

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Natália Marroni Borges

**VALOR PERCEBIDO A PROCESSOS DE *FORESIGHT* NAS ORGANIZAÇÕES:
UMA VISÃO SOB A LENTE DA TEORIA DA ILUSÃO DE CONTROLE**

Porto Alegre

2020

Natália Marroni Borges

**VALOR PERCEBIDO A PROCESSOS DE *FORESIGHT* NAS ORGANIZAÇÕES:
UMA VISÃO SOB A LENTE DA TEORIA DA ILUSÃO DE CONTROLE**

Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de Doutora em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

Abril de 2020

Natália Marroni Borges

**VALOR PERCEBIDO A PROCESSOS DE *FORESIGHT* NAS ORGANIZAÇÕES:
UMA VISÃO SOB A LENTE DA TEORIA DA ILUSÃO DE CONTROLE**

Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de Doutora em Administração.

Conceito Final:

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Fernanda Maciel Reichert

Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml

Prof. Dr. Henrique Carlos de Oliveira de Castro

Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek Muniz - Orientadora

*“O maior inimigo do conhecimento não é a ignorância,
é a ilusão do conhecimento”.*
(Stephen Hawking)

RESUMO

O *foresight* é uma prática que surgiu da necessidade das organizações em responderem ao contexto de constantes mudanças no qual estão inseridas. Mudanças cada vez mais disruptivas geram a necessidade de um estado de atenção às informações que circundam o ambiente organizacional. Essas informações, quando percebidas, utilizadas e interpretadas, possibilitam que as empresas se antecipem aos acontecimentos, se preparando para aproveitar oportunidades ou atuando contra ameaças provenientes do ambiente externo. Contudo, essas atividades podem ocorrer tanto através de uma abordagem organizacional, sistematizada e processual, como também através de abordagens individuais. O *foresight* individual suscita a possibilidade de vieses individuais, dentre os quais se destaca a ilusão de controle. A ilusão de controle diz respeito a um comportamento humano que possui diferentes manifestações em diferentes contextos. De forma geral, ela faz com que o indivíduo acredite ter mais controle sobre determinados eventos do que, de fato, possui. Uma visão enviesada pela ilusão de controle afeta a forma como os executivos tomam decisões nas organizações, estando associada ao excesso de confiança e ao baixo valor atrelado aos riscos. A complementaridade potencial das temáticas do *foresight* - e suas abordagens individual e organizacional - e ilusão de controle trazem à tona a relevância desta pesquisa. Este trabalho se propõe, portanto, a investigar como a ilusão de controle e o *foresight* individual podem afetar a percepção de valor por parte dos executivos e, assim, influenciar a adoção de processos organizacionais formais desta atividade. Para tal, foram desenvolvidos seis artigos científicos, sequenciais e recorrentes, utilizando métodos qualitativos e quantitativos, permitindo, ao fim, evidenciar os efeitos da ilusão de controle e do *foresight* individual no valor percebido e na adoção do *foresight* organizacional.

Palavras-chave: *foresight, foresight estratégico, foresight individual, ilusão de controle, valor percebido.*

ABSTRACT

Foresight is a practice originated from the organizations' need to respond to the context of constant change in which they are inserted. Increasingly disruptive changes lead to the need for a state of attention to the information surrounding the organizational environment. This information, when perceived, used and interpreted, enables companies to anticipate events, seizing opportunities or acting against threats from the external environment. However, these activities can take place either through an organizational approach as well as through individual approaches. An individual approach raises the possibility of individual biases, including the illusion of control. The illusion of control concerns human behavior, which has different manifestations in different contexts. In general, it makes the individual believe they have more control over certain events than actually occurs. A view skewed by the illusion of control affects the way executives make decisions in organizations, with overconfidence and underestimation of risks. The complementarity of environmental scanning themes - as well as their individual and organizational approaches - and the illusion of control, brings out the relevance of this research. Therefore, this paper aims to investigate how the illusion of control and individual approach to *foresight* practices can affect executives' perception of advantage and, thus, influence the adoption of formal organizational processes of this activity. To this end, 6 scientific articles were developed using qualitative and quantitative methods, obtaining, finally, evidence of the effects of the illusion of control and the individual approach of *foresight* on the perceived value and the adoption of organizational processes of this practice.

Key-words: *foresight, strategic foresight, individual foresight, illusion of control, perceived value.*

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|------------|
| Figura 1 - Contexto do Monitoramento do Ambiente..... | 30 |
| Figura 2 - Esquema Teórico Inicial..... | 31 |
| Figura 3 - Desenho de Pesquisa..... | 33 |
| Figura 4 - Efeitos do <i>foresight</i> aplicado de forma individual nas organizações..... | 45 |
| Figura 5 - Efeitos observados do <i>foresight</i> aplicado de forma individual nas organizações..... | 50 |
| Figura 6 - Ilusão de Controle: Efeitos..... | 64 |
| Figura 7 - Diferentes Abordagens do <i>Foresight</i>..... | 84 |
| Figura 8 - Abordagem Organizacional do <i>Foresight</i>..... | 91 |
| Figura 9 - Abordagem Individual do <i>Foresight</i>..... | 92 |
| Figura 10 - Realização do <i>Foresight</i>..... | 95 |
| Figura 11 - Diferentes Abordagens do <i>Foresight</i>..... | 112 |
| Figura 12 - Modelo de Pesquisa - IC, FI, VP e IA..... | 118 |
| Figura 13 - Modelo de Pesquisa - Dimensões VP..... | 150 |
| Figura 14 - Modelo de Pesquisa - IC e Dimensões de VP..... | 181 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 - Atividades do <i>Foresight</i> Realizadas pelos Respondentes | 48 |
| Tabela 2 - Etapas do <i>Foresight</i> | 61 |
| Tabela 3 - Blocos de Questões Aplicados na Pesquisa..... | 67 |
| Tabela 4 - Resumo de Respostas do Bloco 01 | 68 |
| Tabela 5 - Resumo de Respostas do Bloco 02..... | 70 |
| Tabela 6 - Resumo de Respostas do Bloco 03..... | 71 |
| Tabela 7 - Etapas do Processo de <i>Foresight</i> | 86 |
| Tabela 8 - Resultados e Efeitos do <i>Foresight</i> | 89 |
| Tabela 9 - Comparativo Atividades <i>Foresight</i> e Abordagem do Respondente..... | 96 |
| Tabela 10 - Comparativo Nível Hierárquico e Abordagem do <i>Foresight</i> | 97 |
| Tabela 11 - Comparativo Atividades do <i>Foresight</i> e Níveis Hierárquicos..... | 98 |
| Tabela 12 - Comparativo: Abordagem do <i>Foresight</i> e Resultados Percebidos | 99 |
| Tabela 13 - Comparativo: Nível Hierárquico e Resultados Percebidos | 99 |
| Tabela 14 - Características da Ilusão de Controle nos Indivíduos | 115 |
| Tabela 15 - Etapas de Validação do Modelo | 120 |
| Tabela 16 - Alfa de Cronbach..... | 121 |
| Tabela 17 - KMO e Esfericidade de Barlett | 121 |
| Tabela 18 - Análise Fatorial Exploratória..... | 122 |
| Tabela 19 - Modelo de Mensuração..... | 122 |
| Tabela 20 - Modelo Estrutural | 123 |
| Tabela 21 - Escalas PERVAL e SERV-PERVAL | 143 |
| Tabela 22 - Valor Associado a Processos de <i>Foresight</i> | 145 |
| Tabela 23 - Barreiras Associadas a Processos de <i>Foresight</i> | 148 |
| Tabela 24 - Comparativo Valor Percebido e Processos de <i>Foresight</i> - Qualidade | 153 |
| Tabela 25 - Comparativo Valor Percebido e Processos de <i>Foresight</i> - Emoção | 154 |
| Tabela 26 - Comparativo Valor Percebido e Processos de <i>Foresight</i> - Preço..... | 155 |
| Tabela 27 - Comparativo Valor Percebido e Processos de <i>Foresight</i> - Social | 157 |
| Tabela 28 - Comparativo Valor Percebido e Processos de <i>Foresight</i> - Reputação..... | 158 |
| Tabela 29 - Relação do Valor do <i>Foresight</i> no Valor Percebido | 160 |
| Tabela 30 - Relação das Barreiras do <i>Foresight</i> no Valor Percebido | 161 |
| Tabela 31 - Proposição Protocolo Valor Percebido para <i>Foresight</i> | 162 |
| Tabela 32 - Análise de Confiabilidade..... | 163 |
| Tabela 33 - <i>Cross Loading</i> | 164 |
| Tabela 34 - Análises a Nível das Variáveis Latentes | 165 |
| Tabela 35 - Análises Modelo Estrutural..... | 165 |
| Tabela 36 - Etapas de Validação do Modelo | 184 |
| Tabela 37 - Alfa de Cronbach..... | 185 |
| Tabela 38 - <i>Cross Loading</i> | 186 |
| Tabela 39 - Modelo de Mensuração..... | 187 |
| Tabela 40 - Modelo Estrutural | 187 |

AGRADECIMENTOS

Registro aqui meu profundo agradecimento à minha orientadora de mestrado e doutorado, Raquel Janissek-Muniz, que me ajudou a transformar este projeto em realidade e acompanhou comigo todas as transformações ocorridas ao longo desse caminho. Estendo os agradecimentos aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e, em especial, àqueles que compõem o grupo de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação, que, em todos os momentos – até mesmo nos puxões de orelha – demonstraram seu comprometimento não somente com minha formação, mas com meu desenvolvimento como pesquisadora e como pessoa. Sem deixar de lado, é claro, meu agradecimento a todos os servidores da Escola de Administração, que diariamente viabilizam o andamento do Programa, acolhendo os discentes e colaborando para um ambiente acadêmico mais organizado e coeso.

Agradeço também aos colegas do Grupo de Pesquisa IEA Future Lab, que compartilharam comigo as experiências de uma vida acadêmica intensa e que, seja por uma palavra amiga, pelo exemplo, ou mesmo pela inspiração advinda de sua própria força de vontade, estavam me apoiando e dando suporte para que este trabalho pudesse ser concluído. Agradeço também àqueles que, ao longo de toda essa trajetória, me abriram oportunidades na docência, pesquisa e realização de consultorias; experiências que foram fundamentais para descobertas, trocas e *insights* e que, sem dúvida, fizeram desta pesquisa melhor e, de mim, uma profissional mais completa e preparada para os desafios que virão.

Deixo aqui registrado também meu muito obrigada a meus pais, por todos os anos de trabalho que tiveram para garantir que eu teria uma educação de qualidade, um senso crítico aceitável e uma visão de mundo um pouco mais ampla, que me possibilitasse escolher os (meus) melhores caminhos de maneira coerente e consistente.

Por fim agradeço àqueles que me acompanharam ao longo desta trajetória, que me auxiliaram ao longo da realização desta investigação, que se interessaram e discutiram comigo os temas, me ajudando na reflexão sobre a trajetória da pesquisa e sua real utilidade e aplicabilidade no meio organizacional. Incluo aqui amigos, colegas, familiares e conhecidos que, em algum momento, se dedicaram a pensar comigo a respeito dos conceitos trabalhados e a realidade organizacional, o que possibilitou uma aplicação mais clara ao trabalho desenvolvido. Enfim, agradeço ao CNPq por financiar esta pesquisa.

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1. INTRODUÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA | 12 |
| 1.1. OBJETIVOS | 17 |
| 1.2. JUSTIFICATIVA | 18 |
| 1.3. ESTRUTURA TEÓRICA..... | 21 |
| 1.3.1. Antecipação a Eventos Futuros e Monitoramento do Ambiente | 21 |
| 1.3.2. O processo individual, o excesso de confiança do tomador de decisão e a teoria da ilusão de controle. | 26 |
| 1.3.3. Discussão e Modelo Teórico | 29 |
| 2. ARTIGO I – PRÁTICAS INDIVIDUAIS DE FORESIGHT NAS ORGANIZAÇÕES | 39 |
| 2.1. Introdução..... | 39 |
| 2.2. Do Monitoramento do Ambiente ao <i>Foresight</i> | 41 |
| 2.3. <i>Foresight Individual</i> | 43 |
| 2.4. Método | 45 |
| 2.5. Resultados | 47 |
| 2.6. Considerações Finais | 51 |
| 2.7. Referências | 52 |
| 3. ARTIGO II – FORESIGHT INDIVIDUAL COMO UMA BARREIRA A PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO BASEADA NA ILUSÃO DE CONTROLE | 57 |
| 3.1. Introdução..... | 57 |
| 3.2. Enquadramento Teórico..... | 60 |
| 3.2.1. Monitoramento do Ambiente e <i>Foresight</i> | 60 |
| 3.2.2. Ilusão de Controle, Excesso de Confiança e <i>Foresight Individual</i> | 62 |
| 3.3. Método | 65 |
| 3.4. Resultados | 67 |
| 3.5. Discussões e Considerações Finais..... | 72 |
| 3.6. Referências | 74 |
| 4. ARTIGO III - ABORDAGENS ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL DE PRÁTICAS DE FORESIGHT | 80 |
| 4.1. Introdução..... | 80 |
| 4.2. Enquadramento Teórico..... | 82 |
| 4.2.1. <i>Foresight</i> : Uma visão geral | 82 |
| 4.2.2. Etapas do <i>Foresight</i> | 84 |
| 4.2.3. Resultados das Práticas de <i>Foresight</i> nas Organizações..... | 87 |
| 4.2.4. <i>Foresight Organizacional (Corporate Foresight)</i> | 90 |
| 4.2.5. <i>Foresight Individual</i> | 91 |
| 4.3. Procedimento Metodológico | 93 |
| 4.4. Resultado e Análises | 94 |
| 4.4.1. Análises sob o ponto de vista do cargo ocupado..... | 97 |
| 4.4.2. Percepções acerca dos resultados do Processo de <i>Foresight</i> | 98 |
| 4.5. Considerações Finais | 100 |
| 4.6. Referências | 102 |
| 5. ARTIGO IV - EFEITOS DA ILUSÃO DE CONTROLE E DO FORESIGHT INDIVIDUAL NO VALOR PERCEBIDO AO FORESIGHT ORGANIZACIONAL | 109 |
| 5.1. Introdução..... | 109 |
| 5.2. <i>Foresight Individual e Organizacional</i> | 111 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.3. | Ilusão de Controle e o Contexto Organizacional..... | 112 |
| 5.4. | Características da ilusão de controle nos indivíduos | 113 |
| 5.5. | Valor Percebido e Intenção de Adoção a Processos de <i>Foresight</i> | 116 |
| 5.6. | Hipóteses de Pesquisa | 117 |
| 5.7. | Método | 118 |
| 5.8. | Resultados | 121 |
| 5.9. | Discussões e Considerações Finais..... | 123 |
| 5.10. | Referências | 126 |
| 6. | ARTIGO V - O VALOR PERCEBIDO AO <i>FORESIGHT</i> ORGANIZACIONAL SOB AS PERSPECTIVAS DOS MODELOS PERVAL E SERV-PERVAL | 136 |
| 6.1. | Introdução..... | 136 |
| 6.2. | Referencial Teórico..... | 138 |
| 6.2.1. | Processos de <i>Foresight</i> | 138 |
| 6.2.2. | Valor Percebido | 140 |
| 6.2.3. | O Valor Associado ao Processo de <i>Foresight</i> | 144 |
| 6.2.4. | Barreiras Associadas ao Processo de <i>Foresight</i> | 146 |
| 6.3. | Método | 149 |
| 6.4. | Resultados | 151 |
| 6.4.1. | Discussão entre as escalas de valor percebido e o valor associado aos processos de <i>foresight</i> (resultados qualitativos) | 152 |
| 6.4.1.1. | Construto Qualidade | 152 |
| 6.4.1.2. | Construto Emoção | 153 |
| 6.4.1.3. | Construto Preço | 155 |
| 6.4.1.4. | Construto Preço não monetário ou social | 156 |
| 6.4.1.5. | Construto Reputação | 157 |
| 6.4.2. | Discussões da Etapa Qualitativa | 159 |
| 6.4.3. | Resultados da Etapa Quantitativa | 163 |
| 6.5. | Discussões e Considerações Finais..... | 166 |
| 6.6. | Referências | 168 |
| 7. | ARTIGO VI – EFEITOS DA ILUSÃO DE CONTROLE NAS DIMENSÕES DE VALOR PERCEBIDO AO <i>FORESIGHT</i> ORGANIZACIONAL | 175 |
| 7.1. | Introdução..... | 175 |
| 7.2. | Vieses Cognitivos e a Ilusão de Controle..... | 177 |
| 7.3. | Ilusão de Controle e os Processos de <i>Foresight</i> | 178 |
| 7.4. | Valor Percebido a Processos de <i>Foresight</i> | 179 |
| 7.5. | Método | 181 |
| 7.6. | Resultados | 184 |
| 7.7. | Discussões e Considerações Finais..... | 188 |
| 7.8. | Referências | 191 |
| 8. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 198 |
| 9. | REFERÊNCIAS | 201 |
| | ANEXO I – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 03 | 211 |
| | ANEXO II – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 04 | 213 |
| | ANEXO III – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 05 | 215 |
| | ANEXO IV – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 06 | 217 |

1. INTRODUÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A transformação digital pela qual as organizações estão passando se tornou o principal fator de risco apontado pelos executivos (TABRIZI et. al., 2019). De fato, as mudanças ocorridas nas últimas décadas, e também as que estão, mais recentemente, afetando as organizações e sociedade em termos globais - como é o caso da pandemia do coronavírus - trazem novos conceitos que precisam ser trabalhados pelas organizações em nível estratégico.

Dentre estas transformações, destacam-se as disrupções, que são compreendidas como mudanças exponenciais, rápidas e intensas, que podem afetar segmentos e modelos de mercado por inteiro (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015). De forma geral, essas transformações profundas que afetam as estruturas dos negócios geram um ambiente organizacional volátil, incerto, complexo e ambíguo, demandando das organizações a capacidade de se anteciparem aos eventos, prevenindo ameaças e aproveitando oportunidades que possam surgir destes contextos.

Discussões acerca do ambiente organizacional, seus riscos e oportunidades, bem como formas de se trabalhar estratégias de antecipação do ambiente, vêm sendo pesquisadas desde a década de 60, introduzidas pelos estudos seminais de Aguilar (1967) e Ansoff (1975). A própria caracterização do ambiente como volátil, incerto, complexo e ambíguo é datada de 1987, o que demonstra que a preocupação com as transformações no ambiente externo organizacional é assunto recorrente. Evidentemente, o contexto transformacional era outro, porém a atenção voltada às ameaças e oportunidades provenientes do meio é pauta há anos e, cada vez mais, vem ganhando atenção nas práticas relativas a estratégias corporativas, tratando-se de um campo científico em rápido desenvolvimento (IDEN; METHLIE; CHRISTENSEN, 2017).

Isso pode ser observado por elementos como a recorrente preocupação dos executivos com relação à velocidade das transformações digitais. Em relatório da PWC do ano de 2019, observa-se um ‘gap’ entre as necessidades informacionais dos executivos e as informações que são efetivamente entregues aos mesmos (GLOBAL, 2019). O volume de publicações acadêmicas de eventos voltados tanto ao público acadêmico quanto ao profissional, que buscam compreender e transformar o futuro, também vem aumentando de forma considerável (IDEN et al., 2017).

Future Festival, *Future Technologies Conference*, *Rise e Harvest Summit* são apenas alguns exemplos de eventos que ocorrem ao redor do mundo, chamando a atenção para a importância da empresa estar atenta e agir antecipadamente com relação ao ambiente organizacional em que está inserida. Da mesma forma, o surgimento e crescimento de uma

série de institutos, cursos especializados e universidades como *Copenhagen Institute of Futures Studies*, *Hawaii Research Center for Futures Studies*, *University of Houston College of Technology Foresight*, *Centre for Research in Futures e Innovation*, *Centre for Australian Foresight*, entre tantos outros, também fortalecem a relevância da temática na conjuntura atual.

Quando se analisa mais a fundo, uma das discussões que vem tomando forma em relação à temática das organizações se anteciparem às mudanças do ambiente externo diz respeito à relevância do uso de eventos do passado como base para a antecipação do futuro (MACKAY; MCKIERNAN, 2004). Essa discussão inicia pelo fato de que não há qualquer evidência de que o futuro vá repetir o passado e, portanto, não necessariamente eventos do passado poderiam servir de base para nos anteciparmos às mudanças no ambiente organizacional (KANE et al., 2015).

Essa percepção de que informações do passado não necessariamente serão úteis para que possamos nos antecipar ao futuro eleva a importância de outro tipo de análise estratégica, mais qualitativa e baseada em informações mais fragmentadas e incertas que, quando analisadas, podem apresentar um potencial informacional estratégico, relevante e de caráter antecipativo às organizações. A esse tipo de informação dá-se o nome de sinal fraco (ANSOFF, 1975). Phil McKinney em seu livro “Por Trás do Óbvio” (2012) ilustra os sinais fracos através de sua própria experiência, alertando para o fato de que é fácil ignorá-los, uma vez que, como próprio nome diz, são “fracos”. Em artigo publicado em 2014 pela consultoria McKinsey, Harrysson, Métayer e Sarrazin afirmam que as organizações estão apenas começando a reconhecer e a capturar o valor desse tipo de informação. Farrel (2015) argumenta que a identificação dos sinais fracos no volume informacional do ambiente organizacional é uma tarefa difícil, a qual não consta no radar da maioria dos executivos. Schoemaker (2019 p. 2) sinaliza a importância da atenção organizacional aos sinais provenientes do ambiente externo, uma vez que “somos vulneráveis a não perceber os sinais devido à falta de atenção”.

De forma prática, é possível afirmar que os sinais fracos são a matéria prima para execução de atividades de antecipação visando adaptação às mudanças exponenciais de mercado. Ao processo organizacional de gestão dos sinais fracos foram dados diversos diferentes nomes, métodos e abordagens, o que colabora para que o campo, por muitas vezes, seja considerado fracamente estruturado (ROHRBECK; BATTISTELLA; HUIZINGH, 2015). Inicialmente conhecido como **monitoramento do ambiente** (HAMBRICK, 1982; FAHEY; KING; NARAYANAN, 1981; CHOO, 2001), a prática de trabalhar fragmentos

informativos provenientes do ambiente externo da organização para fins de antecipação estratégica foi ganhando diferentes roupagens ao longo do tempo. Práticas de planejamento de cenários (SCHOEMAKER, 1995), o conceito de *Veille Stratégique* (LESCA, 2003), o de **Inteligência Estratégica** (TARAPANOFF; GREGOLIN, 2002; CHOO, 2002; LESCOA 2003) e, mais recentemente, de *Strategic Foresight* (CUNHA; PALMA; DA COSTA, 2006; GRIM, 2009; ROHRBECK, 2012; SARPONG; MACLEAN; ALEXANDER, 2013; SARPONG; MACLEAN, 2014) baseiam-se nos mesmos pilares, buscando a identificação de informações no ambiente externo que permitam às organizações se anteciparem a acontecimentos que promovam mudanças substanciais em seus mercados.

Essas práticas foram tomando forma e sendo aprimoradas à medida que o assunto foi ganhando projeção na realidade das organizações. Apesar de não haver um alinhamento claro entre as pesquisas acadêmicas com relação a esse tema, atualmente é possível sintetizar a necessidade de diversas etapas neste tipo de processo organizacional devido à convergência de diferentes pesquisas no sentido da realização das mesmas. Dentre estas, destacam-se a necessidade da atenção ao ambiente externo por parte das equipes (OCASIO, 1997; LESCOA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006; RAMÍREZ; ÖSTERMAN; GRÖNQVIST, 2013), da percepção (DAY;SCHOEMAKER, 2006; THORLEUCHTER; VAN DEN POEL, 2013), da coleta (LESCA, 2003, GRAEFE; LUCKNER; WEINHARDT, 2010), da organização informacional (LESCA, 2003, ZHANG; MAJID; FOO, 2012), do compartilhamento (LESCA, 2003, ZHANG; MAJID; FOO, 2012) e da criação coletiva de sentido (CHOO, 2001; LESCOA, 2003; SCHOEMAKER; DAY, 2009), envolvendo, idealmente, equipes multidisciplinares e, por fim, o efetivo uso dessas informações pelos tomadores de decisão, o que deve gerar valor ao negócio.

No que diz respeito à geração de valor destes processos às organizações, trata-se de um tema que ainda é carente de aprofundamento (RHISIART; STÖRMER; DAHEIM, 2017), bem como efeitos *ex-post* das atividades de *foresight* (ARRUDA, 2019). Em termos de resultado do processo, com o uso das informações pelos tomadores de decisão, é possível evidenciar ganhos em termos de vantagem competitiva (GARG; WALTERS; PRIEM, 2003; ROHRBECK; GEMUENDEN, 2011; ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; BATTISTELLA; HUIZINGH, 2015), de aumento da inovação (RUFF, 2006; HEIKO, VENNEMANN; DARKOW, 2010; ROHRBECK, 2012; BATTISTELLA, 2014), de alinhamento estratégico (BEAL, 2000; BATTISTELLA, 2014) e de aprendizagem organizacional (ROHRBECK;SCHWARZ, 2013; BATTISTELLA, 2014).

Em contraponto a isso, alguns desafios e barreiras também são levantados (LESCA; CARON-FASAN; AGUIRRE; CHALUS-SAUVANNET, 2015), dentre os quais se destaca a dificuldade de trabalhar com dados pouco precisos, a falta de priorização de recursos a processos voltados à estratégia organizacional quando outros elementos representam maior urgência, a necessidade de respostas rápidas e certo imediatismo que não são coerentes com esse tipo de processo, que está mais voltado para médio e longo prazo. A pressão exercida nos altos executivos das organizações também é um elemento crítico à implementação destes processos, além da própria questão das dificuldades encontradas na implementação, como custos envolvidos, treinamento de equipes e tempo de projeto (COATES, 1985; SLAUGHTER, 1990; SCHWARZ, 2005).

Diante do exposto - considerando a importância que vem sendo dada a essa temática nos últimos tempos e seus benefícios e barreiras - torna-se relevante compreender essas práticas como uma realidade no contexto organizacional e os resultados que elas vêm proporcionando. Porém, o que se observa efetivamente é a baixa aderência do assunto às práticas organizacionais (DUTOIT, 2016), não estando esta atividade no radar dos altos executivos (FARREL, 2015). Esta constatação gera questionamentos sobre os motivos que levam os tomadores de decisão nas organizações a deixarem em segundo plano uma temática que vem se mostrando cada vez mais relevante.

Neste sentido, verifica-se que atividades voltadas à compreensão e interpretação do ambiente externo organizacional acabam sendo executadas de forma individual, e não organizacional (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017). Isto representa que os próprios indivíduos, de forma proativa e espontânea, executam atividades de coleta e interpretação de sinais fracos sem que haja demanda organizacional para que isso ocorra (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017; TAPINOS; PYPER, 2018). Assim, é bastante recorrente na literatura acadêmica a alusão a práticas de *foresight* que ocorrem de maneira individual e isolada, geralmente sob responsabilidade dos altos executivos (JOROSI, 2008; LAU; LIAO; WONG; CHIU, 2012; BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2015; TAPINOS; PYPER, 2018). A suposição de que os CEOs são os responsáveis por prever ou predizer o futuro da organização e tomar decisões com relação a isso é bastante recorrente em investigações acerca da temática (AHUJA; COFF; LEE, 2005). A antecipação estratégica é frequentemente apresentada como uma função e competência gerencial (MACKAY; BURT, 2015; MCKELVEY; BOISOT, 2009), que permite às organizações “penetrar e transgredir fronteiras estabelecidas e aproveitar as oportunidades de outra forma negligenciadas por outros” (CHIA, 2008, p.27).

Outro elemento a ser observado é o de que estudos acerca de valor percebido são cada vez mais específicos, levando em consideração elementos multidimensionais (ABDELRAHMAN, 2008; NIAZI; BABAR; VERNER, 2010; RIVIÈRE, 2015). Apesar da ocorrência de estudos de valor percebido ser muito mais atrelada a processos de compra e venda, sendo bastante recorrente na área de marketing, é relevante o aprofundamento desta temática também no ambiente B2B, aprofundando o conhecimento dos atributos considerados importantes pelos clientes e sua relação com o valor percebido (BOKSBERGER; MELSEN, 2011; LINDGREEN et al., 2012). Neste sentido, avalia-se a percepção de valor do executivo a um determinado processo, considerando dimensões como nível de qualidade, características que geram satisfação pessoal, nível de retorno em benefícios pelo preço pago, características que geram satisfação em nível social, reputação, entre outros, dependendo do modelo utilizado.

Além das dimensões explicitadas nos modelos de valor percebido, alguns fatores individuais podem afetar essa percepção de valor. Diversos autores como Langer (1975), McKenna (1993) e Kahneman (2011) se dedicaram a compreender o que chamamos de “vieses individuais”. Estes vieses foram inicialmente trabalhados na área da Psicologia, porém, diante do efeito que geram no contexto da gestão organizacional, acabaram sendo também difundidos nesta área. De fato, há uma lista extensa destes vieses individuais, que podem ser associados às atividades desenvolvidas pelos executivos das organizações. Kahneman (2011) realiza uma extensa exploração deste tema em seu livro chamado “Rápido e Devagar”, demonstrando o quanto esses fatores efetivamente afetam a tomada de decisão. Schoemaker e Day (2009) argumentam a importância de alguns processos ocorrerem de forma coletiva nas organizações, exatamente para evitar que vieses individuais interfiram nos resultados. Schoemaker e Tetlock (2016) sinalizam que vieses cognitivos são amplamente conhecidos por distorcer os julgamentos, e tem efeitos ainda mais expressivos em processos de *foresight*.

A ilusão de controle, que se enquadra como um destes vieses, diz respeito à expectativa de um sucesso pessoal levando em conta uma probabilidade desproporcional àquela que a probabilidade objetiva justificaria (LANGER, 1975). Apesar de possuir suas raízes na psicologia, seus efeitos - através do comportamento das pessoas que compõem as organizações - podem ser notados no contexto da administração de empresas. A ilusão de controle, em termos de estratégia organizacional, mostrou reduzir o risco percebido (SIMON; HOUGHTON; AQUINO, 2000) e a previsibilidade executiva (DURAND, 2003), reduzindo assim a qualidade geral das decisões obtidas (DUHAIME; SCHWENK, 1985). Sivanathan et

al. (2008) demonstram que o poder influencia os indivíduos ao ponto de perder sua capacidade de interagir e se adaptar ao mundo real. De acordo com as conclusões do estudo conduzido por estes autores, ambientes com maior estabelecimento de relações de poder tendem a ser mais propícios para a realização da ilusão de controle, bem como a obtenção deste poder pode servir como um gatilho para tal (SIVANATHAN, 2008). Um profissional que é promovido, por exemplo, pode agir e tomar decisões de forma diferente, de acordo com o poder que lhe foi atribuído na nova posição.

Desta forma, colaborando nos efeitos da ilusão de controle, o poder pode levar as pessoas a perder contato com a realidade levando a decisões baseadas em excesso de confiança (MONTIER, 2007). Geralmente, indivíduos afetados pela ilusão de controle tendem a acreditar que eles também controlam o futuro e, embora as práticas de monitoramento do ambiente tenham provado colaborar com o desempenho organizacional, estudos empíricos mostram que julgamentos tendenciosos reduzem a qualidade das decisões estratégicas e pode mesmo afetar adversamente o desempenho (BLENKO; MANKINS; ROGERS, 2010; HODGKINSON et al., 1999; MILKMAN; CHUGH; BAZERMAN. 2009, ZAJAC; BAZERMAN, 1991).

Uma vez colocadas as questões relativas aos processos de *foresight* e a pouca aderência destes processos nas organizações – além de elementos como abordagem individual, valor percebido e ilusão de controle – é possível estabelecer a pergunta a ser respondida nesta investigação: **como práticas individuais e a ilusão de controle influenciam o valor percebido para a implementação de processos de *foresight* nas organizações?**

Para responder a esta questão, serão desenvolvidos seis artigos científicos abordando estas temáticas de forma sequencial, recorrente e evolutiva. A seguir, os objetivos - geral e específicos - serão explorados, seguindo para o desenvolvimento da justificativa do trabalho. Em seguida, será apresentada a estrutura teórica que dá sustentação à investigação e, por fim, cada um dos artigos, alinhados aos objetivos específicos.

1.1. OBJETIVOS

Diante do que foi explorado com relação à temática de *foresight*, o objetivo geral desta pesquisa é **investigar como práticas individuais e ilusão de controle influenciam o valor percebido para a implementação de processos de *foresight* nas organizações.**

Para atingir este objetivo, serão atendidos os objetivos específicos conforme segue:

- Apresentar a abordagem individual dos processos de *Foresight*; (artigo 01)
- Associar os conceitos de ilusão de controle e *Foresight*; (artigo 02)
- Diferenciar o *Foresight* Organizacional e o *Foresight* Individual; (artigo 03)
- Investigar a influência do *Foresight* Individual e da ilusão de controle no valor percebido ao *Foresight* Organizacional; (artigo 04)
- Propor modelo dimensões de Valor Percebido aos conceitos de *Foresight* Organizacional; (artigo 05)
- Verificar relações entre a Ilusão de controle e as dimensões do Valor Percebido para *Foresight* Organizacional (artigo 06)

1.2. JUSTIFICATIVA

À medida que as temáticas centrais desta investigação são apresentadas, procede-se para a apresentação do contexto que lhe confere relevância a ponto de tornar necessária a execução de uma pesquisa.

O ambiente de mudanças estruturais e complexas em que as organizações estão inseridas provoca transformações no mercado, capazes de mudar o rumo de organizações que estavam, até então, confortáveis em seu ambiente competitivo. Situações conhecidas como as ocorridas com a Kodak (LUCAS; GOH, 2009), Lego (LINDSTROM, 2016) e Blockbuster (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2016) são apenas exemplos da necessidade constante que as organizações têm de estarem atentas e se adaptarem a seu ambiente organizacional por meio de estratégias que permitam o monitoramento do ambiente e a identificação de ameaças e oportunidades.

De acordo com Arruda (2019), o *foresight* é considerado por um número crescente de corporações como um auxílio à preparação para o futuro, uma vez que possui papel fundamental nos processos de tomada de decisões estratégicas, existindo muitas oportunidades para uma aplicação mais ampla deste conceito nas organizações. Soares, Florêncio, Assis, Digolin, Gontijo e Canesin (2019) consideram clara a demonstração de que os estudos de futuro são fundamentais para embasar processos de tomada de decisão e, mais ainda, para conclamar e convergir desejos de mudanças, sejam aqueles voltados para produzir novas possibilidades de convívio político e social, sejam aqueles que buscam evitar catástrofes. Desta forma, é possível afirmar que se trata de um campo científico em rápido desenvolvimento (IDEN et al., 2017).

Após anos de pesquisas com o objetivo de valorizar a potencialidade dos processos de atenção, coleta, interpretação e uso das informações provenientes do ambiente no qual as empresas estão inseridas, observa-se - finalmente - uma crescente aceitação da importância destas atividades para a sobrevivência de uma organização (JANISSEK-MUNIZ et al., 2017). Contudo, apesar da potencialidade dos processos de *foresight* estar fazendo com que as empresas comecem a perceber valor neste tipo de prática e em seus possíveis resultados (HARRYSON; METAYER; SARRAZIN, 2014), ainda é necessário compreender as razões de um baixo índice de efetiva realização dos processos de *foresight* nas organizações (DU TOIT, 2016; KPMG, 2016; FARREL, 2015) e de como superar as barreiras associadas à implementação destes processos (HAYWARD, 2003; HINES; GOLD, 2015).

Com relação ao processo de *foresight* e a observada dificuldade de implementação e operacionalização deste processo nas organizações (FARREL, 2015, HINES; GOLD, 2015) há oportunidades de investigação no que diz respeito ao entendimento de seus efeitos, o que ainda é um tema desafiador e complexo (RHISIART; STÖRMER; DAHEIM, 2017). Sonk (2015) afirma que os "estudos de futuro" têm um futuro promissor como disciplina científica, havendo, porém, uma lacuna a ser superada quanto à construção de uma base teórica plausível e consistente. Arruda (2019) entende que é necessário promover mais pesquisas, estudos de caso e debates acadêmicos sobre a prática do *foresight* no âmbito das organizações, em especial sobre a avaliação *ex-post* destas práticas, bem como sua geração de valor às organizações (ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013).

As diferentes abordagens do *foresight* em termos de operacionalização e método também representam oportunidades de estudos (BOOTZ; DURANCE; MONTI, 2019). Arruda (2019) sinaliza a existência de visões distintas sobre o entendimento do *foresight* e também nas percepções sobre as estruturas organizacionais e gerenciais que suportam o mesmo. Désaunay e Jouvenel (2014) constataram que somente em 15% de um total de quarenta estudos de *foresight* possuíam um método claro e definido.

A diferenciação de processos organizacionais do *foresight* e de uma abordagem individual também ainda é tema pouco explorado em termos acadêmicos (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2018; TAPINOS; PYPYER, 2018), porém a percepção de práticas individuais de *foresight* supera as organizacionais (DU TOIT, 2016). Além disso, torna-se cada vez mais recorrente a individualização destas atividades, à medida que são observados futuristas (HINES; GOLD, 2015), receptores de tendências (HOFMANN, 2015) e previsores (TETLOCK; GARDNER, 2016) atuando, muitas vezes, de forma consultiva para as organizações (LINDSTROM, 2016). Essa abordagem individual gera uma nova forma de

observação do *foresight*, que pode ser investigada sob diferentes perspectivas, dentre as quais a própria percepção de valor dos executivos com relação à implementação de um processo formal.

A percepção de valor é conceito complexo que vem se transformando ao longo dos anos. Porém, apesar de alguns estudos já apresentarem resultados positivos atrelados ao processo de *foresight* - referentes à inovação, vantagem competitiva, aprendizagem organizacional, alinhamento estratégico - este fato não leva os executivos a acreditarem, concordarem ou efetivamente perceberem valor no processo, ocorrendo inclusive o contrário, como baixo valor atribuído, descrédito e resistência (SLAUGHTER, 1990; SCHWARZ, 2005). Neste sentido, observa-se a oportunidade de aplicar o conceito de valor percebido a processos organizacionais (NIAZI e BABAR, 2009; ABDELRAHMAN, 2008; RIVIÈRE, 2015; CHEKUROV et al., 2018), colaborando para a compreensão da composição do valor percebido aos processos de *foresight* sob o ponto de vista dos executivos e suas equipes.

Contudo, cada vez mais é colocado foco na questão comportamental que envolve não apenas a percepção de valor (SWEENEY, SOUTAR; 2001), mas a própria tomada de decisão (KAHNEMAN, 2011). Em estudo recente, Kahneman (2019) argumenta que todas as decisões estratégicas envolvem juízo de valor, não podendo acreditar que o julgamento humano seja confiável, uma vez que sofre influências de vieses pessoais. De acordo com o autor “todas as avaliações são suscetíveis ao engano” (KAHNEMAN, 2019, pg. 78), sendo a falta de confiabilidade de um julgamento um tema relevante que está sendo profundamente pesquisado.

De fato, torna-se relevante dar atenção a estes vieses comportamentais dos indivíduos, uma vez que os mesmos podem afetar negativamente os resultados das organizações (HODGKINSON; BOWN; MAULE; GLAISTER, 1999; BLENKO; MANKINS; ROGERS, 2010; MILKMAN et al. 2009), o processo de elaboração e formulação de estratégia (SIMON et al., 2000) e a capacidade de previsão do executivo (DURAND, 2003), reduzindo, assim, a qualidade geral das decisões obtidas (DUHAIME; SCHWENK, 1985; DURAND, 2003).

Desta forma, entende-se que a estruturação de uma pesquisa que abarque questões relativas às abordagens individuais e organizacionais do *foresight*, analisando as diferentes percepções de valor dos profissionais com relação a este tema - sob a lente do viés de ilusão de controle - possa colaborar de forma prática na elucidação da questão majoritária colocada até o momento, que busca compreender os motivos da baixa adesão a processos organizacionais de *foresight* nas organizações.

1.3. ESTRUTURA TEÓRICA

A seguir, é explorada a estrutura teórica que dá base a esta investigação. Os principais elementos vinculados às práticas de *foresight* - como estratégia organizacional e antecipação às mudanças - são explorados, juntamente com as teorias que colaboram na compreensão da relevância desta prática e, por fim, as derivações individuais e vieses cognitivos como a ilusão de controle, que conduzem à necessidade da presente construção.

1.3.1. Antecipação a Eventos Futuros e Monitoramento do Ambiente

A temática da antecipação a eventos futuros como uma peça do planejamento estratégico das organizações é recorrentemente investigada sob o ponto de vista acadêmico (BUEHRING; LIEDTKA, 2018). A relação com o planejamento estratégico organizacional foi estabelecida por Ansoff em seu livro *Estratégia Corporativa*, lançado em 1965. Na obra, o autor explora a importância de se trabalhar o monitoramento do ambiente de forma sistemática dentro das organizações, a fim de possibilitar a antecipação aos desafios ambientais futuros para que, então, seja possível organizar e elaborar planos estratégicos adequados para responder a eles. Sua metodologia, por proporcionar uma orientação clara a respeito das atividades a serem realizadas e processos a serem seguidos, foi expressivamente utilizada por executivos, sendo, ainda atualmente, utilizada em cerca de 80% das organizações (WHITTINGTON; CAILLUET, 2008). Esse fator antecipativo, vinculado ao planejamento estratégico organizacional e investigado inicialmente por Ansoff, foi amplamente analisado e pesquisado em suas diversas formas.

O fator antecipativo, apesar de recorrentemente trabalhado, pesquisado e aplicado em estudos acadêmicos, recebeu severas críticas desde sua formulação enquanto prática organizacional vinculada à estratégia, dada a fragilidade percebida quando se trata de prever o futuro. Sob uma visão mais ampla e tratando do conceito geral de estratégia, Mintzberg (1990) critica o que é reconhecido como um processo racional de planejamento estratégico. Suas considerações se baseiam na imprevisibilidade do ambiente e na necessidade dos gerentes terem certeza dos resultados das estratégias, antes de desenvolvê-las. Em 1994, Mintzberg elenca o que seriam as falácias do planejamento estratégico e, no que tange a questão da antecipação, argumenta que:

“Embora certos padrões repetitivos, como as estações, possam ser previsíveis, a previsão de discontinuidades - como uma inovação tecnológica ou um aumento de preços - é praticamente impossível. É claro, algumas pessoas às vezes "vêm" essas coisas chegando. É por isso que os chamamos de "visionários". Mas eles criam suas estratégias de maneiras

muito mais personalizadas e intuitivas” (Henry Mintzberg, 1994b)

Para Mintzberg (1987, 1994b), o planejamento estratégico está muito mais voltado a um processo de aprendizagem organizacional, o que torna pouco relevante sua sistematização nas organizações. Tendo como plano de fundo a Teoria Contingencial (BURNS; STALKER, 1960), sinalizando que o ambiente organizacional está em constantes e expressivas mudanças, aderindo a uma etapa onde o ambiente não somente influencia a organização, mas, sim, a organização necessariamente deve se adaptar a seu exterior e, ainda, que em decorrência dessa realidade, diferentes práticas possam ser adotadas por diferentes empresas, e ainda assim é possível que obtenham resultados semelhantes. Desta forma é possível compreender que o autor sinaliza uma possível inadequação entre processos de planejamento estratégico convencionados e o mundo real da maneira como está. Esta inadequação se baseia no fato de que as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional não ocorrem, necessariamente, de forma regular.

Um contra-argumento acerca desta visão exposta por Mintzberg é o de que não se pode tratar o futuro das organizações como algo inevitável, pois este futuro sempre pode ser influenciado pelos gestores e executivos a partir do momento em que se tem consciência dos objetivos corporativos (IDENBURG, 1993). Da mesma forma, Idenburg (1993) ainda argumenta que o futuro das organizações não é algo inevitável. O mesmo pode ser influenciado se os tomadores de decisão tiverem ciência de quais objetivos devem ser perseguidos para atingimento de uma posição.

Apesar das divergências a respeito da efetividade de ações de antecipação no meio organizacional, é inegável a necessidade de investigar e desenvolver essa habilidade de antecipar (LESCA, 2003). Com o expressivo avanço das investigações acadêmicas acerca deste tópico, as práticas relativas à atuação antecipativa receberam, inicialmente, o nome de monitoramento do ambiente, derivando ainda a outros termos com semelhante aplicação, como estudos do futuro, planejamento de cenários, *foresight*, *foresight* estratégico e *foresight* organizacional – também chamado de *foresight* corporativo.

O monitoramento do ambiente diz respeito ao acompanhamento de informações sobre eventos relativos ao ambiente externo da empresa. Trata-se de um conhecimento que poderá auxiliar a alta gerência em sua tarefa de definir o futuro curso de ação de uma empresa (AGUILAR, 1967). Apesar de Aguilar ter sido o pioneiro na conceituação deste termo, foi Ansoff (1975) que realizou a conexão entre essas práticas de monitoramento do ambiente o fator antecipativo, que envolve não apenas a percepção efetiva do ambiente externo

organizacional como, também, a possibilidade de se antecipar às possíveis mudanças identificadas. Em sua obra e na maioria dos trabalhos que a seguem, Ansoff defende uma sucessão de atividades sistemáticas e formais, as quais devem ser seguidas para que se obtenha um melhor resultado em termos de informação válida para o enriquecimento do planejamento estratégico organizacional. Há o entendimento da própria estratégia organizacional como um conjunto de regras dedicado à tomada de decisão que deve servir como orientação do próprio comportamento da organização. Ainda segundo o autor, essas atividades devem ser orientadas e guiadas pelos executivos de uma empresa, que se tornam os principais responsáveis pela estratégia organizacional.

Cabe observar que o conceito inicialmente apresentado de “**monitoramento do ambiente**” - relativo a práticas de identificação, coleta e geração de conhecimento com base em dados externos à organização e com objetivo de identificar ameaças e oportunidades, antecipando-se a elas - pode ser identificado sob uma série de diferentes nomenclaturas sinalizadas no decorrer desta revisão. Assim, podemos nos referir a essas práticas como **Foresight Estratégico** (CUNHA; PALMA; DA COSTA, 2006; SARPONG; MACLEAN, 2014; SARPONG; MACLEAN; ALEXANDER, 2013; TAPINOS, 2012), que diz respeito a criar e manter uma visão prospectiva de alta qualidade, coerente e funcional, usando os *insights* que surgem de uma forma organizacionalmente útil. Dentro desta ideia, se aplicam as práticas de detecção de condições adversas, orientação às políticas organizacionais, estabelecimento de moldes à estratégia e exploração novos mercados, produtos e serviços. Alguns destes autores tratam as práticas de “*foresight*” como operacionalização do que seria o **planejamento de cenários**, também muito utilizado academicamente para fazer referência a práticas de coleta de informações externas, seguidas de interpretação e, preferencialmente, antecipação da empresa às possíveis mudanças no ambiente (CLEMENS, 2009; SCHOEMAKER; DAY; SNYDER, 2013) e, ainda, abordam a visão periférica como a atenção e a habilidade necessárias para que seja desenvolvida a prática de coleta informacional do ambiente externo organizacional.

A **Inteligência Estratégica**, e sua derivação na **Inteligência Estratégia Antecipativa e Coletiva - IEAc** (LESCA, 2003; LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015) também representam o esforço sistematizado nas organizações em manter a atenção ao ambiente externo, capturando e coletando informações do tipo sinais fracos, trabalhando-os coletiva e sistematicamente de forma a criar sentido e, com isso, possibilitar ações antecipadas às empresas que realizam este processo. A abordagem da IEAc é bastante alinhada ao que é chamado de *Veille Stratégique*

(LESCA, 1994; 2003), que diz respeito exatamente à transição dos sinais fracos para sinais de alerta precoce, através do uso sistematizado destes sinais nas organizações.

Além disso, outro termo abrangente vem sendo usado para se fazer referência a todos os estudos que dizem respeito às práticas de antecipação às situações futuras vinculadas a um processo de aprendizagem organizacional: **pensamentos futuros** (MARKUS; MENTZER, 2014; MASINI, 2006; MILLER; ROSSEL; JORGENSEN, 2012). Outra abordagem similar que, porém, dá enfoque somente à identificação de oportunidades sob o ponto de vista do empreendedorismo é o **alerta empreendedor**, que diz respeito à capacidade de uma empresa ou indivíduo em explorar seu mercado, detectar áreas no mercado e determinar oportunidades de ação (SAMBAMURTHY; BHARADWAJ; GROVER, 2003). A fim de possibilitar uma melhor compreensão do enfoque do estudo, optou-se por trabalhar com o conceito de *foresight* no decorrer desta pesquisa.

Todas essas abordagens trazem em comum a importância de práticas de coleta de informações do ambiente externo como forma de se antecipar aos acontecimentos, seja para identificar oportunidades, prevenir ameaças ou, ainda, ambos. Cabe ressaltar também que não se trata apenas de um processo de olhar para fora da empresa, mas sim, olhando para fora, conseguir coletar informações que possibilitem à organização se reorganizar e olhar para frente. Desta forma, apesar das diferentes nomenclaturas se referirem ao mesmo fenômeno - a atividade de buscar a conexão entre a empresa e os possíveis eventos futuros através de informações coletadas no micro e macro ambiente organizacionais, que devem ser trabalhadas, analisadas e interpretadas – é importante salientar a complementaridade existente entre o monitorar e o antecipar. Há estudos sobre execução do *foresight* (LESCA, 2003; SCHOEMAKER; DAY, 2009; RAMÍREZ; ÖSTERMAN; GRÖNQVIST, 2013) bem como modelos de maturidade do processo (DAY; SCHOEMAKER, 2005; HINES et al., 2017; ROHRBECK; KUM, 2018), evidenciando que este processo não se resume à identificação e coleta de sinais fracos, mas também análise, criação de sentido e uso das informações. O *foresight*, como processo, envolve “Busca Informacional”, “Sentido à Informação” e “Uso da Informação”.

A etapa “Busca Informacional” é composta pela atenção (OCASIO, 1997; LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006; RAMÍREZ et al., 2013), percepção (LESCA, 2003; DAY e SCHOEMAKER, 2006), coleta (LESCA, 2003; GRAEFE et al., 2010), seleção/organização (LESCA, 2003) e compartilhamento (LESCA, 2003) dos sinais fracos. A etapa “Sentido à Informação” é composta pela compreensão, interpretação e criação de sentido (CHOO, 2002;

LESCA, 2003). Já a etapa "Uso da informação" refere-se ao decisor considerar as informações geradas pelo processo e utilizá-las na tomada de decisão para ação.

O *foresight* trata, portanto, da capacidade de uma empresa antecipar a mudança externa e incorporar esta informação na sua formulação estratégica, sendo esta atividade importante para assegurar a sua sobrevivência e crescimento (CHOO, 2001). O resultado esperado desta atividade é, idealmente, uma das matérias primas para elaboração e adaptação da estratégia organizacional, o que determina a relevância da temática na gestão das organizações na realidade atual. De fato, grande parte das pesquisas comprovou a correlação positiva entre o desempenho da organização e sua capacidade de monitorar o ambiente (BEAL, 2000; KUMAR et al., 2001; HOWELL; SHEA, 2001; MCGEE; SAWYERR, 2003; GARG et al., 2003; SUH et al., 2004).

A Teoria dos Sistemas Abertos analisa as relações entre as organizações e o ambiente em que elas estão envolvidas. O olhar específico às organizações nesta teoria é desenvolvido por Katz e Kahn (1978), e a organização é vista como um sistema construído pela entrada/saída energética, onde a energia proveniente da saída reativa o sistema, fenômeno também conhecido como *feedback*. Este enfoque reflete a capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças nas condições ambientais. Esta teoria pressupõe que as entidades capazes de processar informações sobre o ambiente onde estão inseridas mostram mais habilidades de adaptação às mudanças em seus contextos. E a partir dela surge um dos tópicos mais relevantes no contexto organizacional atual: o ambiente no qual as organizações estão inseridas.

Já a partir do desenvolvimento da teoria da contingência, a ênfase dos estudos organizacionais recai sobre entendimento dos fatores ambientais que interferem em uma organização, bem como na maneira pela qual uma organização reage e se adapta a essas contingências. Autores como Chandler (1962), Emery e Trist (1965), Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1973), Woodward (1958), Thompson (1967) entre outros, estabeleceram uma agenda de pesquisa, que, até então, se preocupava apenas em estudar o funcionamento interno da organização. Simultaneamente, Aguilar (1967) publicou um estudo considerado por muitos um marco histórico da teoria de monitoramento do ambiente.

Sob esse ponto de vista, salienta-se a relevância deste contexto de entendimento das organizações como um sistema aberto para o surgimento de uma disciplina que visa fortemente analisar o mercado, a concorrência, as tendências e as possíveis mudanças dentro do que pode ser considerado o contexto empresarial. Pfeffer e Salancik (1978) salientam a importância do ambiente organizacional e do contexto no qual as empresas estão inseridas.

Dentre as evidências que demonstram como a organização é inundada por seu ambiente externo e contexto social, destacam-se as interdependências, as necessidades de recursos – sejam eles financeiros ou físicos – e de informações cuja obtenção está muito dependente de fontes externas. O monitoramento e a disseminação da informação são papéis importantes para os gestores (MINTZBERG, 1975). Um bom conhecimento e compreensão do ambiente de negócios constituem uma premissa básica para a gestão estratégica. O mundo externo deve ser obtido, filtrado e processado (DAFT; WEICK, 1984). Porter (1991) também argumenta que o campo da estratégia colabora para o sucesso ou o fracasso das empresas, e que esse fenômeno tem como base um conjunto de pressupostos implícitos, mas cruciais, não somente sobre a natureza das empresas, mas também relacionado ao ambiente em que as mesmas operam.

Dada sua relevância à performance das organizações, o ambiente organizacional é o enfoque de muitos estudos que buscam uma compreensão mais abrangente acerca da estratégia organizacional e de como elaborar o planejamento estratégico tendo como base também as informações do ambiente (RUFF, 2006; VAN DER DUIN; DEN HARTIGH, 2009). Vasconcelos (2000) afirma que a questão da visão de longo prazo, com sua dinamicidade, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais, e não como imperfeições dentro do âmbito da estratégia empresarial.

1.3.2. O processo individual, o excesso de confiança do tomador de decisão e a teoria da ilusão de controle.

Conforme explorado nas seções anteriores, o *foresight* é um conceito que abrange um processo organizacional formal, que visa possibilitar que a empresa se antecipe às situações de descontinuidade e mudança, identificando oportunidades e desafios através da identificação, seleção e interpretação dos sinais fracos. Autores como Lesca, Schoemaker, Day, Wright propuseram diferentes metodologias de aplicação deste processo nas organizações, todos eles prevendo a necessidade de coletividade, criação de sentido, atenção ao ambiente externo de forma processual e sistematizada.

Por outro lado, é recorrente na literatura acadêmica a alusão a processos de monitoramento do ambiente que ocorrem de maneira exclusivamente individual, geralmente sob responsabilidade dos altos executivos e especialistas: a suposição de que os CEOs são os responsáveis por prever ou predizer o futuro da organização e tomar decisões com relação a isso é recorrente em investigações acerca da temática (AHUJA; COFF; LEE, 2005;

GABRIEL, 1995), colocando o *foresight* como competência gerencial (MACKAY; BURT, 2015). De acordo com Nanus (1982), a atividade individual dos executivos ou gerentes em compreender e interpretar o ambiente de negócios foi, por muito tempo, caracterizada por práticas intuitivas e fragmentadas. Estudos envolvendo comportamento organizacional exploram questões relativas aos efeitos do comportamento do tomador de decisões nas organizações (BAZERMAN; MOORE, 1994; DANE; PRATT, 2007). Neste sentido, muito se discute acerca dos vieses individuais e suas consequências à gestão organizacional.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas no sentido de uma tentativa de racionalizar a tomada de decisão sob o ponto de vista individual, é que o que é racional para uma pessoa pode ser interpretado por outra como sendo irracional (SALANCIK; PFEFFER, 1977). De acordo com Durand (2003), as limitações intrínsecas dos indivíduos podem fazer com que os indivíduos cometam erros de previsão prejudicando, assim, a capacidade de previsão de uma empresa. A valorização da capacidade de previsão individual e o próprio reconhecimento do indivíduo com relação a essa capacidade geram, naturalmente, o enfraquecimento da mesma. Estudos empíricos demonstram que, quanto mais renomado o especialista, menores são as chances de ele admitir que possa estar errado (SYED, 2016).

Essas necessidades – em parte supridas pelas metodologias desenvolvidas pelos autores - em muitos aspectos são relacionadas para que a organização não sofra impactos como o viés individual, nem com a dependência em profissionais específicos e com a complexidade na gestão da informação. Vieses são particularmente comuns em situações de alta incerteza, como a tomada de decisões estratégicas dos executivos (DAS; TENG, 1999; KAHNEMAN; KLEIN, 2009). Em um dos trabalhos seminais sobre vieses em processos de previsão, Schwenk (1984) distingue dois processos de simplificação principais na fase de previsão da tomada de decisão estratégica: ilusão de controle e problemas de atenção. Ao tomar decisões estratégicas sob incerteza, os executivos estão sujeitos ao viés cognitivo que sistematicamente limita a qualidade da decisão obtida no processo de estratégia (BAZERMAN; MOORE, 1994; KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). Especialmente, verificou-se que a ilusão de controle é importante neste contexto (BARNES, 1984; SCHWENK, 1984, 1988, 1995).

A ilusão de controle descreve a tendência dos tomadores de decisão em superestimar sua influência sobre eventos casuais (LANGER 1975, 1983). Em situações cotidianas, como dirigir um carro, por exemplo, há evidências de que as pessoas se iludem com relação à sua capacidade. Svenson (1981), por exemplo, demonstrou que a maioria dos motoristas se considera mais hábil do que o motorista médio. Com isso, entende-se que a ilusão de controle enfraquece o raciocínio analítico do indivíduo, que é uma parte relevante no processo de

tomada de decisões. Ela leva os profissionais a pensar em termos de certezas, impedindo-os de trabalhar de modo adequado com situações complexas, o que impacta diretamente no planejamento estratégico organizacional.

No processo de estratégia, a ilusão de controle mostrou diminuir a percepção de risco (SIMON et al., 2000) e a capacidade de previsão do executivo (DURAND, 2003), reduzindo, assim, a qualidade geral das decisões obtidas (DUHAIME; SCHWENK, 1985; DURAND, 2003). Sivanathan, Pillutla e Murnighan (2008) demonstram que o poder influencia os indivíduos a ponto de fazê-los perder a capacidade de interagir com o mundo real e adaptar-se a ele. Segundo conclusões do estudo, ambientes que têm maior estabelecimento de relações de poder tendem a ser mais propícios para a concretização da ilusão de controle, bem como o atingimento deste poder pode servir como gatilho para tal. Um profissional que é promovido, por exemplo, poderá agir e tomar decisões de forma diferente, de acordo com o poder que lhe foi concedido no novo cargo. Desta forma, propiciando uma ilusão de controle pessoal, o poder pode levar as pessoas a perder contato com a realidade de maneira que levam a decisões baseadas em um excesso de confiança ilusório. Geralmente, indivíduos acometidos pela ilusão de controle, tendem a acreditar que controlam também o futuro.

Langer (1975) demonstrou que, ao lidar com situações baseadas no acaso, as pessoas têm a tendência de agir como se pudessem controlar os resultados, porque algumas características das situações casuais as fazem se assemelhar a situações de habilidade. A ilusão de controle é sensível a muitos fatores, incluindo a competição, o envolvimento pessoal na tarefa e a familiaridade com a tarefa (LANGER, 1975). Além disso, ainda segundo a autora, a ilusão de controle é influenciada pela probabilidade de um resultado desejado; quanto mais provável é o resultado, maior a ilusão de controle. Outro fator que influencia as percepções de controle é a sequência dos resultados desejados. Portanto, se uma pessoa está esperando uma série de resultados particulares, um número maior de sucessos no início de uma tarefa favorece a ilusão de controle (LANGER; ROTH, 1975, PRESSON; BENASSI, 2003). Verificou-se que a frequência de reforço é outro fator importante para aumentar os julgamentos e as percepções de controle (ALLOY; ABRAMSON, 1979; TENNEN; SHARP, 1983; THOMPSON et al., 2007). Quando ações específicas (por exemplo, pressionando um botão) são frequentemente seguidas por resultados desejados, o indivíduo tende a experimentar a ilusão de controle mesmo que as ações de alguém não tenham um impacto real nos resultados.

Outro termo identificado na literatura relacionada refere-se à noção de excesso de confiança e suas consequências. O excesso de confiança, que ocorre quando um executivo tem certeza de que os resultados das decisões são precisos quando de fato não são (DUHAIME;

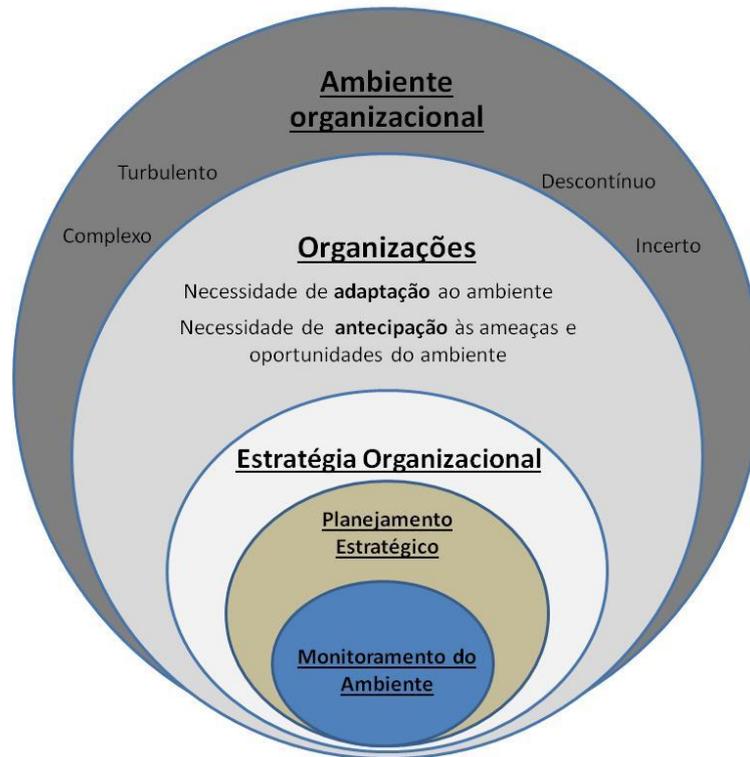
SCHWENK, 1985; BOURGEOIS, 1985), é a falta de conhecimento dos limites do conhecimento atual devido ao estresse, à ambiguidade e à complexidade (BARNES, 1984, HALMAN; KEISER, 1994). A ilusão de controle e o excesso de confiança levam os tomadores de decisão a julgar incorretamente variáveis exógenas, como, por exemplo, o valor de mercado das empresas-alvo em aquisições (HAYWARD; HAMBRICK, 1997). Segundo Montier (2007), o excesso de confiança tende a resultar da ilusão do controle.

Apesar de práticas de monitoramento do ambiente comprovadamente colaborarem com o desempenho organizacional, estudos empíricos mostraram que o julgamento tendencioso reduz a qualidade das decisões estratégicas e pode até afetar negativamente o desempenho (ZAJAC; BAZERMAN, 1991; HODGKINSON et al., 1999; MILKMAN et al., 2009; BLENKO et al., 2010).

1.3.3. Discussão e Modelo Teórico

Dadas as informações apresentadas, entende-se que as organizações possuem necessidade de ação antecipada em relação à sua estratégia. Essa necessidade de antecipação vem do contexto de turbulência e de mudanças constantes e contínuas que fazem parte da realidade atual, as quais são reforçadas e analisadas pelas teorias de sistemas e da contingência. Para tanto, existe uma clara necessidade de processos organizacionais que fomentem a existência de profissionais atentos ao ambiente externo e que tenham capacidade de interpretar as informações para que, com base nos resultados dessas interpretações, possam tomar decisões sobre o que foi evidenciado. Um esquema relacionado à contextualização dos processos de monitoramento do ambiente vinculados à estratégia organizacional é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Contexto do Monitoramento do Ambiente



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Embora haja várias abordagens sobre como esse processo ocorrerá, incluindo etapas de busca informacional, de sentido e uso da informação, evidencia-se a diferenciação entre modelos propostos sob dois pontos de vista distintos: individual e organizacional. Do ponto de vista organizacional, uma série de profissionais segue o que pode ser considerado um método, de forma sistematizada e processual. Através da criação de um conhecimento coletivo, chega-se a conclusões que colaboram com o processo de tomada de decisão. Por outro lado, abordagens individuais demonstram que, principalmente, o papel de executivos, gerentes e diretores pode representar, individualmente, a realização de tais atividades.

Com base nas informações apresentadas, emerge uma questão fundamental que permite o enquadramento desta pesquisa, que busca primordialmente compreender os baixos níveis de implementação de processos formais de *foresight* nas organizações: Uma vez que a abordagem individual pode ser realizada de forma proativa, intuitiva e espontânea pelos executivos da organização, sem a necessidade de sistematização ou processualização - bem como os custos envolvidos nessas etapas - qual seria a vantagem percebida pelos executivos na adoção de processos organizacionais do monitoramento do ambiente?

Assim, esta pesquisa busca identificar como o *foresight* individual e a ilusão de controle influenciam o valor percebido e a aceitação ao *foresight* organizacional pelos executivos. O esquema teórico inicial para execução do trabalho está apresentado na Figura 2. O estudo está baseado nas referências teóricas apresentadas, que colaboram no estabelecimento dessas questões.

Figura 2 - Esquema Teórico Inicial



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Para dar prosseguimento à presente investigação, optou-se por estruturar a presente tese em formato de artigos, os quais contemplam os objetivos específicos do trabalho, levando ao artigo final que discutirá os resultados do objetivo geral.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

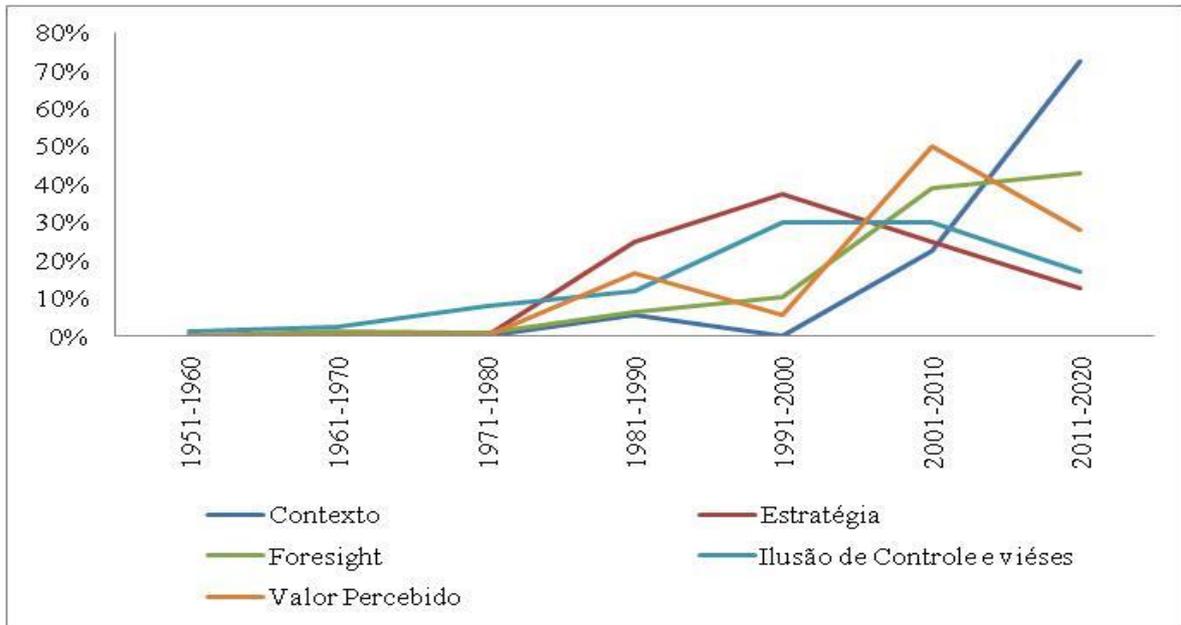
Esta pesquisa foi desenvolvida através da estruturação de seis diferentes artigos, todos alinhados aos objetivos específicos do trabalho que, ao final, convergem para o objetivo geral proposto, que é investigar como o *foresight* individual e a ilusão de controle influenciam o valor percebido e a implementação de *foresight* organizacional nas empresas.

O referencial teórico foi desenvolvido ao longo dos artigos, estando baseado nos principais conceitos desta investigação: estratégia organizacional, *foresight*, vieses cognitivos, ilusão de controle e valor percebido. Além disso, os procedimentos metodológicos, também apresentados ao longo dos artigos a seguir, foram desenvolvidos através de abordagens quantitativas e qualitativas, seguindo as orientações dos autores indicados.

Em termos da indicação do referencial teórico utilizado, todos os artigos e livros utilizados foram classificados por período e por assunto abordado, de forma a dar clareza à composição utilizada para a estruturação deste trabalho. Desta forma, identificamos que a maioria dos trabalhos analisados refere-se ao tema *foresight* (147), seguido pela Ilusão de Controle e Vieses (77), valor percebido (18), trabalhos utilizados para contextualizar o leitor (18) e, por fim, pesquisas acerca da estratégia (8), utilizadas para trazer o histórico acerca do

surgimento do processo de foresight. O Gráfico 01 apresenta a distribuição do percentual das pesquisas utilizadas no decorrer do tempo.

Gráfico 1 – Distribuição no tempo dos artigos e livros utilizados para elaboração da pesquisa

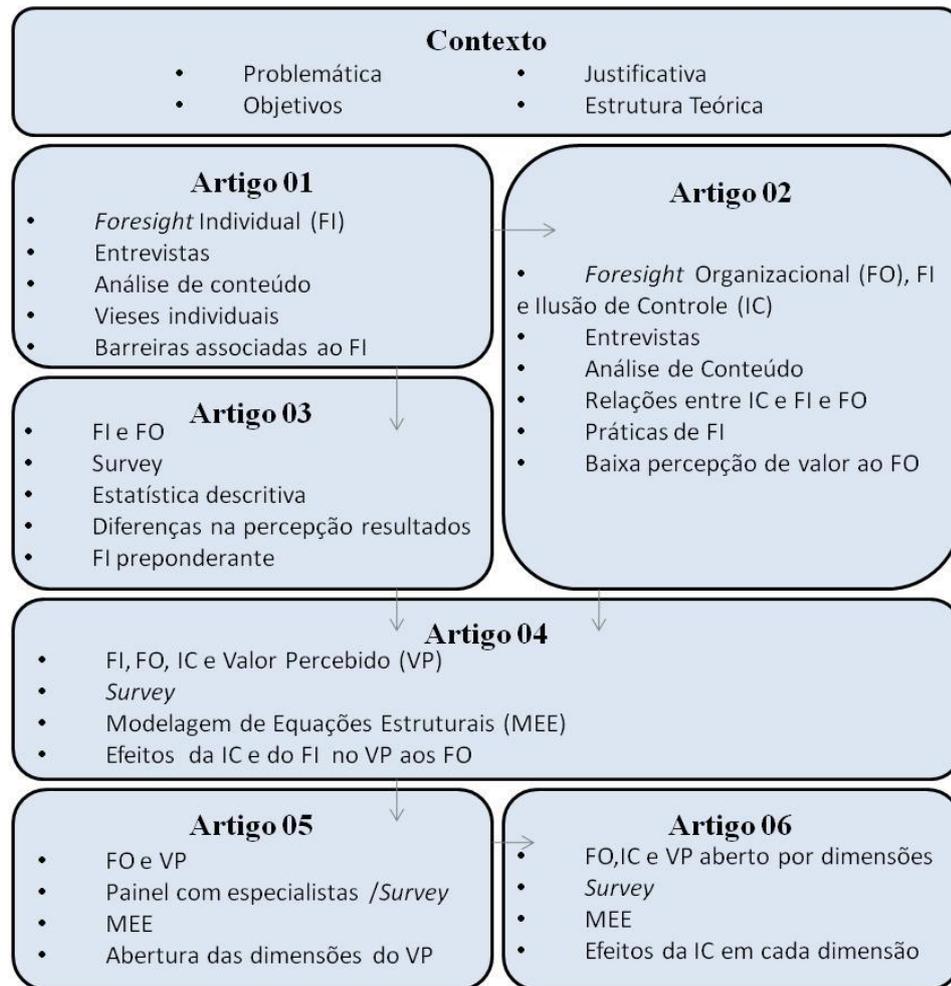


Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Além disso, para as duas principais temáticas, os artigos foram classificados também tendo como base os periódicos onde foram publicados. Para a temática do *foresight*, os principais periódicos utilizados foram “*Technological Forecasting and Social Change*” (20%) e “*Futures*” (14%). Para Ilusão de Controle e Vieses, 6% das publicações utilizadas são livros, seguidos pelos periódicos “*Management Science*”, “*Journal of Personality and Social Psychology*”, “*Organizational Behavior and Human Decision Processes*” e “*Strategic Management Journal*”, cada um representando 5% das publicações utilizadas.

A respeito da organização de execução dos artigos, suas temáticas, métodos selecionados e principais resultados – que auxiliaram no sentido da continuidade das investigações – a figura 03 apresenta a síntese das informações, a fim de demonstrar um panorama geral do que foi realizado ao longo desta pesquisa. Informações detalhadas a respeito de cada artigo estão mais bem expostas a seguir.

Figura 3 - Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Apesar de a literatura acerca do tema datar da década de 60, ainda há um longo caminho a ser trilhado no que diz respeito às diferentes formas de operacionalizar essas atividades nas organizações. A multiplicidade de abordagens, inclusive, pode ser entendida como um fator de dificuldade para a adoção do *foresight*, uma vez que gera insegurança aos decisores sobre a forma “correta” de conduzir tais processos em suas organizações. Neste mesmo contexto emerge uma abordagem individual, que não demanda toda esta formalização de processos. Individualmente, executivos realizam de forma proativa as atividades associadas ao processo de *foresight*, desvinculando as mesmas de qualquer processo organizacional e, portanto, reduzindo o trabalho relativo à implementação organizacional de tais processos e reduzindo a características associadas ao custo atribuído a essas atividades.

O entendimento inicial destes cenários relativos ao *foresight* deu base às primeiras etapas da pesquisa, exploratórias, voltadas especificamente ao aprofundamento da operacionalização do *foresight* nas organizações e seus desdobramentos. Neste sentido, foram exploradas as principais diferenças entre a abordagem organizacional e individual tendo como base entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais multidisciplinares de diferentes organizações. Nesta etapa, foram identificadas algumas limitações na abordagem individual, dentre as quais a dependência do processo ao profissional que o executa, o que pode torná-lo descontínuo, pouco controlado e não sistematizado com os demais processos organizacionais. Ainda nesta etapa foi possível a identificação inicial de possíveis relações entre os vieses cognitivos e processos de *foresight*, provenientes das investigações de diversos autores acerca da importância da coletividade na interpretação dos sinais fracos, como forma de redução dos vieses por parte dos tomadores de decisão.

Essas evidências incentivaram a realização de um segundo estudo nesta etapa exploratória, voltado para questões comportamentais e seus possíveis efeitos nos processos de *foresight*. A temática dos vieses cognitivos é bastante ampla, possuindo diversas abordagens no campo da psicologia. Isso abriu uma ampla gama de possibilidades de pesquisa, decidindo-se pela ênfase à teoria da ilusão de controle, descrita por Langer (1975) e desenvolvida por uma série de outros pesquisadores ao longo dos anos, como ramificações nas áreas de gestão e de sistemas de informação.

Os padrões de comportamento associados à ilusão de controle como excesso de confiança e reduzido valor ao risco foram aproximados às práticas de *foresight*, com o intuito de compreender os possíveis efeitos de um sobre o outro. Para realização de tal investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos do setor de tecnologia, onde suas percepções acerca deste processo, bem como padrões de comportamento associados à ilusão de controle foram observados. Apesar do baixo número de respondentes, considerado uma limitação do estudo, os resultados apontaram que os executivos têm mais confiança em seus próprios métodos e padrões do que naqueles propostos de forma sistemática e orientada. Tanto comportamentos associados ao excesso de confiança como aqueles vinculados a uma tendência de subestimar os riscos foram observados no discurso dos respondentes, vinculados aos vieses de antecipação.

Com base nos resultados da etapa qualitativa, entendeu-se necessário um estudo que descrevesse de uma forma mais aprofundada a realidade das organizações no que diz respeito aos processos de *foresight* e sua operacionalização (organizacional e/ou individual), bem como a percepção dos indivíduos acerca deste tema. Em termos de atividades, foram

observadas as atividades de atenção, percepção, coleta organização e compartilhamento de sinais fracos, bem como sua compreensão, interpretação e criação de sentido, seguidos pela consideração e uso das informações provenientes do processo de interpretação. As abordagens observadas foram a individual e a organizacional, contemplando ainda respostas que não identificassem qualquer destas abordagens nas organizações ou, ainda, ambas. Como resultados e efeitos do *foresight*, foram considerados a inovação, o alinhamento estratégico, a vantagem competitiva e a aprendizagem. Todos estes itens foram levantados com base na revisão de literatura realizada para dar base à investigação.

Estas informações colaboram para que haja um entendimento mais específico de como se dá a execução de atividades atribuídas ao *foresight* nas organizações, considerando uma abordagem quantitativa e descritiva, a qual tem como base um número superior de respondentes, permitindo uma ampliação na dimensão do fenômeno que está sendo estudado.

Os resultados desta etapa da pesquisa colaboram com o entendimento geral do panorama das abordagens individual e organizacional do *foresight*, indicando claramente uma preponderância da abordagem individual em relação à organizacional. Chama a atenção que especialmente as etapas relativas à interpretação – as quais, de acordo com a literatura especializada, deveriam ser coletivas para evitar vieses cognitivos – possuem maior concordância na abordagem individual. Esse resultado, quando incluído no contexto da pesquisa como um todo (e não apenas do artigo específico) ratifica a relevância de estudos que aproximem os vieses cognitivos de tópicos relacionados ao *foresight*.

Outro ponto identificado nos resultados do estudo que colaborou com a estratégia de pesquisa adotada foi a evidência de que a percepção dos resultados é superior em abordagens individuais do que nas organizacionais, o que efetivamente gerou curiosidade acerca do valor percebido por parte dos indivíduos com relação a processos formais de *foresight* nas organizações. Foi exatamente esta questão que gerou base para os três artigos subsequentes, estruturados para que houvesse o entendimento das relações entre ilusão de controle, *foresight* individual, valor percebido e intenção de adoção a estes processos nas organizações.

Assim, os artigos 04, 05 e 06 são um conjunto de análises baseadas em modelagem de equações estruturais que buscou investigar de maneira mais profunda os efeitos da ilusão de controle e da abordagem individual do *foresight* no valor percebido e na intenção de adoção a processos formais de *foresight* nas organizações. Foi realizada uma *survey* que contou com o total de 185 respostas válidas, as quais foram utilizadas para realização das análises em cada um dos diferentes artigos. Salienta-se que a decisão de dividir os resultados em diferentes

artigos se deu pela necessidade de exploração dos temas a um nível mais específico, o qual possibilitasse o entendimento de cada estudo quando analisado isoladamente.

O primeiro destes artigos (artigo 04) investiga ambas situações como variáveis independentes, estruturadas como construtos do modelo: ilusão de controle e *foresight* individual. As variáveis dependentes são o valor percebido e a intenção de adoção a processos de *foresight*. Em termos de resultados, observa-se que tanto a ilusão de controle como a abordagem individual do *foresight* geram redução nos níveis de valor percebido a este processo, quando realizado de forma organizacional. Também é possível evidenciar que essa redução na percepção de valor leva à redução da intenção de adoção destas práticas por parte dos executivos.

O segundo dos artigos desta etapa (artigo 05) realiza uma abertura nas dimensões de valor percebido a processos de *foresight*, de forma a buscar um maior aprofundamento sobre o que representa este “valor”. Os construtos foram estruturados com base nos modelos PERVAL e SERVPERVAL, após realização de painel com especialistas, para ajustes que se fizeram necessários para adaptação ao contexto do estudo. As dimensões de preço, qualidade, reputação e emoção foram estruturadas e trabalhadas como construtos do estudo.

Por fim, o último dos artigos (artigo 06) apresentados retoma a questão da ilusão de controle, levando em consideração não somente um construto de valor percebido mas, sim, todas as dimensões construídas. Desta forma, a intenção da análise era de entendimento acerca dos efeitos da ilusão de controle sobre cada uma dessas dimensões, possibilitando uma maior clareza sobre os efeitos da ilusão de controle no valor percebido aos processos de *foresight*. Os resultados demonstram que a dimensão mais influenciada por comportamentos de ilusão de controle foi a de “qualidade”. A seguir, é apresentada a síntese do que foi trabalhado em cada um dos artigos desenvolvidos:

O **primeiro artigo** especifica as atividades do *foresight* e as diferencia no que diz respeito a uma abordagem individual. É resultado da realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes setores, buscando compreender de que forma os mesmos realizavam o “*foresight* individual” (FI), muitas vezes sem mesmo ter o conhecimento de que o estavam fazendo. Esta pesquisa possibilitou a identificação efetiva da realização individual e informal de atividades associadas ao *foresight* nas organizações, além de suscitar a questão relativa aos vieses individuais e às barreiras que surgem da realização do FI nas empresas.

O **segundo artigo** refere-se aos efeitos da ilusão de controle (IC) em processos de *foresight*, considerando a prática do FI como uma barreira. É um estudo exploratório, baseado na realização de entrevistas semiestruturadas com executivos da área de tecnologia,

associando elementos da literatura de ilusão de controle com as práticas individuais de *foresight* e a tomada de decisão organizacional. Como resultado, foi possível a identificação de relações entre os temas Ilusão de Controle, *Foresight* Individual e *Foresight* Organizacional (FO), com uma indicação (obtida através das respostas dos entrevistados) de que o valor percebido ao *Foresight* Organizacional era baixo, sendo esta uma atividade realizada pelos próprios respondentes, e não operacionalizada de maneira formal nas suas organizações.

No **terceiro artigo** é realizada uma *survey* eletrônica com a finalidade de identificar como se dão as práticas de FI e FO nas organizações. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, que busca compreender o contexto desta temática na rotina das organizações. Seus resultados foram analisados e apresentados sob a forma de estatística descritiva, demonstrando que há maior preponderância na realização de FI do que de FO nas organizações e que, dados alguns critérios de análise, pode-se identificar que há diferenças na percepção dos resultados associados a esses processos.

O **quarto artigo** tem por objetivo verificar os efeitos da ilusão de controle e da abordagem individual no valor percebido (VP) ao FO e, os efeitos do valor percebido na intenção de adoção destes processos. Trata-se de um estudo quantitativo, realizado através de uma *survey* eletrônica, que faz uso das informações provenientes dos estudos anteriores para estruturar um modelo de pesquisa baseado em construtos, que possibilitou a utilização da modelagem de equações estruturais. Contou com um total de 185 respondentes, todos de níveis gerencial e estratégico de instituições financeiras e tecnológicas brasileiras. Dentre seus resultados, cita-se as hipóteses levantadas de que tanto a IC como o FI causam impacto negativo na percepção de valor do FO. Essa percepção de valor, por consequência, impacta na intenção de adoção a estes processos.

O **quinto artigo** associa elementos da literatura considerados como “valor” ao processo de *foresight* a modelos de valor percebido amplamente utilizados. A intenção desta investigação diante do objetivo geral da pesquisa é o de possibilitar o entendimento das diferentes dimensões do valor percebido ao FO. Esta etapa é fundamental para o entendimento dos efeitos da ilusão de controle e da abordagem individual. Para tal, após revisão de literatura, foram sintetizados elementos elencados como atribuição de valor do processo de *foresight* e os mesmos foram confrontados com os modelos PERVAL e SERV-PERVAL de valor percebido, com o auxílio de especialistas que foram convidados a colaborar para a associação dos elementos. Após esta etapa, o estudo seguiu pra a aplicação de *survey* eletrônica a fim de

validar o modelo proposto, o que foi realizado levando em consideração a Análise fatorial confirmatória, além dos demais critérios determinados para validação de um modelo estrutural, apresentados na seção de método do artigo.

Por fim, o **sexto artigo** articula os resultados dos artigos anteriores, possibilitando a identificação dos efeitos da IC em cada uma das dimensões de valor percebido trabalhadas no artigo 05. Trata-se da unificação das informações previamente levantadas, com a finalidade de estruturar um modelo capaz de apresentar quais são as dimensões de valor mais afetadas pela Ilusão de controle no contexto de aplicação/adoção do *foresight* organizacional.

Nas seções a seguir, cada um dos artigos é apresentado integralmente. As figuras e tabelas apresentadas seguem a mesma ordem ao longo de todo o documento, não havendo diferenciação em decorrência da numeração dos artigos. Os anexos de cada um dos artigos encontram-se ao final deste documento, devidamente identificados, a fim de facilitar a leitura.

2. ARTIGO I – Práticas Individuais de Foresight nas Organizações

Resumo: *Este artigo discute o processo individual de foresight nas organizações. O termo foresight é derivado do monitoramento do ambiente, originalmente tratado como uma parte do planejamento estratégico nas organizações. Foi pesquisado como um processo formal por muitos autores nos últimos 40 anos. Portanto, existem muitos artigos escritos sobre esse tema, mas pouco se discute sua abordagem individual, a qual ocorre de forma desconexa de qualquer processo formal nas organizações. Por que acontece, quem são os profissionais que buscam essas informações de maneira informal e quais são os resultados alcançados ao fazer isso. Através de análise de entrevistas realizadas, há evidências da realização das atividades de foresight de forma individual - o que significou um aumento na vantagem competitiva das organizações onde atuam. O objetivo desta pesquisa não é discutir se os processos formais são melhores que os informais, mas entender o possível efeito gerado pela iniciativa daqueles que atuam de forma proativa com relação às atividades de foresight nas organizações.*

Palavras-chave: *monitoramento do ambiente, monitoramento do ambiente individual, foresight individual, sinais fracos.*

Abstract: *This article discusses the informal process of environmental scanning in the organizations. Environmental scanning is a piece of the strategic planning in the organizations. It has been treated as a formal process by many authors during the last 40 years. So, there are many papers written about this theme, but none of them discussing how it occurs in organizations. Why it happens, who are the professionals who seek this information even though informally, and what are the results they've reached by doing that. As we found analyzing the interviews, there are samples of weak signals – identified and interpreted by the respondents – which meant an increase in the competitive advantage of organizations. The objective of this research is not to discuss whether formal processes are better than informal ones, but rather to understand the effect generated by the initiative and intuition of those who are acting proactively in organizations.*

Keywords: *environmental scanning, individual environmental scanning, individual foresight, weak signals.*

2.1. Introdução

A informação é um dos ativos mais importantes das organizações. As empresas estão mudando e evoluindo seus processos de maneira a acessar e interpretar dados externos - transformando-os em vantagem estratégica. As organizações precisam gerenciar informações do ambiente externo para manterem-se competitivas em seus mercados (KUMAR; SUBRAMANIAN; STRANDHOLM, 2001). Neste sentido, monitoramento do ambiente pode ser entendido como a “coleta e uso de informações sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo de uma organização, cujo conhecimento ajudaria a gerência a planejar o futuro curso de ação da organização” (BHARDWAJ; KUMAR, 2014, p.1). Na mesma linha, *foresight* estratégico é compreendido como uma capacidade organizacional, que se relaciona com a criação e manutenção de uma visão de alta qualidade

sobre o futuro, coerente e funcional e usando os insights que surgem das informações do ambiente externo de forma útil (BORCH; RASMUSSEN, 2002).

Algumas dessas informações, coletadas do ambiente externo e gerenciadas internamente pelas organizações, são conhecidas como sinais fracos (ANSOFF, 1975). Os sinais fracos são na maioria imprecisos, não confiáveis, incompletos e fragmentados, que dificilmente são trabalhados individualmente (MENDONÇA; CARDOSO; CARAÇA, 2012), enquanto, quando analisados em conjunto, podem conter potencial estratégico (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; HOLOPAINEN; TOIVONEN, 2012; ZWICKER; TREVISANI; CUNHA, 2006). No entanto, para transformar sinais fracos em informações estratégicas nas organizações é necessário perceber, observar, coletar e gerenciá-los. Os sinais fracos são a matéria-prima dos processos de *foresight*.

No entanto, muitas organizações ainda carecem da capacidade de capturar, interpretar e agir com base nos sinais fracos que estão espalhados no ambiente (DAY; SCHOEMAKER, 2006; HINES; GOLD 2015). Parte dessa dificuldade decorre do caráter incerto e impreciso destas informações (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004), que são a base para a elaboração de uma visão prospectiva (ANSOFF, 1975). De acordo com Adam Gordon (2009) no caso de processos de *foresight*, a habilidade de observar uma entrega deste processo e conseguir juntar pessoas suficientes para acreditar nela não necessariamente acontece. Essa percepção de sinais fracos como informações incompletas e imprecisas torna mais complexo o estabelecimento de uma relação entre esses sinais e as necessidades dos tomadores de decisão, que, segundo Zwicker, Trevisani e Cunha (2006), exigem informações completas e precisas.

Evidências empíricas mostram que esses processos ainda possuem pouca projeção ou são até mesmo inexistentes em grande parte do contexto organizacional (HINES; GOLD, 2015; DU TOIT, 2016). Em uma pesquisa realizada em 2003, Fuld demonstra que 97% das organizações não possuem um sistema para gerenciar sinais fracos. Day e Schoemaker (2005) apresentam a compreensão dos gerentes sobre suas capacidades de monitoramento ambiental - que fica aquém das necessidades reais. Soares et al. (2019) mostram que os conceitos de *foresight* são percebidos como complexos e difíceis de entender. Janissek-Muniz (2015) apresenta uma série de fatores críticos que dificultam a implementação de tais processos nas organizações, que incluem questões que afetam a coletividade, tais como: falta de interesse compartilhado, grau de aceitação e compromisso por parte da organização, falta de consenso entre os participantes, resistência dos funcionários, entre outros.

Por outro lado, é possível a identificação de situações em que a abordagem individual também é tratada como central. Segundo Hamrefors (1999), os profissionais podem ter comportamento espontâneo em relação ao *foresight*, o que ocorre apesar da existência de qualquer processo organizado nas empresas. Assim, há exemplos de CEOs (JOROSI, 2008), administradores (BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2015) e executivos (LAU; LIAO; WONG; CHIU, 2012) que executam esses procedimentos em suas organizações e respondem individualmente em relação a essas práticas.

Em face desse cenário, entende-se relevante a compreensão das práticas de *foresight* que podem ocorrer nas organizações de maneira não processual, não institucionalizada ou sistemática. O objetivo desta pesquisa é, portanto, o de investigar as práticas individuais do *foresight*, suas características, efeitos percebidos e dificuldades ou barreiras. Para tal, foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes níveis hierárquicos e em diferentes organizações. A revisão de literatura, método utilizado, resultados obtidos, discussões e considerações finais serão apresentados nas seções a seguir.

2.2. Do Monitoramento do Ambiente ao *Foresight*

A tomada de decisão estratégica nas organizações é constituída por uma série de etapas, todas exigindo informações sobre o ambiente organizacional e sua evolução (LESCA; LESCA, 2013). A informação pode ser considerada o bem mais valioso das organizações (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006) e o ambiente externo é um campo aberto de dados, uma fonte potencial de sinais e mensagens. Essas informações nem sempre chegam completas às organizações, exigindo uma transformação no conhecimento (CHOO, 2001). Neste sentido, o monitoramento do ambiente refere-se à atenção, coleta e interpretação de informações sobre eventos relacionados ao ambiente externo da empresa. Trata-se de um conhecimento que pode ajudar a alta gerência em sua tarefa de definir o futuro curso de ação da empresa (AGUILAR, 1967). Embora Aguilar tenha sido pioneiro na conceituação do termo, foi Ansoff (1975) quem atribuiu essas práticas ambientais ao fator antecipativo, que envolve não apenas a percepção efetiva do ambiente organizacional externo, mas também a possibilidade de antecipar possíveis mudanças identificadas.

Todas as mudanças que vêm ocorrendo no mundo desde então, aumentadas exponencialmente pela era digital em que vivemos, demonstram o quanto esse ambiente permanece incerto e amplamente turbulento, exigindo cada vez mais capacidade de antecipação das organizações para permanecer ativos e competitivos em seus mercados. Em linha com essa necessidade, o monitoramento do ambiente é um mecanismo de

processamento de informações capaz de detectar tendências, eventos, concorrentes, mercados, desenvolvimento tecnológico (DAFT; WEICK, 1984). Morrison (1992) argumenta que é um método que permite aos tomadores de decisão entender tanto o ambiente externo quanto as interconexões dos vários setores e levar esse entendimento aos processos de planejamento e tomada de decisão. Choo (1999) define monitoramento do ambiente como a aquisição e uso de informações sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo à organização. O ambiente é monitorado para entender as forças da mudança, para que seja possível desenvolver respostas efetivas que mantenham ou melhorem a posição da organização.

Observa-se que, com o tempo, muitos autores se referem ao monitoramento do ambiente, de maneiras diferentes. Conforme Iden, Methlie e Christensen (2017) esse assunto é frágil sob o ponto de vista científico, pois há falta de progresso teórico. Assim, é possível identificar na literatura termos como inteligência estratégica (LESCA, 2003; LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017), planejamento de cenários (SCHOEMAKER, 1995), *forecast* (COATES, 1999), gestão de sinais fracos (ANSOFF, 1975), sistemas de detecção precoce (SCHWARZ, 2005), *foresight* tecnológico (BORCH; RASMUSSEN, 2002) fazendo alusão às práticas que, de forma geral, buscam identificar, coletar, organizar, interpretar e, idealmente, usar as informações coletadas com a finalidade de aumentar a vantagem competitiva, o alinhamento estratégico, a aprendizagem e a inovação organizacional.

Neste sentido, é crescente o uso do termo *foresight*, abordado como capacidade de antecipar eventos, enfatizando a importância da noção do tempo (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004). Os autores sinalizam que *foresight* trata da capacidade de pensar o futuro, tendo uma ideia mais ampla do que uma previsão baseada em eventos passados. Essa amplitude conceitual possibilitou uma série de diferentes “especializações” do *foresight*, com volume expressivo de estudos tratando de *foresight* estratégico (MIETZNER; REGER, 2005; BEZOLD, 2010), tecnológico (MILES, 2010; BARNARD-WILLS, 2017) e corporativo (ROHRBECK et al., 2015).

Essas abordagens reúnem a importância de coletar informações do ambiente externo como forma de antecipar eventos, seja para identificar oportunidades, impedir ameaças ou até ambos. Dessa forma, entende-se que o conceito de monitoramento do ambiente permeia várias abordagens diferentes, que trazem diferentes aplicações e formatos, dentre os quais se destaca o *foresight*.

Embora seja possível identificar autores que trabalham com o conceito de *foresight* como um processo organizacional formalizado (ROWE; WRIGHT, 1999; SCHOEMAKER; DAY;

SNYDER, 2013), também existem investigações que analisam a questão do ponto de vista individual, o que pode ter algum apoio organizacional ou, ainda, ser totalmente independente da estrutura da empresa, dependendo exclusivamente da ação e iniciativa do indivíduo. Ainda é possível observar autores que relatam a necessidade de um processo coletivo que leve a um aprendizado organizacional, enquanto outras referências trazem apenas a questão comportamental em relação ao indivíduo e suas ações em relação a essas práticas de antecipação (BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2011; HINES, GOLD, 2015), o que, nesta pesquisa, é chamado de *foresight* individual (FI).

2.3. Foresight Individual

Enquanto, por um lado, vemos uma série de métodos e técnicas sendo desenvolvidos para dar maior valor aos resultados do processo de *foresight*, por outro lado o que se observa são práticas individuais, descontínuas e não institucionalizadas. Essa informalidade não se limita ao processo em si, mas também envolve as relações estabelecidas pelos profissionais para o acesso às informações. Dessa forma, os executivos constroem e mantêm uma série de redes informais ou não oficiais (SARPONG; MACLEAN, 2014). Os contatos internos e informais são considerados importantes porque permitem aos executivos acompanhar o que ocorre na organização. Contatos informais, externos à organização, também são considerados relevantes a fim de acompanhar as práticas comerciais atuais e as tendências ambientais. Para esse fim, é possível estabelecer relações virtuais informais com pessoas de todo o mundo por meio de grupos de discussão na Internet e por e-mail (COLEBATCH; HORROCKS; SMITH, 2001). Dessa forma, existe o entendimento de que não é a informação formal produzida por um sistema de informação baseado em computador que desempenha o papel dominante nas atividades de atenção, coleta, interpretação e uso dos sinais fracos, mas é sim a informação informal que emerge através da interação e socialização, trazendo dados que podem ser usados para identificar ameaças e oportunidades.

As dificuldades identificadas em relação a essa individualização no processo de *foresight* estão sintetizadas na Figura 3 e foram divididas em três categorias:

- com relação ao próprio processo, que determina as dificuldades na execução da tarefa;
- com relação ao indivíduo e como essas atividades podem afetar seu comportamento; e
- em relação às fontes de informação.

Quanto aos processos, evidencia-se que essa informalidade e a atividade realizada individualmente levam a uma dependência da empresa em relação ao indivíduo (VECCHIATO, 2012). A inexistência de um processo estabelecido implica um conhecimento

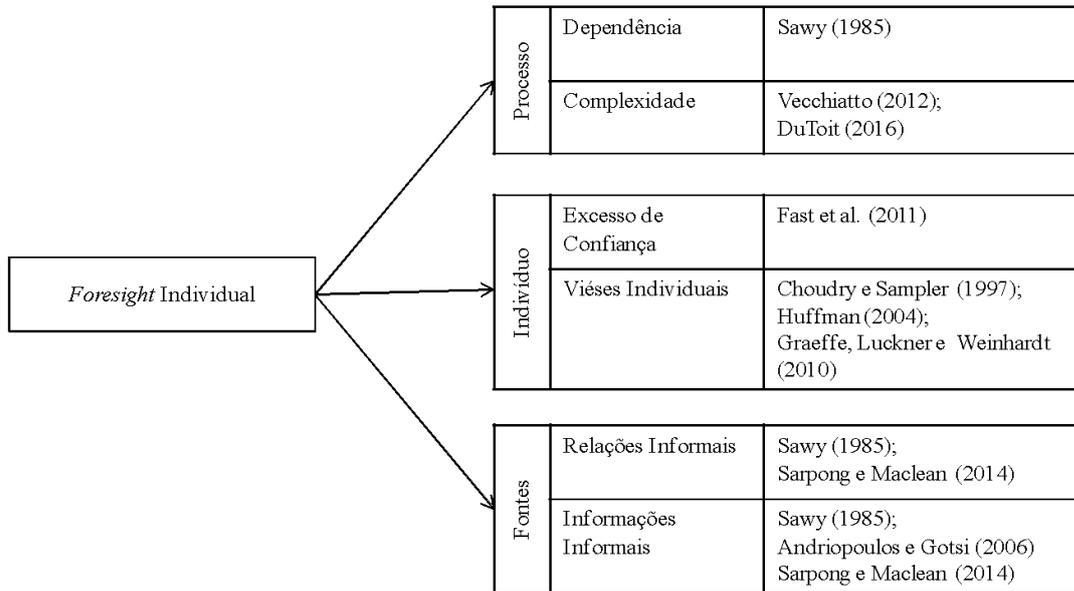
exclusivo daquele (ou daqueles) que desempenha essa função. Da mesma forma, o processo pode se tornar complexo, uma vez que as relações não são estabelecidas anteriormente (DU TOIT, 2016; VECCHIATO, 2012). Os indivíduos, atuando individualmente e realizando atividades relacionadas à organização como um todo, dificultam a conexão entre as partes.

Os efeitos sobre os indivíduos podem ser vistos sob o ponto de vista comportamental. A ação isolada e individual permite que a interpretação das informações sofra interferências do viés de cada profissional (CHOUDHURY; SAMPLER, 1997; GRAEFE; LUCKNER; WEINHARDT, 2010), enquanto um processo institucionalizado consegue gerar conhecimento coletivo. Da mesma forma, esse viés individual, quando vinculado a posições de poder, pode gerar um excesso de confiança no profissional, o que reduz seus critérios de interpretação e precisão nas previsões e tomadas de decisão (FAST; SIVANATHAN; MAYER, 2012).

Em relação às fontes de informação utilizadas, não se trata de procurar dados disponíveis e processados pela organização. Pelo contrário, essas informações geralmente são coletadas através de fontes externas e geralmente são originadas do relacionamento pessoal dos indivíduos. Assim, essas fontes demonstram que esse tipo de pesquisa se torna individual e desconectado dos sistemas de informações organizacionais (SAWY, 1985).

Vecchiato (2012) propõe uma relação entre o nível de previsão e a ênfase no controle dos processos de *foresight*, demonstrando que os sistemas normativos trazem mais dinamismo, enquanto os processos exploratórios geram maior complexidade. Por outro lado, Sarpong e Maclean (2014) argumentam que as práticas individuais dos membros da organização podem contribuir objetivamente para o *foresight*. De acordo com os autores, o conhecimento adquirido pelos profissionais - em todos os níveis da organização, incluindo os mais baixos - como subproduto de suas tarefas cotidianas é de imenso valor na previsão de potenciais, desafios e riscos futuros.

Figura 4 - Efeitos do *foresight* aplicado de forma individual nas organizações



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Costa e Teare (2000) investigam essa questão, demonstrando que os processos organizacionais de *foresight* eram vantagens competitivas para as organizações. Por outro lado, argumenta-se que a institucionalização deste processo pode transmitir a mensagem de que "apenas" uma equipe é responsável por essas práticas e que a adoção de atividades individuais não ocorrerá mais (OKUMUS, 2004). Du Toit (2016) argumenta que é difícil sistematizar e conseguir institucionalizar processos de *foresight* nas organizações, porque há muitas variáveis envolvidas e as informações disponíveis são desorganizadas, fragmentadas e desmarcadas, o que está em linha com as características típicas dos sinais fracos (ANSOFF, 1975).

2.4. Método

O objetivo desta pesquisa é o de investigar como se dá esse processo individual de *foresight* no contexto organizacional. Uma vez estabelecida a questão de pesquisa deste estudo, decidiu-se realizar um estudo exploratório, pois busca a interpretação da experiência e a compreensão de um fenômeno (PETTY; THOMSON; STEW, 2012), apoiando pesquisas futuras (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014).

Segundo Fachin (2005), o método científico refere-se à escolha de procedimentos sistemáticos, que devem permitir a descrição ou explicação da situação estudada. Os critérios utilizados para tornar adequada a seleção desses procedimentos são baseados na natureza do

objetivo e na finalidade do próprio estudo. Considerando que o estudo tem como objetivo compreender o contexto em que ações e decisões são tomadas (MYERS, 2013), bem como esclarecer o contexto dos indivíduos em questão (Gil, 2008) e, por se tratar de um fenômeno recente, contemporâneo na ambiente das organizações, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, justificada, pois a pesquisa busca explorar o objeto de estudo e delimitar as fronteiras do trabalho.

Além disso, como o contexto do estudo envolve respostas complexas e precisa de perguntas como "como" e "por que", a abordagem qualitativa constitui uma alternativa de pesquisa adequada (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). A opção adotada neste estudo foi prosseguir com entrevistas semiestruturadas. A entrevista qualitativa semiestruturada deve atender aos objetivos da pesquisa, podendo ser utilizada como única técnica de pesquisa, como técnica preliminar ou ainda associada a outras técnicas (FRASER; GONDIM, 2004). As questões abertas são dadas pela tentativa do estudo de capturar dados espontâneos e que não foram previstos na elaboração do instrumento inicial (POZZEBON; FREITAS, 1998). Assim, esse tipo de entrevista pode fazer com que as informações surjam mais livremente e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Para Manzini (2003), a entrevista semi-estruturada enfoca um assunto sobre o qual redigimos um roteiro com perguntas-chave, que são complementadas por outras questões relacionadas às circunstâncias da entrevista.

O universo da pesquisa foi composto por 10 indivíduos designados para funções multidisciplinares nas organizações onde realizavam atividades (analistas, gerentes, supervisores, diretores e acionistas). O critério para seleção dos profissionais era o de que não houvesse processos institucionalizados de *foresight* em suas organizações. Como a intenção era a de verificar as práticas informais, não se julgou necessário que houvesse conhecimento prévio dos conceitos de *foresight* por parte dos entrevistados. A dificuldade em medir o número de profissionais que atendem a essa condição nas organizações caracteriza o universo é infinita. O contato com os entrevistados foi estabelecido inicialmente por mensagem eletrônica enviada, que forneceu os principais esclarecimentos sobre o estudo e verificou sua adequação aos critérios estabelecidos.

O questionário semi-estruturado foi formulado a fim de investigar o quanto as etapas que são vinculadas a processos formais de *foresight* são realizadas pelos respondentes, sendo os aprofundamentos iniciais realizados a fim de compreender as circunstâncias da realização destas atividades, seus resultados bem como a percepção dos respondentes com relação aos

efeitos destas atividades nas organizações, de acordo com o que foi levantado na revisão de literatura acerca do tema.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, sendo gravadas e posteriormente transcritas, possibilitando a análise através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2003). Para operacionalização da análise, foi utilizada a ferramenta Sphinx, através da elaboração de categorias principais, e estabelecimento de relações do conteúdo transcrito a essas categorias. Os resultados obtidos através das entrevistas são apresentados na seção a seguir.

2.5. Resultados

Os profissionais que responderam a esta pesquisa foram selecionados por conveniência, atendendo aos requisitos estabelecidos. Não foi selecionado ramo de ação específico, uma vez que o objeto de pesquisa foram os próprios profissionais e sua maneira de agir e interagir com as informações contidas no ambiente organizacional. Em relação à experiência dos entrevistados nas organizações em que estão inseridos e nas posições em que atuaram no momento das entrevistas, observa-se que apenas um deles possui experiência de mais de 10 anos exercendo sua posição na organização. Essas informações podem estar relacionadas à faixa etária dos entrevistados, uma vez que a maioria clara está na faixa etária entre 31 e 40 anos, com apenas dois entrevistados com idades entre 51 e 60 anos. Não houve respondente com idade inferior a 31 anos nem na idade entre 41 e 50 anos. Observa-se também que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino (7) e possui estudos de pós-graduação concluídos (8). Sobre os cargos ocupados pelos entrevistados, foram entrevistados três diretores, três gerentes, três coordenadores e um analista de seis organizações diferentes dos ramos de tecnologia da informação, serviços, comunicação e alimentação.

Entre os resultados, entende-se que todos os entrevistados, em algum nível, realizam atividades de *foresight* de maneira individual. Em todos os casos, quando questionados sobre as atividades do *foresight*, os entrevistados responderam que executaram o processo de coleta de informações do ambiente externo da organização de maneira informal e proativa. A atenção ao ambiente externo também foi unanimidade entre os respondentes. A atividade que apresentou menor concordância foi a organização das informações, que, de acordo com alguns entrevistados, não se fazia necessária. A questão do compartilhamento de informações também teve uma ocorrência mais baixa, em parte pela insegurança dos respondentes acerca das informações imprecisas e incertas, o que será melhor explorado mais à frente. A Tabela 1 sintetiza as informações relativas às atividades de *foresight* realizadas pelos respondentes.

Tabela 1- Atividades do Foresight Realizadas pelos Respondentes

| Etapa | Síntese de Informações |
|--------------------------|-------------------------------|
| Coleta (10) | Benefícios |
| | Dificuldades |
| Interpretação (7) | Benefícios |
| | Dificuldades |
| Uso (5) | Benefícios |
| | Dificuldades |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Com base no que se obteve em termos de respostas, é importante salientar que o conceito de sinais fracos não era comum aos entrevistados. Em grande parte dos discursos, havia uma relação mais direta com relação a informações já mais estruturadas, como ações de concorrentes, informações publicadas, provenientes de portais de notícias especializados, eventos, congressos e seminários. Apenas com a busca mais aprofundada nas entrevistas foi possível associar as respostas à geração de insights que vinham com base em dados menos

estruturados. Alguns exemplos emergiram, principalmente, baseados em fontes de informação informais como grupos de Whatsapp e Facebook. No entanto, os entrevistados também indicaram que não percebem a prática entre seus colegas de trabalho uma vez que não se trata um procedimento documentado. Isso dificulta o compartilhamento de informações. Especialmente em uma das entrevistas, havia um interesse do entrevistado em aprender sobre métodos que ajudariam na execução destas atividades como uma maneira de identificar oportunidades de mercado.

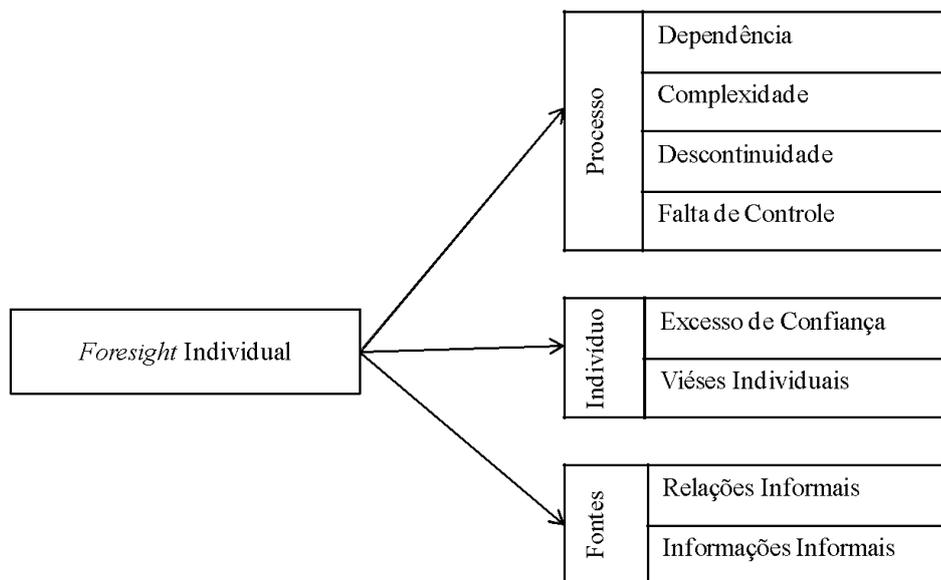
Como em nenhum dos casos houve aplicação de qualquer método de *foresight*, e também houve um desempenho intuitivo dos profissionais em relação a esse assunto, foi identificada uma insegurança nesses profissionais, principalmente no que se refere ao tempo que se leva para o compartilhamento de informações. Zwicker, Trevisani e Cunha (2006) já apontaram que, se a organização não possui um método de tratamento adequado, os sinais fracos dificilmente são percebidos a priori. Observa-se que a insegurança em relação a esse tipo de informação pode influenciar negativamente na perspectiva do tempo, uma vez que os profissionais não agem imediatamente na direção do repasse de informações quando identificam um sinal fraco. Pelo contrário, eles realizam as análises individualmente apenas quando (e se) se sentem seguros, enviam as informações a outras partes interessadas.

A maioria dos entrevistados argumenta que não há um motivo específico que direcione à necessidade de realizar atividades de *foresight*. Estar com telefones celulares, notebooks e conexão à Internet na maioria dos momentos facilita que haja uma interação com o ambiente organizacional externo, o que auxilia na ocorrência de insights que, de alguma forma, foram utilizados pelos entrevistados. Em um dos casos apresentados como exemplo, uma mensagem do Whatsapp recebida pelo amigo do entrevistado - solicitando a mudança de horário em um jantar, porque ele teria uma reunião em uma empresa específica - teve um *insight* e, com a organização onde o entrevistado trabalhava conseguiu antecipar a fusão desta empresa. Em outro exemplo, um dos entrevistados viu um anúncio de emprego de um concorrente e, analisando o trabalho um pouco mais profundamente, pesquisando e buscando mais informações, poderia antecipar o lançamento de um novo produto.

Em linha com as práticas adotadas pelos entrevistados, é possível compreender um caráter individual das práticas *foresight*, o que vai de encontro às vantagens coletivas exploradas na literatura. O viés individual, que pode ser um ponto de dificuldade em tais processos, é evidente, demonstrado principalmente pelos critérios utilizados pelos profissionais para trabalhar (ou não) as informações percebidas. O fator de incerteza também é evidente nos resultados, influenciando negativamente essas práticas e, conseqüentemente,

influenciando a vantagem competitiva das empresas. Por fim, o caráter informal dado a esses processos entre os profissionais claramente identificados contribui para atividades específicas e não contínuas - uma vez que não há expectativa formal por parte das organizações. Por um lado, esse fenômeno pode ser visto como uma prática intuitiva e individual que pode colaborar com o planejamento estratégico da organização. Segundo Mintzberg (1994), essa deve ser uma forma de planejamento estratégico nas organizações. Por outro lado, quando consideramos o trabalho de Ansoff, é possível entender que a falta de um método de operacionalização deste processo gera efeitos negativos no compartilhamento de informações; também gera insegurança para quem tem informações do tipo de sinais fracos e, às vezes, é interrompido porque não é um processo formal dentro das organizações.

Figura 5 - Efeitos observados do *foresight* aplicado de forma individual nas organizações



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em relação aos fatores identificados na literatura como dificuldades relacionadas a processos informais e individuais, apenas “efeitos individuais” não puderam ser identificados diretamente por meio de entrevistas. Pelo contrário, os entrevistados tendem a ser inseguros ao passar informações ou tomar decisões usando-as sem mais evidências. A maioria dos entrevistados relatou ter falhado em transmitir e trabalhar algumas informações por medo de serem incompletas e difíceis de interpretar. Possivelmente, isso se deve ao nível organizacional dos profissionais. Os estudos de excesso de confiança na tomada de decisão geralmente levam em consideração os profissionais no nível estratégico das empresas, a quem

ele recebe maior poder (FAST et al., 2012). Segundo a teoria da ilusão de controle, quanto maior o poder atribuído, maior a ilusão do profissional que ele tem controle sobre as situações. Considerando que os entrevistados desta investigação pertenciam, em grande parte, ao nível tático organizacional, esses efeitos de excesso de confiança não se aplicaram.

Segundo oito dos 10 entrevistados, o fato de realizar essas práticas individualmente torna as organizações mais complexas e dependentes desse processo. O argumento mais recorrente foi que, por não haver formalização das práticas, outros profissionais não seriam capazes de realizar essas atividades. Outra afirmação foi que não haveria registro se essa prática simplesmente deixasse de ocorrer.

Relações informais e fontes externas foram usadas por todos os entrevistados como uma maneira de coletar informações do ambiente externo. A maioria dessas fontes é originada de:

- Contatos pessoais
- Colaboradores em ocasiões fora da organização
- Contatos em outras empresas
- Internet
- Jornais e revistas
- Cursos e eventos

As ferramentas mais recorrentes usadas para identificar informações no ambiente externo e armazená-las foram ferramentas que não foram formalizadas pela organização, com destaque para o Whatsapp e Facebook.

2.6. Considerações Finais

O estudo teve como objetivo explorar as práticas individuais e informais do *foresight* nas organizações. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais com o objetivo de aprofundar o assunto e compreender como o ambiente é monitorado do ponto de vista dos indivíduos. Com isso, foram identificadas as práticas recorrentes nas organizações pesquisadas e seus principais desafios. Desta forma, os objetivos determinados para o estudo foram considerados cumpridos ser cumpridos.

Do ponto de vista prático, o desenvolvimento de atividades individuais do *foresight* pode gerar efeitos negativos identificados na literatura, como a descontinuidade, uma vez que não existe uma brecha formal que permita aos profissionais monitorar rotineiramente. A falta de sistematização também pode ser entendida de forma negativa, uma vez que a organização permanece dependente de práticas que não são institucionalizadas e, portanto, não fazem parte do conhecimento da empresa. Esses fatores podem ser entendidos como uma falta de controle da organização sobre os processos quando estes não são trabalhados no nível organizacional,

mas no nível individual. Outra questão a considerar é a "individualização" de um processo que é amplamente pesquisado como coletivo. Avaliações individuais de informações, como sinais fracos capturados no ambiente organizacional, podem ser enviesadas, pois estão sendo analisadas sob um único ponto de vista. Segundo Durand (2003), as limitações intrínsecas dos indivíduos podem levar os indivíduos a cometer erros de interpretação, prejudicando a previsibilidade de uma empresa. A capacidade desenvolvida pelo indivíduo em identificar, coletar e interpretar as informações incertas (como os sinais fracos) e, mais do que isso, o próprio reconhecimento do indivíduo sobre essa habilidade naturalmente levam ao enfraquecimento da mesma. Estudos empíricos mostram que, quanto mais renomado é o especialista, menor a probabilidade de ele admitir estar errado (SYED, 2016).

Apesar dos resultados positivos encontrados e das evidências concretas de experiências positivas com o *foresight* individual e informal, também há dificuldades quanto à continuidade do processo, a dificuldade da organização em controlar o fluxo e o compartilhamento de informações. E a insegurança dos profissionais em transmitir informações como sinais fracos antes de tentar entendê-los. Se, por um lado, a formalização desse processo pode dificultar a execução das tarefas por outros membros da empresa (OKUMUS, 2004), quando aplicado de forma individual e informal, ficam reduzidas as possibilidades de criação coletiva de conhecimento, compartilhamento de informações e criação de sentido, que são etapas cruciais nos métodos que buscam operacionalizar esse processo.

Há oportunidades para estudos futuros sobre o comportamento de profissionais em níveis estratégicos em relação ao processo de monitoramento do ambiente individual, o que constituiu uma limitação desta investigação. Tópicos sobre o excesso de confiança e a ilusão de controle poderiam ser mais bem explorados em um estudo separado. A busca por mais evidências de sucesso em tarefas de monitoramento ambiental realizadas individualmente também pode ajudar a entender como as organizações podem buscar oportunidades por meio dessa perspectiva individual ou mesmo se essa perspectiva individual pode ser uma barreira para implementar um processo sistemático e formal.

2.7. Referências

ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California management review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo; Edições 70, 2011

- BARRON, Andrew; HULTÉN, Peter; VANYUSHYN, Vladimir. Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviors: evidence from the political crisis in the Eurozone. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 3, p. 601-619, 2015.
- BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The case research strategy in studies of information systems. **MIS quarterly**, p. 369-386, 1987.
- BHARDWAJ, Siddharatha S.; KUMAR, Dev. Environmental scanning of FMCG companies in India: a comparative study. **International Journal of Management and International Business Studies**, v. 4, n. 1, p. 39-50, 2014.
- CARON-FASAN, Marie-Laurence; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.
- CHOO, Chun Wei. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for information Science and Technology**, v. 25, n. 3, p. 21-24, 1999.
- CHOO, Chun Wei et al. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.
- CHOUDHURY, Vivek; SAMPLER, Jeffrey L. Information specificity and environmental scanning: An economic perspective. **MIS quarterly**, p. 25-53, 1997.
- COLEBATCH, Heath; HORROCKS, Sam; SMITH, Jeff. Executive modes of informing-an empirical study. **Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)**, v. 3, n. 3, p. 6, 2001.
- COSTA, Jorge; TEARE, Richard. Developing an environmental scanning process in the hotel sector. **International journal of contemporary hospitality management**, 2000.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Scanning the periphery. **Harvard business review**, v. 83, n. 11, p. 135, 2005.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. **Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company**. Harvard Business Press, 2006.

- DURAND, Rodolphe. Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention. **Strategic Management Journal**, 24(9), 821–838, 2003
- DU TOIT, Adeline SA. Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 16-24, 2016.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologias**. Saraiva Educação SA, 2005.
- FAST, Nathanael J. et al. Power and overconfident decision-making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 117, n. 2, p. 249-260, 2012.
- FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.
- FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: **Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC**. 2006.
- GRAEFE, Andreas; LUCKNER, Stefan; WEINHARDT, Christof. Prediction markets for foresight. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 394-404, 2010.
- HAMREFORS, Sven. **Spontaneous environmental scanning: putting" putting into perspective" into perspective**. Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (Ekonomiskaforskningsinstitutet vid Handelshögsk.) (EFI), 1999.
- HOLOPAINEN, Mari; TOIVONEN, Marja. Weak signals: Ansoff today. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 198-205, 2012.
- JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.
- JOROSI, Boemo Nlayidzi. Environmental scanning in Botswana's SMEs: a study of the manufacturing industry. **Libri**, v. 58, n. 4, p. 224-233, 2008.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; STRANDHOLM, Karen. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 1-1, 2001.

- LAU, Raymond YK et al. Web 2.0 environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. **MIS quarterly**, p. 1239-1268, 2012.
- LESCA, Humbert. **Veille Stratégique: La méthode LE SCAnning®**. EMS, France, 2003.
- LESCA, Humbert; LESCOA, Nicolas. **Weak signals for strategic intelligence: anticipation tool for managers**. John Wiley & Sons, 2013.
- MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. **Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel**, v. 2010, 2003.
- MATTAR, Fauze. N. Pesquisa e marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 7th Edição. **São Paulo: Atlas. 225p**, 2014.
- MENDONÇA, Sandro; CARDOSO, Gustavo; CARAÇA, João. The strategic strength of weak signal analysis. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 218-228, 2012.
- MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning part II: new roles for planners. **Long range planning**, v. 27, n. 3, p. 22-30, 1994.
- MORRISON, James L. Environmental scanning. **A primer for new institutional researchers**, p. 86-99, 1992.
- MYERS, Michael. (2013). **Qualitative research in business and management**. SAGE Publications, 2013
- OKUMUS, Fevzi. Potential challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations ARTICLE IN PRESS. **International Journal of Hospitality Management**, V. 23, n.2, p. 123–143, 2004
- PETTY, Nicola; THOMSON, Oliver; STEW, Graham. Ready for a paradigm shift? Part 1: Introducing the philosophy of qualitative research. **Manual Therapy**, V. 17 n. 5, p. 378–384, 2012
- POZZEBON, Marlei; DE FREITAS, Henrique MR. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.
- ROWE, Gene; WRIGHT, George. The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. **International journal of forecasting**, v. 15, n. 4, p. 353-375, 1999.

- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi. Unpacking strategic foresight: A practice approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2014.
- SAWY, Omar. A. El. Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go On-Line? **MIS Quarterly**, p. 53–60, 1985
- SCHOEMAKER, Paul JH et al. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan management review**, v. 36, n. 2, p. 25-50, 1995.
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George; SNYDER, Scott. Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. **Technological Forecasting & Social Change**, 80, 815–824, 2013
- SCHWARZ, Jan. Pitfalls in implementing a strategic early warning system. **Foresight**, v. 7, n. 4, p. 22-30, 2005.
- SOARES, Samuel Alves et al. Alcances, limites e antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos. **Texto para Discussão**, No. 2443, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2019.
- SYED, Matthew. O princípio da caixa-preta: **A surpreendente verdade sobre o sucesso (e por que algumas pessoas nunca aprendem com seus erros)**. Objetiva, 2016
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. In: **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo**. 2015.
- VECCHIATO, Riccardo. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. **Technological Forecasting & Social Change**, V. 79, n.3 p. 436–447, 2012
- ZWICKER, Ronaldo; TREVISANI, Alexandre. T;CUNHA, Valeriana. (2006). A importância do monitoramento da emissão de sinais fracos. **Revista de Gestão USP**, V.13 n. 4, p. 51–59.

3. ARTIGO II – *Foresight* individual como uma barreira a processos organizacionais nas organizações: uma visão baseada na Ilusão de Controle

Resumo: *Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de entender quais são os efeitos da ilusão de controle na implementação de processos organizacionais de foresight, considerando a realização de práticas individuais destes processos (foresight individual) como uma barreira. O foresight diz respeito a práticas de identificação, coleta e geração de conhecimento para a organização, com base em dados internos e externos e com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades, antecipando-as. Existem várias pesquisas sobre métodos e abordagens para sua operacionalização nas organizações, no entanto, ainda é recorrente observar essas práticas ocorrendo individualmente. A ilusão de controle descreve a tendência dos tomadores de decisão de superestimar sua influência sobre eventos casuais. Isso leva os profissionais a pensar em termos de certezas, impedindo-os de trabalhar adequadamente em situações complexas, que impactam diretamente o planejamento estratégico organizacional. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com executivos de tecnologia e observou-se que os efeitos identificados da ilusão de controle - excesso de confiança, viés de interpretação e desvalorização de risco - afetam a predisposição de executivos para implementar processos formais de foresight, enquanto executam essas atividades de forma individual.*

Palavras-Chave: *Foresight, Monitoramento do Ambiente, Ilusão de Controle, Tomada de Decisão Individual*

Abstract: *This research was developed with the purpose of understanding how the illusion of control can affect the implementation of organizational processes of foresight in organizations. Foresight process concern practices of identification, collection and generation of knowledge to the organization, based on internal and external data and with the aim of identifying threats and opportunities, anticipating them. There are several researches about methods and practices for its operationalization in organizations. However, it is still recurrent to observe these practices occurring individually. The illusion of control describes the tendency of decision-makers to overestimate their influence over casual events. It leads professionals to think in terms of certainties, preventing them from working properly with complex situations, which directly impacts organizational strategic planning. Semi-structured interviews were conducted with technology executives and it was observed that the identified effects of the illusion of control - overconfidence, interpretation bias and risk devaluation - directly affect the predisposition of executives to implement formal processes of foresight, while performing those activities individually.*

Key-words: *Foresight, Environmental Scanning, Illusion of Control, Individual Decision Making*

3.1. Introdução

As organizações precisam gerenciar informações do ambiente externo para se manterem competitivas em seus mercados (KUMAR; SUBRAMANIAN; STRANDHOLM, 2001). Se nos últimos anos, a análise de dados era uma questão específica de TI, hoje em dia pode ser considerada parte do negócio principal das empresas (DAVENPORT; BARTH; BEAN, 2012). Apesar da grande importância do gerenciamento interno de informações e da qualidade desse tipo de informação nas organizações, uma grande atenção em termos de gerenciamento

estratégico é dada às informações no ambiente externo para as organizações. Esse ambiente externo significa todas as forças que emanam ou operam de fora da empresa.

O monitoramento do ambiente diz respeito a "coleta e uso de informações sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo de uma organização, o conhecimento que ajudaria a gerência a planejar o futuro curso de ação da organização" (BHARDWAJ; KUMAR, 2014, p.1). Algumas dessas informações, coletadas do ambiente externo e gerenciadas internamente pelas organizações, são conhecidas como sinais fracos (ANSOFF, 1975), os quais são caracterizados como imprecisos, pouco confiáveis, incompletos, fragmentados e dificilmente trabalhados de forma individual (MENDONÇA; CARDOSO; CARAÇA, 2012). Porém, quando analisados em conjunto, podem conter potencial estratégico (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; ZWICKER; TREVISANI; CUNHA, 2006; HOLOPAINEN; TOIVONEN, 2012).

Considerada a incerteza que permeia o ambiente organizacional atual, é clara a necessidade da adoção de métodos que ajudem administradores na tomada de decisões e no planejamento futuro. Contudo, essa percepção de sinais fracos como informações incompletas e imprecisas torna mais complexa a relação entre esses sinais e as necessidades dos tomadores de decisão, que demandam informações completas e precisas (ZWICKER; TREVIZANI; CUNHA 2006). Dessa forma, alguns autores estão trabalhando no desenvolvimento de métodos para a amplificação dos sinais fracos, diminuindo o viés identificado. Entre esses estudos, é possível citar como exemplos a técnica de projeção de cenários (SCHOEMAKER, 1995), criação coletiva de significado (LESCA, 2003) e discussões com especialistas (ROWE; WRIGHT, 1999). Há diferentes abordagens e nomenclaturas associadas às práticas de gestão dos sinais fracos no sentido de possibilitar a antecipação ao futuro, auxiliando as organizações tanto no sentido de se preparar para ameaças como aproveitar oportunidades. Daqui por diante, como estratégia desta pesquisa, estes processos serão chamados de *foresight*, que é abordado como capacidade de antecipar eventos, enfatizando a importância da noção do tempo (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004).

Essas abordagens desenvolvem métodos que ajudam as organizações a identificar e gerenciar sinais fracos, a fim de aumentar a precisão dos mesmos, o que vem sendo identificado como um desafio para esse campo (SOARES; FLORENCIO; ASSIS; DIGOLIN; GONTIJO; CANESIN, 2019). Para tal, as informações são tratadas por grupos multidisciplinares, visto que a coletividade na interpretação de sinais fracos é um dos fatores que gera valor à organização (LESCA, 2003). Por meio de um processo coletivo, muitos

membros da empresa interpretam as informações com base em suas atividades, experiências e conhecimentos (LESCA; BLANCO, 1998), o que gera um processo de aprendizado organizacional coletivo e gestão do conhecimento. Além disso, esse fator coletivo permite maior surpresa e valor no sentido de aprendizado organizacional. Por outro lado, abordagem individual significa um viés no processo, não permitindo que a criatividade, a subjetividade e a inovação predominem no processo de tomada de decisão estratégica (CORSO; RAIMUNDINI; GRANADO; JANISSEK-MUNIZ, 2014). Finalmente, entende-se que a distribuição de informações por meio de uma percepção coletiva é mais valiosa para a organização do que uma abordagem individual (ROWE; WRIGHT, 1999).

Apesar das evidências de vantagens nos processos de *foresight* de forma coletiva, também são identificadas referências a essa prática como individuais, informais e pró-ativas, sendo realizadas pelos executivos da empresa, que permanecem atentas às informações externas, porém sem um processo formal de inteligência ou gerenciamento de informações (JOROSI, 2008; LAU; LIAO; WONG; CHIU, 2012; BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2015; HINES; GOLD, 2015; TAPINOS; PYPER 2018). Trata-se de indivíduos, geralmente ocupando cargos gerenciais, que realizam esses procedimentos em suas organizações e respondem individualmente em relação aos resultados destas práticas.

Como visto, argumentos sobre os benefícios da abordagem coletiva em relação à individual na administração são explorados na literatura. No que diz respeito aos efeitos de uma abordagem individual no próprio indivíduo que realize o processo, destaca-se a questão dos vises individuais e do excesso de confiança (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017). Neste sentido, a Teoria da Ilusão de Controle mostra a propensão dos indivíduos a acreditar que podem controlar ou influenciar os resultados sobre os quais, na verdade, eles não têm poder (LANGER, 1975). Demonstra ainda que essa atitude tende a se tornar mais frequente em contextos em que as relações de poder são mais bem estabelecidas e esses indivíduos se consideram detentores de poderes e habilidades que estimulam sua capacidade de tomar decisões. Além disso, Sivanathan, Pillutla e Murnighan (2008) identificam em seu estudo que os efeitos do poder nos indivíduos geralmente incluem uma suposta capacidade de influenciar eventos futuros e, portanto, a ilusão de que é possível predizê-los (FAST; SIVANATHAN; MAYER, 2012; SIVANATHAN; PILLUTLA; MURNIGHAN, 2008).

Com base no que foi apresentado, entende-se que os processos coletivos de *foresight* podem ser derivados de práticas realizadas individualmente nas organizações (HAMREFORS, 1999). Sob outra perspectiva, é possível visualizar um cenário em que essas

práticas, quando realizadas de forma individual, podem ser o gerador de uma barreira para a criação de processos coletivos, dada a propensão dos indivíduos a acreditar que têm controle sobre eventos futuros, não havendo necessidade de implantação de um processo estruturado. O objetivo deste estudo é entender quais são os efeitos da ilusão de controle na implementação de processos organizacionais de *foresight*, considerando a realização de práticas individuais destes processos (*foresight* individual) como uma barreira. Para tal, foram utilizados métodos qualitativos e exploratórios, realizando entrevistas com executivos que realizam o monitoramento do ambiente de forma individual.

3.2. Enquadramento Teórico

Para melhor desenvolver os temas relativos ao presente estudo, aprofundou-se o conhecimento sobre os processos de monitoramento do ambiente e o *foresight*, o *foresight* individual e a ilusão de controle, uma vez que são conhecimentos fundamentais para a continuidade da pesquisa. As principais referências acerca de cada um dos temas foram investigadas e relatados nas seções seguintes.

3.2.1. Monitoramento do Ambiente e *Foresight*

O monitoramento do ambiente refere-se à atenção direcionada a informações sobre eventos associados ao ambiente externo da empresa, sua coleta, interpretação e uso para a tomada de decisão. Trata-se de um conhecimento que pode ajudar a alta gerência em sua tarefa de definir o curso de ação da empresa para o futuro (AGUILAR, 1967). Note-se que o conceito de "monitoramento do ambiente" - relacionado a práticas de identificação, coleta e geração de conhecimento com base em dados externos para identificar ameaças e oportunidades em antecipação a elas - pode ser classificado sob uma série de diferentes nomenclaturas identificadas durante a execução desta pesquisa. Assim, optamos por nos referir a essas práticas como *foresight* (CUNHA; PALMA; DA COSTA, 2006; SARPONG; MACLEAN, 2014; SARPONG; MACLEAN; ALEXANDER, 2013; TAPINOS, 2012), inicialmente conceituada como uma capacidade organizacional, relacionada a uma visão prospectiva de alta qualidade, coerente e funcional, que utiliza os *insights* que surgem de uma maneira organizacionalmente útil. De acordo com Tsoukas e Shepherd (2004), o *foresight* trata da capacidade organizacional de pensar o futuro.

Dentro dessa ideia, aplicam-se as práticas de detecção de condições adversas, orientação para as políticas organizacionais, estabelecimento de moldes para a estratégia e exploração de novos mercados, produtos e serviços. Alguns autores tratam essas práticas de *foresight* como

a operacionalização do que seria o planejamento de cenários, também amplamente utilizado academicamente para se referir a práticas externas de coleta de informações, seguidas de interpretação e, preferencialmente, antecipação a possíveis futuros (CLEMENS, 2009; SCHOEMAKER; DAY; SNYDER, 2013).

Essas abordagens reúnem a importância de coletar informações do ambiente externo como uma das primeiras etapas para antecipar eventos, seja para identificar oportunidades, impedir ameaças ou ambas. Os aprofundamentos dessa abordagem são diversos, gerando ainda algumas inconsistências com relação às práticas apresentadas e suas respectivas metodologias (SOARES et al., 2019). Salienta-se que este processo não deve ser resumido à coleta de informações do ambiente externo ou ao seu conhecimento. Seus estágios estão ligados não apenas à identificação de sinais fracos, mas também à sua análise e à criação de significado (LESCA, 2003) e efetivo uso das informações resultantes deste processo (CHOO, 2001; FRANCO et al., 2011). Assim, entende-se que o *foresight*, como um processo, é composto pelas etapas chamadas neste trabalho de “Busca Informacional”, “Sentido à Informação” e “Uso da Informação”, etapas sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2- Etapas do *Foresight*

| Busca Informacional | Sentido à Informação | Uso da Informação |
|----------------------------|-----------------------------|--|
| Atenção | Compreensão | Consideração da Informação |
| Percepção | Interpretação | Uso da informação na tomada de decisão |
| Coleta | Criação de Sentido | |
| Organização | | |
| Compartilhamento | | |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

A etapa de “Busca Informacional” é composta pelas etapas de atenção (OCASIO, 1997; LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006; RAMÍREZ; ÖSTERMAN; GRÖNQUIST, 2013) percepção (MURPHY, 1989; DAY; SCHOEMAKER, 2006; THORLEUCHTER; VAN DEN POEL, 2013; KOIVISTO, KULMALA; GOTCHEVA, 2016), coleta (LESCA, 2003, GRAEFE, LUCKNER; WEINHARDT, 2010) organização (LESCA, 2003, ZHANG; MAJID; FOO, 2012) e compartilhamento (LESCA, 2003, ZHANG; MAJID; FOO, 2012) das informações do tipo sinais fracos. Já a etapa de “Sentido à Informação” é composta pelas etapas de compreensão, interpretação e criação de sentido (CHOO, 2001; SCHOEMAKER; DAY, 2009).

Não se trata, portanto, de um processo de olhar para fora da empresa, mas de observar, coletar informações que permitam à organização olhar para o futuro. Dessa forma, embora as diferentes nomenclaturas se refiram ao mesmo fenômeno - a atividade de buscar a conexão entre a empresa e os possíveis eventos futuros por meio de informações coletadas na organização micro e macro ambiental, que devem ser trabalhadas, analisadas e interpretadas - é importante ressaltar a complementaridade entre a busca informacional a atribuição de sentido às informações e o uso das mesmas, que cria um processo rico para investigar eventos e situações nas organizações, possibilitando a antecipação das ações e adaptando suas realidades ao conhecimento que elas criaram através desse processo (ARGYRIS, 1996). A incorporação dessas informações na formulação estratégica das organizações é importante para garantir sua sobrevivência e crescimento (CHOO, 2001).

O resultado esperado dessa atividade é idealmente uma das matérias-primas para a elaboração e adaptação do planejamento estratégico organizacional, que determina a relevância da temática na gestão das organizações na realidade atual (BUEHRING; LIEDTKA, 2018). De fato, grande parte da pesquisa comprovou a correlação positiva entre o desempenho da organização e sua capacidade de realizar práticas de *foresight* (BEAL, 2000; KUMAR et al., 2001; HOWELL; SHEA, 2001; MCGEE; SAWYERR, 2003; GARG; WALTERS, PRIEM, 2003; SUH et al., 2004).

Entende-se, portanto, que esse conceito permeia diferentes abordagens, aplicações e formatos. Embora seja possível identificar alguns autores que trabalham uma abordagem organizacional formal e coletiva (ROWE; WRIGHT, 1999; LESCA, 2003; SCHOEMAKER, DAY; SNYDER, 2013), também existem investigações que abordam o assunto sob uma perspectiva individual (AHUJA et al., 2005; ROHRBECK et al., 2015), chamada neste trabalho de *foresight individual*, a qual possui alguns efeitos identificados na literatura dentre os quais a possível ocorrência de vieses cognitivos na tomada de decisão estratégica (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017), temas que serão melhor explorados na seção a seguir.

3.2.2. Ilusão de Controle, Excesso de Confiança e *Foresight Individual*

Conforme discutido nas sessões anteriores, o conceito de *foresight* diz respeito a um processo organizacional formal, que visa permitir à empresa antecipar situações de descontinuidade e mudança, identificando oportunidades e desafios por meio da identificação, seleção e interpretação de sinais fracos. Autores como Lesca, Schoemaker, Day, Wright propuseram diferentes metodologias para aplicar esse processo nas organizações, todas

prevendo a necessidade de etapas como a busca informacional, o sentido à informação e o uso da informação.

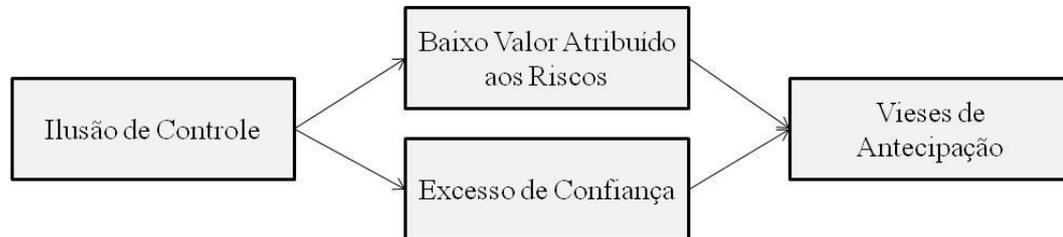
Essas necessidades, cobertas pelas metodologias desenvolvidas pelos autores, são identificadas para que a organização não sofra impactos como viés individual, dependência de profissionais específicos e complexidade no gerenciamento de informações. Por outro lado, também é bastante recorrente a alusão a processos de *foresight* ocorrendo individualmente, geralmente sob a responsabilidade de executivos seniores. A suposição de que os CEOs são responsáveis por prever o futuro da organização e tomar decisões sobre ele é bastante recorrente em pesquisas sobre o assunto (AHUJA; COFF; LEE, 2005).

Assim, o *foresight* é muitas vezes apresentado como uma competência gerencial (MACKAY; BURT, 2015; MCKELVEY; BOISOT, 2009), que permite às organizações "penetrar e transgredir limites estabelecidos e aproveitar oportunidades negligenciadas por outros" (CHIA, 2008, p. 27). Neste sentido, uma das maiores dificuldades enfrentadas na tentativa de racionalizar a tomada de decisão individual é que o que é racional para uma pessoa pode ser interpretado por outra como irracional (SALANCIK; PFEFFER, 1977).

Segundo Durand (2003), limitações intrínsecas dos indivíduos podem causar erros de antecipação, prejudicando a empresa. Estudos empíricos mostram que quanto mais renomado for o especialista, menor a probabilidade de ele admitir que possa estar errado (SYED, 2016). Em uma série de experimentos realizados ao longo dos anos, Philip Tetlock e Dan Gardner (2016) demonstram como as previsões feitas por especialistas são frequentemente frágeis e não correspondem aos fatos que de fato acontecem.

Desta forma, os efeitos de uma tomada de decisão individual podem ser analisados do ponto de vista comportamental do indivíduo, uma vez que permite que a interpretação das informações interfira no viés de cada profissional (CHOUDHURY; SAMPLER, 1997; GRAEFE et al., 2010). Da mesma forma, esse viés individual, quando vinculado a posições de poder, pode gerar um excesso de confiança no profissional, o que reduz seus critérios de interpretação e precisão na antecipação e na tomada de decisões (FAST et al., 2012). Um esquema com os principais efeitos da ilusão de controle, identificado na literatura, pode ser verificado na Figura 6.

Figura 6-Ilusão de Controle: Efeitos



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Os vieses são particularmente comuns em situações de alta incerteza, como na tomada de decisões estratégicas de executivos (DAS; TENG, 1999; KAHNEMAN; KLEIN, 2009). Em um dos documentos seminais sobre vieses em situações de antecipação, Schwenk (1984) distingue dois processos principais de simplificação: ilusão de controle e problemas de atenção. Ao tomar decisões estratégicas sob incerteza, os executivos podem ser influenciados por um viés cognitivo que limita sistematicamente a qualidade da decisão obtida no processo estratégico (BAZERMAN; MOORE, 1994; KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). Especialmente, verificou-se que a ilusão de controle é importante nesse contexto (BARNES, 1984; SCHWENK, 1984).

A ilusão de controle descreve a tendência dos tomadores de decisão de superestimar sua influência sobre eventos casuais (LANGER, 1975). Entende-se que a ilusão de controle enfraquece o raciocínio analítico do indivíduo, parte relevante do processo de tomada de decisão. Isso leva os profissionais a pensar em termos de certezas, impedindo-os de trabalhar adequadamente em situações complexas, que impactam diretamente o planejamento estratégico organizacional. Em situações cotidianas, há evidências de que as pessoas estão iludidas com sua capacidade. Svenson (1981) mostrou que a maioria dos motoristas se considera mais habilidosa do que o motorista médio.

No processo estratégico, a ilusão de controle demonstrou reduzir o risco percebido (SIMON; HOUGHTON; AQUINO, 2000) e a previsibilidade do executivo (DURAND, 2003), reduzindo assim a qualidade geral das decisões obtidas (DUHAIME; SCHWENK, 1985). Sivanathan et al. (2008) demonstra que o poder influencia os indivíduos a ponto de perder sua capacidade de interagir e se adaptar ao mundo real. De acordo com as conclusões do estudo, ambientes com maior estabelecimento de relações de poder tendem a ser mais propícios à ocorrência de ilusão de controle, assim como a obtenção desse poder pode servir

de gatilho para tal. Um profissional promovido, por exemplo, pode agir e tomar decisões de maneira diferente, de acordo com o poder que lhe foi concedido no novo cargo. Dessa maneira, através da ilusão de controle, o poder pode levar as pessoas a perder o contato com a realidade, levando a decisões baseadas em excesso de confiança. Geralmente, os indivíduos afetados pela ilusão de controle tendem a acreditar que controlam o futuro também.

3.3. Método

O método científico refere-se à escolha de procedimentos sistemáticos, que devem permitir a descrição ou explicação da situação estudada (FACHIN, 2003). Os critérios utilizados para tornar adequada a seleção desses procedimentos são baseados na natureza do objetivo e na finalidade do próprio estudo. Esta pesquisa foi realizada para entender os efeitos da ilusão de controle para a implementação de processos formais de *foresight* nas organizações, considerando a realização de *foresight* individual pelos profissionais. É um estudo inicial que busca explorar a temática para verificar se existem bases para aprofundar a visão do *foresight* sob as lentes da teoria da Ilusão de Controle. Com base na questão de pesquisa proposta, que busca interpretar e entender o fenômeno, optou-se por um estudo exploratório, que pudesse colaborar com estudos futuros (PETTY; THOMSON; STEW, 2012; MATTAR; MOTTA, 2014). Além disso, como o contexto do estudo envolve respostas complexas a perguntas como "como" e "por que", a abordagem qualitativa constitui uma alternativa de pesquisa apropriada (BENBASAT, GOLDSTEIN; MEAD, 1987).

A entrevista qualitativa semi estruturada tem como objetivo atender aos objetivos da pesquisa. Pode ser utilizada como única técnica de pesquisa, como técnica preliminar ou ainda associada a outras técnicas (FRASER; GONDIM, 2004). Triviños (2015) argumenta que a entrevista semi-estruturada possui características básicas, que são sustentadas em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Dessa forma, essas questões podem dar frutos a novas hipóteses que podem vir a surgir das respostas dos entrevistados. O foco principal é colocado pelo pesquisador-entrevistador. Decidiu-se aplicar um conjunto de perguntas em aberto. A opção pelas perguntas abertas é dada pela tentativa de captura de dados espontâneos e que não foram previstos na execução do roteiro inicial da entrevista (FREITAS, 2000). Assim, esse tipo de entrevista pode fazer com que as informações surjam mais livremente e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Para Manzini (2003), uma entrevista semi-estruturada enfoca um assunto sobre o qual elaboramos um roteiro com perguntas-chave. Essas perguntas são complementadas por outras questões relacionadas às circunstâncias da entrevista.

A opção adotada neste estudo foi a realização de entrevistas semiestruturadas com três CEOs de empresas de tecnologia em Porto Alegre. A dificuldade em medir o número de profissionais que atendem a essa condição nas organizações caracteriza o universo como infinito. O setor de serviços de tecnologia foi escolhido por ser uma área muito dinâmica, na qual o ambiente exige atenção constante, pois são necessárias as principais tendências a serem seguidas. A escolha dos profissionais nos cargos de CEO e as condições específicas para a escolha dos executivos que participaram do estudo foram focadas nos seguintes requisitos: tomada de decisão estratégica, falta de processos coletivos de *foresight* em suas organizações e desempenho na organização. O tamanho das empresas não foi fundamental na investigação, no entanto, essa opção foi feita para trabalhar com empresas de médio ou grande porte, que já possuem uma estrutura mais complexa e, portanto, exigem algum nível de delegação e formalização nas atividades realizadas.

Os três entrevistados selecionados, que atendem aos requisitos iniciais, foram escolhidos por conveniência, contatados por mensagem eletrônica, fornecendo os principais esclarecimentos sobre o estudo e verificando a adequação de cada um aos critérios estabelecidos. As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas empresas gerenciadas pelos próprios entrevistados. Elas duraram, em média, uma hora. Os relatórios das entrevistas foram submetidos aos entrevistados para verificação e a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo.

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido considerando três blocos distintos, apresentados na Tabela 03, a fim de facilitar a codificação das respostas. No primeiro bloco, analisou-se o comportamento semelhante à ilusão de controle nos entrevistados. No segundo bloco, questões foram pertinentes às possíveis características da ilusão de controle e seus efeitos na implementação de processos de *foresight*. O terceiro bloco tratou dos processos formais e organizacionais de varredura ambiental, tentando entender a confiabilidade dos respondentes em relação a esses processos, bem como sua propensão a usar as informações geradas.

Tabela 3 - Blocos de Questões Aplicados na Pesquisa

| Bloco de Questões | Objetivo | Questões |
|-------------------|--|---|
| B1 | Entender se havia características de ilusão de controle no comportamento dos entrevistados | <ul style="list-style-type: none"> • Como você vê o ambiente externo da sua organização? • Você acredita que tem algum controle sobre o que acontece nesse ambiente? • Você acredita que pode ser surpreendido por um evento que ocorre no ambiente externo da sua organização? |
| B2 | Entender se existia alguma relação entre comportamentos entendidos como ilusão de controle e decisões sobre processos de <i>foresight</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Você tem exemplos de alguns dos riscos que foram identificados e como eles foram identificados? • Existe uma ocorrência - ou existe algum risco de ocorrência - de uma situação que pode não estar "sob controle" neste contexto? • Você já pensou em trabalhar com algum sistema externo de suporte a informações que possa auxiliar na interpretação do ambiente externo? |
| B3 | Entender o nível de confiança dos respondentes em relação aos processos de <i>foresight</i> , bem como sua propensão a usar as informações geradas por esses processos | <ul style="list-style-type: none"> • Que valor você atribuiria a possíveis processos organizacionais que executam essa captura e interpretação de informações do ambiente externo? • E qual o motivo de não ter esses processos em sua organização? • Quais seriam as condições para você realmente decidir tomar tal caso? |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Como mencionado acima, esta é uma investigação exploratória inicial, que servirá de base para o aprofundamento quantitativo futuro, razão pela qual há uma limitação em termos do número de respondentes. Os resultados das três entrevistas são descritos na seção a seguir, bem como as análises relacionadas a *elas*.

3.4. Resultados

Esta pesquisa foi realizada para explorar como a ilusão de controle pode representar uma barreira para o estabelecimento de processos formais de varredura ambiental nas organizações. Para concluir esta investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três CEOs de empresas de tecnologia na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Todos os entrevistados eram do sexo masculino, com idades entre 35 e 45 anos e

administravam empresas de médio porte com pelo menos 10 anos de mercado. As empresas não possuem uma área específica para realização de processos de *foresight* e essas atividades são conduzidas informal e individualmente pelos próprios entrevistados.

O primeiro bloco de perguntas investigou o comportamento relacionado à Ilusão de Controle e se esse comportamento era aderente à realidade dos entrevistados e às atividades relacionadas à *foresight*. Nos três casos, os entrevistados entendem que conhecem e têm controle sobre o ambiente organizacional externo e o que pode interferir em suas organizações. Quando questionados sobre os riscos do ambiente externo que podem afetar seus negócios, os três citam exemplos de: concorrência, novos produtos, mudanças rápidas nos hábitos de consumo em produtos de tecnologia, o que claramente pode ser considerado um ambiente incerto e turbulento, que contextualiza a maioria dos estudos sobre o tema do *foresight* (AGUILAR, 1967, ANSOFF, 1975).

Quando questionados sobre a possibilidade de serem surpreendidos por algum evento que não está em seu "radar", todos os entrevistados responderam que existe possibilidade, dada a dinamicidade do mercado. No entanto, em dois dos três casos, houve argumentos de que isso dificilmente ocorreria, pois o trabalho realizado - conversas com outros *players* no mercado, observação do comportamento da concorrência, trabalho em estreita colaboração com as partes interessadas - possibilita o diagnóstico dessas mudanças de forma natural. Essas respostas contribuem para o entendimento de que, na visão destes entrevistados, a realidade do ambiente externo está sob controle, desde que realizadas aquelas atividades que consideram importantes e relevantes. Ratificando essa afirmação, quando questionados sobre o assunto, todos os entrevistados consideram que o ambiente externo é um assunto delicado, mas que está sob controle devido ao gerenciamento que é realizado individualmente. A síntese das respostas obtidas neste bloco de questões é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4- Resumo de Respostas do Bloco 01

| Questão | Resumo de Respostas | | |
|---|---------------------|---------------|--------------|
| | E1 | E2 | E3 |
| Como você vê o ambiente externo da sua organização? | Turbulento | Turbulento | Turbulento |
| Você acredita que tem algum controle sobre o que acontece nesse ambiente? | Sim | Sim | Sim |
| Você acredita que pode ser surpreendido por algum evento que ocorra no ambiente externo da sua organização? | Dificilmente | Possivelmente | Dificilmente |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O segundo bloco de perguntas dizia respeito aos efeitos da ilusão de controle identificados na literatura e seus efeitos na implementação de processos formais de *foresight* e o resumo das respostas obtidas é apresentado na Tabela 5. Quanto à ilusão de controle levar os profissionais a subestimar os riscos, os entrevistados foram questionados sobre suas atitudes em relação aos riscos estratégicos relacionados ao ambiente organizacional externo. Foram solicitados exemplos práticos de riscos identificados e as ações tomadas. Em todos os casos, os entrevistados trouxeram exemplos de riscos que foram identificados e interpretados individualmente e, com isso, ações foram tomadas. No entanto, ao aprofundar as questões, trazendo suposições de risco que não estavam necessariamente no "radar" dos entrevistados, todas apareceram com uma perspectiva otimista, alegando que essa era uma situação que não lhes aconteceria.

A respeito do viés individual, em relação ao fato de os eventos estarem sendo analisados e interpretados de maneira individual e não coletiva, o entrevistado E1 foi categórico ao argumentar que havia um compartilhamento dessas informações e uma interpretação conjunta, mas que isso não ocorria dentro dos limites da empresa. Pelo contrário, essa criação de sentido se dava principalmente com contatos pessoais - executivos, familiares e ex-colaboradores e professores que o entrevistado considerava coerentes. Até colegas de dentro da organização poderiam ser consultados, desde que essa consulta aparentemente fizesse sentido para o entrevistado. O entrevistado E2 acredita que há um viés na interpretação, mas ele argumenta que uma interpretação tendenciosa ainda é melhor do que a falta de qualquer interpretação. Por fim, o respondente E3, como o E2, afirma que pode haver mais valor em um processo coletivo do que individual, mas ele não acredita na implementação desse tipo de processo em sua organização no momento, principalmente por causa do valor do investimento e incerteza com relação aos resultados.

Por fim, com relação ao excesso de confiança gerado pela ilusão de controle, os entrevistados responderam que seus negócios não seriam afetados por fatores externos fora de seus "radares". Surpreendentemente, todos os três entrevistados deram respostas acima de 80%, mesmo sabendo dos riscos envolvidos no mercado em que estão inseridos. Diante das respostas, nas três entrevistas, foi feita uma pergunta sobre qual seria o efeito (em termos de confiança) se houvesse uma mudança nesse processo e o mesmo acontecesse não de maneira individual, mas de forma coletiva. Novamente, as respostas foram surpreendentes, uma vez que, na visão dos entrevistados E1 e E3, o nível de confiança diminuiria com a formalização de um processo coletivo no lugar de suas atividades individuais. Somente o entrevistado E2

aumentou a confiança creditando o fato de que, com um processo formalizado, ele teria acesso a informações que não estão disponíveis no momento.

Tabela 5 - Resumo de Respostas do Bloco 02

| Questão | Resumo de Respostas | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | E1 | E2 | E3 |
| Você tem exemplos de alguns dos riscos que foram identificados e como eles foram identificados? | Individualmente | Individualmente | Individualmente |
| Existe uma ocorrência - ou existe algum risco de ocorrência - de uma situação que pode não estar "sob controle" neste contexto? | Mais de 80% sob controle | Mais de 80% sob controle | Mais de 80% sob controle |
| Você já pensou em trabalhar com algum sistema externo de suporte a informações que possa auxiliar na interpretação do ambiente externo? | | | |
| Qual seria a sua confiança nesse tipo de processo? | Reduziria | Reduziria | Reduziria |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O terceiro e último bloco de perguntas é relacionado aos processos formais *foresight* e à aceitação e valorização que os entrevistados atribuíam a essas práticas. Em primeiro lugar, os entrevistados responderam sobre o valor atribuído às práticas formais de *foresight*. O primeiro entrevistado argumenta que ele não acredita em processos formais para essas atividades. De acordo com o ponto de vista do entrevistado, essas práticas podem trazer resultados, mas esses resultados não serão melhores do que os resultados obtidos ao permitir que esse monitoramento ocorra informalmente. Para o segundo entrevistado, essas práticas têm valor e colaboram no entendimento mais profundo do mercado. Há interesse de que essas práticas sejam implementadas em sua organização, mas o entrevistado ainda não vê a necessidade de formalizar essas atividades e não entende que sua organização possui uma estrutura para isso no momento presente. O terceiro respondente, como o primeiro, não atribui importância à formalização dos processos de verificação ambiental e seus possíveis resultados para a organização, pois acredita que é um alto investimento para os profissionais tentar alcançar um resultado que possa ser intuitivo e não eficaz.

Após as respostas relacionadas à atribuição de valor, os entrevistados foram questionados sobre os motivos pelos quais esses processos não foram implementados em suas organizações. Obviamente, nos casos em que não houve atribuição de valor (E1 e E3), esse foi o principal motivo. Outras razões listadas por esses entrevistados foram: necessidade de investimento e treinamento das pessoas, incerteza de resultados, trabalho com a condução do processo, necessidade de participação efetiva no processo, invasão do espaço individual de

tomada de decisão. Esse último item pode ser destacado, pois é a impressão do Entrevistado 03 que, uma vez estabelecido um processo formal de investigação e interpretação do ambiente externo, a expectativa assumida pela equipe é que os insights obtidos sejam utilizados para a tomada de decisões estratégicas. No entanto, de acordo com a visão do entrevistado, não necessariamente essa interpretação da equipe coincide com sua visão individual do mercado, o que pode gerar frustração para quem desempenha essas funções na empresa.

Segundo o Entrevistado 02, que atribuiu valor aos processos formais de verificação ambiental, a razão para não implementar esses processos em sua organização é a falta de necessidade e a estrutura para fazê-lo. Segundo ele, as atividades relacionadas a essas práticas e os principais resultados entregues - visão do ambiente externo, atenção às mudanças, identificação de oportunidades - são atividades que podem ser realizadas por uma única pessoa e os resultados são satisfatórios; não há necessidade de atribuir essas atividades a outros profissionais. Um breve resumo das respostas pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6- Resumo de Respostas do Bloco 03

| Questão | Resumo de Respostas | | |
|---|---|---|-----------------------------------|
| | E1 | E2 | E3 |
| Que valor você atribuiria a possíveis processos organizacionais que executam essa captura e interpretação de informações do ambiente externo? | Sem valor expressivo | Possui valor | Sem valor expressivo |
| E qual o motivo de não ter esses processos em sua organização? | Não atribui valor e não conhece processos formais para atividades de <i>foresight</i> . | Não vê a necessidade de formalizar essas atividades em sua organização. | Risco de resultados intuitivos. |
| Quais seriam as condições para você realmente decidir aceitar esse caso? | A empresa precisaria crescer mais | A empresa precisaria crescer mais | A empresa precisaria crescer mais |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Finalmente, a última pergunta foi sobre quais condições seriam necessárias para a implementação de processos formais de verificação ambiental nas organizações gerenciadas pelos entrevistados. Nos três casos, as respostas foram relacionadas ao tamanho da organização. Mesmo os entrevistados 01 e 03, que não deram valor aos processos de *foresight*, afirmaram que, se suas empresas crescessem demais, o suficiente para sobrecarregá-las a ponto de não poderem controlar todas as frentes, essa seria a condição para

contratar outras pessoas para realizar estas atividades. No entanto, nenhum dos entrevistados forneceu precisão sobre qual seria esse tamanho.

3.5. Discussões e Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi o de entender quais são os efeitos da ilusão de controle na implementação de processos organizacionais de *foresight*, considerando a realização de *foresight* individual como uma barreira. Para atingir esse objetivo, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com CEOs de empresas de tecnologia com pelo menos 10 anos de experiência no mercado e sem nenhum processo formal de *foresight* em andamento em seus negócios.

De acordo com a revisão da literatura, é importante ressaltar que as práticas atribuídas ao *foresight* são relacionadas a diferentes atividades e tarefas, entre as quais não apenas atenção e busca pela informação, mas também a criação de significado em relação ao que foi identificado e a efetiva atividade de prever, antecipar eventos para que uma decisão seja tomada. Quando tratados individualmente, confirma-se que apenas os entrevistados realizam tais atividades dentro da organização.

Em primeiro lugar, a propensão dos entrevistados a acreditar que o ambiente organizacional externo está sob controle foi identificada. Essa impressão de controle evidenciada está atrelada às atividades realizadas - observando o comportamento dos concorrentes, trabalhando junto aos stakeholders e sempre em contato com os demais players do mercado. Essas atividades são realizadas com o objetivo de reduzir os principais riscos identificados no ambiente organizacional externo: competitividade, novos produtos, mudanças rápidas nos hábitos de consumo. Ao realizar as atividades listadas e levando em conta as impressões pessoais sobre os riscos que o ambiente externo proporciona, os entrevistados acreditam que, embora o ambiente externo seja dinâmico e ofereça a possibilidade de surpresas estratégicas, ele está sob controle.

Com relação aos efeitos identificados da ilusão de controle sobre os indivíduos, três itens foram destacados: baixo valor atribuído aos riscos, excesso de confiança e vieses de previsão. O baixo valor atribuído aos riscos é identificado quando os indivíduos acreditam que certas situações não acontecerão com eles, mesmo que haja evidências de que eles já ocorreram com outras pessoas ou empresas. As respostas nos levam a entender certo otimismo sobre os riscos. Mas esse otimismo não se baseia em idéias ou ações efetivas. Assim, os profissionais nem percebem os riscos nem os consideram. O excesso de confiança é demonstrado neste estudo quando os profissionais acreditam que seus negócios não serão afetados por situações

ou surpresas advindas do ambiente externo com mais de 80% de certeza, dado que esse percentual não condiz com a realidade do mercado de atuação ou desempenho nem com o cenário de mudanças pelo qual o mercado (e o mundo) vem passando nos últimos anos.

Entendendo e interpretando as respostas obtidas, tanto o excesso de confiança quanto a depreciação do risco levam ao terceiro item trabalhado: viés de antecipação, o que significa que, quando realizado individualmente, o processo de interpretação e antecipação pode se tornar tendencioso. Tanto a questão do excesso de confiança como a tolerância ao risco são apresentadas nesta seção, o que mostra que os executivos não percebem nenhum viés em suas interpretações ou, se o vêem, preferem uma interpretação tendenciosa à falta de qualquer interpretação. Há também o reconhecimento de que processos coletivos podem trazer melhores resultados. No entanto, não há evidência da necessidade ou interesse em implementar este tipo de processo nas organizações, principalmente devido aos seguintes fatores: investimento, qualificação e necessidades de treinamento dos profissionais, incerteza de resultados e necessidade de investimento em energia na gestão e condução de projetos.

Em geral, no que diz respeito ao processo de *foresight* e suas atividades e tarefas, é possível observar que os executivos têm mais confiança em seus próprios métodos e padrões do que naqueles propostos de forma sistemática e orientada. Certamente, essa visão se apresenta como uma barreira para a implementação de processos formais de *foresight*, especialmente se somada a outros fatores que podem dificultar essa implementação, conforme observado por Janissek-Muniz (2016).

Isso não significa necessariamente que os executivos não percebam o valor em etapas específicas desse processo - como a criação coletiva de significado. No entanto, apesar de considerar algumas etapas relevantes, o processo como um todo (formal, sistemático, coletivo) ainda não recebe, nas empresas, o valor que recebe na literatura acadêmica. Este estudo tem como limitação o fato de propor as entrevistas para um número inexpressivo de respondentes, exclusivamente com a intenção de explorar melhor a relação entre a ilusão de controle e os processos formais de *foresight*. Estudos mais expressivos, com maior número de respondentes e que atuam em diferentes ramos e mercados, podem produzir resultados mais convincentes, que podem ser generalizados e melhor gerenciados do ponto de vista organizacional.

3.6. Referências

- AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment**. Macmillan, 1967.
- AHUJA, Gautam; COFF, Russell W.; LEE, Peggy M. Managerial foresight and attempted rent appropriation: Insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 9, p. 791-808, 2005.
- ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California management review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975
- BARNES JR, James H. Cognitive biases and their impact on strategic planning. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 129-137, 1984.
- BARRON, Andrew; HULTÉN, Peter; VANYUSHYN, Vladimir. Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviors: evidence from the political crisis in the Eurozone. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 3, p. 601-619, 2015.
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 1994.
- BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The case research strategy in studies of information systems. **MIS quarterly**, p. 369-386, 1987.
- BHARDWAJ, Siddharatha S.; KUMAR, Dev. Environmental scanning of FMCG companies in India: a comparative study. **International Journal of Management and International Business Studies**, v. 4, n. 1, p. 39-50, 2014.
- CARON-FASAN, Marie-Laurence; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.
- CHIA, Robert. Enhancing entrepreneurial learning through peripheral vision. In: **Entrepreneurial Learning**. Routledge, 2008. p. 49-65.
- CHOUDHURY, Vivek; SAMPLER, Jeffrey L. Information specificity and environmental scanning: An economic perspective. **MIS quarterly**, p. 25-53, 1997.

- CLEMENS, Russell. Environmental scanning and scenario planning: a 12-month perspective on applying the viable systems model to developing public sector foresight. **Systemic Practice and Action Research**, v. 22, n. 4, p. 249-274, 2009.
- CORSO, Kathiane Benedetti et al. Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva: Inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 199-217, 2014.
- CUNHA, Miguel Pina; PALMA, Patrícia; DA COSTA, Nuno Guimarães. Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. **Futures**, v. 38, n. 8, p. 942-955, 2006.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. **Journal of management studies**, v. 36, n. 6, p. 757-778, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.; BARTH, Paul; BEAN, Randy. **How 'big data 'is different**. MIT Sloan Management Review, 2012.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Leading the vigilant organization. **Strategy & Leadership**, 2006.
- DU TOIT, Adeline SA. Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 16-24, 2016.
- DUHAIME, Irene M.; SCHWENK, Charles R. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 287-295, 1985.
- DURAND, Rodolphe. Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention. **Strategic Management Journal**, 24(9), 821-838, 2003
- FAST, Nathanael J. et al. Power and overconfident decision-making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 117, n. 2, p. 249-260, 2012.
- FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

- GARG, Vinay K.; WALTERS, Bruce A.; PRIEM, Richard L. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic management journal**, v. 24, n. 8, p. 725-744, 2003.
- GRAEFE, Andreas; LUCKNER, Stefan; WEINHARDT, Christof. Prediction markets for foresight. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 394-404, 2010.
- HAMREFORS, Sven. **Spontaneous environmental scanning: putting" putting into perspective" into perspective**. Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (Ekonomiskaforskningsinstitutet vid Handelshögsk.)(EFI), 1999.
- HOLOPAINEN, Mari; TOIVONEN, Marja. Weak signals: Ansoff today. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 198-205, 2012.
- JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.
- JOROSI, Boemo Nlayidzi. Environmental scanning in Botswana's SMEs: a study of the manufacturing industry. **Libri**, v. 58, n. 4, p. 224-233, 2008.
- KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary. Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. **American psychologist**, v. 64, n. 6, p. 515, 2009.
- KAHNEMAN, Daniel; LOVALLO, Dan. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. **Management science**, v. 39, n. 1, p. 17-31, 1993.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; STRANDHOLM, Karen. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 1-1, 2001.
- LANGER, Ellen J. The illusion of control. **Journal of personality and social psychology**, v. 32, n. 2, p. 311, 1975.
- LAU, Raymond YK et al. Web 2.0 environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. **MIS quarterly**, p. 1239-1268, 2012.
- LESCA, Humbert. **Veille Stratégique: La méthode LE SCanning®**. EMS, France, 2003.
- MACKAY, David; BURT, George. Strategic learning, foresight and hyperopia. **Management Learning**, v. 46, n. 5, p. 546-564, 2015.

- MARKUS, M. Lynne; MENTZER, Kevin. Foresight for a responsible future with ICT. **Information Systems Frontiers**, v. 16, n. 3, p. 353-368, 2014.
- MASINI, Eleonora. Rethinking futures studies. **Futures**, v. 38, n. 10, p. 1158-1168, 2006.
- MCKELVEY, Bill; BOISOT, Max. Redefining Strategic Foresight: ‘Fast’ and ‘Far’ Sight via Complexity Science. **Handbook of research on strategy and foresight**, p. 15-47, 2009.
- MENDONÇA, Sandro; CARDOSO, Gustavo; CARAÇA, João. The strategic strength of weak signal analysis. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 218-228, 2012.
- MILLER, Riel; ROSSEL, Pierre; JØRGENSEN, Ulrik. Future studies and weak signals: a critical survey introduction. **Futures The journal of policy, planning and futures studies**, v. 44, n. 3, p. 195-197, 2012.
- PETTY, Nicola; THOMSON, Oliver; STEW, Graham. Ready for a paradigm shift? Part 1: Introducing the philosophy of qualitative research. **Manual Therapy**, V. 17 n. 5, p. 378–384, 2012
- RAMÍREZ, Rafael; ÖSTERMAN, Riku; GRÖNQVIST, Daniel. Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, p. 825-838, 2013.
- ROWE, Gene; WRIGHT, George. The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. **International journal of forecasting**, v. 15, n. 4, p. 353-375, 1999.
- SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. **Organizational dynamics**, v. 5, n. 3, p. 3-21, 1977.
- SAMBAMURTHY, Vallabh; BHARADWAJ, Anandhi; GROVER, Varun. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. **MIS quarterly**, p. 237-263, 2003.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi. Cultivating strategic foresight in practise: A relational perspective. **Journal of Business Research**, 69, 2812–2820, 2016
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi. Unpacking strategic foresight: A practice approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2014.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi; ALEXANDER, Elizabeth. Organizing strategic foresight: A contextual practice of ‘way finding’. **Futures**, v. 53, p. 33-41, 2013.

- SCHOEMAKER, Paul JH et al. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan management review**, v. 36, n. 2, p. 25-50, 1995.
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George; SNYDER, Scott. Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. **Technological Forecasting & Social Change**, 80, 815–824, 2013
- SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, 5(2), 111-128, 1984
- SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M.; AQUINO, Karl. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 2, p. 113-134, 2000.
- SIVANATHAN, Niro; PILLUTLA, Madan M.; MURNIGHAN, J. Keith. Power gained, power lost. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 105, n. 2, p. 135-146, 2008.
- SOARES, Samuel Alves et al. Alcances, limites e antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos. **Texto para Discussão**, No. 2443, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2019.
- SVENSON, Ola. Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers?. **Acta psychologica**, v. 47, n. 2, p. 143-148, 1981.
- SYED, Matthew. O princípio da caixa-preta: **A surpreendente verdade sobre o sucesso (e por que algumas pessoas nunca aprendem com seus erros)**. Objetiva, 2016
- TAPINOS, Efstathios. Perceived environmental uncertainty in scenario planning. **Futures**, v. 44, n. 4, p. 338-345, 2012.
- TAPINOS, Efstathios; PYPER, Neil. Forward looking analysis: Investigating how individuals ‘do’ foresight and make sense of the future. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 126, p. 292-302, 2018.
- TETLOCK, Philipp; GARDNER, Dan. **Superprevisões: arte e ciência de antecipar o futuro**. Objetiva, 355 p, 2016.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. In: **Introdução à**

pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. 2015.

VALLIERE, Dave. Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 3, p. 430-442, 2013.

VECCHIATO, Riccardo. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. **Technological Forecasting & Social Change**, V. 79, n.3 p. 436–447, 2012

ZWICKER, Ronaldo; TREVISANI, Alexandre. T; CUNHA, Valeriana. (2006). A importância do monitoramento da emissão de sinais fracos. **Revista de Gestão USP**, V.13 n. 4, p. 51–59

4. Artigo III - Abordagens Organizacional e Individual de Práticas de *Foresight*

Resumo: *Estudos a respeito do futuro e das necessidades de adaptação das organizações vêm se tornando mais recorrentes devido ao ambiente cada vez mais incerto, volátil e ambíguo que se impõe atualmente. O foresight se assemelha a uma série de outros termos utilizados na literatura fazendo referência à questão de monitoramento do ambiente buscando antecipação a eventos futuros visando prevenir ameaças e aproveitar oportunidades. Este artigo objetiva diferenciar práticas individual e organizacional do foresight, suas etapas e objetivos, buscando explorar como ocorrem no contexto brasileiro. Para tal, foi realizada uma revisão de literatura seguida de uma survey. Os resultados demonstram que a maioria dos respondentes pratica atividades relativas ao foresight individual, especialmente em nível hierárquico mais elevado. Também é possível observar variações entre as atividades realizadas, e impressões diversas acerca dos resultados efetivos do foresight nas organizações.*

Palavras-chave: *Foresight. Foresight Individual, Foresight Organizacional.*

Abstract: *Researches about the future and the adaptation needs of organizations are becoming more recurrent due to the increasingly uncertain, volatile and ambiguous environment. Foresight resembles a number of other terms used in the literature referring to the issue of environmental scanning, seeking anticipation of future events in order to prevent threats and seize opportunities. This research aims to differentiate individual and organizational practices of foresight, their stages and objectives, seeking to explore how they occur in the Brazilian context. In order to reach this objective, a literature review was performed followed by a survey. The results show that most respondents perform activities related to individual foresight, especially at higher hierarchical level. It is also possible to observe variations between the activities performed and different impressions about the actual results of foresight.*

Keywords: *Foresight. Individual Foresight. Organizational Foresight.*

4.1. Introdução

Apesar das diferentes “roupagens” que vêm adquirindo ao longo dos anos (PORTER et al., 2004; KUOSA, 2010), os conceitos de *foresight* já são recorrentes na literatura acadêmica relacionada à estratégia organizacional, com crescente interesse de pesquisa (IDEN, METHLIE; CHRISTENSEN, 2017). Trata-se de uma prática que teve sua importância elevada à medida que o ambiente externo das organizações passava por transformações que causaram impactos diretos nos resultados das empresas (CHOUDHURY; SAMPLER, 1997). Em dado momento suscitou-se a importância de as organizações trabalharem de forma proativa, buscando antecipar-se às oportunidades e ameaças provenientes do ambiente organizacional (BURT; WRIGHT, 2006). Esse olhar para o ambiente externo, atenção e coleta de informações, com sistematização de processos para antecipação das organizações ao futuro, é o que chamamos de monitoramento do ambiente (AGUILAR, 1967).

Com o passar dos anos, diferentes métodos para operacionalização do monitoramento foram propostos e diferentes nomenclaturas - inteligência estratégica (LESCA, 2003; LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017), planejamento de cenários (SCHOEMAKER, 1995), forecast (COATES, 1999), gestão de sinais fracos (ANSOFF, 1975), sistemas de detecção precoce (SCHWARZ, 2005), *foresight* tecnológico (BORCH; RASMUSSEN, 2002) - foram atribuídas às práticas que, de forma geral, buscam identificar, coletar, organizar, interpretar e, idealmente, usar as informações coletadas com a finalidade de aumentar a vantagem competitiva, o alinhamento estratégico, a aprendizagem e a inovação organizacional. Sardar (2010) discute essas nomenclaturas, incluindo ainda elementos como futurologia, futurismo e estudos do futuro.

Para Sarpong, Eyres e Batsakis, (2019), não há consenso sobre o que os autores chamam “dimensionalidade do locus” em atribuir a fonte ou o nível de previsão na prática organizacional. Algumas explicações dão prioridade às ações individuais de empreendedores e líderes oferecendo insights sobre como o *foresight* - sendo uma característica elementar da 'mente de negócios competente' (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004) - capacita executivos a transgredir fronteiras estabelecidas para aproveitar oportunidades negligenciadas por seus pares (CHIA, 2008).

Por outro lado, um número crescente de estudiosos argumenta que o *foresight* é um processo coletivo de construção de sentido e, portanto, deve ser teorizado como uma capacidade distribuída (LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006; BOOTZ, 2010; DARKOW, 2015). Estudos também mostram que ações de indivíduos e grupos (TAPINOS; PYPER, 2018) têm potencial para induzir (ou impedir) o *foresight* (CUNHA, PALMA; DA COSTA; 2006; SARPONG; MACLEAN, 2014).

Essa multiplicidade de conceitos abriu espaço para que diferentes abordagens fossem atribuídas a essas práticas, dificultando o enquadramento teórico da temática (ROHRBECK; BATTISTELLA; HUIZINGH, 2015). Conforme Iden, Methlie e Christensen (2017) esse assunto é frágil sob o ponto de vista científico, pois há falta de progresso teórico. Desta forma, visando estabelecer os limites do *foresight* estratégico, especificamente tratando da questão de dimensionalidade do locus (SARPONG et al., 2019), este artigo objetiva diferenciar as abordagens individual e organizacional do *foresight* e identificar como ocorrem no contexto brasileiro. Para tal, após revisão de literatura para caracterização das abordagens, uma *survey* foi conduzida visando descrever a disseminação destas práticas nas organizações.

Após explorar os principais conceitos atribuídos ao *foresight*, diferentes nomenclaturas, atividades e resultados, com diferenciação entre as abordagens organizacional e individual, o método será apresentado, seguido dos resultados e discussões finais.

4.2. Enquadramento Teórico

Para melhor desenvolver os temas relativos a essa investigação, aprofundou-se o conhecimento sobre o *foresight*, suas origens e principais conceitos que se assemelham. Realizou-se também aprofundamento relativo às etapas do *foresight*, tendo como base modelos de maturidade desenvolvidos nas últimas duas décadas, seguidos pelo levantamento dos resultados dos resultados do *foresight*, tema que ainda demanda o preenchimento de algumas lacunas. Por fim, investigou-se as abordagens organizacional e individual do *foresight*, uma vez que se trata de conhecimento fundamental para a continuidade da pesquisa. As principais referências acerca de cada um dos temas foram investigadas e relatadas nas seções seguintes.

4.2.1. Foresight: Uma visão geral

As raízes do *foresight* baseiam-se nos conceitos de monitoramento do ambiente, o qual recebeu diferentes ramificações ao longo de mais de sessenta anos de pesquisas. Sob o ponto de vista de contexto, os estudos surgem à medida que o ambiente organizacional passa a se caracterizar como incerto, gerando nas organizações a necessidade de observá-lo e adaptar-se (DAFT; SORMUNEN; PARKS, 1988), seguindo a premissa da teoria geral de sistemas (KATZ; KAHN, 1978). Com o expressivo contexto de incerteza, estudos acerca da temática foram se tornando mais específicos, na busca por abordagens que permitam às organizações se manter competitivas e sustentáveis. Esses estudos seguiram por caminhos distintos, usando técnicas tanto quantitativas como qualitativas para trabalhar a compreensão do ambiente, possíveis tendências e formas de antecipação (SOARES; FLORÊNCIO; ASSIS; DIGOLIN; GONTIJO; CANESIN, 2019). Neste sentido, tem-se os estudos quantitativos de “*forecast*”, que buscam estabelecer previsões tendo como base informações históricas (WINKLHOFER; DIAMANTOPOULOS, 1996).

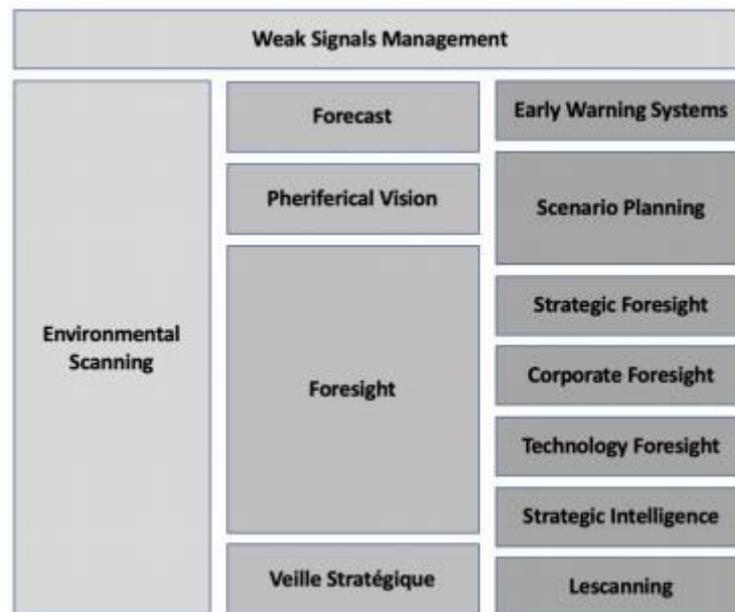
Como uma abordagem entendida como “mista” em termos da origem dos dados e técnicas de análise, a “*pheripheral vision*” refere-se a competências organizacionais que requerem intensa atenção para o entorno empresa (HAECKEL, 2004; CHIA, 2008). Esta visão traduz a necessidade de as organizações avançarem tanto em termos de abrangência como em métodos para coleta informacional. Day e Schoemaker (2008) associam ao papel

dos líderes atentos, chamados "vigilantes", indicando um estado elevado de consciência caracterizado pela curiosidade, atenção e disposição para agir com base em informações incompletas. A realização dessas práticas voltadas à busca de sinais fracos, ampliando a visão periférica e tornando os líderes vigilantes, possibilita que as organizações desviem das principais vulnerabilidades, normalmente de difícil percepção.

De forma semelhante, o termo *foresight* é abordado como capacidade de antecipar eventos, enfatizando a importância da noção do tempo (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004). Os autores sinalizam que *foresight* passa uma ideia mais ampla do que uma simples previsão baseada em eventos passados, pois trata da capacidade de pensar o futuro. A amplitude do conceito possibilitou uma série de diferentes "especializações" do *foresight*, com volume expressivo de estudos tratando de variações entre *foresight* estratégico, tecnológico e corporativo: o tecnológico especifica um processo para questões tecnológicas, envolvendo inclusive questões de estratégia nacional e programas atrelados à importância do pioneirismo em tecnologia (MILES, 2010; BARNARD-WILLS, 2017); o corporativo refere-se a uma abordagem institucional, considerando uma competência organizacional (ROHRBECK et al., 2015). O planejamento de cenários (MIETZNER; REGER, 2005; BEZOLD, 2010) também é associado ao *foresight* estratégico.

Há também semelhanças conceituais entre *foresight* e a abordagem "*La Prospective*", desenvolvida na França, enfatizando não apenas olhar o futuro, mas a "construção" do futuro desejado (MARTIN, 2010). A escola francesa posiciona seus estudos em abordagem organizacional, baseada em atenção, percepção, coleta, organização, compartilhamento e criação coletiva de sentido, atividades trabalhadas de forma sistemática com a finalidade de gerar informações que colaborem na antecipação de eventos significativos (LESCA, 2003). Desta abordagem surgem os conceitos de inteligência estratégica voltada à antecipação (*Lescanning*). A Figura 7 propõe uma compilação dessas associações.

Figura 7 - Diferentes Abordagens do *Foresight*



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Devido a similaridades relacionadas aos objetivos propostos pelos temas supracitados - posicionamento de antecipação a oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo organizacional baseados na gestão de sinais fracos - empregaremos o conceito de *foresight*, em equivalência à inteligência, monitoramento e demais termos associados, buscando compreender métodos de aplicação, organização das atividades, práticas e experiências adquiridas, bem como motivação e uso das informações provenientes dessas atividades e o valor gerado, o que ainda é considerado uma limitação nas pesquisas relativas a esse assunto (IDEN; METHLIE; CHRISTENSEN, 2017).

Esses tópicos serão discutidos, buscando a identificação das etapas do *foresight* bem como resultados obtidos através destas práticas e sua categorização entre o que consta na literatura como *foresight organizacional* (FO) e o que chamaremos nesta pesquisa de *foresight individual* (FI).

4.2.2. Etapas do *Foresight*

A problemática de exposições repetitivas com reduzido aprofundamento sobre o *foresight* (SOARES et al., 2019) evidencia uma temática com distintas visões acerca de seu entendimento e operacionalização. Identificam-se convergências de atividades associadas ao processo, mesmo com diferentes nomenclaturas. Há estudos sobre execução do *foresight* (LESCA, 2003; RAMÍREZ; ÖSTERMAN; GRÖNQVIST, 2013; SCHOEMAKER; DAY,

2009) bem como modelos de maturidade do processo (DAY; SCHOEMAKER, 2005; HINES et al., 2017; ROHRBECK; KUM, 2018), evidenciando que o mesmo não se resume à identificação e coleta de sinais fracos, mas também análise, criação de sentido e uso dessas informações. O *foresight*, como processo, envolve “Busca Informacional”, “Sentido à Informação” e “Uso da Informação”.

A etapa “Busca Informacional” é composta pela atenção (OCASIO, 1997; LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006; RAMÍREZ et al., 2013), percepção (LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006), coleta (LESCA, 2003; GRAEFE; LUCKNER; WEINHARDT, 2010), seleção/organização (LESCA, 2003) e compartilhamento (LESCA, 2003) dos sinais fracos. A etapa “Sentido à Informação” é composta pela compreensão, interpretação e criação de sentido (CHOO, 2002; LESCA, 2003). Já a etapa "Uso da informação" refere-se ao decisor considerar as informações geradas pelo processo e utilizá-las na tomada de decisão. A Tabela 7 apresenta a síntese das etapas do processo de *foresight*.

Tabela 7- Etapas do Processo de *Foresight*

| | Descrição | Etapas | Aprofundamento |
|-----------------------------|--|--------------------|---|
| Busca Informacional | Práticas que a empresa realiza para identificar os fatores que impulsionam a mudança no ambiente organizacional. O objetivo da empresa é identificar sinais fracos à frente da concorrência para obter uma vantagem em termos de lead time | Atenção | Estado de alerta das organizações a respeito das informações que envolvem seu ambiente externo |
| | | Percepção | Identificação de sinais fracos que geram algum insight relativo a possíveis mudanças que podem impactar a organização |
| | | Coleta | Coleta sistemática de informações pertinentes do tipo sinais fracos, de diferentes origens e fontes confiáveis |
| | | Organização | Classificação, categorização e disponibilização das informações coletadas. |
| Sentido à Informação | Práticas através das quais as empresas se envolvem em compreensão, criação de sentido e interpretação das informações. Algumas técnicas podem ser usadas como análise de cenários, mapeamento de dinâmica de sistemas e fundição reversa | Compreensão | Entendimento de por que aquele sinal fraco foi coletado e pode afetar a organização |
| | | Interpretação | Interpretação de um grupo de sinais fracos, relacionando-os e buscando entender suas possíveis relações |
| | | Criação de Sentido | Busca orientar a compreensão e a interpretação a um grau mais elevado, onde é atribuído um sentido aos sinais fracos coletados e seus efeitos conjuntos num cenário futuro da organização |
| Uso da Informação | Práticas que envolvem o efetivo uso dos sinais fracos coletados e interpretados, de forma que o executivo efetivamente leve em consideração essas informações em seu processo de tomada de decisão | Tomada de decisões | Usar efetivamente as informações provenientes do processo de foresight na tomada de decisão. |
| | | Consideração | Considerar as informações provenientes de processos de foresight na tomada de decisão estratégica. |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020) com base em Choo, 2001; Lesca, 2003; Day, Schoemaker, 2005, 2006, 2009; Van der Duin; Hartigh, 2009; Grim, 2009; Zhang, Majid; Foo, 2012; Ramírez, Österman; Grönquist, 2013; Himes et al., 2017; Rohrbeck; Kum, 2018.

Todas as etapas refletem a importância de coletar informações do ambiente externo para antecipar eventos, identificando oportunidades, ameaças ou ambos (ANSOFF; BRANDENBURG; 1967; LESCA, 2003). Este é um ponto convergente em uma temática que ainda demanda melhor aprofundamento e conceituação (RHISIART; STÖRMER; DAHEIM, 2017). Ainda há lacunas de pesquisa no que diz respeito ao entendimento dos efeitos e resultados das práticas do *foresight* (RHISIART; STÖRMER; DAHEIM, 2017), sendo este um tema ainda complexo e desafiador, que será melhor observado na seção a seguir. .

4.2.3. Resultados das Práticas de *Foresight* nas Organizações

Idealmente, o resultado esperado do *foresight* é a geração de matéria-prima para a elaboração do planejamento estratégico organizacional, o que determina a relevância da temática na gestão estratégica das organizações (IDEN; METHLIE; CHRISTENSEN, 2017; BUEHRING; LIEDTKA, 2018). Contudo, além de gerar informações que alimentam o planejamento estratégico, é possível elencar os efeitos gerados por essas práticas sob o ponto de vista organizacional (CHOO, 2002). Empresas que procuram uma interpretação antecipada do futuro têm que lidar com o fato de que a tomada de decisão deve ser realizada no presente, com base em cenários futuros imaginados, através dos quais os decisores podem fazer antecipações aproximadas de implicações em longo prazo de caminhos alternativos de ação (GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).

Os resultados esperados podem ser: a informação propriamente dita (obtida/interpretada) como "produto final" do processo realizado; os resultados de seu uso na tomada de decisão estratégica atual, com potencial impacto futuro; e efeitos das práticas nos indivíduos envolvidos. Neste contexto, entende-se que os resultados devem estar alinhados, o que implica na questão do uso das informações geradas pelo *foresight* e seu efeito nas equipes envolvidas (CHOO, 2002; FRANCO et al., 2011).

Sob o ponto de vista organizacional, Miller (1989) evidencia organizações que seguem uma estratégia de diferenciação com atividades sistemáticas de *foresight* geram resultados que influenciam na performance organizacional. Boccacio, Janissek-Muniz e Borges (2016) sugerem o *foresight* como capacidade dinâmica organizacional, que deriva em competências, levando às empresas à implantação do plano de ação e concretização no rearranjo organizacional. Jennings e Lumpkin (1992) indicam que empresas "inovadoras" tendem a se envolver em atividades relativas ao *foresight* para captar externamente e fornecer internamente informações sobre oportunidades latentes do ambiente, e empresas classificadas como "líderes de custos" são focadas na avaliação de ameaças através do monitoramento.

Beal (2000) reforça que a busca por informações do ambiente facilita o alinhamento entre as estratégias competitivas e o ambiente organizacional.

Kumar, Subramanian e Strandholm (2001) identificaram relação entre o *foresight* e estratégia organizacional, demonstrando relação positiva entre o este e a performance organizacional. Garg, Walters e Priem (2003) analisam a questão da dinamicidade do ambiente externo relacionando-a a frequência do *foresight*, que deriva em maior desempenho organizacional. Rohrbeck (2012) argumenta que o *foresight* colabora com a performance à medida que possibilita a identificação de mudanças relevantes no ambiente, promove iniciativas de inovação, desafia o desenvolvimento da inovação, contribui para a superação de modelos mentais dominantes, modera discussões estratégicas e apoia a gestão de recursos estratégicos. Heger e Bomann (2015) sinalizam o valor do *foresight* em rede com resultados provenientes dessas práticas, enquanto Rohrbeck e Schwarz (2013) exploram a criação de valor decorrente.

Assim, entende-se que o *foresight*, quando considerado uma atividade organizacional formal e sistematizada, atinge uma série de retornos positivos para as organizações. A Tabela 8 exibe uma compilação de todos os resultados esperados do *foresight*.

Tabela 8- Resultados e Efeitos do *Foresight*

| Resultados Identificados | Autores | Efeitos Identificados | Autores |
|--|--|---|---|
| <p><u>Inovação</u> Empresas classificadas inovadoras tendem a se envolver em atividades de monitoramento ambiental;</p> <p>O foresight influencia diretamente os resultados de performance de inovação da organização</p> | <p>Jennings e Lumpkin (1992) Ruff (2006) Von der Gracht et al (2010) Rohrbeck; Gemünden (2011) Rohrbeck (2012) Battistella (2014)</p> | <p><u>Aprendizagem Organizacional</u> A execução do foresight possibilitou a aprendizagem organizacional e individual, além da discussão sobre o processo, em termos de seu impacto em ajustes estratégicos e iniciativas; Atividades de foresight formalizadas proporcionam uma percepção aprimorada, uma capacidade aprimorada de interpretar a mudança e uma capacidade aprimorada de propor respostas, juntamente com uma capacidade aprimorada de aprendizado organizacional.</p> | <p>Rohrbeck; Schwarz (2013) Battistella (2014) Peter; Jarratt (2015)</p> |
| <p><u>Performance e Vantagem Competitiva</u> Relação positiva existente entre as práticas de monitoramento do ambiente e a performance organizacional</p> <p>Frequência do monitoramento do ambiente deriva em um maior desempenho organizacional;</p> <p>Organização que segue uma estratégia de diferenciação e emprega atividades sistemáticas de monitoramento voltadas a informações sobre oportunidades de mercado e inovação, gera resultados que influenciam na performance organizacional.</p> | <p>Eto (2003) Garg, Walters; Priem (2003) Kumar; Subramanian; Strandholm (2001) Doz, Kosonen (2010) Rohrbeck; Gemuenden (2011) Rohrbeck; Schwarz (2013) Rohrbeck; Kum (2018) Rohrbeck; Battistella; Huizingh, (2015)</p> | <p><u>Alinhamento Estratégico</u> Busca por informações de diferentes setores do ambiente externo facilita o alinhamento entre as estratégias competitivas e o ambiente organizacional</p> | <p>Kumar; Subramanian; Strandholm (2001) Beal (2000) Battistella (2014)</p> |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Considerando resultados e efeitos provenientes do *foresight*, destaca-se que a operacionalização, a geração de informações e seu uso efetivo conduzem ao aumento do desempenho organizacional, através da efetiva incorporação e implementação de novas ideias às estratégias.

Parte-se, então, para o aprofundamento das abordagens individual e organizacional do foresight, buscando compreender similaridades e diferenças tanto na operacionalização das etapas e percepção dos resultados.

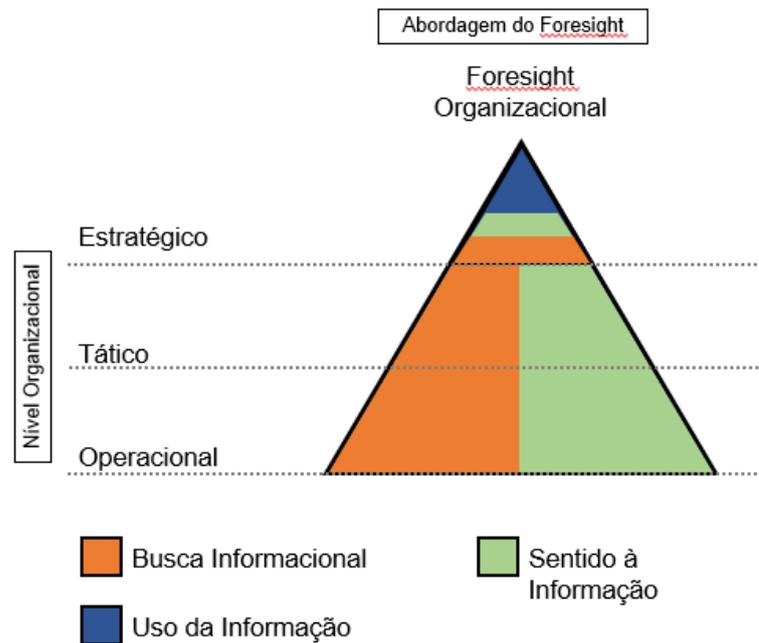
4.2.4. *Foresight Organizacional (Corporate Foresight)*

O termo “*corporate foresight*” é relativamente recente e baseado em trabalhos anteriores que não faziam uso desta expressão. Conforme Reger (2001) o *foresight* deve ser compreendido como ferramenta organizacional integrada ao gerenciamento estratégico, orientado a processos, direcionado a valor, e baseado em *network*. O entendimento do conceito pressupõe existência de processos atrelados à gestão estratégica organizacional. Para VECCHIATO (2015), *corporate foresight* diz respeito a uma série de práticas, técnicas e processos utilizados pelas organizações para identificar mudanças no ambiente externo, gerando conhecimento, agilidade estratégica e consequente criação de valor à organização.

No sentido de abordagem organizacional, Sarpong e Maclean (2014) entendem o *foresight* como processo dinâmico e interativo, transcendendo o sujeito individual, focado em ações coletivas. Day e Schoemaker (2009) reforçam a importância de uma abordagem organizacional, alertando para possíveis vieses individuais. De fato, o *foresight* requer um coletivo envolvido em todas as etapas - monitoramento, interpretação, aplicação-, exigindo sistematização do processo (CHOO, 2002; LESCA, 2003; FRANCO et al., 2011). A tomada de decisão também pertence ao processo, considerando que é a efetiva adaptação da empresa que a habilita a ganhos em inovação, performance organizacional e vantagem competitiva (RUFF, 2006; ROHRBECK et al., 2015).

Alguns autores compreendem *corporate foresight* não somente como uma prática, mas uma competência organizacional a ser desenvolvida (ROHRBECK et al, 2015). Sarpong e Maclean (2014) indicam que o *corporate foresight* deve se transformar em capacidade distribuída, sendo nutrido e capturado em equipes. A empresa deve ter à sua disposição um serviço capaz de desempenhar um papel de observador ativo do ambiente, associado à percepções internas. Neste entendimento, Skyrius et al (2016) e Rappet al. (2015) sugerem que as empresas devem estar engajadas em propiciar uma cultura da informação que valorize a inteligência. O *corporate foresight* requer processos estabelecidos e participação de equipes multidisciplinares, gerando desenvolvimento de competências organizacionais e habilidades aos participantes. A figura 8 apresenta a compreensão sobre essa abordagem, distribuindo as principais etapas do processo de *foresight* nos níveis hierárquicos da organização.

Figura 8 - Abordagem Organizacional do *Foresight*



Fonte: Elaborado pela Autora (2020) com base em Choo (2002), Lesca (2003), Sarpong e Maclean (2014), Rohrbeck et al. (2015).

A seguir, aprofundaremos a abordagem individual de *foresight*, alinhada aos objetivos desta investigação.

4.2.5. *Foresight* Individual

Apesar de personalidades caracterizadas como futuristas estarem em evidência, poucos estudos tratam especificamente da abordagem individual do *foresight* e seus efeitos (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017; TAPINOS; PYPYER, 2018). Contudo, observações acerca da prática individual de *foresight* são recorrentes (MACKAY; BURT, 2015; HINES; GOLD, 2015).

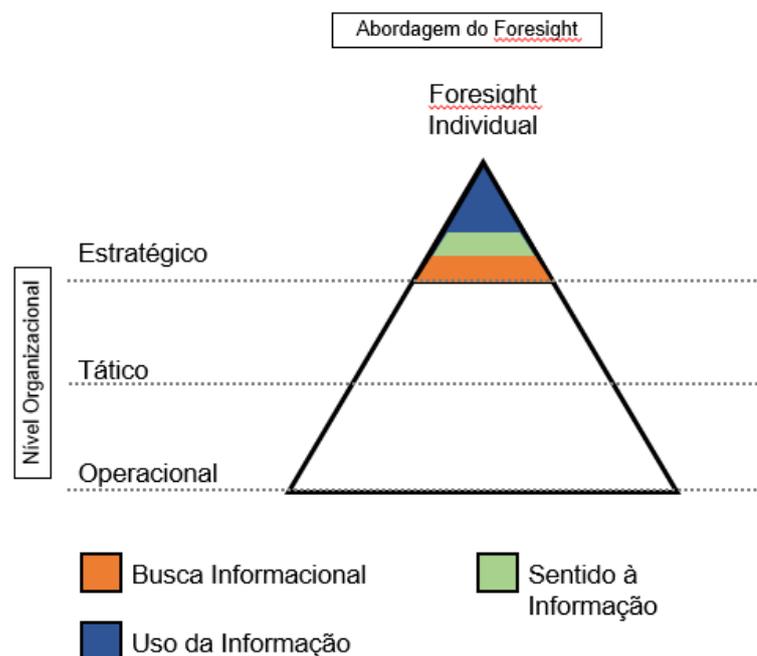
Tapinos e Pyper (2018, p.1) afirmam que “criar sentido na incerteza é parte do trabalho diário dos executivos”. Os autores, que seguem a linha individual de *foresight*, analisam práticas individuais não institucionalizadas que se desenvolvem por uma atividade proativa dos executivos, para a qual empregam o termo “*forward-looking analysis*”.

Conforme estudo de Reger (2001) processos individuais de *foresight* são pouco estruturados, ocorrendo frequentemente de forma inconsciente, sem fases definidas, incorrendo em dificuldades na descrição da atividade. Alinhada a este argumento, a abordagem individual é tratada por estudos que determinam especificamente que CEOs (JOROSI, 2008), administradores (BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2015) e executivos

(LAU; LIAO; WONG; CHIU, 2012) realizam tais procedimentos em suas organizações, respondendo individualmente pelas atividades.

Jorosi (2008) trata das práticas dos CEOs em relação à atenção e busca de informações no ambiente. Barron et al., (2015) realizam uma comparação nos hábitos de coleta informacional do ambiente político por parte dos executivos. Lau et al (2012) aprofundam a perspectiva, avaliando como ferramentas web possibilitam aos gestores acesso a informações qualificadas, inteligência coletiva e uso das informações na tomada de decisões. Ahuja, Coff e Lee (2005) investigam o “*foresight* gerencial” e suas implicações a respeito do uso das informações para gerar vantagem e para construção de capacidades organizacionais, argumentando que, ao realizar as atividades de forma individual, os gerentes têm a possibilidade de usar informações provenientes desta prática para benefício próprio, sendo um problema a ser trabalhado nas organizações. A Figura 9 sintetiza o entendimento das atividades do *foresight* a nível individual.

Figura 9 -Abordagem Individual do *Foresight*



Fonte: Elaborado pela Autora (2020) com base em Ahuja, Coff e Lee (2005), Lau et al. (2012), Barron et al. (2015), Mackay e Burt (2015).

Deve-se salientar que outras abordagens emergem, relativas à questão individual do *foresight* e ao papel consultivo dos “futuristas” (TETLOCK; GARDNER 2016; LINDSTROM, 2016). O termo "futurista" gera expectativas, embora os serviços de previsão

profissional ainda estejam indefinidos do ponto de vista do mercado (HINES et al, 2017). Essa abordagem leva em consideração práticas individuais de *foresight* como serviços, implicando na aplicação de métodos específicos, frequentemente via consultoria. Há ainda uma definição de modelo de competências de *foresight* identificando atribuições de futuristas profissionais, sugerindo também o uso deste modelo para que as “empresas possam melhorar a capacidade de *foresight* de seus talentos” (HINES et al, 2017, p.1).

4.3. Procedimento Metodológico

Com objetivo de diferenciar abordagens individual e organizacional da prática de *foresight* e identificar como estão distribuídas no contexto brasileiro, optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva, caracterizada pela realização de uma revisão de literatura orientada a aprofundar e sintetizar informações referentes ao *foresight*, e pelo desenvolvimento de um instrumento especificamente elaborado (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2018), abordando etapas e resultados de *foresight*, bem como elementos de *foresight* individual. O instrumento foi aplicado a profissionais de diferentes níveis hierárquicos em organizações brasileiras.

A coleta de dados quantitativos foi realizada via *survey* eletrônica, operacionalizada via Google Forms. Visando identificar a concordância dos respondentes em termos de intensidade, usou-se uma escala intervalar para mensurar percepções de processos e efeitos de *foresight*. Dados gerais dos respondentes (idade, gênero e atuação) foram apresentados em escala nominal, permitindo agrupamento e classificação. A pesquisa ocorreu no Brasil, entre abril e maio de 2019, obtendo 104 respostas válidas. A amostra, não probabilística, é constituída por respondentes voluntários, selecionados em função da disponibilidade e acessibilidade aos elementos da população.

A análise dos dados quantitativos ocorreu de forma descritiva (REIS, 1996), resumindo as informações coletadas sobre a amostra, sem distorção nem perda de informação, apresentando os principais achados com relação à concordância dos respondentes acerca das abordagens do *foresight* através de quadros, gráficos e indicadores numéricos. Não se buscou a inferência estatística e sim a descrição dos dados obtidos através da aplicação do instrumento. Por fim, para investigar como os gestores avaliaram a importância das questões de interesse, foram utilizados testes t da amostra, por meio dos quais o escore médio atribuído às questões foi comparado com o valor de referência 3 (valor de resposta médio da escala, que admitia respostas entre 1 e 5).

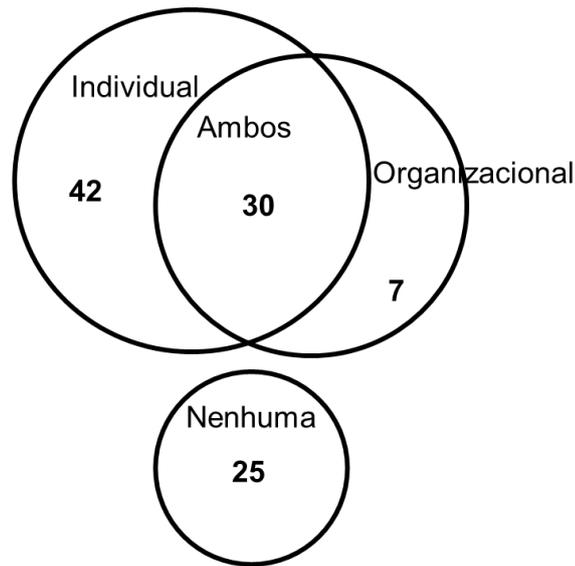
4.4. Resultado e Análises

A partir da investigação das abordagens individual e organizacional do *foresight*, os dados foram analisados de forma descritiva. Foram analisadas as percepções dos respondentes acerca do processo de *foresight*, tentando compreender posicionamentos individuais ou organizacionais. Dos 104 respondentes, 7 são sócios/membros de conselho, 15 diretores, 13 coordenadores/supervisores, 38 gerentes e 31 analistas. A maioria (85) possui mais de dez anos de experiência, 30 trabalham em bancos/financeiras e 26 trabalham com serviços na área tecnológica. Os demais se dividem em educação (13), comunicação (10), serviços financeiros (9), transporte (8), alimentação (4) e setor farmacêutico (4).

Nos resultados gerais, observa-se que a maioria dos respondentes possui um nível alto de concordância com relação à realização das atividades de atenção, percepção, organização e compartilhamento a nível organizacional. O mesmo ocorre com as atividades referentes ao uso da informação. Contudo, atividades intermediárias (interpretação, compreensão e criação de sentido) têm a maioria das respostas neutras, seguidas por discordância com relação à sua execução a nível organizacional. Acerca dos resultados do processo de *foresight*, todos possuem níveis altos de concordância. Análises acerca do entendimento do processo de *foresight* como atividade individual atribuída aos executivos, obtiveram resultados preponderantemente discordantes.

Para auxiliar nas análises dos resultados, as informações foram organizadas de maneira a compreender quais eram os respondentes que realizavam as atividades de forma organizacional ou individual. Ao todo, identificou-se 4 grupos: atividades realizadas de forma individual; atividades realizadas de forma organizacional, ambas as atividades realizadas e nenhuma das atividades realizadas. O critério estabelecido para corte foi a média de concordância nas respostas acima de 3,44, (média das respostas relativas à execução das atividades de *foresight*), indicando um nível de concordância acima da média na execução de, ao menos, parte das atividades elencadas. Apenas 7 respondentes reconhecem atividades realizadas exclusivamente de forma organizacional (Figura 10). Contudo, se somados àqueles que identificam ambas as atividades, somam 37, representando cerca de 35% da amostra.

Figura 10- Realização do *Foresight*



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Etapas de *foresight* demandam que os indivíduos executem efetivamente o que é proposto, o que pode gerar uma impressão de que realizam as atividades de forma individual, mesmo quando são propostas pela organização. O questionário foi elaborado de forma a diferenciar as abordagens, porém, não se pode descartar que na classificação “ambos” haja casos onde os respondentes acreditam realizar “individualmente” atividades propostas e sistematizadas pelas organizações a que pertencem.

A essa classificação foram confrontadas atividades relativas ao processo de foresight, visando compreender percepções dos respondentes na execução dessas atividades. Com relação às atividades, trabalhou-se com categorias dos grupos de coleta, interpretação e uso da informação. Como resultado, os respondentes que classificam o processo como organizacional têm baixo reconhecimento das atividades de compreensão e criação de sentido, com nível de concordância médio com relação ao uso da informação, sugerindo que as informações coletadas não são utilizadas (Tabela 9).

Tabela 9- Comparativo Atividades *Foresight* e Abordagem do Respondente

| | Fases da Coleta Avaliadas | Individual | Organizacional | Nenhuma | Ambas |
|----------------|---------------------------|------------|----------------|---------|-------|
| Organizacional | Atenção | Médio | Alto | Baixo | Alto |
| | Percepção | Médio | Alto | Baixo | Alto |
| | Coleta | Baixo | Alto | Baixo | Alto |
| | Organização | Baixo | Alto | Baixo | Alto |
| | Compartilhamento | Baixo | Alto | Baixo | Médio |
| | Compreensão | Baixo | Médio | Baixo | Médio |
| | Interpretação | Baixo | Médio | Baixo | Médio |
| | Criação de Sentido | Baixo | Médio | Baixo | Médio |
| | Consideração | Baixo | Médio | Baixo | Alto |
| | Uso | Baixo | Médio | Baixo | Alto |
| Individual | Atenção | Alto | Baixo | Baixo | Alto |
| | Percepção | Alto | Baixo | Médio | Alto |
| | Coleta | Alto | Baixo | Baixo | Médio |
| | Organização | Médio | Baixo | Baixo | Médio |
| | Compartilhamento | Alto | Baixo | Médio | Alto |
| | Compreensão | Alto | Médio | Médio | Alto |
| | Interpretação | Alto | Médio | Médio | Alto |
| | Criação de Sentido | Alto | Baixo | Médio | Alto |
| | Consideração | Alto | Médio | Baixo | Médio |
| | Uso | Alto | Baixo | Médio | Alto |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme resultados, observa-se que os respondentes que realizam as atividades de *foresight* de forma individual percebem que o nível de uso das informações é alto, e percebem como altas as etapas de compreensão, interpretação e criação de sentido. De fato, a única etapa que poderia ser questionada dentro de uma abordagem individual do *foresight* é a etapa de organização das informações, que obteve resultado médio. Por outro lado, estes indivíduos percebem como baixas praticamente todas as etapas de *foresight* organizacional, com exceção às etapas de atenção e percepção.

Avaliando os respondentes que identificam as atividades de *foresight* de forma organizacional, apenas aquelas relativas à coleta informacional possuem classificação alta. As demais etapas - interpretação e uso das informações - estão classificadas como médias, demonstrando não haver concordância de que são realizadas como processos sistemáticos. Quando estes respondentes observam questões relativas a práticas individuais, possuem níveis baixos de concordância quanto à maioria das atividades, sendo consideradas como “médias” apenas a atenção e a percepção de informações.

Quanto aos respondentes que não apresentam concordância nem com atividades organizacionais e nem com individuais, as atividades de compartilhamento, interpretação,

compreensão, criação de sentido e uso informacional possuem nível médio de concordância. Por fim, respondentes que consideram a existência tanto de processos organizacionais como individuais, indicam maior nível de concordância nas atividades individuais.

4.4.1. Análises sob o ponto de vista do cargo ocupado

Quando as abordagens – organizacional, individual, ambas, nenhuma – são confrontadas com cargos dos respondentes, observa-se que a maioria dos coordenadores/supervisores acredita que essas atividades são realizadas em ambas esferas. Os gerentes, em sua maioria, acreditam realizar essas tarefas de forma individual, não havendo concordância com relação a abordagem organizacional. Diretores/sócios e gerentes acreditam em abordagem individual (Tabela 10). Essa ocorrência de práticas relativas ao *foresight* sendo realizadas especialmente por cargos mais altos na hierarquia, está de acordo com Tapinos e Pyper (2017) que associam aos executivos a tarefa de criação de sentido diante da incerteza.

Tabela 10 - Comparativo Nível Hierárquico e Abordagem do *Foresight*

| Nível Hierárquico | Individual | Organizacional | Ambos | Nenhum | Total |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|--------------|---------------|--------------|
| Analista | 5 | 1 | 8 | 17 | 31 |
| Coordenador/Supervisor | 1 | 1 | 7 | 4 | 13 |
| Gerente | 20 | 3 | 13 | 2 | 38 |
| Diretor | 10 | 2 | 2 | 1 | 15 |
| Sócio/Membro Conselho | 6 | | | 1 | 7 |
| Total Geral | 42 | 7 | 30 | 25 | 104 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Uma vez que a classificação das abordagens Individual, Organizacional, Ambos, Nenhum é resultado de uma análise das médias das respostas dadas para cada etapa do *foresight*, optou-se por apresentar também a análise por cargo, para verificar se há atividades específicas com maior nível de concordância conforme o cargo do respondente (Tabela 11).

Tabela 11 - Comparativo Atividades do *Foresight* e Níveis Hierárquicos

| | Atividades e Etapas | Analista | Coordenador Supervisor | Diretor | Gerente | Sócio Membro Conselho |
|-----------------------|---------------------|----------|------------------------|---------|---------|-----------------------|
| Organizacional | Atenção | Médio | Médio | Médio | Médio | Baixo |
| | Percepção | Médio | Alto | Médio | Médio | Médio |
| | Coleta | Baixo | Médio | Médio | Médio | Baixo |
| | Organização | Baixo | Médio | Baixo | Médio | Baixo |
| | Compartilhamento | Baixo | Médio | Médio | Médio | Médio |
| | Compreensão | Baixo | Médio | Baixo | Médio | Baixo |
| | Interpretação | Baixo | Baixo | Baixo | Médio | Baixo |
| | Criação de Sentido | Baixo | Baixo | Baixo | Médio | Baixo |
| | Consideração | Baixo | Médio | Baixo | Médio | Baixo |
| | Uso | Baixo | Médio | Baixo | Médio | Médio |
| Individual | Atenção | Médio | Médio | Médio | Alto | Alto |
| | Percepção | Médio | Alto | Médio | Alto | Alto |
| | Coleta | Médio | Médio | Médio | Médio | Alto |
| | Organização | Baixo | Baixo | Médio | Baixo | Alto |
| | Compartilhamento | Médio | Médio | Médio | Médio | Alto |
| | Compreensão | Médio | Médio | Alto | Alto | Alto |
| | Interpretação | Médio | Médio | Alto | Alto | Alto |
| | Criação de Sentido | Médio | Médio | Alto | Alto | Alto |
| | Consideração | Médio | Médio | Médio | Médio | Alto |
| | Uso | Médio | Médio | Médio | Médio | Alto |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

É possível observar maior nível de concordância associado a atividades individuais. Verifica-se que, para a amostra, as atividades de interpretação têm baixos níveis de concordância em uma perspectiva organizacional, e alto nível de concordância em perspectiva individual, principalmente em altos cargos. Este resultado abre espaço para questões já levantadas com relação à importância de processos coletivos de criação de sentido (LESCA, 2003) e riscos de vieses em interpretação individual (SCHOEMAKER; DAY, 2009). Por fim, em questões do uso de informações observa-se que as atividades associadas possuem maior nível de concordância quando atreladas a perspectiva individual do que à perspectiva organizacional para praticamente todos os cargos analisados.

4.4.2. Percepções acerca dos resultados do Processo de *Foresight*

Em termos de resultados obtidos através do processo de *foresight*, analisou-se alinhamento estratégico, aprendizagem organizacional, vantagem competitiva e inovação. As

análises (Tabela 12) consideram o tipo de processo de *foresight* em que os respondentes mais apresentam concordância e avaliam diferenças de concordância dos resultados obtidos.

Tabela 12 - Comparativo: Abordagem do *Foresight* e Resultados Percebidos

| Abordagem | Inovação | Alinhamento Estratégico | Vantagem Competitiva | Aprendizagem |
|--------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| Individual | 4,41 | 4,41 | 4,29 | 4,21 |
| Organizacional | 3,67 | 3,71 | 3,71 | 3,67 |
| Nenhum | 3,93 | 4,00 | 4,10 | 3,59 |
| Ambos | 4,62 | 4,63 | 4,58 | 4,37 |
| Média Total | 4,31 | 4,33 | 4,29 | 4,07 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os níveis de concordância com relação à vantagem competitiva, inovação e alinhamento estratégico, analisados de forma geral, possuem resultados semelhantes, ultrapassando resultados da aprendizagem. Analisados sob a perspectiva das abordagens, observa-se níveis de concordância mais altos em resultados de processos de foresight para respondentes que realizam atividades individuais, indicando que, na amostra da pesquisa, aqueles que realizam atividades de forma individual percebem maior resultado do que aqueles que as realizam de maneira organizacional.

Também foram confrontados resultados e o cargo dos respondentes (Tabela 13), indicando concordâncias elevadas (maioria acima de 4) para todos os cargos analisados. Respondentes que mais reconhecem resultados do foresight são os sócios/membros de conselho (média 4,46). Analisando os resultados de forma isolada, apenas a aprendizagem apresenta resultados inferiores a 4 para Analistas, Coordenadores e Diretores.

Tabela 13 - Comparativo: Nível Hierárquico e Resultados Percebidos

| Cargo Ocupado | Inovação | Alinhamento | Vantagem | Aprendizagem |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Analista | 4,26 | 4,24 | 4,25 | 3,99 |
| Coordenador/Supervisor | 4,41 | 4,56 | 4,46 | 3,97 |
| Diretor | 4,45 | 4,21 | 4,20 | 3,88 |
| Gerente | 4,27 | 4,33 | 4,30 | 4,09 |
| Sócio/Membro Conselho | 4,24 | 4,48 | 4,29 | 4,86 |
| Média Geral | 4,31 | 4,33 | 4,29 | 4,07 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

As medidas de concordância com relação aos resultados do foresight foram similares quando analisadas sob o ponto de vista dos níveis hierárquicos, especialmente observando a média geral. Os resultados referentes à aprendizagem foram os menos reconhecidos pelos respondentes do estudo e, curiosamente, mais altos para respondentes sócios/membros do conselho. O alinhamento estratégico obteve os melhores resultados, sendo o resultado de maior concordância por parte dos supervisores/gerentes.

4.5. Considerações Finais

Com o objetivo de diferenciar as abordagens individual e organizacional do processo de *foresight*, explorando a ocorrência destas abordagens no contexto brasileiro, foi realizada a aplicação de uma *survey*. Os respondentes foram convidados a indicar concordância com relação à realização de atividades de *foresight*, classificando-os em atividades organizacionais, individuais, ambas ou nenhuma. Nos resultados gerais, observa-se maior ocorrência em práticas individuais de *foresight* do que organizacionais.

Nas atividades associadas ao *foresight*, dado que estas ainda estão longe de ser uma unanimidade entre os pesquisadores da área, tornou-se relevante observar a concordância dos respondentes com relação à busca informacional, sentido à informação e uso da informação. A cada uma das etapas foram atribuídas atividades, conforme referencial teórico, nas quais os respondentes apresentaram seu nível de concordância. Observa-se que a maior parte dos respondentes possui concordância superior à execução destas atividades de forma individual do que organizacional. A única atividade que apresenta níveis baixos de concordância quando se trata de uma abordagem individual é a de “organização” da etapa de coleta informacional (classificação, categorização e disponibilização das informações coletadas), o que possivelmente seja pouco realizado quando o indivíduo é o único a “acessar” essas informações. Por outro lado, essa baixa percepção de importância da atividade pode resultar em perdas informacionais provocadas pelo esquecimento da informação que não se encontra em repositório específico (LESCA, 2003).

Todas as atividades relativas à etapa de criação de sentido tiveram níveis de concordância médio/alto em práticas individuais, especialmente em níveis hierárquicos altos. Diversos estudos relativos à interpretação de sinais fracos sinalizam a importância da abordagem coletiva, relacionando práticas individuais a possíveis vieses de interpretação. Neste sentido, é importante sinalizar a relevância deste resultado bem como a necessidade de aprofundamento

na realização das atividades de sentido à informação de forma individualizada, explorando a percepção dos indivíduos com relação aos resultados destas práticas. Quando a amostra é fragmentada sob o ponto de vista dos níveis hierárquicos, há maior concordância daqueles em níveis hierárquicos superiores com a realização das atividades individuais de foresight. Entre sócios/membros de conselho que responderam ao questionário, nenhum reconhece a realização de atividades de foresight a nível organizacional, mesmo quando suas equipes o fazem. Isso conduz a uma questão pertinente em relação ao uso das informações: uma vez que os executivos situados em alto nível hierárquico não reconhecem práticas organizacionais do foresight, como usariam efetivamente suas informações? Este questionamento auxilia na interpretação dos resultados relacionados às atividades da etapa de “uso informacional”, com níveis baixos/médios de concordância a nível organizacional e, níveis médios/altos sob o ponto de vista individual.

Por fim, em relação aos resultados obtidos através da realização das práticas de *foresight*, observa-se nível mais baixo de concordância daqueles que realizam as atividades de forma organizacional dos que realizam de forma individual. Ao observarmos os itens listados como “resultado” ou como “efeito” do processo de *foresight*, a maior concordância se dá para alinhamento estratégico e a menor para aprendizagem organizacional. O alinhamento estratégico considera o foresight e promove conversas sobre a estratégia organizacional da empresa, auxiliando na criação uma visão comum e melhorando a coordenação dos objetivos de negócio, enquanto a aprendizagem organizacional se refere a mudanças culturais provenientes da aprendizagem dos indivíduos pela melhora na compreensão dos profissionais a respeito do negócio (ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; HEGER; BOMAN, 2015; BOELILLEGRAVEN; MONTERDE, 2015). Ambos são considerados “efeitos” do *foresight*, dado que, inicialmente, a estratégia da adoção desta prática visa melhorar em termos de desempenho organizacional e vantagem competitiva, além de melhor aproveitamento das oportunidades de inovação (VAN DER DUIN; DEN HARTIGH, 2009).

Os resultados desta pesquisa colaboram com o entendimento geral do panorama das abordagens individual e organizacional do *foresight*. Possui limitações quanto ao tamanho e variabilidade da amostra, que poderia ter sido diferentemente enquadrada de forma a conduzir uma pesquisa que possibilitasse generalização, gerando uma possibilidade de estudo futuro. A exploração de diferentes percepções conforme nível hierárquico gerou novos conhecimentos, abrindo novas frentes de pesquisa. A questão das abordagens individuais e organizacionais do foresight também apresenta uma série de oportunidades de estudo, dentre as quais se destacam as diferenças na percepção de valor dos resultados do processo e dificuldades

atribuídas ao mesmo, que podem variar conforme a abordagem praticada. Outras possibilidades de pesquisa envolvem observação específica do processo de foresight em ramos ou setores distintos.

4.6. Referências

- AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment**. Macmillan, 1967.
- AHUJA, Gautam; COFF, Russell W.; LEE, Peggy M. Managerial foresight and attempted rent appropriation: Insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 9, p. 791-808, 2005.
- ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California management review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975
- ANSOFF, H. Igor; BRANDENBURG, Richard C. A program of research in business planning. **Management science**, v. 13, n. 6, p. B-219-B-239, 1967.
- BARNARD-WILLS, David. The technology foresight activities of European Union data protection authorities. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 116, p. 142-150, 2017.
- BARRON, Andrew; HULTÉN, Peter; VANYUSHYN, Vladimir. Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviours: evidence from the political crisis in the Eurozone. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 3, p. 601-619, 2015.
- BATTISTELLA, Cinzia. The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 87, p. 60-79, 2014.
- BEAL, Reginald M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 38, n. 1, p. 27, 2000.
- BEZOLD, Clem. Lessons from using scenarios for strategic foresight. **Technological forecasting and social change**, v. 77, n. 9, p. 1513-1518, 2010.
- BOCCACIO, A.A.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BORGES, N. M. A Inteligência como uma Capacidade Dinâmica: obtendo vantagem competitiva por meio da leitura de ambientes. In: *Anais XL EnANPAD*. Costa do Sauípe - BA: 2016.

- BOOTZ, J.P. Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis. **Technological forecasting and social change**, 77(9), 1588-1594, 2010.
- BORCH, Kristian; RASMUSSEN, Birgitte. Refining the debate on GM crops using technological foresight—the Danish experience. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 72, n. 5, p. 549-566, 2005..
- BORGES, Natália Marroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Individual environmental scanning as a barrier to collective processes in organizations. **Revista de Gestão**, 2018.
- BURT, George; WRIGHT, George. ‘Seeing’ for organizational foresight. **Futures**, v. 38, n. 8, p. 887-893, 2006.
- CHIA, Robert. Enhancing entrepreneurial learning through peripheral vision. In: **Entrepreneurial Learning**. Routledge, 2008. p. 49-65.
- CHOO, Chun Wei et al. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.
- CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. (3rd ed.). Medford, NJ: Information Today, Inc, 2002.
- CHOUDHURY, Vivek; SAMPLER, Jeffrey L. Information specificity and environmental scanning: An economic perspective. **MIS quarterly**, p. 25-53, 1997.
- COATES, Joseph F. Boom time in forecasting. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 62, n. 1-2, p. 37-40, 1999.
- CUNHA, Miguel Pina; PALMA, Patrícia; DA COSTA, Nuno Guimarães. Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. **Futures**, v. 38, n. 8, p. 942-955, 2006.
- DAFT, Richard L.; SORMUNEN, Juhani; PARKS, Don. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. **Strategic management journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.
- DARKOW, Inga-Lena. The involvement of middle management in strategy development—Development and implementation of a foresight-based approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 10-24, 2015.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Scanning the periphery. **Harvard business review**, v. 83, n. 11, p. 135, 2005.

- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Leading the vigilant organization. **Strategy & Leadership**, 2006.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. **Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company**. Harvard Business Press, 2006.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Are You a 'Vigilant Leader'? **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 3, p. 43, 2008.
- DOZ, Yves L.; KOSONEN, Mikko. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 370-382, 2010
- ETO, Hajime. The suitability of technology forecasting/foresight methods for decision systems and strategy: A Japanese view. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 70, n. 3, p. 231-249, 2003.
- FRANCO, Mário et al. Scanning practices and information sources: an empirical study of firm size. **Journal of Enterprise Information Management**, 2011.
- TETLOCK, Philipp; GARDNER, Dan. **Superprevisões: arte e ciência de antecipar o futuro**. Objetiva, 355 p, 2016.
- GARG, Vinay K.; WALTERS, Bruce A.; PRIEM, Richard L. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic management journal**, v. 24, n. 8, p. 725-744, 2003.
- GAVETTI, Giovanni; LEVINTHAL, Daniel. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. **Administrative science quarterly**, v. 45, n. 1, p. 113-137, 2000.
- GRAEFE, Andreas; LUCKNER, Stefan; WEINHARDT, Christof. Prediction markets for foresight. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 394-404, 2010.
- GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro; SEVERO, Eliana Andrea; DE VASCONCELOS, César Ricardo Maia. The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 1653-1663, 2018.

- HAECKEL, Stephan H. Peripheral vision: Sensing and acting on weak signals: Making meaning out of apparent noise: The need for a new managerial framework. **Long Range Planning**, v. 37, n. 2, p. 181-189, 2004.
- HEGER, Tobias; BOMAN, Magnus. Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 147-164, 2015.
- HEIKO, A.; VENNEMANN, Christoph Robert; DARKOW, Inga-Lena. Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 380-393, 2010.
- HINES, Andy et al. Building foresight capacity: toward a foresight competency model. **World Futures Review**, v. 9, n. 3, p. 123-141, 2017.
- IDEN, Jon; METHLIE, Leif B.; CHRISTENSEN, Gunnar E. The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 116, p. 87-97, 2017.
- JENNINGS, Daniel F.; LUMPKIN, James R. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 791-803, 1992.
- JOROSI, Boemo Nlayidzi. Environmental scanning in Botswana's SMEs: a study of the manufacturing industry. **Libri**, v. 58, n. 4, p. 224-233, 2008.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1978.
- KUMAR, Kamalesh; SUBRAMANIAN, Ram; STRANDHOLM, Karen. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 1-1, 2001.
- KUOSA, Tuomo. Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information. **Futures**, v. 42, n. 1, p. 42-48, 2010.
- LAU, Raymond YK et al. Web 2.0 environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. **MIS Quarterly**, p. 1239-1268, 2012.
- LESCA, Humbert. **Veille Stratégique: La méthode LE SCanning®**. EMS, France, 2003.

- LEVINE, Sheen S.; BERNARD, Mark; NAGEL, Rosemarie. Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 12, p. 2390-2423, 2017.
- LINDSTROM, Martin. **Small data: the tiny clues that uncover huge trends**. St. Martin's Press, 2016.
- MACKAY, David; BURT, George. Strategic learning, foresight and hyperopia. **Management Learning**, v. 46, n. 5, p. 546-564, 2015.
- MAJOR, Edward; ASCH, David; CORDEY-HAYES, Martyn. Foresight as a core competence. **Futures**, v. 33, n. 2, p. 91-107, 2001.
- MARTIN, Ben R. The origins of the concept of 'foresight' in science and technology: An insider's perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 9, p. 1438-1447, 2010.
- MIETZNER, Dana; REGER, Guido. Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. **International Journal Technology Intelligence and Planning**, v. 1, n. 2, p. 220-239, 2005.
- MILES, Ian. The development of technology foresight: A review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 9, p. 1448-1456, 2010.
- MILLER, Arthur R. Foresight, intention and responsibility. **The Southern journal of philosophy**, v. 27, n. 1, p. 71-85, 1989.
- OCASIO, William. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 18, n. S1, p. 187-206, 1997.
- PETER, Marc K.; JARRATT, Denise G. The practice of foresight in long-term planning. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 49-61, 2015.
- PORTER, A.L. et al. Technology futures analysis: Toward integration of the field and new methods. **Technological Forecasting and Social Change**, V. 71 n. 3, p. 287-303, 2004.
- RAMÍREZ, Rafael; ÖSTERMAN, Riku; GRÖNQVIST, Daniel. Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, p. 825-838, 2013.
- RAPP, Adam et al. Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition and autonomy moderate individual

- performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 3, p. 357-374, 2015.
- REGER, Guido. Technology foresight in companies: from an indicator to a network and process perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 13, n. 4, p. 533-553, 2001.
- REIS, Elisabete. **Estatística Descritiva**, Edições Sílabo, Lisboa, 3ª ed. 1996.
- RHISIART, Martin; STÖRMER, Eckhard; DAHEIM, Cornelia. From foresight to impact? The 2030 Future of Work scenarios. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 124, p. 203-213, 2017.
- ROHRBECK, René. Exploring value creation from corporate-foresight activities. **Futures**, v. 44, n. 5, p. 440-452, 2012.
- ROHRBECK, René; BATTISTELLA, Cinzia; HUIZINGH, Eelko. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 1-9, 2015.
- ROHRBECK, René; GEMÜNDEN, Hans Georg. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 2, p. 231-243, 2011.
- ROHRBECK, René; KUM, Menes Etingue. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 129, p. 105-116, 2018.
- ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 8, p. 1593-1606, 2013.
- RUFF, Frank. Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 34, n. 3-4, p. 278-295, 2006.
- SARDAR, Ziauddin. The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight - What's in a name? **Futures**, v. 42, n. 3, p. 177-184, 2010.

- SARPONG, David; EYRES, Eve; BATSAKIS, Georgios. Narrating the future: A distentive capability approach to strategic foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 140, p. 105-114, 2019.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi. Unpacking strategic foresight: A practice approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2014.
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George. How to Make Sense of Weak Signals. **MIT Sloan Management Review**, 50(3), 81, 2009
- SCHOEMAKER, Paul JH et al. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan management review**, v. 36, n. 2, p. 25-50, 1995.
- SCHWARZ, Jan. Pitfalls in implementing a strategic early warning system. **Foresight**, v. 7, n. 4, p. 22-30, 2005.
- SKYRIUS, Rimvydas et al. Factors driving business intelligence culture. **Issues in Informing Science and Information Technology**, v. 13, n. unknown, p. 171-186, 2016.
- SOARES, Samuel Alves et al. Alcances, limites e antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos. **Texto para Discussão**, No. 2443, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2019.
- TAPINOS, Efstathios; PYPER, Neil. Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 126, p. 292-302, 2018.
- TSOUKAS, Haridimos; SHEPHERD, Jill. Organisations and the future: from forecasting to foresight. **Management Today**, v. 20, n. 7, p. 18-23, 2004.
- VAN DER DUIN, Patrick A.; DEN HARTIGH, Erik. Keeping the balance: exploring the link of futures research with innovation and strategy processes. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 21, n. 3, p. 333-351, 2009.
- VECCHIATO, Riccardo. Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 25-36, 2015.
- WINKLHOFER, Heidi; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; WITT, Stephen F. Forecasting practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research. **International Journal of forecasting**, v. 12, n. 2, p. 193-221, 1996.

5. ARTIGO IV - Efeitos da Ilusão de Controle e do *Foresight* Individual no Valor Percebido ao *Foresight* Organizacional

Resumo: *Estudos envolvendo a relevância de processos de foresight têm se tornado cada vez mais frequentes, impulsionados pelo ambiente de volatilidade, incerteza, ambiguidade e complexidade crescentes. Apesar da importância da temática, que busca através de métodos possibilitar que as organizações se antecipem às ameaças e oportunidades provenientes do ambiente, observa-se ainda pouca aderência a esses processos. Este estudo propõe uma investigação acerca dos motivos de baixa aderência de processos de foresight nas organizações, observando, através de uma survey, os efeitos da ilusão de controle e de atividades individuais do foresight no valor percebido a processos formais de foresight nas organizações. O estudo contou com 185 respondentes, identificando redução do valor percebido a processos de foresight em decorrência da ilusão de controle e das práticas individuais destas atividades.*

Palavras chave: *Foresight, Foresight Individual, Ilusão de Controle, Valor Percebido*

Abstract: *Studies about the relevance of foresight processes have become increasingly frequent, driven by the increasing volatility, uncertainty, ambiguity and complexity of the environment. Despite the importance of the subject, which seeks – through different methods - to enable organizations to anticipate threats and opportunities from the environment, there is still low application of these practices. This study proposes an investigation about the reasons for low adherence of foresight processes in organizations, observing, through a survey, the effects of the illusion of control and individual foresight activities on the perceived value of formal foresight processes in organizations. The study had 185 respondents from financial and technological areas, identifying variations in the perceived value of foresight processes due to the illusion of control and the individual practices of these activities*

Keywords: *Foresight, Individual Foresight, Illusion of Control, Perceived Value*

5.1. Introdução

Os termos “*foresight*”, “*strategic foresight*” e “*corporate foresight*” vêm se difundindo rapidamente nos últimos anos. Associa-se o crescimento do tema à realidade de transformações disruptivas à qual as organizações encontram-se inseridas, gerando necessidade de antecipação às oportunidades e ameaças provenientes deste novo cenário. O conceito de *foresight* é baseado em estudos do monitoramento do ambiente, originalmente cunhado por Aguilar (1967) e vinculado à gestão de sinais fracos e ao planejamento estratégico organizacional (ANSOFF, 1975). Com o crescimento destes estudos, outros termos foram associados ao conceito original e abrindo espaço para diferentes abordagens, dificultando o enquadramento teórico da temática (ROHRBECK; BATTISTELLA; HUIZINGH, 2015).

De forma geral, a prática foi estruturada e permanece muito utilizada visando à geração de um conhecimento que deve auxiliar os altos executivos na tomada de decisão acerca do futuro da organização (AGUILAR 1967), garantindo vantagens ao aproveitar as oportunidades ou se proteger das ameaças provenientes do ambiente externo, motivo pelo qual é expressivamente associada ao planejamento estratégico organizacional (BUEHRING; LIEDTKA, 2018).

No que diz respeito aos métodos utilizados para atingimento deste objetivo, a literatura acadêmica relacionada ao *foresight* ainda é diversa (SOARES; FLORÊNCIO; ASSIS; DIGOLIN; GONTIJO; CANESIN, 2019), apontando para termos como planejamento de cenários, inteligência estratégica, inteligência antecipativa, *forecast*, sistemas de alerta precoce, entre outros. Adicionalmente, diferentes técnicas são propostas, o que faz com que esse campo ainda precise ser melhor explorado (ROHRBECK et al., 2015) para o estabelecimento de confluências em termos de entendimento de conceitos e nomenclaturas.

As atividades realizadas para operacionalização do *foresight* são relevantes tanto em uma abordagem organizacional como em uma abordagem individual. A diferença entre estas abordagens se dá pela dificuldade das organizações em manter equipes dedicadas ao *foresight* de forma sistemática (BARNARD-WHEELS, 2017). Executivos optam, portanto, por realizar as atividades de forma individual e espontânea, sem um processo organizacional associado (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017; TAPINOS; PYPER, 2018). Como efeito de práticas individuais, além da descontinuidade e a falta de controles organizacionais, salienta-se a ausência de uma interpretação coletiva das informações, levando a uma tomada de decisão individual em contexto de complexidade e incerteza, com implicações a nível estratégico.

Ao tomar decisões estratégicas sob incerteza, os executivos estão sujeitos a vieses cognitivos que limitam a qualidade da decisão obtida no processo estratégico (BAZERMAN; MOORE, 1994; KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). A Teoria da Ilusão de Controle (IC) descreve a tendência dos tomadores de decisão de superestimar sua influência sobre eventos casuais (LANGER, 1975) enfraquecendo o raciocínio analítico, que é uma parte relevante do processo de tomada de decisão (STEFAN; DAVID, 2013). Isso leva profissionais a pensarem em certezas, impedindo a reflexão em situações complexas, afetando diretamente o planejamento estratégico organizacional (MEISSNER; WULF, 2016).

Considerando que os processos de *foresight*, apesar de relevantes, ainda são pouco difundidos de maneira sistematizada, sendo seu valor ainda pouco explorado pelos executivos (HARRYSSON; MÉTAYER; SARRAZIN, 2014), questiona-se as possíveis relações entre práticas individuais do *foresight* e seus efeitos sobre a percepção de valor de uma abordagem

organizacional. Emerge ainda o questionamento sobre possíveis influências de vieses cognitivos – especificamente a ilusão de controle – nessa percepção.

Diante do exposto, esta pesquisa tem por objetivo investigar a abordagem individual e o viés da IC, e seus efeitos na percepção de valor a processos organizacionais de *foresight* e na intenção pela sua adoção. Para atingimento deste objetivo, foi realizada uma survey com 185 executivos dos setores financeiro e tecnológico, identificando as variações do valor percebido a processos de *foresight* em decorrência da ilusão de controle e das práticas individuais destas atividades.

5.2. Foresight Individual e Organizacional

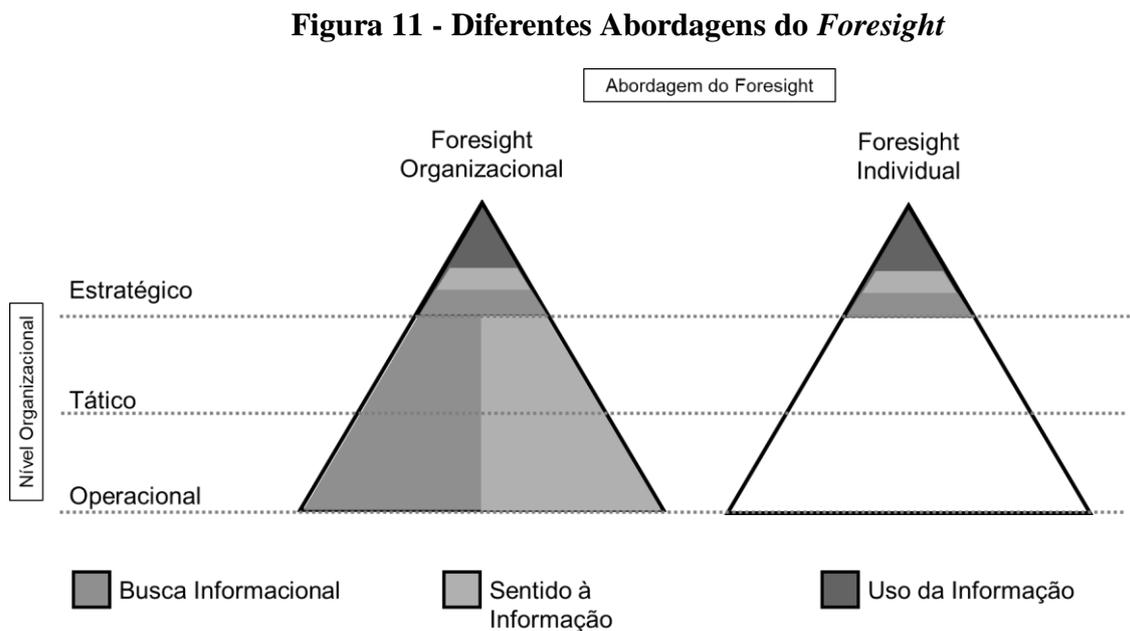
Processos de *foresight* vêm sendo estudados sob diferentes abordagens ao longo de mais de 60 anos. Diferentes nomenclaturas são usadas fazendo alusão à execução de atividades que buscam garantir que a empresa se antecipe a eventos que representem transformações estruturais em seu mercado, buscando aproveitar oportunidades ou prevenir ameaças decorrentes destas transformações (SOARES et al., 2019).

O processo de *foresight* não se resume à coleta de informações do ambiente externo ou ao seu conhecimento. Seus estágios estão ligados também à análise e criação de significado aos sinais fracos (LESCA, 2003) e efetivo uso das informações resultantes do processo (CHOO, 2001). Assim, entende-se que o *foresight*, como um processo, é composto pelas etapas chamadas neste trabalho de “Busca Informacional”, “Sentido à Informação” e “Uso da Informação”, as quais podem gerar resultados atrelados a inovação (RUFF, 2006; ROHRBECK, 2012), performance organizacional (GRAG; WALTERS; PRIEM, 2003), vantagem competitiva (ROHRBECK et al., 2015).

Autores como Lesca (2003), Kaivo-Oja (2017) e Schoemaker (2019) elevam a necessidade de uma abordagem sistematizada, com estruturação de processos formais e de papéis que serão desempenhados por diferentes profissionais. Discute-se a importância da multidisciplinaridade para alcance dos resultados, bem como a relevância do fator coletivo na criação de sentido das informações (LESCA, 2003; SARPONG; MACLEAN, 2014). Além disso, uma abordagem organizacional possibilita a observação de efeitos indiretos, como o alinhamento estratégico (KUMAR et al., 2001; BATTISTELLA, 2014) e aumento da aprendizagem organizacional (ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; BATTISTELLA, 2014; PETER; JARRATT, 2015).

Observa-se, por outro lado, uma abordagem orientada ao indivíduo, atrelando as etapas do *foresight* ao papel dos altos executivos (JOROSI, 2008; LAU; LIAO; WONG; CHIU,

2012, 2012; BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2015). Nesta abordagem, o nível estratégico concentra todo o plano de atividades do *foresight*. Essa diferença nas abordagens configura como as atividades serão desempenhadas, sua continuidade e nível de dependência da organização sobre indivíduos específicos (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017). A Figura 11 apresenta a distribuição das macro atividades do processo de *foresight* considerando ambas as abordagens.



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Conforme Reger (2001), se observa que processos de *foresight* são pouco estruturados, ocorrendo frequentemente de forma inconsciente, sem fases definidas, incorrendo em dificuldades na descrição da atividade, o que reforça a abordagem individual. Essas características associadas ao processo individual do *foresight* limitam a qualidade da decisão obtida no processo estratégico (BAZERMAN; MOORE, 1994; KAHNEMAN; LOVALLO, 1993) uma vez que os executivos são suscetíveis a vieses cognitivos. A seguir, o viés de ilusão de controle será discutido, na tentativa de compreender seus efeitos nas abordagens apresentadas.

5.3. Ilusão de Controle e o Contexto Organizacional

White (1959) descreve o controle como uma necessidade humana intrínseca e extrínseca, relacionada à interação e mudanças no ambiente externo. DeCharms (2013) refere-se ao desejo da eficácia em controlar e modificar o ambiente externo como sendo a principal

propensão motivacional do ser humano. Já para Skinner (1995), as pessoas necessitam de experiências de controle e a necessidade de competência ou eficácia é considerada universal. Para o autor, a principal distinção da literatura sobre controle é entre controle real e controle percebido. O controle real é o que de fato está presente, enquanto o controle percebido é aquele que o indivíduo acredita estar disponível. O controle percebido é uma crença do indivíduo sobre o controle que ele tem sobre si mesmo, seu ambiente e resultados (WALLSTON et al., 1987). O controle percebido – e não o controle de fato – é o que parece determinar as respostas de um indivíduo frente às situações (BURGER, 1989). Assim, o controle percebido influencia o comportamento e as emoções das pessoas, independente das condições de controle real (GEER et al., 1970; SKINNER, 1996).

O conceito de Ilusão de Controle foi introduzido por Langer (1975) argumentando que o fenômeno se refere a uma expectativa de sucesso considerando uma probabilidade imprópria superior ao que a probabilidade objetiva justificaria. Segundo Taylor e Brown (1988), a IC acaba agindo como mecanismo que reduz o entendimento dos riscos, levando o indivíduo a conduzir suas atividades sem que seja barrado pelo medo. Sivanathan, Pillutla e Murnighan (2008) demonstram que o poder influencia os indivíduos ao ponto de perder sua capacidade de interagir e se adaptar ao mundo real.

Em cenários de incerteza, os indivíduos tentam simplificar suas decisões e usam a intuição, decidindo com base em associações a experiências vividas (DANE; PRATT, 2007), o que pode ocasionar erros de julgamento (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). A IC, em termos de estratégia organizacional, reduz o risco percebido (SIMON; HOUGHTON; AQUINO, 2000) e a previsibilidade executiva (DURAND, 2003), reduzindo a qualidade geral das decisões obtidas (DUHAIME; SCHWENK, 1985) e do desempenho (BLENKO et al., 2010; MILKMAN; CHUGH; BAZERMAN, 2009) com decisões baseadas no excesso de confiança (MONTIER, 2007).

Como consequência do que foi visto até aqui, e das necessidades desta investigação, é relevante a compreensão dos traços no indivíduo que configuram ilusão de controle em um contexto organizacional. A sessão que segue buscará este aprofundamento.

5.4. Características da ilusão de controle nos indivíduos

A Ilusão de Controle (IC) demonstra um comportamento do indivíduo, como se o mesmo possuísse maior controle a respeito de uma determinada situação do que, de fato, possui (LANGER, 1975). Trata-se da situação onde um indivíduo acredita possuir domínio sobre ocorrências futuras e crença na probabilidade de acertos maior do que é veridicamente

observável (GRAHAM; HARVEY; HUANG, 2009). Derivações da IC nos indivíduos são o excesso de confiança (MONTIER, 2007) e o pouco valor atribuído a riscos (LAROCHE; NIOCHE 1994; LANGER, 1975; SCHWENK, 1984, 1988).

Schwenk (1988) sinaliza que a ilusão de controle é uma representação do excesso de confiança existente na própria capacidade de criar expectativas positivas. O viés ilusão de controle representa o excesso de confiança na própria capacidade para produzir resultados positivos e o indivíduo busca constantemente identificar maneiras de controlar os resultados a serem obtidos e, para isso, formula hipóteses sobre os efeitos de suas ações sobre esses resultados (SCHWENK, 1988).

March e Shapira (1987) constataram que gestores de empresas apresentam indícios de ilusão de controle ao minimizar probabilidades de fracasso. Ferreira e Yu (2003) observaram comportamentos discrepantes dos modelos teóricos de expectativas racionais e condizentes com a literatura de finanças comportamentais. Os profissionais demonstraram ter excesso de confiança em suas habilidades de prever o mercado, o que se constitui em evidências de que podem cometer erros sistemáticos ao analisar as informações. Tal resultado se soma aos outros grupos de profissionais nos quais já se verificou excesso de confiança, como engenheiros (KIDD, 1970), médicos (OSKAMP, 1965), gerentes (RUSSO; SCHOEMAKER, 1992) e empreendedores (BUZENITZ; BARNEY, 1997).

Em termos de baixo valor atribuído aos riscos, quanto maior a percepção de controle, maior a probabilidade de subestimar os riscos. Os equívocos relativos à ilusão de controle levarão o indivíduo a superestimar o sucesso de uma tarefa, reduzindo o valor aos riscos atribuídos (SCHWENK, 1988). Mesmo quando a informação apresentada é inequívoca, existe uma tendência para aguardar a confirmação de fontes alternativas antes de decidir pela ação de proteção aos riscos (CHOO; NADARAJAH, 2014). O assunto tangencia o "viés de normalidade" - tendência a subestimar a probabilidade de ocorrência de um desastre e seus efeitos perigosos (OMER; ALON, 1994), ou a tendência em qualquer tipo de crise para as pessoas interpretarem inicialmente sua situação como segura (KULIGOWSKI; GWYNNE, 2008). Os indivíduos tendem a acreditar nas opções menos alarmantes sempre que lhes são apresentadas informações conflitantes ou ambíguas sobre o perigo (OMER; ALON, 1994).

Com base no que foi evidenciado, é possível associar algumas características ao comportamento do indivíduo com relação ao excesso de confiança e baixo valor a riscos (Tabela 14).

Tabela 14 - Características da Ilusão de Controle nos Indivíduos

| Características | Autores |
|---|---|
| Atribui a si mesmo qualidades ou características acima das reais | Buehler, Griffin e Ross (1994) Clayson (2005) Presson e Benassi, (1996) Buehler, Griffin e Ross, (1994) Keh, Foo e Lim (2002) Graham, Harvey e Huang (2009) |
| Acredita possuir habilidades acima da média | Zenger (1992) Svenson (1981) Zenger (1992) Odean (1998) Kahneman e Riepe (1998), Baratella (2007) Peterson (2008) Bazerman e Moore (2010) |
| Possui certeza mesmo em informações incertas | Alpert e Raiffa, (1982) Klayman, Soll, Gonzalez-Vallejo e Barlas, (1999) Soll e Klayman, (2004) Taylor e Brown (1988) Graham, Harvey e Huang (2009) Souza et al. (2011). |
| Subestima a probabilidade de ocorrência de um desastre | Omer e Alon (1994) Kuligowski e Gwynne (2008) |
| Dificuldade em aceitar uma situação de risco | Schwenk (1988) |
| Mesmo com evidências de risco, aguarda a confirmação de fontes alternativas | Choo e Nadarajah (2014) |
| Acredita que as situações de risco são controladas | Taylor e Brown (1988) Hammond e Horswill (2002) |
| Acredita na realidade menos alarmante | Omer e Alon (1994) |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As características de excesso de confiança e o baixo valor atribuído aos riscos demonstram que o comportamento do tomador de decisão pode ser enviesado em decorrência

da IC (DAS; TENG, 1999; SIMON et al., 2000; MEISSNER; WULF, 2016). Entre as implicações possíveis relativas a essa temática, há evidências acerca do processo de *foresight* (BARNES, 1984; DURAND, 2004; MERKLE, 2017), de onde surge o questionamento acerca da própria percepção de valor a um processo formal de *foresight* por parte do executivo, quando este está influenciado pela IC.

5.5. Valor Percebido e Intenção de Adoção a Processos de *Foresight*

O conceito de valor percebido baseia-se na ideia de agregar percepções de diferentes benefícios do produto e também as compensações associadas. A pesquisa de valor percebido é mais relacionada a contextos de troca empresa para consumidor, enquanto há escassez de investigações B2B (BREI; ROSSI, 2005; GOSLING; LAGO, 2006; LACERDA; MENDONÇA, 2010). Contudo, é relevante o aprofundamento desta temática também no ambiente B2B, aprofundando o conhecimento dos atributos considerados importantes e sua relação com o valor percebido (BOKSBERGER; MELSEN, 2011).

Neste sentido, alguns autores trabalharam o conceito de valor percebido sob o ponto de vista organizacional, buscando a compreensão do entendimento de valor por parte da própria organização com relação a processos adotados. É o caso de Niazi e Babar (2009), analisando as práticas de CMMI em indústrias de software; Abdelrahman (2008) com relação a processos organizacionais de gestão de conhecimento; Rivière (2015) propondo um modelo de valor percebido para inovação; e Chekurov et al (2018), analisando o valor percebido à implementação de manufatura assistida em cadeias de fornecimento.

Já os temas relativos à aceitação e adoção das tecnologias vêm sendo largamente pesquisados ao longo dos anos, tendo início em 1975 com a Teoria da Ação Racional, a qual defendia que o comportamento dos indivíduos está condicionado às intenções de comportamento, vinculadas a sentimentos positivos e negativos dele próprio. Uma série de outros modelos relativos a esses temas foram elaborados, como a Teoria do Comportamento Planejado (AJZEN, 1991), Modelo Motivacional (DAVIS; BAGOZZI; WARSHAW, 1992) e o Modelo de Aceitação da Tecnologia - TAM (DAVIS, 1989). Em 2003, Venkatesh, Morris, Davis e Davis unificaram diversas dessas teorias em um único modelo que vem sendo utilizado para a compreensão da aceitação e uso das tecnologias: o UTAUT. A ideia básica relativa aos modelos de aceitação do usuário depende das reações individuais do usuário ao uso da tecnologia da informação, das suas intenções para o uso das mesmas que derivam no uso efetivo dessas tecnologias.

O construto de intenção de comportamento presente no modelo UTAUT consiste na intenção do usuário em relação ao uso efetivo do sistema e é um importante antecedente do comportamento de uso efetivo pelo indivíduo (Venkatesh et al., 2003). Apesar da pesquisa conduzida por Venkatesh et al ter sido realizada em contexto de adoção de tecnologia, considerou-se adequada a utilização do construto de intenção de uso do modelo, pelo fato de que os fatores que influenciam a intenção de adoção de um processo podem ser semelhantes àqueles encontrados nos estudos sumarizados por Venkatesh et al (2003).

5.6. Hipóteses de Pesquisa

Processos de *foresight* geram resultados positivos às organizações (JENNINGS; LUMPKIN, 1992; RUFF, 2006; ROHRBECK, 2012; BATTISTELLA, 2014) evidenciando a importância dos mesmos sob o ponto de vista da gestão da estratégia organizacional. Contudo, o viés da IC gera efeitos nos decisores em situações de incerteza, afetando a capacidade de vislumbrar riscos ou colaborando com comportamentos de excesso de confiança. Estas características da ilusão de controle podem afetar a percepção de valor dos tomadores de decisão com relação aos processos de *foresight*.

- *H1: A ilusão de controle reduz o valor percebido a processos organizacionais formais de foresight.*

Processos organizacionais de *foresight* possuem diferentes ramificações dificultando a especificação de uma metodologia “confiável” (SOARES et al., 2019), além de barreiras relacionadas à dificuldade de implementação, credibilidade (SLAUGHTER, 1990; SCHWARZ, 2005) e tempo de resposta do processo frente às necessidades da empresa (COATES, 1985; SLAUGHTER, 1990). Algumas dessas barreiras são suprimidas à medida que práticas individuais do *foresight* tomam forma, através da execução das atividades de forma espontânea, o que geralmente é atribuído aos executivos da empresa (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017). Elabora-se a hipótese de que, ao realizar as atividades de *foresight* de forma individual, haja redução na percepção do valor das práticas organizacionais.

- *H2: A realização de práticas individuais de foresight pelos executivos reduz o valor percebido a processos organizacionais formais de foresight.*

A intenção de adoção de um processo geralmente está vinculada a fatores antecedentes diversos. A exemplo do modelo TAM (DAVIS, 1989) que possui a utilidade percebida como um antecedente à atitude de uso, e do modelo UTAUT (VENKATESH, 1989) que inclui a

expectativa de performance como um antecedente à intenção de uso, questiona-se se o valor percebido pelos executivos aos processos organizacionais de *foresight* influenciará a intenção de adoção do mesmo.

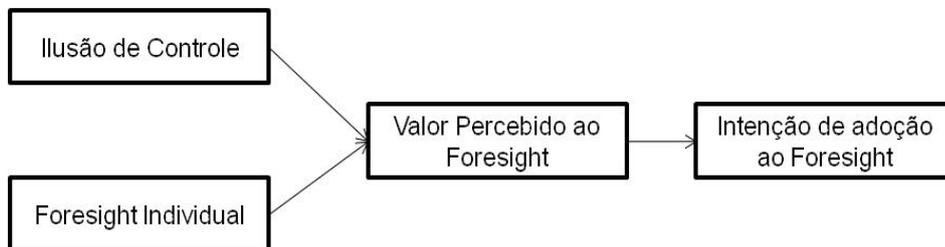
- *H3: O valor percebido influencia a intenção de adoção a processos organizacionais formais de foresight.*

Com base nessas hipóteses, será desenvolvido o método, seguido pela apresentação dos resultados, discussão e considerações finais do estudo.

5.7. Método

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa, buscando verificar hipóteses e suas relações (MALHOTRA, 2012). Assim, o modelo de pesquisa (Figura 12) aponta duas variáveis independentes (*foresight* individual e ilusão de controle) e duas variáveis dependentes (valor percebido ao *foresight* e intenção de adoção a processos de *foresight*).

Figura 12 - Modelo de Pesquisa - IC, FI, VP e IA



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A operacionalização da pesquisa deu-se através da aplicação de uma *survey* eletrônica, procedimento metodológico utilizado para coleta de dados de indivíduos organizados em grupos, ou não (HAIR et al., 2016). O público respondente foi composto por executivos dos setores financeiro e tecnológico brasileiros, e o instrumento de pesquisa foi elaborado com base na revisão teórica, utilizando escala *Likert* de concordância, de 5 pontos, contendo afirmações relacionadas aos construtos ilusão de controle, *foresight* individual, valor percebido ao *foresight* organizacional e intenção de adoção ao *foresight* organizacional. O instrumento de pesquisa teve suas validades de face e conteúdo verificadas conforme indicam Oliveira, Walter e Bach (2011) através de análises dos questionários por um grupo de oito pesquisadores dos temas em questão.

Os questionários foram distribuídos em grupos especializados nos setores em estudo, e direcionados a executivos entre os meses de maio e agosto de 2019. A amostra é um componente importante para a realização da análise estatística (HAIR et al., 2010) e foi escolhida considerando a aderência destes ramos aos conceitos de volatilidade, complexidade, incerteza e ambiguidade que contextualizam a necessidade de um processo estruturado de *foresight* nas organizações. Optou-se por trabalhar com executivos por serem os responsáveis pela tomada de decisão estratégica e também pelo fato de que o *foresight* individual é uma prática geralmente atribuída a profissionais que atuam neste nível organizacional.

Para definição do tamanho da amostra, foi utilizado o software G*Power 3.1.9.2 (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER; LANG, 2009). Conforme Ringle, da Silva e Bido (2014), deve-se avaliar o construto ou variável latente que tem o maior número de preditores como referência para determinação do tamanho da amostra, considerando 0,80 o poder de teste e 0,15 o tamanho do efeito, conforme sugerido por Hair et al (2013). Incluindo essas informações, o tamanho da amostra necessário é de 107 respondentes. Apesar de indicações de que a ferramenta SmartPLS não requer um número mínimo de respondentes (HAIR et al., 2016) possibilitando análises complexas mesmo com pequenas amostras, não há consenso, o que levou a uma busca por uma amostragem superior à indicada no *G*power*.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, sendo encaminhado um pré-teste, em maio/2019 onde foram obtidas 70 respostas, que serviram para validar o instrumento (MALHOTRA, 2012). Não houve necessidade de ajustes, pois as cargas fatoriais obtidas para cada variável foram satisfatórias. Partiu-se para a segunda coleta dos dados, realizada entre junho e agosto/2019, obtendo 197 questionários completos. Destes, 12 foram descartados por possuírem mais de 80% de suas respostas na mesma alternativa (HAIR et al., 2014).

Partiu-se para a análise através da aplicação de diferentes técnicas. Inicialmente, foi realizado o teste de fator de Harman para evitar o viés de método, seguido pela análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach), análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais. Ao realizar a análise de confiabilidade, optou-se pela exclusão da Variável FI4, pois apresentou Alfa de Cronbach inferior a 0,6, o que comprometia o modelo.

Para a análise do modelo proposto, optou-se por utilizar a modelagem de equações estruturais, método que possibilita acessar construtos ou variáveis latentes de forma observável, possibilitando o teste de relação entre as diferentes variáveis. O método de testagem das equações foi o PLS (*Partial Least Squares*), mais utilizado quando uma teoria está em fase de desenvolvimento (HAIR et al., 2011). Para se avaliar um modelo de pesquisa em formação, é necessária a verificação do modelo de mensuração e do modelo estrutural

(RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Para o modelo de mensuração foi verificada a validade convergente através das variâncias médias extraídas (AVE) que ajudam a compreender se o modelo converge a um resultado satisfatório, quando superiores a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981). Em seguida foi realizada a observação dos valores da consistência interna usando Confiabilidade Composta (HAIR et al., 2014) a fim de avaliar se a amostra está livre de vieses, ou se as respostas em seu conjunto são confiáveis. A terceira etapa executada foi a validade discriminante do modelo, com indicador que demonstra que os construtos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (HAIR et al., 2014). Há duas maneiras: observando as cargas cruzadas, onde os indicadores devem ter cargas fatoriais mais altas nos seus respectivos construtos que em outros (CHIN, 1998), e o critério de Fornell e Larcker (1981) que compara as raízes quadradas dos valores das variâncias médias extraídas de cada construto com as correlações entre os construtos.

Verificadas a Validade Convergente, a Consistência Interna e Validade Discriminante, referentes à validação do modelo de mensuração, parte-se para a análise do modelo estrutural. Para o Modelo Estrutural, Lin, Su e Higgins (2015) e Hair, Ringle e Sarstedt (2011) indicam a necessidade de cálculos de Colinearidade que indicam se um item pode se tornar redundante frente aos demais (*Variance Inflation Factor* – VIF); o Coefficiente de Determinação (R^2), que indica a qualidade do modelo ajustado, a Validade Preditiva (Q^2), que expressa o quanto o modelo se aproxima do que era esperado dele; o Tamanho do Efeito (f^2), indicando a utilidade de cada Construto no modelo; e o Teste t (t-student) que avalia as significâncias das correlações e regressões. A Tabela 15 apresenta o resumo das informações verificadas na análise do modelo.

Tabela 15 - Etapas de Validação do Modelo

| Tópico | Indicador | Valor Referência | Fonte |
|------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Validade Convergente | Variâncias Médias | >0,5 | Fornell; Larcker, 1981 |
| Consistência Interna | Alfa de Cronbach | >0,6 | Hair et al., 2014. |
| | Confiabilidade | >0,7 | Hair et al., 2014. |
| Validade Discriminante | Cargas Cruzadas | cargas fatoriais mais altas nos | Chin, 1998 |
| | AVE ² | | Fornell; Larcker (1981) |
| Colinearidade | VIF | <5 | |
| Coeficiente de | R^2 | 2% pequeno | Cohen (1988) |
| Validade Preditiva | Q^2 | $Q^2 > 0$ | Hair et al. (2014) |
| Tamanho do Efeito | f^2 | 0,02 pequeno | Hair et al. (2014) |
| Teste T | t-student | $T \geq 1,96$ | Hair et al. (2014) |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A operacionalização dessas etapas de validação ocorreu com uso dos softwares SPSS e SmartPLS. Com base no que foi exposto até aqui, procedeu-se a aplicação da pesquisa, cujas análises e resultados são apresentadas na seção a seguir, seguidas das discussões com relação ao resultado e, por fim, as considerações finais.

5.8. Resultados

Em linha com os procedimentos metodológicos escolhidos para atingimento dos objetivos desta pesquisa, inicialmente, observou-se o resultado do teste de Harman. O teste apresentou 4 fatores de análise, sendo que o maior deles resulta em 40% da variância, sendo um indicativo de que, neste aspecto, o modelo está conforme o esperado. Também foram analisados os resultados de Alfa de Cronbach, que devem ser superiores a 0,7 (HAIR et al, 2016) (Tabela 16).

Tabela 16- Alfa de Cronbach

| Fator | Alfa de Cronbach |
|-----------------------------|------------------|
| Ilusão de Controle | 0,886 |
| <i>Foresight</i> Individual | 0,847 |
| Valor Percebido | 0,846 |
| Intenção de Adoção | 0,815 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em seguida procedeu-se com as análises para validação do modelo de mensuração proposto, partindo-se pela análise fatorial exploratória, útil para verificar a existência de correlações entre as variáveis e para a identificação de variáveis inter-relacionadas (KOUFTEROS, 1999; HAIR et al. 2009), iniciando-se pelos testes de KMO e esfericidade de Barlett apresentados na Tabela 17.

Tabela 17- KMO e Esfericidade de Barlett

| Fator | KMO | EB |
|-----------------------------|-------|------|
| Ilusão de Controle | 0,864 | ,000 |
| <i>Foresight</i> Individual | 0,815 | ,000 |
| Valor Percebido | 0,801 | ,000 |
| Intenção de Adoção | 0,685 | ,000 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em seguida, a análise fatorial observou as cargas fatoriais indicadas para cada variável, que devem ser superiores a 0,4 em seus construtos e superiores às cargas obtidas para a variável nos demais construtos (Tabela 18).

Tabela 18 - Análise Fatorial Exploratória

| | Componentes | | | |
|------|--------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| | Ilusão de Controle | <i>Foresight</i> Individual | Valor Percebido | Intenção Adoção |
| IC1 | ,846 | ,100 | -,251 | ,089 |
| IC2 | ,840 | ,182 | -,044 | -,124 |
| IC3 | ,805 | ,233 | -,066 | -,120 |
| IC4 | ,719 | ,309 | -,106 | -,260 |
| IC5 | ,722 | ,125 | -,085 | -,338 |
| FI1 | ,099 | ,820 | -,105 | -,115 |
| FI2 | ,177 | ,810 | -,091 | -,132 |
| FI3 | ,210 | ,660 | -,384 | -,098 |
| FI5 | ,142 | ,769 | -,198 | -,179 |
| VPF1 | -,200 | -,270 | ,730 | ,297 |
| VPF2 | -,181 | -,172 | ,749 | ,302 |
| VPF3 | -,200 | -,265 | ,799 | ,007 |
| VPF4 | ,068 | -,062 | ,752 | ,299 |
| AD1 | -,252 | -,241 | ,208 | ,726 |
| AD2 | -,058 | ,017 | ,258 | ,817 |
| AD3 | -,221 | -,221 | ,246 | ,787 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para análise do modelo de mensuração, foi verificada a validade convergente, tendo como indicador a variância média extraída (AVE). Os resultados foram satisfatórios pois todas as variáveis latentes apresentaram resultado superior a 0,5. A validade discriminante foi baseada no valor da raiz quadrada da AVE, observando que seu valor deve ser superior ao das demais VLs do modelo, o que também se confirma. A confiabilidade do modelo foi avaliada levando em consideração os indicadores Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta, ambos dentro dos padrões recomendados (Tabelas 16 e 19).

Tabela 19- Modelo de Mensuração

| Variáveis Latentes | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|---|
| 1 - Ilusão de Controle | 0.833 | | | |
| 2 - Foresight Individual | 0.465 | 0.827 | | |
| 3 - Intenção de Adoção | -0.395 | -0.523 | 0.828 | |

| | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|-------|--------------|
| 4 - Valor Percebido | -0.426 | -0.400 | 0.567 | 0.861 |
| Fiabilidade composta | 0.919 | 0.896 | 0.897 | 0.896 |
| Variância Média Extraída (AVE) | 0.694 | 0.684 | 0.685 | 0.741 |

Nota: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE

Em relação à avaliação do modelo estrutural, a colinearidade foi verificada através dos valores de VIF, todos abaixo de 5 que é o critério estabelecido para essa análise. O tamanho do efeito foi verificado com base no Indicador de Cohen (F^2), que indica efeito médio das variáveis *Foresight* Individual e Ilusão de Controle sobre o valor percebido, e efeito alto entre a variável Valor Percebido e a Intenção de Adoção. O coeficiente de determinação apresenta efeito moderado em ambas situações, sendo um valor aceitável para o modelo proposto (Tabela 20).

Tabela 20- Modelo Estrutural

| Hipóteses | VIF | F^2 | Coefficiente Estrutural | Erro Padrão | Valor T | Valor P | R^2 Ajustado |
|-----------|-------|-------|-------------------------|-------------|---------|---------|----------------|
| H1 | 1.276 | 0.042 | -0.193 | 0.066 | 2.950 | 0.003 | 0,296 |
| H2 | 1.276 | 0.211 | -0.434 | 0.062 | 7.026 | 0.000 | |
| H3 | 1.000 | 0.475 | 0.567 | 0.047 | 11.977 | 0.000 | 0,318 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Uma vez observadas as questões relativas à análise do modelo, verifica-se, através dos resultados de Valor-T, que há confirmação das hipóteses do estudo. Tanto o viés da ilusão de controle como as práticas individuais de *foresight* influenciam negativamente o valor percebido a processos formais de *foresight*, sob uma perspectiva organizacional. E o valor percebido pelos executivos influencia a intenção de adoção a estes processos, o que colabora com o entendimento acerca das dificuldades identificadas na operacionalização dos mesmos nas empresas (HINES, GOLD, 2015; DU TOIT, 2016; FARREL. 2017). As análises e discussões dos resultados obtidos, bem como as considerações finais desta investigação, serão apresentadas a seguir.

5.9. Discussões e Considerações Finais

Os processos de *foresight*, apesar de reconhecidamente importantes, ainda possuem pouca aderência às práticas gerenciais. Esta constatação é um dos motivadores para a execução desta pesquisa, que buscou compreender os efeitos da ilusão de controle e das

práticas individuais ao valor percebido ao *foresight* como processo estruturado nas organizações.

Para realização da pesquisa, foram observadas as características comuns aos indivíduos que apresentam ilusão de controle. Além disso, foram verificadas as atividades e etapas de um processo de *foresight*, possibilitando a estruturação de um modelo de mensuração capaz de relacionar os construtos, visando verificar os possíveis efeitos destes fenômenos no valor percebido ao processo de *foresight* e, posteriormente, na intenção de adoção destes processos pelos respondentes. Para validação do modelo foram usados critérios estatísticos constantes na literatura, porém, dado o ineditismo da investigação, ajustes devem ser considerados para estudos futuros, bem como diferentes variáveis que possam ser inseridas ao modelo.

No que diz respeito aos resultados obtidos, a hipótese de que a ilusão de controle influencia negativamente o valor percebido aos processos de *foresight* foi validada. Para Sivanathan et al (2008), a ilusão de controle, em ambientes corporativos, aumenta à medida que aumenta o poder atribuído ao indivíduo. Desta forma, quanto mais estratégica for sua posição, maior seria a ilusão de controle. Como efeitos, a ilusão de controle reduz a percepção de riscos, além de colaborar com o excesso de confiança, levando os decisores muitas vezes a optar por caminhos equivocados. A confirmação desta hipótese ajuda a compreender que vieses individuais afetam a intenção de adoção a processos de *foresight*, uma vez que reduzem a percepção de valor dos executivos a esses processos, mesmo quando em ambientes voláteis, incertos, ambíguos e complexos, como é o caso dos setores financeiro e tecnológico na conjuntura atual do mercado.

O entendimento da ilusão de controle como um mecanismo psicológico, que atua sem que seja possível o controle por parte do indivíduo e que gera, neste, a impressão de que ele (e no contexto organizacional, seu negócio) está fora de risco e contando com habilidades acima da média, ajuda a explicar muitos comportamentos facilmente identificados em figuras públicas, principalmente relacionadas ao campo político (VOX, 202, CNN, 2020). Isso facilita a associação do fenômeno ao contexto proposto nesta investigação, quando entendemos os processos de *foresight* como meios para que possamos, exatamente, agir de forma contrária, nos prevenindo de ameaças ou nos aprimorando para oportunidades futuras.

Outros fatores que não foram observados nesta investigação – como as barreiras à implementação de processos nas organizações, os custos e dificuldades de processos de *foresight* – possivelmente tenham relação com os resultados, principalmente considerando as práticas individuais de *foresight* sendo realizadas especificamente pelos executivos. Neste sentido, as práticas individuais do processo de *foresight* são comuns (DU TOIT, 2016;

BORGES, JANISSEK-MUNIZ, 2020c), pois podem ser entendidas como espontâneas por muitos executivos que buscam contribuir com a estratégia de suas organizações. Assim, a confirmação da hipótese de que as práticas individuais do *foresight* reduzem o valor percebido às práticas organizacionais também traz consigo questões mais profundas relativas à percepção dos tomadores de decisão com relação a real necessidade de implementação destas práticas como processo.

Em termos de contribuição da pesquisa, observa-se que se trata de um primeiro passo para o entendimento da baixa adoção de processos de *foresight* nas organizações. Possivelmente há muito por vir, mas a clareza de que duas dimensões bastante presentes na realidade dos executivos efetivamente influenciam suas decisões com relação ao *foresight*, serve como primeiro passo para investigações futuras. Além disso, a estruturação do que pode ser considerada uma “prática individual do *foresight*” pode ajudar em diferentes investigações, principalmente em um campo onde há dificuldades para elaboração de estudos quantitativos. Apesar de este estudo ser direcionado a executivos, há evidências de práticas informais em outros níveis organizacionais (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017; TAPINOS; PYPER 2018) que podem ser investigadas para compreender se (ou como) o *foresight* individual pode trazer valor para as organizações.

Ainda neste sentido, cabe salientar a relevância dada a processos organizacionais de *foresight*, principalmente no que diz respeito à criação coletiva de sentido e à redução dos vieses justamente pela associação de diferentes percepções. Este não era objeto de investigação desta pesquisa, mas cabe salientar que se trata de um posicionamento de diferentes autores em diferentes linhas de pesquisa, motivo pelo qual mantemos a necessidade de investigar o *foresight* como um processo organizacional, e não como uma prática individual.

Apesar do estudo não buscar uma relação direta entre a ilusão de controle e práticas individuais de *foresight*, é possível visualizar um cenário onde executivos com características de comportamento típicas da ilusão de controle e que realizam práticas individuais de *foresight* tenham tendência maior a descartar a necessidade desses processos, o que configura uma possibilidade de investigação futura.

Outra questão a ser observada é que, avaliando de forma genérica sua composição, o construto "valor percebido" utilizado é simples. Apesar de ser muito investigado em relações de empresas com consumidores, há espaço para uma abertura maior de seus antecedentes no contexto B2B, o que possibilitaria um entendimento melhor sobre quais dimensões são mais (ou menos) afetadas pela ilusão de controle e práticas individuais de *foresight*.

Por fim, a ilusão de controle é um viés individual amplamente estudado no campo da Psicologia e há algum tempo investigado no contexto organizacional. Idealmente a investigação acerca de seus elementos se dá através de experimentos, que retratam com maior especificidade o padrão de comportamento dos respondentes. A busca pelo estabelecimento de um construto que represente a ilusão de controle é inicial e, possivelmente, será melhor desenvolvida em estudos futuros que envolvam essa temática.

5.10. Referências

- ABDELRAHMAN, Mahmoud. An analysis of the perceived value of using knowledge management systems in supporting decision making processes. In **11th European Conference on Knowledge Management** 1115-1128. Famalicão, Portugal, 2008.
- AJZEN, Icek et al. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.
- ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975
- Baratella, Fabio D.M. Excesso de confiança: estudantes versus gerentes. Dissertação (Mestrado em Administração) - **Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2007
- BARNARD-WILLS, David. The technology foresight activities of European Union data protection authorities. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 116, p. 142-150, 2017.
- BARNES JR, James H. Cognitive biases and their impact on strategic planning. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 129-137, 1984.
- BARRON, Andrew; HULTÉN, Peter; VANYUSHYN, Vladimir. Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviours: evidence from the political crisis in the Eurozone. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 3, p. 601-619, 2015.
- BATTISTELLA, Cinzia. The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 87, p. 60-79, 2014.

- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 1994.
- BLENKO, Marcia W.; MANKINS, Michael C.; ROGERS, Paul. The decision-driven organization. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 54-62, 2010.
- BOKSBERGER, Philipp E.; MELSEN, Lisa. Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. **Journal of services marketing**, v. 25, n. 3, p. 229-240, 2011.
- BORGES, Natália Maroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. A view based on the Illusion of Control's Theory. **Annales des Congrès de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises**, 2017.
- BORGES, Natália Marroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Individual environmental scanning as a barrier to collective processes in the organizations: a view based on the illusion of control. **REGE USP: Revista de gestão USP**. São Paulo, SP. Vol. 25, no. 3, pp. 321-335, 2018.
- BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.
- BUEHLER, Roger; GRIFFIN, Dale; ROSS, Michael. Exploring the " planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. **Journal of personality and social psychology**, v. 67, n. 3, p. 366, 1994.
- BUEHRING, Joern Henning; LIEDTKA, Jeanne. Embracing systematic futures thinking at the intersection of Strategic Planning, Foresight and Design. **Journal of innovation management**, 2018.
- BURGER, Jerry M. Negative reactions to increases in perceived personal control. **Journal of personality and social psychology**, v. 56, n. 2, p. 246, 1989.
- CHEKUROV, Sergei et al. The perceived value of additively manufactured digital spare parts in industry: An empirical investigation. **International Journal of Production Economics**, v. 205, p. 87-97, 2018.
- CHIN, Wynne W. et al. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

- CHOO, Chun Wei et al. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.
- CHOO, Chun Wei; NADARAJAH, Indrani. Early warning information seeking in the 2009 Victorian Bushfires. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 65, n. 1, p. 84-97, 2014.
- CLAYSON, Dennis E. Performance overconfidence: metacognitive effects or misplaced student expectations?. **Journal of Marketing Education**, v. 27, n. 2, p. 122-129, 2005.
- COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Academic press, 2013. Disponível em:
<http://utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- DANE, Erik; PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. **Journal of management studies**, v. 36, n. 6, p. 757-778, 1999.
- DAVIS, Fred D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS quarterly**, p. 319-340, 1989.
- DAVIS, Fred D.; BAGOZZI, Richard P.; WARSHAW, Paul R. Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace 1. **Journal of applied social psychology**, v. 22, n. 14, p. 1111-1132, 1992.
- DE CHARMS, Richard. **Personal causation: The internal affective determinants of behavior**. Routledge, 2013.
- DUHAIME, Irene M.; SCHWENK, Charles R. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 287-295, 1985.
- DURAND, Rodolphe. Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention. **Strategic Management Journal**, 24(9), 821-838, 2003
- Durand, Rodolphe. Can Illusion of Control Destroy a Firm's Competence? The Case of Forecasting Ability. **Managing the Future**, 109, 2004

- DU TOIT, Adeline SA. Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 16-24, 2016.
- RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul JH. Managing overconfidence. **Sloan management review**, v. 33, n. 2, p. 7-17, 1992.
- FAUL, Franz et al. G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175-191, 2007.
- FERREIRA, Caio Fonseca; YU, Abraham Sin Oih. Todos acima da média: excesso de confiança em profissionais de finanças. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 2, 2003.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, V. 18 n. 3, 1981
- GARG, Vinay K.; WALTERS, Bruce A.; PRIEM, Richard L. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic management journal**, v. 24, n. 8, p. 725-744, 2003.
- GOSLING, Marlusa; LAGO, João. Dimensões do valor percebido e a influência no boca-a-boca: reflexões teóricas e proposição de um modelo. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 5, 2006.
- GRAHAM, John R.; HARVEY, Campbell R.; HUANG, Hai. Investor competence, trading frequency, and home bias. **Management Science**, v. 55, n. 7, p. 1094-1106, 2009.
- HAIR JR, Joe F. et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **European business review**, V. 26 n.2, 106-121, 2014
- HAIR, Joe F.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.
- HAIR, Joe F. et al. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.

- HAMMOND, Tabitha B.; HORSWILL, Mark S. The influence of desire for control on drivers' risk-taking behaviour. **Transportation research part F: traffic psychology and behaviour**, v. 4, n. 4, p. 271-277, 2001.
- HARRYSSON, Martin; MÉTAYER, Estelle; SARRAZIN, Hugo. The strength of 'weak signals'. **McKinsey Quarterly**, v. 1, p. 14-17, 2014.
- JENNINGS, Daniel F.; LUMPKIN, James R. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 791-803, 1992.
- JOROSI, Boemo Nlayidzi. Environmental scanning in Botswana's SMEs: a study of the manufacturing industry. **Libri**, v. 58, n. 4, p. 224-233, 2008.
- KAHNEMAN, Daniel; LOVALLO, Dan. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. **Management science**, v. 39, n. 1, p. 17-31, 1993.
- KAHNEMAN, Daniel; RIEPE, Mark W. Aspects of investor psychology. **Journal of portfolio management**, v. 24, n. 4, p. 52, 1998.
- KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: **Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I**. 2013. p. 99-127.
- KAIVO-OJA, Jari. Towards better participatory processes in technology foresight: How to link participatory foresight research to the methodological machinery of qualitative research and phenomenology?. **Futures**, v. 86, p. 94-106, 2017.
- KEH, Hean Tat; DER FOO, Maw; LIM, Boon Chong. Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 2, p. 125-148, 2002.
- KIDD, John B. The utilization of subjective probabilities in production planning. **Acta psychologica**, v. 34, p. 338-347, 1970.
- KLAYMAN, Joshua et al. Overconfidence: It depends on how, what, and whom you ask. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 79, n. 3, p. 216-247, 1999.

- KULIGOWSKI, Erica D.; GWYNNE, Steve MV. The need for behavioral theory in evacuation modeling. In: **Pedestrian and evacuation dynamics 2008**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 721-732.
- KUMAR, Kamalesh; SUBRAMANIAN, Ram; STRANDHOLM, Karen. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 1-1, 2001.
- LACERDA, Tales Sarmiento; MENDONÇA, Beatriz Quaresma. Marketing B2B: Mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 2, p. 219-229, 2010.
- LANGER, Ellen J. The illusion of control. **Journal of personality and social psychology**, v. 32, n. 2, p. 311, 1975.
- LAROCHE, Hervé; NIOCHE, Jean-Pierre. L'approche cognitive de La stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, v. 41, n. 253, p. 97-120, 2015.
- LAU, Raymond YK et al. Web 2.0 environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. **MIS quarterly**, p. 1239-1268, 2012.
- LESCA, Humbert. **Veille Stratégique: La méthode LE SCanning®**. EMS, France, 2003.
- LIN, Hai-Fen; SU, Jing-Qin; HIGGINS, Angela. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 862-876, 2016.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** (6a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2012
- MARCH, James G.; SHAPIRA, Zur. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management science**, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, 1987.
- MEISSNER, Philip; WULF, Torsten. Debiasing illusion of control in individual judgment: the role of internal and external advice seeking. **Review of Managerial Science**, v. 10, n. 2, p. 245-263, 2016.
- MERKLE, Christoph. Financial overconfidence over time: Foresight, hindsight, and insight of investors. **Journal of Banking & Finance**, v. 84, p. 68-87, 2017.
- MILKMAN, Katherine L.; CHUGH, Dolly; BAZERMAN, Max H. How can decision making be improved?. **Perspectives on psychological science**, v. 4, n. 4, p. 379-383, 2009.

- MONTIER, James. The illusion of knowledge or is more information better information? In, **Behavioural investing: A practitioner's guide to applying behavioural finance**. Oxford, UK : John Wiley e Sons Ltd. 2007
- MOORE, Don A.; TANLU, Lloyd; BAZERMAN, Max H. Conflict of interest and the intrusion of bias. **Judgment and Decision Making**, v. 5, n. 1, p. 37, 2010.
- NIAZI, Mahmood; BABAR, Muhammad Ali. Identifying high perceived value practices of CMMI level 2: An empirical study. **Information and software technology**, v. 51, n. 8, p. 1231-1243, 2009.
- ODEAN, Terrance. Volume, volatility, price, and profit when all traders are above average. **The Journal of Finance**, v. 53, n. 6, p. 1887-1934, 1998.
- OLIVEIRA, Denise De; WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. Critérios de Validade em Pesquisas em Estratégia: uma Análise em Artigos Publicados no EnANPAD de 1997 a 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 225-254, 2012.
- OMER, Haim; ALON, Nahman. The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma. **American Journal of Community Psychology**, v. 22, n. 2, p. 273-287, 1994.
- OSKAMP, Stuart. Overconfidence in case-study judgments. **Journal of consulting psychology**, v. 29, n. 3, p. 261, 1965.
- PETER, Marc K.; JARRATT, Denise G. The practice of foresight in long-term planning. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 49-61, 2015.
- PETERSON, Joshua J. Appropriate factors to consider when assessing analytic confidence in intelligence analysis. **Master of Science Thesis, Department of Intelligence Studies, Mercyhurst College, Erie, Pennsylvania**, 2008.
- PRESSON, Paul K.; BENASSI, Victor A. Illusion of control: A meta-analytic review. **Journal of social behavior and personality**, v. 11, n. 3, p. 493, 1996.
- REINHARDT, W. A. An early warning system for strategic planning. **Long Range Planning**, v. 17, n. 5, p. 25-34, 1984.
- RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

- RIVIÈRE, Arnaud. Towards a model of the perceived value of innovation: The key role of perceived benefits ahead of the adoption process. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 30, n. 1, p. 5-27, 2015.
- ROHRBECK, René. Exploring value creation from corporate-foresight activities. **Futures**, v. 44, n. 5, p. 440-452, 2012.
- ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 8, p. 1593-1606, 2013.
- ROHRBECK, René; BATTISTELLA, Cinzia; HUIZINGH, Eelko. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 1-9, 2015.
- RUFF, Frank. Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 34, n. 3-4, p. 278-295, 2006.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi. Unpacking strategic foresight: A practice approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2014.
- SCHOEMAKER, Paul JH. Attention and foresight in organizations. **Futures & Foresight Science**, v. 1, n. 1, p. e5, 2019.
- SCHWARZ, Jan. Pitfalls in implementing a strategic early warning system. **Foresight**, v. 7, n. 4, p. 22-30, 2005.
- SCHWEITZER, Maurice E.; CACHON, Gérard P. Decision bias in the newsvendor problem with a known demand distribution: Experimental evidence. **Management Science**, v. 46, n. 3, p. 404-420, 2000.
- SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, 5(2), 111-128, 1984
- SCHWENK, Charles R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, 25(1), 41-55, 1988.
- SCHWENK, Charles R. Strategic decision making. **Journal of management**, 21(3), 471-493, 1995.

- SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M.; AQUINO, Karl. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 2, p. 113-134, 2000.
- SIVANATHAN, Niro; PILLUTLA, Madan M.; MURNIGHAN, J. Keith. Power gained, power lost. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 105, n. 2, p. 135-146, 2008.
- SKINNER, Ellen A. **Perceived control, motivation, & coping**. Sage, 1995.
- SLAUGHTER, Richard A. Assessing the quest for future knowledge: Significance of the quick environmental scanning technique for futures. **Futures**, v. 22, n. 2, p. 153-166, 1990.
- SOARES, Samuel Alves et al. Alcances, limites e antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos. **Texto para Discussão**, No. 2443, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2019.
- STEFAN, Simona; DAVID, Daniel. Recent developments in the experimental investigation of the illusion of control. A meta-analytic review. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n. 2, p. 377-386, 2013.
- SVENSON, Ola. Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers?. **Acta psychologica**, v. 47, n. 2, p. 143-148, 1981.
- TAPINOS, Efstathios; PYPER, Neil. Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 126, p. 292-302, 2018.
- TAYLOR, Shelley E.; BROWN, Jonathon D. Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. **Psychological bulletin**, v. 103, n. 2, p. 193, 1988.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.
- VENKATESH, Viswanath et al. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS quarterly**, p. 425-478, 2003.
- WALLSTON, Kenneth A. et al. Perceived control and health. **Current Psychology**, v. 6, n. 1, p. 5-25, 1987.

WHITE, Robert W. Motivation reconsidered: The concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, n. 5, p. 297, 1959.

6. ARTIGO V - O Valor Percebido ao *Foresight* Organizacional sob as Perspectivas dos Modelos PERVAL e SERV-PERVAL

Resumo: *Processos de foresight vêm sendo bastante difundidos em termos acadêmicos, impulsionados pelo seu crescente entendimento e divulgação, colaborando para que as empresas se antecipem às mudanças transformadoras pelas quais o mercado vem passando. Contudo, apesar de sua relevância, ainda são poucas as organizações que efetivamente realizam essas atividades de maneira estruturada e sistematizada. Este artigo busca, compreender o valor atribuído a esses processos, aproximando os conceitos de foresight já evidenciados na literatura acadêmica a modelos de valor percebido, suscitando a discussão acerca das razões pela baixa adoção destas práticas em organizações. Para tal, foi realizada uma revisão de literatura seguida de uma consulta com especialistas, a fim de melhor explorar quais as convergências e divergências do valor atribuído ao processo de foresight organizacional e o valor efetivamente percebido por aqueles que potencialmente poderiam adotá-lo. Dentre os resultados, destaca-se a baixa aderência direta entre os conceitos de foresight e os modelos utilizados. Fica evidente também que as barreiras atribuídas ao processo são evocadas quando observadas através destes mesmos modelos, o que pode estar reduzindo a percepção de valor do foresight nas organizações.*

Palavras-Chave: *Foresight, Foresight Organizacional, Processos de Foresight, Valor Percebido*

Abstract: *Foresight is an increasing topic in academic terms, driven by the growth of understanding and dissemination of the subject, helping companies to anticipate the transformative changes that the market has been going through. However, despite its relevance, there are still few organizations that effectively carry out these activities in a structured and systematized manner. This article seeks to understand the attributed value to these processes, bringing together concepts of foresight and models of perceived value already evidenced in the academic literature, raising the discussion about the reasons for the low adoption of these practices in organizations. A literature review was carried out, followed by a consultation with specialists, in order to better explore what are the convergences and divergences of the value attributed to the organizational foresight process and the value effectively perceived by those who could potentially adopt it. Among the results, the low direct adherence between the concepts of foresight and the models used stands out. It is also evident that the barriers attributed to the process are evoked when observed through these same models, which may be reducing the perceived value of foresight in organizations.*

Keywords: *Foresight, Organizational Foresight, Foresight Processes, Perceived Value*

6.1. Introdução

Assuntos relativos a estudos futuros estão cada vez mais em voga no cenário empresarial. Acredita-se que o perfil atual do mercado - volátil, incerto, ambíguo e competitivo - colabore para que a atenção dos tomadores de decisão a esta temática seja aumentada, uma vez que essa realidade de constantes mudanças coloca todas as organizações em uma situação de

possíveis ameaças ou oportunidades iminentes, que devem, de alguma forma, ser administradas. Apesar de sua atual popularidade, estudos acerca do futuro – e das empresas buscando se posicionar de forma a se antecipar a ele – já vêm sendo desenvolvidos tanto no âmbito acadêmico quanto prático desde a década de 60, quando Aguilar (1967) e Ansoff (1975) iniciaram as discussões a respeito do que ainda hoje chamamos de “monitoramento do ambiente” e “gestão dos sinais fracos”, conceitos que preconizam as temáticas de antecipação, planejamento de cenários, prospectiva estratégica, inteligência estratégica, futurismo, entre outros que se avizinham ao conceito de *foresight*, o qual será utilizado para este estudo.

Basicamente, em grande parte das abordagens acerca destes temas, o objetivo é o de conseguir coletar informações do ambiente organizacional (LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006), interpretá-las (LESCA, 2003; SCHOEMAKER; DAY, 2009) e, preferencialmente, usá-las (CHOO, 2002). Muitas foram as tentativas de proposição de um método para a realização destas atividades, o que ainda precisa de melhores especificações para seu uso prático (Soares et al, 2019). Por outro lado, no que diz respeito aos resultados e efeitos obtidos, muito vem sendo apresentado ao longo dos últimos anos. O meio acadêmico apresenta resultados expressivos para esses processos, que envolvem ganho de vantagem competitiva (DOZ; KOSONEN, 2010; ROHRBECK; GEMUENDEN, 2011; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; ROHRBECK; KUM, 2018; ROHRBECK; BATTISTELLA; HUIZINGH, 2015), aumento de inovação (JENNINGS; LUMPKIN, 1992; RUFF, 2006; ROHRBECK; GEMÜNDEN, 2011; ROHRBECK, 2012; BATTISTELLA, 2014), maior alinhamento estratégico (KUMAR; SUBRAMANIAN; STRANDHOLM, 2001; BEAL, 2000; BATTISTELLA, 2014) e aprendizagem organizacional (ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; BATTISTELLA, 2014, PETER; JARRAT, 2015). Contudo, ainda é possível observar um gap entre a prática e aquilo que é evidenciado em teoria. Se, por um lado, o meio acadêmico demonstra resultados positivos na execução destes processos, por outro lado ainda é um desafio a identificação de organizações efetivamente adotando e implementando tais processos (DU TOIT, 2016; KPMG, 2016; FARREL, 2015).

Diante dessa realidade - e considerando a amplitude de resultados e benefícios potencialmente obtidos - é necessário investigar as razões pelas quais o *foresight* ainda é pouco adotado nas companhias de maneira formal. Para tal, optou-se pela utilização do conceito de valor percebido (SWEENEY; SOUTAR, 2001; PETRICK, 2002) associado a esses processos. De acordo com Zeithaml (1988), o conceito de valor percebido é baseado na ideia de agregar percepções de diferentes benefícios do produto e também as compensações associadas. Assim, questiona-se o seguinte: qual é o valor percebido a processos de *foresight*

sob a perspectiva de modelos de valor percebido utilizados e já bastante disseminados no meio organizacional? Para tanto, são levados em consideração os modelos PERVAL (SWEENEY; SOUTAR, 2001) e SERV-PERVAL (PETRICK, 2002).

O objetivo desta pesquisa é, portanto, o de compreender quais são os valores já evidentes em processos de *foresight* sob a perspectiva de valor percebido, considerando os modelos PERVAL e SERV-PERVAL, propondo um modelo de valor aderente aos processos de *foresight*. Para atingir este objetivo, foi realizada uma revisão de literatura que busca abranger com profundidade estes tópicos, seguida de um painel com executivos realizando um comparativo entre valores de *foresight* e valor percebido, o qual possibilitou um melhor entendimento sobre quais são as lacunas em termos de valor para esse processo. Em seguida, os resultados do painel deram origem à aplicação de uma *survey*, voltada a testar o modelo de valor percebido proposto, o qual foi validado, conforme apresentado nas seções a seguir.

6.2. Referencial Teórico

A fim de estabelecer os limites deste estudo e atingir o objetivo proposto, o referencial teórico foi estruturado tendo como base o entendimento de processos de *foresight* e os principais conceitos associados a valor percebido. Além disso, a fim de melhor ilustrar a realidade específica dos processos de *foresight*, valores e barreiras associadas a essa prática foram levantadas, colaborando para entendimento de um conceito mais completo do que representa “valor” neste contexto.

6.2.1. Processos de *Foresight*

Desde que se iniciaram os estudos acerca do ambiente que circunda as organizações até os dias atuais, somente se reafirma a relevância de uma atenção às estratégias voltadas para as informações que se encontram além das fronteiras da empresa (HOLOPAINEN; TOIVONEN, 2012). Processos de *foresight* são, atualmente, bem difundidos em termos acadêmicos (Iden, METHLIE; CHRISTENSEN, 2017). De fato, essa não é uma abordagem nova, mas percebe-se que foi recebendo novas “roupagens” e conceitos ao longo de mais de cinco décadas, o que vem gerando discussões acerca das diferentes metodologias e práticas que vêm sendo difundidas (SOARES, FLORÊNCIO, DIGOLIN, GONTIJO; CANESIN, 2019).

Inicialmente, essa problemática foi trabalhada através do conceito de monitoramento do ambiente (ANSOFF, 1975). Até os dias atuais alguns estudos permanecem utilizando este termo, que foi cunhado na década de 60, baseado principalmente na ideia de atenção às informações externas às organizações, fragmentadas, incertas, e aparentemente de pouca

utilidade que, portanto, pouco aparentes aos tomadores de decisão. Essas informações – os sinais fracos - não são tão óbvias ou evidentes, e podem gerar incerteza e dúvidas quanto a sua real importância (LESCA, 2003). Por conta disso, é valorizada a interpretação associada por quem “capta” esses sinais no ambiente, pois o efetivo valor dos mesmos reside na leitura e principalmente nas interpretações dadas pelos indivíduos (SCHOEMAKER; SNYDER, 2013; LESCA; ALMEIDA, 2019).

A abordagem do monitoramento do ambiente teve diversas ramificações ao longo do tempo (SOARES et al., 2019). Sua ideia principal, de possibilitar que as empresas, através da gestão dos sinais fracos, se antecipem a eventos e assim possam evitar ameaçar ou aproveitar oportunidades (SCHOEMAKER; DAY, 2009; VENKATRAMAN, 2019), foi explorada e operacionalizada de diferentes formas e por diferentes autores ao redor do globo. A abordagem de Ansoff gerou transformações profundas no planejamento estratégico das organizações, incluindo novos elementos representativos do ambiente e sua conversão em estratégia, especialmente a questão da exploração dos “*early warnings*”, que representam a captura e utilização dos sinais fracos para interpretação e uso das informações provenientes (ANSOFF, 1975; REINHARDT, 1984; MENDONÇA, CARDOSO; CARAÇA, 2012).

De acordo com Rossel (2012) essa abordagem provocou transformações significativas nas décadas seguintes, que incluem: o uso de matrizes para caracterizar sinais fracos e enriquecer o escopo operacional da análise dos mesmos; a análise multidisciplinar das informações; o uso de perspectivas sistêmicas que continuamente estimulam diferentes ângulos para a detecção antecipada dos sinais fracos; o sequenciamento do ciclo de vida do conhecimento do valor associado a diferentes estágios de integração de sinal fraco a forte; a atenção periférica, que diz respeito ao olhar da organização não apenas para além dos "muros" da empresa, mas, ainda, além dos limites de seu próprio mercado.

Todas essas transformações foram (e estão sendo) exploradas em diferentes abordagens. Assim, com o avanço expressivo da pesquisa acadêmica sobre esse tema, as práticas relacionadas à ação antecipativa receberam inicialmente o nome de monitoramento do ambiente, derivando nas décadas seguintes para outros termos com aplicação similar, como pensamentos futuros (MARKUS; MENTZER, 2014; MASINI, 2006; MILLER; ROSSEL; JORGENSEN, 2012), antecipação estratégica ou planejamento de cenários (CLEMENS, 2009; TAPINOS, 2012; SCHOEMAKER; DAY; SNYDER, 2013), *foresight* (CUNHA; PALMA; DA COSTA, 2006; SARPONG; MACLEAN, 2014; SARPONG; MACLEAN; ALEXANDER, 2013), inteligência estratégica (CHOO, 2002; LESCA 2003); inteligência antecipativa (LESCA, 2003) e *corporate foresight* (ROHRBECK, 2012; ROHRBECK;

SCHWARZ, 2013).

Observa-se que o termo “*foresight*”, não trata necessariamente de uma substituição das práticas anteriores, mas sim de uma compilação das práticas, buscando viabilizar o entendimento dos objetivos e a unificação do conceito em busca de uma teoria própria (Piirainen; Gonzalez, 2015). Há discussões a respeito das relações entre o *foresight* e as abordagens de estudos futuros, monitoramento do ambiente, planejamento de cenários (MILES, 2008; SARDAR, 2010), que, contudo, não são o ponto de discussão nesta investigação. Pelo contrário, neste artigo, o que se pretende é um entendimento amplo sobre os objetivos de práticas de antecipação do futuro nas organizações e sua operacionalização, sendo tratado daqui em diante como conceito de “*foresight*”.

De acordo com Miles (2008) é possível compreender o *foresight* como um processo intencional de desenvolvimento de conhecimento sobre o futuro que visa a ação na formulação de estratégias e planejamento. Esse processo, ainda de acordo com Miles (2008), é frequentemente participativo e colaborativo. Agregando o conhecimento disseminado através dos anos a respeito da temática, pode-se definir algumas etapas que são destacadas em grande parte dos estudos acerca do tema. Assim, parte-se de uma etapa de atenção ao ambiente organizacional (OCASIO, 1997; LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006; RAMÍREZ; ÖSTERMAN; GRÖNQVIST, 2013), seguida pela percepção (LESCA, 2003; DAY; SCHOEMAKER, 2006) e coleta (LESCA, 2003; GRAEFE; LUCKNER; WEINHARDT, 2010) das informações do tipo sinais fracos, que então serão organizadas (LESCA, 2003) para que sejam compartilhados entre as equipes, para que posteriormente haja interpretação e, idealmente, a criação coletiva de sentido (CHOO, 2002; LESCA, 2003). Nota-se que a questão da coletividade não é uma unanimidade entre os autores – dadas abordagens individuais do *foresight* (BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2015; BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017; TAPINOS; PYPER, 2018), porém é sinalizada como de extrema importância uma vez que reduz os vieses individuais (LESCA, 2003; KAIVO-OJA, 2017; SCHOEMAKER, 2019). Por fim, os resultados obtidos por esse processo de criação coletiva de sentido são reportados e, idealmente, utilizados pelos tomadores de decisão nas organizações (CHOO, 2002; LESCA, 2003). É, geralmente, deste uso, que são provenientes os resultados deste processo que potencialmente agregam valor ao negócio.

6.2.2. Valor Percebido

De acordo com Zeithaml (1988), o conceito de valor percebido é baseado na ideia de agregar percepções de diferentes benefícios do produto e compensações associadas. É uma

avaliação geral de um consumidor sobre a utilidade de um produto ou serviço. Isso leva em consideração suas percepções do que é recebido *versus* o que é dado em troca. Essa visão de valor percebido expressa uma comparação dos componentes "dar" (sacrifício) e "pegar" (benefícios). De acordo com Turel, Serenko e Bontis (2010) essas análises se expandem a qualquer artefato. Ainda de acordo com Zeithaml (1988), benefícios percebidos podem ser compreendidos como a percepção de vantagem funcional e de imagem representando respectivamente um benefício utilitário ao lucro e um benefício não utilitário. Da mesma forma, sacrifícios percebidos representam o preço percebido e os custos de aprendizado percebidos. Estes representam, respectivamente, um sacrifício monetário e um sacrifício não monetário.

Os estudos de valor percebido são geralmente focados no consumidor. Conforme já apresentado, a literatura trata diferentes abordagens para mensurar o valor percebido pelos clientes (ZEITHAML; 1988; HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; WOODRUFF, 1997; MATHWICK et al., 2001; SWEENEY; SOUTAR, 2001). No setor de varejo, esses estudos podem ser considerados imperativos quando se avalia que os consumidores deste ramo podem ser compreendidos como “orientados pelo valor” (Levy, 1999). Neste sentido orientado a transações comerciais, Zeithaml (1988, p.14) define valor percebido como “avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto (ou serviço) com base nas percepções do que é recebido e do que é dado”. São muitos os estudos que buscam medir a percepção de valor do consumidor, sendo alguns deles abaixo explorados.

Sweeney e Soutar (2001) desenvolveram uma escala de valor percebido pelo consumidor (PERVAL), submetendo a procedimentos de validação e a testes em diferentes contextos, dentre os quais eletrodomésticos, aparelhos de som, móveis e automóveis – produtos duráveis. Essa abordagem considera verificar as dimensões: valor emoção, valor social, valor preço/monetário e valor como qualidade/performance (SWEENEY; SOUTAR, 2001). De acordo com os autores, o valor percebido é a utilidade percebida pelos clientes no momento da decisão de compra, baseando-se no menor sacrifício envolvido. Sweeney e Soutar (2001) ainda sinalizam a diferença entre os conceitos de valor percebido e satisfação, uma vez que percepções de valor podem ser geradas sem o produto ou serviço sendo efetivamente comprado ou usado, enquanto que a satisfação depende da experiência de tê-los usado. Diversos autores adaptaram o modelo PERVAL para quantificar o valor percebido dos clientes para um segmento de mercado específico (PETRICK, 2002; SANCHEZ et al., 2006; DAS; VARSHNEYA, 2017).

Outra escala proposta foi a SERV-PERVAL, utilizada para medir o valor percebido

atribuído a serviços (PETRICK, 2002). De acordo com o autor, o valor percebido é uma relação entre benefícios e sacrifícios pela contratação dos serviços. O valor foi definido a partir de cinco dimensões, três delas associadas aos benefícios (qualidade, resposta emocional e reputação) e duas associadas aos sacrifícios (preço monetário e preço não monetário ou comportamental).

Sanchez et al (2004) consideram que o valor percebido é uma variável dinâmica, vivenciado antes da compra, no momento da compra, no momento do uso e após o uso e, para conseguir medir todas estas etapas, propõe a escala GLOVAL. Sánchez et al. (2004) descrevem o valor como tendo seis dimensões: valor funcional (instalações); valor funcional do pessoal de contato (profissionalismo); valor funcional do produto ou serviço (qualidade); preço do valor funcional; valor emocional; valor social. Esta escala considera o valor percebido do produto ou serviço adquirido, juntamente com o valor percebido do estabelecimento e do pessoal de atendimento ao cliente. A escala GLOVAL considera aspectos funcionais e afetivos para medir o valor percebido global.

Uma vez que a investigação busca um entendimento da pré-adoção aos processos de *foresight*, foram descartadas as escalas que mensurem etapas subsequentes - ou seja, que avaliem o valor após a aquisição do produto ou serviço. Desta forma, tendo como base o que foi exposto, são apresentados os modelos de mensuração das escalas PERVAL e SERV-PERVAL na Tabela 21. Estes devem servir como referência para comparação com o valor associado aos processos de *foresight*.

Tabela 21- Escalas PERVAL e SERV-PERVAL

| <i>PERVAL</i> | <i>SERV-PERVAL</i> |
|---|---|
| QUALIDADE: nível de qualidade do produto com relação à durabilidade e desempenho | QUALIDADE: nível de qualidade do produto com relação à durabilidade e desempenho |
| Tem qualidade consistente | É de qualidade excepcional |
| É bem feito | É muito confiável |
| Tem um padrão de qualidade aceitável | É muito seguro |
| Tem fabricação pobre | É muito consistente |
| Não duraria muito | |
| Deve ter desempenho consistente | |
| EMOÇÃO: características do produto que geram satisfação e prazer em nível pessoal | EMOÇÃO: características do produto que geram satisfação e prazer em nível pessoal |
| Eu gostaria muito do produto | Faz com que eu me sinta bem |
| Dá vontade de utilizar | Dá-me prazer |
| Sinto-me tranquilo em usar | Traz-me alegria |
| Faz-me sentir bem | Faz-me sentir satisfeito |
| Traz prazer quando uso | Traz-me felicidade |
| PREÇO: nível de retorno em benefícios pelo preço pago, e justiça no preço | PREÇO MONETÁRIO: nível de retorno em benefícios pelo preço monetário pago, e justiça no preço |
| Está racionalmente precificado | É uma boa compra |
| Oferece valor pelo que é pago | É válido pelo dinheiro gasto |
| É um bom produto pelo preço que tem | Tem um preço justo |
| É econômico | Tem um preço racional |
| | É econômico |
| | Parece uma boa compra |
| SOCIAL: características do produto que geram satisfação e prazer pessoal em nível social | PREÇO NÃO MONETÁRIO: envolve os custos não-monetários inclui aspectos com o tempo gasto, custo de pesquisa, imagem de marca e conveniência |
| Ajudaria a me sentir aceito | É fácil de encontrar |
| Melhoraria a forma como sou percebido | Requer pouco esforço na compra |
| Teria uma boa impressão para as outras pessoas | É fácil comprar |
| Daria ao proprietário aprovação social | Requer pouca energia na compra |
| | É facilmente comprável |
| | 5. REPUTAÇÃO: refere-se à imagem e reputação do serviço consumido, e da empresa que presta o serviço |
| | Tem boa reputação |
| | É bem respeitado |
| | Tem boa imagem |
| | Tem status |
| | É reputável |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Para melhor entendimento e associação do *foresight* e valor percebido, a seção a seguir sumariza as informações acerca de valor associado aos processos de *foresight* que, posteriormente, serão comparadas às escalas de mensuração de valor percebido.

6.2.3. O Valor Associado ao Processo de *Foresight*

Apesar da grande projeção na área de marketing, foram poucas as utilizações identificadas do conceito de valor percebido aplicadas especificamente a processos organizacionais, em operações que envolvem relações *business-to-business*. Uma vez que o enfoque desta investigação está mais voltado ao entendimento do valor percebido a processos de *foresight* em relações *business-to-business* do que ao *business-to-consumer*, buscaram-se referências que utilizassem essa abordagem, a fim de sintetizar o entendimento do valor percebido associado aos processos de *foresight*.

Orientados neste sentido, Niazi e Babar (2009) conduziram uma pesquisa buscando compreender o valor percebido pela utilização de práticas de “*Capability Maturity Model Integration*” (CMMI) em indústrias de software. Os dados foram coletados levando em consideração respostas provenientes de profissionais atuantes na área de software. Em seus argumentos para utilização do conceito de “valor percebido” para processos organizacionais, os autores defendem que “o valor percebido de uma determinada prática pode ser usado como um critério de julgamento para determinar as atividades que as organizações precisam seguir. Acreditamos que onde os entrevistados de diferentes organizações percebem uma prática como tendo um alto valor percebido, então essa prática deve ser considerada por sua importância” (NIAZI; BABAR, 2009, p.1233). Seguindo a mesma aplicação do conceito de valor percebido a processos organizacionais, Abdelrahman (2008) analisa como os sistemas de Gestão do Conhecimento são utilizados nas organizações e, em particular, analisa o valor percebido do uso de SGC no apoio aos processos de tomada de decisão. É proposto um modelo de valor percebido aos processos, através de um estudo exploratório, realizado com especialistas no setor. Rivière (2015) propõe e testa um modelo teórico de valor percebido para inovação. O modelo proposto é baseado na abordagem agregada expandida de valor composto por conceitos de características percebidas da inovação, sendo elas: valor percebido, vantagem funcional percebida, preço percebido, custos de aprendizagem percebidos, imagem percebida e ‘novidade’ percebida. Por fim, Chekurov et al (2018) analisaram o valor percebido pela implementação de manufatura aditiva em cadeias de fornecimento de peças de reposição do ponto de vista da indústria.

No que tange especificamente processos de *foresight* e suas variações, Rohrbeck (2012) e Rohrbeck e Schwarz (2013) exploram a criação de valor proveniente de processos de *foresight*. Em seus estudos, apresentam que essas práticas ampliam as perspectivas das organizações, melhoram a comunicação, colaboram na identificação de ameaças e oportunidades, melhoram a coordenação do trabalho, apoiam a aprendizagem organizacional,

e colaboram na compreensão do mercado e do negócio.

Boe-Lillegraven e Monterde (2015) buscaram compreender o valor cognitivo dado ao “*technological foresight*”, analisando especificamente o radar tecnológico desenvolvido pela Cisco e as percepções dos funcionários com relação a essa ferramenta. Para realização da pesquisa, estruturaram um questionário onde conceitos de valor percebido foram utilizados na composição do que é entendido como “valor cognitivo”. Sob esse ponto de vista, enumeram alguns elementos que geram valor em decorrência dos processos de *foresight* tecnológico, dentre os quais é possível elencar a redução de incerteza, maior compreensão do mercado, mudança de cultura organizacional e de *mindset* das pessoas, promoção do diálogo e criação de uma visão comum em termos de estratégia de negócios.

Da mesma forma, Heger e Boman (2015) exploraram o valor do *foresight* em rede. Sua análise baseia-se em dados obtidos de redes de laboratórios de grandes corporações do setor, pequenas e médias empresas, instituições acadêmicas e institutos de pesquisa e, como um de seus resultados, demonstram um ranking de atividades compreendida como potenciais proposições de valor derivadas do processo de *foresight* em rede. Dentre o que é listado como valor proveniente destes processos, destaca-se a alavancagem da inovação e a criação de uma visão comum dentro da organização. A Tabela 22 apresenta a síntese dos achados com relação ao valor associados ao processo de *foresight*.

Tabela 22- Valor Associado a Processos de *Foresight*

| Valor | Autores |
|--|---|
| Amplia Perspectivas | Rohrbeck, Schwarz (2013) |
| Ajuda a mudar o Mindset | Heger e Boman (2015); Boe-Lillegraven e Monterde (2015) |
| Alavanca a Inovação | Heger e Boman (2015) |
| Promove o diálogo | Rohrbeck, Schwarz (2013); Heger e Boman (2015); Boe-Lillegraven e Monterde (2015) |
| Cria uma Visão Comum | Heger e Boman (2015); Boe-Lillegraven e Monterde (2015) |
| Melhora a Coordenação | Rohrbeck, Schwarz (2013) |
| Permite a identificação de Ameaças e Oportunidades | Rohrbeck, Schwarz (2013) |
| Permite redução de Incerteza | Rohrbeck, Schwarz (2013); Boe-Lillegraven e Monterde (2015) |
| Melhora a Compreensão do Mercado | Rohrbeck, Schwarz (2013); Boe-Lillegraven e Monterde (2015) |
| Ajuda a Obter Insights | Rohrbeck, Schwarz (2013) |
| Muda a Cultura Organizacional | Rohrbeck, Schwarz (2013); Heger e Boman (2015); Boe-Lillegraven e Monterde (2015) |
| Apoia a Aprendizagem Organizacional | Rohrbeck, Schwarz (2013); Heger e Boman (2015) |
| Melhora a Compreensão Sobre o Negócio | Rohrbeck, Schwarz (2013); Heger e Boman (2015) |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Uma vez que a análise do valor percebido se dá de forma multidimensional (avalia-se não somente os elementos que geram valor, mas também os que reduzem - além de questões comportamentais) foram levantadas as principais barreiras identificadas aos processos de foresight no campo acadêmico, as quais serão melhor exploradas na seção a seguir.

6.2.4. Barreiras Associadas ao Processo de Foresight

De acordo com Slaughter (1990, p.807) “Há um ditado que declara que ‘uma boa ideia de uma pessoa é a carga de trabalho de outra pessoa’. Isso serve para lembrar que, por mais digna que seja a noção de um processo, seja ele de *foresight* ou não, alguém terá que fazer o trabalho e alguém terá que pagar por isso. Tendo essa noção em mente, é possível observar que os processos organizacionais de *foresight*, apesar de seus resultados positivos, ainda são uma prática pouco difundida nas empresas (DU TOIT, 2016). A difícil implementação destes processos foi identificada como o principal obstáculo para o sucesso de tais sistemas. Janissek-Muniz (2016) também elenca diversos fatores ligados às dificuldades de implementação como fatores críticos de sucesso a esses processos, mesmo seus resultados, apesar de observados, ainda serem pouco explorados, e havendo ainda muito potencial a ser desenvolvido (ROHRBECK, 2013). Diante dessa realidade, é importante compreendermos quais são as barreiras evidenciadas com relação à efetiva implementação desses processos.

Coates (1985) levanta uma série de dificuldades que podem ser observadas com relação aos processos de *foresight* nas organizações. Dentre elas, destaca que é necessário conhecimento a respeito dos objetos a serem analisados e articulação da comunicação entre os participantes e isso, evidentemente, envolve custos, que aumentam à medida que esses levantamentos se tornam mais minuciosos. Também argumenta que a incerteza e o caráter dinâmico dos resultados do *foresight* dificultam a questão da pressão para ação, dado que, segundo o autor, a motivação de um processo de *foresight* reside, muitas vezes, no anseio por mudanças e na necessidade de explorar novas oportunidades, e seus resultados costumam ser fruto de um processo que privilegia mais o apontar direções do que a definição de produtos prontos e acabados.

Coates (1985) também argumenta que a limitada capacidade de indivíduos pensarem simultaneamente em um grande número de fatores pode levar à simplificação ou exacerbação dos impactos possíveis diante do ambiente atual de mudanças rápidas e crescente. Isso se evidencia também pela realidade de pressão para respostas rápidas, o que vai em direção contrária à necessidade de mais informações e continuidade do processo. Neste sentido, deve-se considerar ainda como dificuldade os fatores de curto prazo que influenciam as prioridades

(orçamentos, pressões políticas etc.), que não estão alinhados com a visão científicas e tecnológicas de longo prazo.

Adiciona-se a isso a necessidade de eficiência por parte dos administradores, que não é necessariamente condizente com as vantagens da flexibilidade e do pluralismo característicos do *foresight*. Outro elemento de dificuldade levantado é a preferência dos tomadores de decisão por dados quantitativos, considerando que o *foresight* fornece, na maioria das vezes, informações qualitativas e avaliações subjetivas provenientes do universo de interpretações e informações advindas das inter-relações decorrentes da comunicação entre os atores no processo. O autor ainda sinaliza que o planejamento geralmente é tido como objetivo e racional, o que gera um conflito na avaliação entre aquilo que é considerado certo e o que é considerado hipotético. Muitas instituições negam-se a explorar campos considerados demasiadamente incertos, controversos ou que se desenvolvem sobre bases teóricas divergentes das tradicionalmente seguidas.

Slaughter (1990) também discute a questão das dificuldades para a implementação de processos de *foresight* nas organizações, e o faz através do levantamento de algumas falácias. De acordo com o autor, há dificuldade na percepção do valor a processos de *foresight* uma vez que o futuro é muito remoto para valer muito e, portanto, pode ser ignorado com segurança. Ainda de acordo com o autor, esta visão é às vezes chamada de "curto prazo crônico" e é endêmica nos sistemas econômicos e sociais, sendo chamada de falácia do desconto futuro. Nesta linha, o autor ainda argumenta que os seres humanos têm interesses naturais a curto prazo, que estes prazos não podem ser muito estendidos e que, portanto, não é realista imaginar que as pessoas estarão sempre preparadas para olhar mais do que alguns anos à frente. Outro elemento de dificuldade elencado pelo autor é o de que a incerteza futura é grande demais para nos permitir dizer algo de valor sobre o futuro. Isso pode levar os tomadores de decisão a entender que é preciso dar atenção ao que podemos saber diretamente e deixar o futuro cuidar de si mesmo. Ainda, neste sentido, é possível que os indivíduos entendam que os problemas são grandes demais e que suas decisões são insignificantes para causar algum impacto real.

Por fim, o autor ainda argumenta sobre o possível medo do processo de *foresight*. O entendimento de que o *foresight* possa estar errado, mal cronometrado e tendencioso por parte dos indivíduos, pode complicar a tomada de decisão. Segundo o autor, as dificuldades práticas de tomar decisões de longo prazo baseadas em conhecimento provisório são muitas vezes insuperáveis.

Schwarz (2005) realizou um estudo de caso no qual identifica algumas das dificuldades

práticas da implementação de processos de *foresight* em uma organização. A primeira delas diz respeito ao fato de que o uso do planejamento de cenários se limita a uma análise que observa somente aquilo que está no radar daquele cenário. De acordo com o autor, os cenários são construídos de forma muito restrita e tomados como ponto de partida para o processo de *foresight*. Isso representa a perda do ponto essencial da técnica do cenário, que é a de criar alternativas do futuro e desafiar modelos mentais. Isso ainda impacta diretamente nas práticas de monitoramento do ambiente, uma vez que essas atividades acontecem apenas dentro dos limites estabelecidos pelos cenários montados, restringindo essas atividades a um foco estreito que é geralmente favorável à visão da organização.

O entendimento do conceito de tendência e a aceitação deste conceito também são listados pelo autor como uma dificuldade nos processos de *foresight*. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, os executivos da organização têm expectativas e requisitos diferentes, que deveriam ser mais específicos do que apenas uma “tendência”. Neste sentido, as "tendências geradas" claramente não atendem aos requisitos dos gestores, associando-se ainda a outro resultado encontrado pelo autor, que, de maneira geral, relata a falta de credibilidade dada ao conceito de sinais fracos frente à tentativa do trabalho realizado com dados quantitativos que, geralmente, estão associados a eventos que já ocorreram.

Outro elemento levantado é o isolamento do gerente de *foresight* das demais áreas organizacionais, quando, idealmente, deveria existir uma conexão e interação dos resultados do *foresight* com o planejamento estratégico da organização. O autor ainda sinaliza, por fim, que pode haver uma falta de habilidade da organização em efetivamente realizar o processo de *foresight*, uma vez que os resultados de um tal processo não podem ser absolutamente certificados ou validados. Sua finalidade é a de estimular, provocar e desafiar os modelos mentais em uma organização, o que é, obviamente, é uma tarefa difícil para um gerente. A Tabela 23 apresenta a síntese das principais dificuldades levantadas.

Tabela 23- Barreiras Associadas a Processos de *Foresight*

| Barreiras | Autores |
|--|---|
| Processos de <i>foresight</i> possuem custos de implementação e de manutenção do processo | Coates (1985) Hayward (2003) |
| Os processos de <i>foresight</i> geram resultados de caráter dinâmico e incertos | Coates (1985) Slaughter (1990) Hayward (2003) Schwarz (2005) |
| Os executivos sofrem pressão por respostas rápidas e o processo de <i>foresight</i> é orientado ao longo prazo | Coates (1985) Slaughter (1990) Glenn, Gordon, Dator (2001) |

| | |
|---|--|
| Algumas necessidades de curto prazo que influenciam as prioridades, afetando o processo de <i>foresight</i> | Hayward (2003) Coates (1985) Tsoukas (2004) Jarratt;Mahaffie (2009) |
| Cobrança pela eficiência dos administradores | Coates (1985) |
| Processos de <i>foresight</i> geram resultados baseados em informações de ordem qualitativa, que são menos valorizadas do que informações quantitativas | Coates (1985) Schwarz (2005) |
| O processo de <i>foresight</i> desafia os modelos mentais vigentes, o que gera resistência | Coates (1985) Hayward (2003) Schwarz (2005) |
| Baixo valor atribuído a estudos sobre o futuro | Slaughter (1990) |
| Descrédito ao processo de <i>foresight</i> e seus principais conceitos | Slaughter (1990) Wilson (2000) Schwarz (2005) |
| Observação limitada a poucos cenários' | Schwarz (2005) |
| Escaneamento e Monitoramento limitados | Schwarz (2005) |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Com base nas informações identificadas, parte-se então para uma discussão acerca dos elementos utilizados como construtos e indicadores de “valor percebido” para um determinado produto/serviço e os elementos identificados como geradores de “valor” em processos de *foresight*.

6.3. Método

Para operacionalização desta pesquisa, optou-se por uma abordagem exploratória, utilizando de técnicas qualitativas e quantitativas. Considerando que a intenção da investigação é aproximar os conceitos de valor percebido aos conceitos de valor atribuído aos processos de *foresight*, bem como às barreiras identificadas para a implementação deste tipo de processo nas organizações, inicialmente realizou-se um painel com especialistas para que houvesse um melhor entendimento das impressões acerca do valor percebido aos processos de *foresight*. Em seguida, com base nos resultados obtidos neste painel, foi proposto um modelo de valor percebido a processos de *foresight*, o qual foi testado através da aplicação de uma *survey* online. O aprofundamento dos métodos utilizados está exposto a seguir.

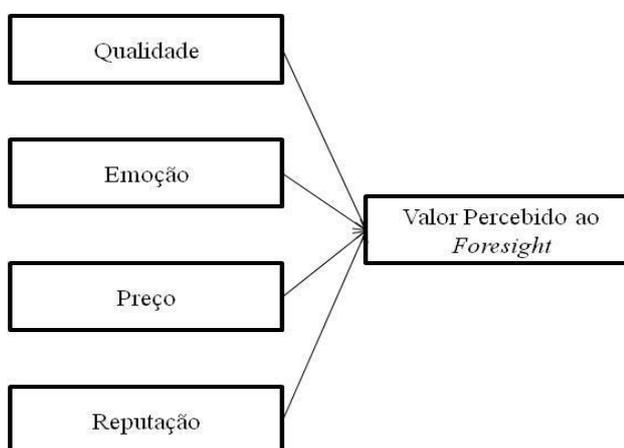
Por se tratar de uma temática bastante específica e ainda pouco explorada, optou-se inicialmente pela realização de um painel de especialistas (PINHEIRO, FARIAS; LIMA, 2013) a fim de identificar impressões e opiniões acerca da aproximação dos conceitos de *foresight* aos modelos de valor percebido. Essa técnica de pesquisa pressupõe uma habilidade “superior” por parte dos especialistas. Assim, por deter o conhecimento mais aprofundado acerca dos temas, estariam mais aptos a oferecer considerações mais “válidas” (TAYLOR et al., 1987).

A operacionalização se deu através da realização de uma entrevista em grupo, que difere do grupo focal por ser mais diretiva: o entrevistador de grupo ouve as opiniões individuais e as compara. No grupo focal, os participantes ficam mais livres considerando que a unidade de análise é o próprio grupo (COSTA, 2005; GONDIM, 2003). Assim, 3 executivos do ramo de empreendedorismo e inovação foram convidados a relacionar as afirmações do *foresight* àqueles valores e barreiras que estariam associados a suas respostas. A escolha dos respondentes se baseou no fato de que a sua relevância estava relacionada com a contribuição que poderiam dar em termos de atingimento dos objetivos da pesquisa (DUARTE, 2005).

O painel foi realizado presencialmente no mês de maio de 2019, com a presença dos 3 executivos que pertencem à mesma organização. Os construtos das duas escalas foram apresentados e, para cada uma das questões apresentadas nas escalas, os especialistas eram convidados a responder quais seriam as barreiras e os valores atribuídos na literatura referente ao processo de *foresight* que os influenciariam na resposta.

Após a finalização da primeira etapa, foi proposto e testado um modelo específico de valor percebido atribuído a processos de *foresight*, tendo como base modelos academicamente difundidos e utilizados de valor percebido (PERVAL E SERV-PERVAL), observadas as hipóteses dos construtos “qualidade”, “preço”, “reputação” e “emoção” influenciarem positivamente o valor percebido aos processos de *foresight*. O instrumento foi estruturado com base tanto na revisão de literatura, baseado nos modelos PERVAL e SERV-PERVAL já bastante difundidos, e nos levantamentos acerca da geração de valor e barreiras associadas ao *foresight* organizacional. Estas informações orientaram o andamento do painel com especialistas. O modelo utilizado é apresentado na Figura 13.

Figura 13-Modelo de Pesquisa - Dimensões VP



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Assim, foi aplicada uma *survey* eletrônica, enviada a executivos atuantes no setor financeiro brasileiro entre os meses de maio e agosto de 2019. A escolha por este setor específico se deu pelas mudanças disruptivas pelas quais este mercado vem passando nos últimos tempos (COURBE; LYONS, 2016), configurando-o como volátil, incerto, ambíguo e complexo, características que elevam a relevância de processos de *foresight* em termos de estratégias organizacionais para mudanças no ambiente externo.

Foi utilizado o *software G*Power* para definição do tamanho da amostra (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER; LANG, 2009). Conforme Ringle, da Silva e Bido (2014), deve-se avaliar o construto ou variável latente que tem o maior número de preditores como referência para determinação do tamanho da amostra, considerando 0,80 o poder de teste e 0,15 o tamanho do efeito, o que está de acordo com o sugerido por Hair et al (2013). Incluindo essas informações, o tamanho da amostra necessário é de 129 respondentes. Ao todo foram obtidos 185 questionários válidos de um total de 197 respondidos. Do total, 12 precisaram ser descartados, uma vez que possuíam mais de 80% de suas respostas em uma mesma alternativa (HAIR et al, 2014).

Um pré-teste foi realizado quando se atingiram 70 respondentes. Visando de validar o instrumento proposto, foram realizadas análises de validade convergente através das AVE (FORNELL; LARCKER, 1981); consistência interna usando Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta; e validade discriminante de duas formas distintas: cargas cruzadas (CHIN, 1998) e o critério de Fornell e Larcker (1981). Para o Modelo Estrutural foi verificada a Colinearidade através do VIF (HAIR, RINGLE; SARSTEDT, 2011); o Coeficiente de Determinação (R^2), a Validade Preditiva (Q^2), o Tamanho do Efeito (f^2), indicando a utilidade de cada construto no modelo e, por fim, o Teste t (*t-student*), o qual avalia as significâncias das correlações e regressões.

A seguir serão apresentados os resultados do painel com especialistas (qualitativos), seguido pela construção do modelo e, a seguir, apresentação dos resultados quantitativos.

6.4. Resultados

Por se tratar de uma abordagem quali/quantitativa, os resultados serão apresentados em diferentes seções, sendo, inicialmente, desenvolvidos os achados referentes à etapa do painel bem como as discussões acerca de cada uma das dimensões de valor percebido quando associadas ao processo de *foresight*. Na sequência, é apresentada síntese destes resultados, a

qual dá base para a etapa quantitativa da investigação.

6.4.1. Discussão entre as escalas de valor percebido e o valor associado aos processos de *foresight* (resultados qualitativos)

O objetivo desta pesquisa é estabelecer uma comparação entre os elementos de valor percebido e o que já foi identificado como valor associado e barreiras a processos de *foresight*. O intuito desta investigação é compreender, inicialmente, os motivos da baixa adoção de processos de *foresight* nas organizações. Com base no que foi identificado no referencial teórico, inicia-se buscando o estabelecimento de relações entre os construtos das escalas de valor percebido e os achados a respeito do processo de *foresight*. Os construtos para mensuração de valor percebido, conforme já citado acima, são dinâmicos, havendo uma série de diferentes abordagens. Aquelas escolhidas para realização desta investigação (PERVAL e SERV-PERVAL) baseiam-se numa escala multidimensional. Os construtos e suas possíveis relações com os processos de *foresight* serão discutidos abaixo.

6.4.1.1. Construto Qualidade

A qualidade percebida é a avaliação do consumidor sobre o desempenho do bem ou serviço e tem um efeito positivo direto na satisfação (FORTUNATO; OTUZI, 2013). De acordo com Lovelock e Wright, 2006, a avaliação da qualidade de um serviço é realizada quando o cliente julga em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Serviços que possuem alta qualidade são aqueles em que os fornecedores sabem como realizar as tarefas de maneira correta na primeira vez (GRÖNROOS, 1999). Nos modelos selecionados, os indicadores de qualidade utilizados são consistência, confiabilidade, segurança, desempenho, duração e forma de fabricação. Neste sentido, os indicadores “é bem feito” e “tem fabricação pobre” são bastante direcionados a bens duráveis e, portanto, dificilmente serão contemplados na presente análise. A tentativa de associação de elementos do *foresight* a esses modelos leva em conta as similaridades entre os achados na literatura e esses indicadores. Desta forma, compreendendo a qualidade como uma avaliação sobre o desempenho do serviço (neste caso, do processo), foi elaborada a Tabela 24.

Tabela 24- Comparativo Valor Percebido e Processos de *Foresight* - Qualidade

| PERVAL - QUALIDADE | SERV-PERVAL - QUALIDADE | Barreiras associadas ao <i>Foresight</i> |
|---|--|---|
| Tem qualidade consistente | É de qualidade excepcional | Processos de <i>foresight</i> geram resultados baseados em informações de ordem qualitativa, que são menos valorizadas do que informações quantitativas |
| Tem um padrão de qualidade aceitável Não duraria muito | | Algumas necessidades de curto prazo que influenciam as prioridades, afetando o processo de <i>foresight</i> |
| Deve ter desempenho consistente | É muito consistente É muito seguro É muito confiável | |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

As principais barreiras associadas ao processo de *foresight* aderentes à percepção de qualidade são o fato de este processo estar baseado em informações qualitativas - nem sempre valorizadas sob o ponto de vista de tomada de decisão do executivo - e o fato de este não ser, necessariamente, um processo priorizado frente a outras necessidades das empresas. Essas características podem afetar a visão a respeito da consistência da qualidade do processo e a duração do mesmo nas organizações.

No que diz respeito aos resultados do *foresight* investigados ao longo desta pesquisa, entendeu-se que todos eles influenciam a visão do desempenho consistente, porém de forma indireta. Os resultados em termos de valor, explorados na Tabela 22 demonstram claramente que há consistência no desempenho de tal processo o que, porém, não foi possível estabelecer relações diretas entre algum elemento específico e os modelos de valor percebido utilizados em termos de qualidade. De acordo com os especialistas, alguns elementos dos modelos não são aderentes, pois são muito específicos e atrelados a produtos e deveriam ser retirados.

6.4.1.2. Construto Emoção

O construto emoção dos modelos PERVAL e SERV-PERVAL avalia as características do produto ou serviço que vão gerar satisfação e prazer em nível pessoal do indivíduo. Sua composição diz respeito à vontade de utilizar e aos sentimentos de alegria, prazer e felicidade associados ao uso. De acordo com os especialistas, essa é uma dimensão sensível, uma vez que as pessoas têm relações diferentes com seu trabalho.

A respeito da associação entre os valores atribuídos ao processo de *foresight* na literatura

e às questões propostas nos modelos PERVAL e SERV-PERVAL, há o entendimento que os itens “promove o diálogo”, “cria uma visão comum”, “melhora a coordenação”, “identifica ameaças e oportunidades”, “reduz a incerteza” seriam levados em consideração para avaliar o construto “emoção”. De acordo com os especialistas, o entendimento de uma empresa que se comunica bem através do diálogo pode gerar um sentimento de satisfação ao indivíduo, gerando felicidade e prazer. A criação de uma visão comum, além destes itens, pode colaborar para que a pessoa se sinta bem na organização onde está inserida, bem como a melhoria da coordenação. Por fim, a redução de incerteza e a possibilidade de identificação de ameaças e oportunidades influenciam na vontade de fazer uso efetivo do processo bem como o desejo de tê-lo em sua organização.

No que diz respeito à associação das barreiras do *foresight* ao construto emoção, os especialistas identificam que o caráter dinâmico e incerto dos resultados do *foresight* podem influenciar negativamente a vontade de utilizar (realizar) o processo, enquanto que a realidade de cobrança pela eficiência dos administradores afetaria praticamente todos os elementos do construto, uma vez que se trata de um processo e, portanto, segundo os especialistas, haveria cobrança por resultados e pela própria gestão e condução do processo na organização, o que influenciaria o tipo de emoção atrelado ao processo. A síntese destas informações encontra-se na Tabela 25.

Tabela 25- Comparativo Valor Percebido e Processos de *Foresight* - Emoção

| PERVAL EMOÇÃO | SERV-PERVAL EMOÇÃO | Vantagens associadas ao <i>Foresight</i> | Barreiras associadas ao <i>Foresight</i> |
|------------------------------|-----------------------------|--|---|
| Eu gostaria muito do produto | Faz com que eu me sinta bem | Cria uma visão comum Melhora a coordenação, Identifica ameaças e oportunidades, | Cobrança pela eficiência dos administradores Caráter dinâmico e incerto dos resultados do <i>foresight</i> |
| Dá vontade de utilizar | Dá-me prazer | Promove o diálogo Cria uma visão comum Melhora a coordenação, Identifica ameaças e oportunidades, | Cobrança pela eficiência dos administradores Caráter dinâmico e incerto dos resultados do <i>foresight</i> |
| Sinto-me relaxado em usar | Traz-me alegria | | Cobrança pela eficiência dos administradores |
| Faz me sentir bem | Faz-me sentir deleitado | | Cobrança pela eficiência dos administradores |
| Traz prazer quando uso | Traz-me felicidade | Promove o diálogo cria uma visão comum | Cobrança pela eficiência dos administradores |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Os especialistas argumentam ainda que alguns elementos das escalas não parecem aderentes ao contexto de implementação de processos a nível organizacional, exatamente em decorrência do fato de que fatores emocionais podem diferir de acordo como o indivíduo se relaciona com seu próprio trabalho. Sugerem, desta forma, que itens como “Sinto-me relaxado em usar”, “Faz-me sentir deleitado” e “Dá-me prazer” sejam repensados quando se tenta mensurar questões relativas a processos organizacionais.

6.4.1.3. Construto Preço

O construto do preço (ou preço monetário) nos modelos de valor percebido avalia o nível de retorno em benefícios pelo preço pago, e justiça no preço. A maior dificuldade nesta dimensão encontra-se no fato de que não se discute, academicamente, o preço monetário à adoção de processos de *foresight*, o que gerou dúvidas na consulta aos especialistas. Por outro lado, na discussão, suscitou-se elementos que demonstram a necessidade de treinamento de equipes, a própria alocação de pessoas em atividades vinculadas a esse processo, o que configura o custo de implementação de um novo processo. Porém, tais discussões não trouxeram evidências diretas de uma precificação de tal processo nas organizações. Novamente concluiu-se que todas as vantagens elencadas na literatura são relevantes, de forma indireta, na avaliação do construto preço monetário.

Por outro lado, quando verificadas as barreiras levantadas a este tipo de processo, observa-se que, a eles, são atreladas características como custos de implementação e de manutenção de processos, o que, segundo os especialistas, pode influenciar a percepção de que se trata de um bom negócio. Da mesma forma, o descrédito atribuído ao próprio processo e seus principais conceitos, bem como o baixo valor atribuído, podem levar o executivo a refletir sobre o fato de ser, efetivamente, uma boa compra (uma boa contratação) ou, ainda se a relação custo/benefício é coerente.

Tabela 26- Comparativo Valor Percebido e Processos de *Foresight* - Preço

| PERVAL - PREÇO | SERV-PERVAL - PREÇO MONETÁRIO | Barreiras associadas ao <i>Foresight</i> |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Está racionalmente precificado | Tem um preço racional | |
| Oferece valor pelo que é pago | Tem um preço justo | |
| É um bom produto pelo preço que tem | É válido pelo dinheiro gasto | Descrédito ao processo de <i>foresight</i> e seus principais conceitos |
| | | Baixo valor atribuído a estudos sobre o |

| | | |
|-------------|---|---|
| É econômico | É econômico Parece uma boa pechincha É uma boa compra | futuro Processos de <i>foresight</i> possuem custos de implementação e de manutenção do processo Descrédito ao processo de <i>foresight</i> e seus principais conceitos Baixo valor atribuído a estudos sobre o futuro |
|-------------|---|---|

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

A dimensão de preço não monetário também tem impacto sob o ponto de vista de valor percebido, e será explorada na seção que segue.

6.4.1.4. Construto Preço não monetário ou social

O preço não monetário na escala SERV-PERVAL envolve os custos intangíveis, não-monetários, e inclui aspectos com o tempo gasto, custo de pesquisa, imagem de marca e conveniência. Diferentemente da situação do construto Preço Monetário, nesta situação os especialistas não encontraram qualquer relação direta ou indireta entre os valores elencados na literatura e suas possíveis influências nas respostas às questões. Entre os argumentos, está o fato de que o modelo de “compra” de um processo difere de um processo de compra padrão e os resultados provenientes desse processo tem mais serventia como argumento do que em facilitar efetivamente a negociação. Desta forma, nenhum dos elementos referentes à valor foram atribuídos a esse construto.

Ao avaliar as barreiras, também houve dificuldade para a associação deste construto. De acordo com os especialistas, os custos atribuídos a implementação e manutenção dos processos (já elencados na dimensão de preço) também podem afetar a percepção de esforço na compra (implementação do processo) e que “requer pouca energia na compra”, uma vez que, segundo eles, não se trata de uma aquisição imediata e sim de uma transformação na forma como a organização opera sua estratégia. Ainda de acordo com os especialistas, as afirmações de “é fácil encontrar”, “é fácil comprar” e “é facilmente comprável” dificilmente são aderentes a implementação de processos, uma vez que não se trata especificamente de uma compra, mas sim de uma opção estratégica organizacional, a menos que esse direcionamento seja realizado exclusivamente através de consultoria e, mesmo neste caso, estas afirmações não se enquadrariam às respostas e, de acordo com os especialistas, também não influenciariam na percepção de valor, pois “não se compra consultoria na banca de jornal”.

Tabela 27- Comparativo Valor Percebido e Processos de *Foresight* - Social

| SERV-PERVAL - PREÇO NÃO MONETÁRIO: | Barreiras associados ao <i>Foresight</i> |
|------------------------------------|---|
| É fácil de encontrar | |
| Requer pouco esforço na compra | Processos de <i>foresight</i> possuem custos de implementação e de manutenção do processo |
| É fácil comprar | |
| Requer pouca energia na compra | Processos de <i>foresight</i> possuem custos de implementação e de manutenção do processo |
| É facilmente comprável | |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Por fim, a dimensão social (PERVAL) ou reputação (SERV-PERVAL) foi analisada e seus resultados serão explorados a seguir.

6.4.1.5. Construto Reputação

A dimensão social da escala PERVAL diz respeito a características do produto que geram satisfação e prazer pessoal em nível social. No modelo SERV-PERVAL, a reputação refere-se à imagem e reputação do serviço a ser consumido. Nos indicadores associados, está vinculada a questões de respeito, imagem e status.

No caso da reputação, foram identificados pelos especialistas 5 elementos vinculados ao valor de processos de *foresight* na literatura que poderiam influenciar positivamente suas respostas: Os especialistas entendem que, quando se fala em um executivo que possui perspectivas mais amplas, melhor compreensão do mercado e do seu negócio, isto pode gerar um acréscimo em termos de imagem e de *status* e, conseqüentemente, um acréscimo positivo na forma como é percebido pelos demais. Da mesma forma, a criação de uma visão comum e a melhoria na coordenação podem gerar uma melhor impressão junto a outras pessoas, sejam elas internas ou externas à organização.

Com relação às barreiras do processo de *foresight*, observa-se que 6 delas são, de acordo com os especialistas, capazes de reduzir significativamente o construto reputação. Argumenta-se que, quando se analisa que processos de *foresight* geram resultados dinâmicos e incertos, isso reduz a reputação dos mesmos, pois tomadores de decisão buscam agir com o maior nível de certeza possível, reduzindo, e não aumentando, a incerteza. Da mesma forma, argumenta-se que análises estatísticas tendem a trazer um nível maior de confiança e respeito. O fato de processos de *foresight* basearem-se majoritariamente em informações qualitativas e aparentemente frágeis e fragmentadas (os sinais fracos) reduz a percepção de que os mesmos

são respeitáveis, o que pode levar a um baixo valor atribuído a este tipo de processo, reduzindo seu *status*. Nesta mesma linha, outra característica marcante na foi o desafio dos modelos mentais. De acordo com a avaliação dos especialistas, em uma realidade de organizações que tomam decisões baseadas em tendências estatísticas de eventos que já ocorreram no passado, a tentativa de mudança para uma leitura antecipativa ou prospectiva, de transformação do futuro, pode gerar resistências, impedindo os indivíduos de ter uma boa impressão sobre essas práticas.

Destacou-se também a questão da pressão sofrida pelos executivos, que devem responder rapidamente às mudanças do ambiente organizacional. Por outro lado, processos de *foresight* costumam estar baseados no longo prazo e seu tempo de resposta às mudanças vai melhorando à medida que o processo vai se tornando mais maduro, o que pode levar tempo. De acordo com os especialistas, a adoção deste modelo de processo pode não influenciar (no curto e médio prazo) a forma como o executivo é percebido. Pelo contrário, poderia até mesmo afetar negativamente, observada a necessidade de imediatismo nos resultados.

Além disso, limitações citadas de aplicação do método em cenários limitados (que, segundo os especialistas, seria uma limitação difícil de resolver, dado que haveria necessidade de estabelecimento de cenários específicos para realizar efetivamente um processo como esse), também colocam em questionamento a credibilidade dos mesmos. Por fim, o entendimento de que há um descrédito aos processos de *foresight* e seus principais conceitos também influenciaria sua reputação, de acordo com os especialistas, uma vez que poucos executivos gostariam de associar sua imagem à implementação de processos que possuem pouca credibilidade junto ao mercado e outras organizações. Contudo, os próprios especialistas ponderam que não visualizam esse descrédito, o que, segundo eles, poderia ser revisto.

Tabela 28 - Comparativo Valor Percebido e Processos de *Foresight* - Reputação

| PERVAL - SOCIAL | SERV-PERVAL - REPUTAÇÃO | Barreiras associadas ao <i>Foresight</i> |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Ajudaria a me sentir aceito | Tem boa reputação | Os processos de <i>foresight</i> geram resultados de caráter dinâmico e incertos |
| Melhoraria a forma como sou percebido | É bem respeitado | Processos de <i>foresight</i> geram resultados baseados em informações de ordem qualitativa, que são menos valorizadas do que informações quantitativas |
| | Amplia Perspectivas | Os executivos sofrem pressão por respostas rápidas e o processo de <i>foresight</i> é orientado ao longo prazo |
| | Melhora a Compreensão do Mercado | |
| | Melhora a Compreensão Sobre o Negócio | |

| | | | |
|--|----------------|---|---|
| Teria uma boa impressão para as outras pessoas | Tem boa imagem | Amplia Perspectivas Cria uma Visão Comum Melhora a Coordenação Melhora a Compreensão do Mercado Melhora a Compreensão Sobre o Negócio | Descrédito aos processos de <i>foresight</i> e seus principais conceitos; O processo de <i>foresight</i> desafia os modelos mentais vigentes, o que gera resistência |
| Daria ao proprietário aprovação social | Tem status | Amplia Perspectivas Melhora a Compreensão do Mercado Melhora a Compreensão sobre o Negócio | Baixo valor atribuído a estudos sobre o futuro |
| | É reputável | | Observação limitada a poucos cenários' |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Diante das análises realizadas, segue-se para uma discussão dos elementos identificados e das considerações finais do estudo, que serão melhor desenvolvidas na próxima seção.

6.4.2. Discussões da Etapa Qualitativa

Inicialmente é importante salientar que a abordagem de valor percebido é preponderantemente utilizada para análise de relações entre “consumidor e produto” ou “consumidor e serviço”, em ambos casos relativa a um processo de decisão de compra. A abordagem adotada nesta pesquisa foge deste padrão, uma vez que busca visualizar o “valor percebido” à adoção de um processo organizacional por parte de gestores e tomadores de decisão nas organizações. Essa abordagem não é pioneira, uma vez que outros autores já exploraram essa visão (NIAZI; BABAR, 2009; ABDELRAHMAN, 2008; RIVIÈRE, 2015), o que permite o exercício. Porém, evidentemente, algumas dimensões dos modelos não são tão aderentes à situação em análise, conforme constatado pelos especialistas consultados e ilustrado nos elementos apresentados.

Dentre as principais questões identificadas que, de alguma forma, chamaram atenção ao longo da análise, está o fato de que a maioria das pesquisas acadêmicas que atribuem valor aos processos de *foresight*, o fazem demonstrando os resultados de desempenho deste processo. Desta forma, há questões bastante relevantes sob o ponto de vista da gestão organizacional, como inovação, alinhamento estratégico, vantagem competitiva, que são elencadas, que, de acordo com o que foi observado, possuem pouca relevância diante dos modelos de valor percebido analisados.

De acordo com as análises realizadas, que confrontaram os modelos de valor percebido e os elementos de valor associados ao processo de *foresight*, muitos dos resultados do *foresight* não influenciam diretamente nenhuma das dimensões. A Tabela 29 sintetiza os elementos de valor atribuído que influenciam, de alguma forma, os modelos de valor percebido analisados, onde “D” representa o entendimento de um impacto direto e “I” o entendimento de um impacto indireto.

Tabela 29- Relação do Valor do *Foresight* no Valor Percebido

| Valor | Qualidade | Emoção | Preço M | Preço NM | Reputação |
|--|-----------|--------|---------|----------|-----------|
| Amplia Perspectivas | I | | I | N/A | D |
| Ajuda a mudar o Mindset | I | | I | N/A | |
| Alavanca a Inovação | I | | I | N/A | |
| Promove o diálogo | I | D | I | N/A | |
| Cria uma Visão Comum | I | D | I | N/A | D |
| Melhora a Coordenação | I | D | I | N/A | D |
| Identificação de Ameaças e Oportunidades | I | | I | N/A | |
| Redução de Incerteza | I | D | I | N/A | |
| Melhora a Compreensão do Mercado | I | | I | N/A | D |
| Ajuda a Obter <i>Insights</i> | I | | I | N/A | |
| Muda a Cultura Organizacional | I | | I | N/A | |
| Apoia a Aprendizagem Organizacional | I | | I | N/A | |
| Melhora a Compreensão Sobre o Negócio | I | | I | N/A | D |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Se avaliarmos, contudo, de forma indireta, é evidente que elementos de resultado podem afetar outras dimensões como qualidade e preço. Porém, entende-se que, para isso, os executivos precisam efetivamente reconhecer esses elementos como resultados do processo que geram valor à organização.

Por outro lado, as barreiras levantadas nas pesquisas de Coates (1985), Slaughter (1990) e Schwarz (2005) são bastante aderentes a diversas dimensões e indicadores presentes nos modelos de valor percebido, o que leva a uma impressão inicial de que esses processos podem sofrer bastante resistência por parte daqueles que decidem a respeito de sua efetiva adoção. Elementos recorrentes na literatura há décadas ainda fazem diferença, como é o caso da necessidade de respostas rápidas frente a um processo orientado a médio e longo prazos (COATES, 1985); necessidade de segurança nos dados frente a um processo baseado em

informações fragmentadas e imprecisas (COATES, 1985, SCHWARZ, 2005); necessidade de clareza nos custos frente a um processo abrangente que deve envolver grupos multidisciplinares (COATES, 1985). Estes e outros elementos, quando colocados frente aos indicadores utilizados nos modelos PERVAL e SERV-PERVAL, acabam demonstrando um possível enfraquecimento do valor percebido ao processo de *foresight* pelos executivos. A Tabela 30 apresenta a relação direta (D) identificada entre essas barreiras e os indicadores dos modelos de valor percebido analisados.

Tabela 30- Relação das Barreiras do *Foresight* no Valor Percebido

| Barreiras | Qualidade | Emoção | Preço M | Preço NM | Reputação |
|---|-----------|--------|---------|----------|-----------|
| Processos de <i>foresight</i> possuem custos de implementação e de manutenção do processo | | | D | D | |
| Os processos de <i>foresight</i> geram resultados de caráter dinâmico e incertos | | D | | | D |
| Os executivos sofrem pressão por respostas rápidas e o processo de <i>foresight</i> é orientado ao longo prazo | | | | | D |
| Algumas necessidades de curto prazo que influenciam as prioridades, afetando o processo de <i>foresight</i> | D | | | D | |
| Cobrança pela eficiência dos administradores | | D | | | |
| Processos de <i>foresight</i> geram resultados baseados em informações de ordem qualitativa, que são menos valorizadas do que informações quantitativas | D | | | | D |
| O processo de <i>foresight</i> desafia os modelos mentais vigentes, o que gera resistência | | | | D | D |
| Baixo valor atribuído a estudos sobre o futuro | | | D | | D |
| Descrédito ao processo de <i>foresight</i> e seus principais conceitos | D | | D | | D |
| Observação limitada a poucos cenários | | | D | | D |
| Escaneamento e Monitoramento limitados | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Por fim, com base nas considerações dos especialistas acerca da relevância das questões propostas nos modelos PERVAL e SERV-PERVAL, bem como na necessidade de maior especificidade nesta investigação que diz respeito exclusivamente à percepção de valor para a contratação/implementação de um processo organizacional, é proposto um novo modelo,

baseado nos anteriores, porém específico a processos de *foresight*. Esta proposição está apresentada na Tabela 31.

Tabela 31- Proposição Protocolo Valor Percebido para *Foresight*

| Dimensão | C | Questão |
|-----------|----|--|
| Qualidade | Q1 | As necessidades de minha empresa a respeito de estratégia são compatíveis com o que o processo de <i>foresight</i> oferece |
| | Q2 | Minhas decisões seriam mais confiáveis se houvesse um processo de <i>foresight</i> me dando suporte |
| | Q3 | O processo de <i>foresight</i> pode ser implementado a longo prazo |
| | Q4 | Minha empresa apresentaria melhores resultados se tivesse um processo de <i>foresight</i> em andamento |
| Emoção | E1 | Eu seria mais satisfeito por ter um processo de <i>foresight</i> implementado em minha empresa |
| | E2 | Eu me sentiria melhor no ambiente de trabalho por ter um processo de <i>foresight</i> implementado em minha empresa |
| | E3 | Eu tenho vontade de ter um processo de <i>foresight</i> em minha empresa |
| | E4 | Eu me sentiria mais feliz por ter um processo de <i>foresight</i> na minha empresa |
| Preço | P1 | Mesmo com investimento em pessoas e tempo, o processo de inteligência ainda se mostra positivo |
| | P2 | O investimento para Implementação de processos de <i>foresight</i> parece racional. |
| | P3 | Implementar o processo de <i>foresight</i> demandaria um esforço justo à minha empresa |
| | P4 | Implementar um processo de <i>foresight</i> é economicamente viável na realidade da minha empresa |
| Reputação | R1 | Eu seria mais reconhecido em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> |
| | R2 | Um processo de <i>foresight</i> estruturado tornaria meu trabalho mais eficiente |
| | R3 | Eu teria mais status em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> |
| | R4 | Eu seria mais respeitado em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> |

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Com base na tabela acima, um questionário foi encaminhado aos respondentes, baseado nas hipóteses de que cada um dos construtos (qualidade, emoção, preço e reputação) influenciam o valor percebido aos processos de *foresight*. As hipóteses de pesquisa, conforme explicitadas abaixo, referem-se aos resultados obtidos na revisão de literatura e adequadas às considerações obtidas através do painel com os especialistas:

- **H1:** A dimensão preço influencia positivamente o construto de valor percebido a processos de *foresight*;
- **H2:** A dimensão emoção influencia positivamente o construto de valor percebido a processos de *foresight*;
- **H3:** A dimensão qualidade influencia positivamente o construto de valor percebido a processos de *foresight*;

- **H4:** A dimensão reputação influencia positivamente o construto de valor percebido a processos de *foresight*.

Conforme explicitado no método, o envio do questionário ocorreu entre os meses de maio de agosto de 2019, sendo o instrumento encaminhado por meio eletrônico, via utilização da ferramenta *Google Forms*, e disponibilizado em grupos específicos das áreas financeira e de tecnologia. Ao todo foram obtidos 185 questionários válidos, com base nos quais as análises que seguem foram elaboradas.

6.4.3. Resultados da Etapa Quantitativa

Esta etapa do estudo visa testar e validar o modelo de valor percebido proposto, resultado da etapa qualitativa. Para tanto, foi elaborado um instrumento de pesquisa, o qual foi aplicado a executivos do mercado financeiro brasileiro. Os testes e análises utilizados foram descritos no método e serão apresentados a partir de agora. O pré-teste foi realizado quando foram atingidas 70 respostas. Todos os itens do modelo possuíam cargas fatoriais apropriadas, não havendo necessidade de exclusão ou de ajustes.

Para a análise da coleta final dos dados, foi realizada inicialmente a análise de confiabilidade, com base nos resultados de *Alfa de Cronbach*. Conforme evidenciado na Tabela 32, todos os resultados obtidos foram superiores a 0,7, o que apresenta a consistência do modelo (Hair et al., 2016).

Tabela 32 - Análise de Confiabilidade

| Dimensões | Alfa de Cronbach | Itens |
|------------------|-------------------------|--------------|
| Qualidade | ,834 | 4 |
| Emoção | ,823 | 4 |
| Preço | ,834 | 4 |
| Reputação | ,860 | 4 |
| Valor Percebido | ,846 | 4 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Inicialmente a opção foi por analisar o modelo a nível dos indicadores. Para tal, foi elaborada a matriz de cargas fatoriais, apresentada na Tabela 33, que possibilita as análises tanto da validade discriminante como da validade convergente (SILVA; BIDO, 2019). Para verificação da validade convergente, observa-se que os valores das variáveis em seus

construtos são superiores a 0,7. Já com relação à validade discriminante, observa-se se as cargas fatoriais são superiores às cargas cruzadas – observadas tanto na horizontal como na vertical (CHIN, 1998).

Tabela 33 - Cross Loading

| | Emoção | Preço | Qualidade | Reputação | Valor Percebido |
|-------------|---------------|--------------|------------------|------------------|------------------------|
| VE1 | 0.820 | 0.652 | 0.599 | 0.638 | 0.708 |
| VE2 | 0.815 | 0.600 | 0.505 | 0.552 | 0.565 |
| VE3 | 0.836 | 0.600 | 0.560 | 0.552 | 0.694 |
| VE4 | 0.758 | 0.506 | 0.465 | 0.480 | 0.548 |
| VPR1 | 0.577 | 0.774 | 0.435 | 0.535 | 0.493 |
| VPR2 | 0.630 | 0.856 | 0.370 | 0.523 | 0.628 |
| VPR3 | 0.652 | 0.822 | 0.588 | 0.573 | 0.609 |
| VPR4 | 0.540 | 0.818 | 0.359 | 0.482 | 0.581 |
| VQ1 | 0.569 | 0.445 | 0.828 | 0.474 | 0.653 |
| VQ2 | 0.482 | 0.369 | 0.806 | 0.417 | 0.487 |
| VQ3 | 0.590 | 0.523 | 0.800 | 0.515 | 0.550 |
| VQ4 | 0.517 | 0.401 | 0.831 | 0.381 | 0.540 |
| VR1 | 0.653 | 0.560 | 0.513 | 0.829 | 0.571 |
| VR2 | 0.592 | 0.571 | 0.461 | 0.856 | 0.594 |
| VR3 | 0.524 | 0.497 | 0.448 | 0.844 | 0.567 |
| VR4 | 0.567 | 0.543 | 0.435 | 0.844 | 0.632 |
| VPF1 | 0.678 | 0.638 | 0.660 | 0.589 | 0.867 |
| VPF2 | 0.697 | 0.615 | 0.645 | 0.652 | 0.854 |
| VPF3 | 0.677 | 0.595 | 0.550 | 0.617 | 0.831 |
| VPF4 | 0.532 | 0.486 | 0.389 | 0.438 | 0.754 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em seguida, a nível das variáveis latentes, A Tabela 34 apresenta os dados de que a validade convergente se confirma através dos valores de variância média extraída (AVE), todos superiores a 0,5. Já a validade discriminante é analisada através da raiz quadrada da AVE, considerando que esta deve ser superior à correlação entre as variáveis latentes. A confiabilidade do modelo é avaliada com base nos valores de confiabilidade composta superiores a 0,7.

Tabela 34- Análises a Nível das Variáveis Latentes

| Variáveis Latentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 - Emoção | 0.808 | | | | |
| 2 - Preço | 0.734 | 0.818 | | | |
| 3 - Qualidade | 0.664 | 0.535 | 0.816 | | |
| 4 - Reputação | 0.692 | 0.644 | 0.549 | 0.843 | |
| 5 - Valor Percebido | 0.787 | 0.710 | 0.690 | 0.702 | 0.828 |
| Fiabilidade composta | 0.882 | 0.890 | 0.889 | 0.908 | 0.897 |
| Variância Média Extraída (AVE) | 0.652 | 0.669 | 0.666 | 0.711 | 0.685 |

Nota 1: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE

Discute-se, porém, o fato de que as correlações entre as variáveis latentes são significativas, mesmo após verificação das validades convergente, discriminante e da confiabilidade. Contudo, entende-se que esta pode ser uma situação que faz sentido no presente modelo, já que todas as variáveis latentes representam dimensões do valor percebido no contexto específico do processo de *foresight*.

Ultrapassada a análise dos componentes do modelo, que observou apenas o modelo de mensuração, parte-se para a análise do modelo estrutural proposto nesta investigação. A Tabela 35 apresenta os dados relativos ao modelo, que serão melhor explorados a seguir.

Tabela 35 - Análises Modelo Estrutural

| Hipóteses | VIF | F ² | Q ² | Coefficiente Estrutural | Erro Padrão | Valor T | Valor P | R ² Ajustado |
|-----------|-------|----------------|----------------|-------------------------|-------------|---------|---------|-------------------------|
| H1 | 3.123 | 0.125 | | 0.330 | 0.071 | 4.644 | 0.000 | |
| H2 | 2.353 | 0.061 | 0,458 | 0.201 | 0.076 | 2.656 | 0.008 | 0,714 |
| H3 | 1.845 | 0.121 | | 0.250 | 0.044 | 5.630 | 0.000 | |
| H4 | 2.126 | 0.072 | | 0.207 | 0.056 | 3.704 | 0.000 | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Analisando as informações, observa-se a colinearidade dentro dos valores aceitáveis, sendo o VIF inferior a 5 (HAIR et al., 2012). Observa-se também o Indicador de Cohen (F²), que indica o tamanho do efeito de cada construto, sendo que apenas a dimensão “qualidade” possui efeito médio, enquanto as demais apresentam efeito considerado baixo (HAIR et al., 2014). O coeficiente de determinação (R²) indica a porção da variância dos construtos que é explicada pelo modelo, se mostra apropriado, estabelecendo uma relação de moderada a forte (COHEN, 1988). Ainda com base nos dados apresentados na Tabela 35 é possível observar o

tamanho dos efeitos e significância das relações identificadas entre as variáveis de qualidade, emoção, preço e reputação e o valor percebido. Ao interpretar os valores do teste t, observa-se que todas as dimensões observadas são positivamente significantes, uma vez que seus valores estão acima de 1,96, correspondendo a $p\text{-valores} < 0,05$ (RINGLE, SILVA; BIDO, 2014), configurando que todas as hipóteses testadas foram propriamente validadas. Na seção a seguir os resultados obtidos serão discutidos, seguidos das considerações finais desta pesquisa.

6.5. Discussões e Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa era aproximar os conceitos de *valor percebido* ao processo de *foresight*. Para tal, levou-se em consideração não somente os modelos de valor percebido largamente utilizados nas pesquisas acadêmicas mas, também, as associações já realizadas academicamente de valor gerado e barreiras atribuídas a estes processos, com o intuito de melhor compreender quais seriam suas possíveis influências na percepção de valor deste processo por executivos.

Para execução desta pesquisa, foram utilizadas abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas. Após realização de uma revisão de literatura, foi realizado um painel com três especialistas da área de inovação, que expuseram suas percepções acerca das possíveis relações entre o valor e as barreiras associadas ao processo de *foresight* e os modelos de valor percebido utilizados. Em seguida - e com base nestas informações - foi elaborado e testado um modelo de valor percebido específico para este tipo de processos. O questionário elaborado foi enviado a executivos da área financeira no Brasil, obtendo um total de 185 respostas que foram analisadas seguindo os critérios estatísticos expostos no método.

No que diz respeito aos resultados obtidos na fase qualitativa, observa-se que grande parte dos valores associados a processos de *foresight* na literatura são aderentes a um construto específico do modelo de valor percebido: a qualidade. Neste aspecto, é possível verificar a aderência desta observação nos resultados obtidos na etapa quantitativa, que demonstra que o construto com maior efeito no valor percebido na percepção dos respondentes é exatamente a qualidade, apresentando valor T superior a todos os demais construtos. Da mesma forma observa-se (porém com menor intensidade) que o construto “preço” – o qual, segundo os respondentes, também é indiretamente influenciado por todos os valores associados ao *foresight* na literatura – é exatamente o segundo em nível de influência ao resultado final do valor percebido aos processos de *foresight*.

Os construtos emoção e reputação avaliam questões mais individuais dos respondentes,

relativas a sentimentos e reconhecimento. As hipóteses de que estes construtos afetam o valor percebido foram confirmadas, apesar de, na etapa qualitativa, muitas barreiras terem sido indicadas pelos especialistas com relação às possíveis dificuldades deste tipo de entendimento por parte dos respondentes. O descrédito ao processo, a necessidade de respostas rápidas – que é inconsistente com o modelo de trabalho do *foresight* – seu caráter dinâmico e incerto e mesmo a cobrança pela eficiência que os administradores sofrem no seu dia a dia, são exemplos de barreiras associadas pelos especialistas a uma visão negativa do processo de *foresight* no que diz respeito às dimensões emoção e reputação.

Por outro lado, os resultados da etapa quantitativa nos permitem avaliar que, para este grupo de respondentes, os construtos emoção e reputação, apesar de possíveis barreiras, ainda configuram um modelo de valor percebido, influenciando positivamente o resultado de valor percebido. É evidente que não é possível afirmarmos as razões pelas quais os executivos responderam os questionários de determinada forma tenha qualquer relação com os comentários dos especialistas ou mesmo que os respondentes tenham o conhecimento conceitual do valor e das barreiras associadas ao processo de *foresight* na literatura acadêmica. Porém, essa pequena convergência nos resultados nos leva a crer que existe ainda espaço para investigações mais profundas neste contexto, como associações mais diretas das barreiras e do valor associados aos processos de *foresight* e os modelos de valor percebido. Outras oportunidades versam sobre outros fatores que podem influenciar ou afetar cada um destes construtos de valor percebido ao processo de *foresight*, como vieses individuais.

Este estudo possui como limitação o fato de que sua etapa qualitativa foi composta por um painel contando com 3 especialistas. Um número maior de especialistas ou, ainda um número maior de painéis, ou uma estratégia de aplicação *Delphi* poderiam trazer resultados mais detalhados e ricos, que poderiam complementar e valorizar o trabalho. Apesar da validação do modelo ter sido realizada conforme critérios estatísticos rigorosos, e, apesar de todas as variáveis latentes estarem se referindo ao mesmo processo, outra questão relevante, referente à etapa quantitativa, é relativa aos resultados das correlações entre as variáveis latentes, que se mostrou bastante alto, o que demanda atenção.

Por fim, este estudo possibilitou o estabelecimento de relações entre os conceitos de valor percebido e as evidências da literatura acadêmica acerca de valor e barreiras associadas ao *foresight*. Também propôs um modelo de valor percebido aplicado ao processo de *foresight* e, por fim, através de aplicação de uma *survey*, validou o modelo, o que permite afirmar que os construtos “qualidade”, “emoção”, “preço” e “reputação” propostos com base em modelos largamente utilizados, são aderentes ao processo de *foresight*.

6.6. Referências

- ABDELRAHMAN, Mahmoud. An analysis of the perceived value of using knowledge management systems in supporting decision making processes. In **11th European Conference on Knowledge Management** 1115-1128. Famalicão, Portugal, 2008.
- ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California management review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975
- BARRON, Andrew; HULTÉN, Peter; VANYUSHYN, Vladimir. Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviours: evidence from the political crisis in the Eurozone. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 3, p. 601-619, 2015.
- BATTISTELLA, Cinzia. The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 87, p. 60-79, 2014.
- BEAL, Reginald M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 38, n. 1, p. 27, 2000.
- BOE-LILLEGRAVEN, S.; MONTERDE, S. Exploring the cognitive value of technology foresight: The case of the Cisco Technology Radar. **Technological Forecasting and Social Change**, 101: 62-82, 2015.
- BORGES, Natália Maroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. A view based on the Illusion of Control's Theory. **Annales des Congrès de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises**, 2017.
- CHEKUROV, Sergei et al. The perceived value of additively manufactured digital spare parts in industry: An empirical investigation. **International Journal of Production Economics**, v. 205, p. 87-97, 2018.
- CHIN, Wynne W. et al. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.
- CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Information Today, Inc., 2002.

- COATES, Joseph F. (1985). Scenarios cart II: Alternative futures. Mendell, Jay S.; Pessolano, F. John (Ed.). **Nonextrapolative Methods in Business Forecasting: Scenarios, Vision, and Issues Management**. Praeger Pub Text, 1985.
- COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Academic press, 2013.
- COSTA, M. Grupo Focal. In J. Duarte; A. Barros (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação** (pp. 180-192). São Paulo: Atlas, 2005
- COURBE, Julien; LYONS, J. Financial services technology 2020 and beyond: embracing disruption. In: **PWC**. 2016. p. 48.
- E CUNHA, Miguel Pina; PALMA, Patrícia; DA COSTA, Nuno Guimarães. Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. **Futures**, v. 38, n. 8, p. 942-955, 2006.
- DAS, Gopal; VARSHNEYA, Geetika. Consumer emotions: Determinants and outcomes in a shopping mall. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 38, p. 177-185, 2017.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. **Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company**. Harvard Business Press, 2006.
- DOZ, Yves L.; KOSONEN, Mikko. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 370-382, 2010.
- DU TOIT, Adeline SA. Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 16-24, 2016.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In J. Duarte; A. Barros (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação** (pp. 62-83), 2005
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GLENN, Jerome C.; GORDON, Theodore J.; DATOR, James. Closing the deal: how to make organizations act on futures research. **Foresight-The journal of future studies, strategic thinking and policy**, v. 3, n. 3, p. 177-189, 2001.

- GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2002.
- GRAEFE, Andreas; LUCKNER, Stefan; WEINHARDT, Christof. Prediction markets for foresight. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 394-404, 2010.
- HAIR, Joe F.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.
- HAIR, Joe F. et al. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.
- HAYWARD, Peter. Resolving the moral impediments to foresight action. **foresight**, 2003..
- HEGER, Tobias; BOMAN, Magnus. Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 147-164, 2015.
- HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of consumer research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.
- HOLOPAINEN, Mari; TOIVONEN, Marja. Weak signals: Ansoff today. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 198-205, 2012.
- JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.
- JARRATT, Jennifer; MAHAFFIE, John B. Reframing the future. **Journal of Futures Studies**, v. 13, n. 4, p. 5-12, 2009.
- JENNINGS, Daniel F.; LUMPKIN, James R. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 791-803, 1992.
- KAIVO-OJA, Jari. Towards better participatory processes in technology foresight: How to link participatory foresight research to the methodological machinery of qualitative research and phenomenology?. **Futures**, v. 86, p. 94-106, 2017.
- KPMG, U. S. CEO Outlook. **Now or never CEOs mobilize for the fourth industrial revolution**, 2016.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; STRANDHOLM, Karen. Competitive

- strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 1-1, 2001.
- LESCA, Humbert., ALMEIDA, Fernando. (2019). Collective intelligence process to interpret weak signals and early warnings. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 9, n. 2, 2019.
- LESCA, Humbert. **Veille Stratégique: La méthode LE SCanning®**. EMS, France, 2003.
- MARKUS, M. Lynne; MENTZER, Kevin. Foresight for a responsible future with ICT. **Information Systems Frontiers**, v. 16, n. 3, p. 353-368, 2014.
- MASINI, Eleonora. Rethinking futures studies. **Futures**, v. 38, n. 10, p. 1158-1168, 2006..
- MATHWICK, Charla; MALHOTRA, Naresh; RIGDON, Edward. Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 1, p. 39-56, 2001.
- MENDONÇA, Sandro; CARDOSO, Gustavo; CARAÇA, João. The strategic strength of weak signal analysis. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 218-228, 2012.
- MILES, Ian. From futures to foresight. **The handbook of technology foresight: Concepts and practice**, 2008.
- MILLER, Riel; ROSSEL, Pierre; JØRGENSEN, Ulrik. Future studies and weak signals: a critical survey introduction. **Futures The journal of policy, planning and futures studies**, v. 44, n. 3, p. 195-197, 2012.
- NIAZI, Mahmood; BABAR, Muhammad Ali. Identifying high perceived value practices of CMMI level 2: An empirical study. **Information and software technology**, v. 51, n. 8, p. 1231-1243, 2009.
- OCASIO, William. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 18, n. S1, p. 187-206, 1997.
- PETER, Marc K.; JARRATT, Denise G. The practice of foresight in long-term planning. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 49-61, 2015.
- PETRICK, James F. Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. **Journal of leisure research**, v. 34, n. 2, p. 119-134, 2002.

- PIIRAINEN, Kalle A.; GONZALEZ, Rafael A. Theory of and within foresight—“What does a theory of foresight even mean?”. **Technological forecasting and Social Change**, v. 96, p. 191-201, 2015.
- PINHEIRO, José Q.; FARIAS, Tadeu M.; LIMA, July Yukie Abe. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Psico**, v. 44, n. 2, p. 4, 2013.
- RAMÍREZ, Rafael; ÖSTERMAN, Riku; GRÖNQVIST, Daniel. Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, p. 825-838, 2013.
- REINHARDT, W.A. An early warning system for strategic planning. **Long Range Planning**, 17.5: 25-34, 1984.
- RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RIVIÈRE, Arnaud. Towards a model of the perceived value of innovation: The key role of perceived benefits ahead of the adoption process. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 30, n. 1, p. 5-27, 2015.
- ROHRBECK, René; KUM, Menes Etingue. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 129, p. 105-116, 2018.
- ROHRBECK, René; BATTISTELLA, Cinzia; HUIZINGH, Eelko. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 1-9, 2015.
- ROHRBECK, René; GEMÜNDEN, Hans Georg. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 2, p. 231-243, 2011.
- ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 8, p. 1593-1606, 2013.
- ROSSEL, Pierre. Early detection, warnings, weak signals and seeds of change: A turbulent domain of futures studies. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 229-239, 2012..

- RUFF, Frank. Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 34, n. 3-4, p. 278-295, 2006.
- SARDAR, Ziauddin. The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight—What's in a name?. **Futures**, v. 42, n. 3, p. 177-184, 2010.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi. Unpacking strategic foresight: A practice approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2014.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi; ALEXANDER, Elizabeth. Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'. **Futures**, v. 53, p. 33-41, 2013.
- SCHOEMAKER, Paul JH. Attention and foresight in organizations. **Futures & Foresight Science**, v. 1, n. 1, p. e5, 2019.
- SCHOEMAKER, Paul JH et al. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan management review**, v. 36, n. 2, p. 25-50, 1995.
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George. How to Make Sense of Weak Signals. **MIT Sloan Management Review**, 50(3), 81, 2009
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George; SNYDER, Scott. Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. **Technological Forecasting & Social Change**, 80, 815–824, 2013
- SCHWARZ, Jan Oliver. Pitfalls in implementing a strategic early warning system. **Foresight**, 2005.
- SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M.; AQUINO, Karl. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 2, p. 113-134, 2000.
- SLAUGHTER, Richard A. Assessing the quest for future knowledge: Significance of the quick environmental scanning technique for futures. **Futures**, v. 22, n. 2, p. 153-166, 1990.
- SOARES, Samuel Alves et al. Alcances, limites e antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos. **Texto para Discussão**, No. 2443, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2019.

- SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. **Journal of retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.
- TAPINOS, Efstathios; PYPER, Neil. Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 126, p. 292-302, 2018.
- TSOUKAS, Haridimos. Shepherd Jill. Coping with the future: developing organizational foresightfulness. **Futures**, v. 36, n. 2, p. 137-144, 2004.
- TUREL, Ofir; SERENKO, Alexander; BONTIS, Nick. User acceptance of hedonic digital artifacts: A theory of consumption values perspective. **Information & management**, v. 47, n. 1, p. 53-59, 2010.
- VENKATRAMAN, Venkat. How to Read and Respond to Weak Digital Signals. **MIT Sloan Management Review**, v. 60, n. 3, p. 1-5, 2019.
- WILSON, Ian. From scenario thinking to strategic action. **Technological forecasting and social change**, v. 65, n. 1, p. 23-29, 2000.
- WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 2, p. 139, 1997.
- WRIGHT, James TC et al. Delphi-uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, 1(12), 54-65, 2000.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

7. ARTIGO VI – Efeitos da Ilusão de Controle nas Dimensões de Valor Percebido ao *Foresight* Organizacional

Resumo: *Processos organizacionais de foresight vêm sendo discutidos em termos de seus resultados de forma crescente nos últimos anos. Apesar das evidências positivas no que diz respeito a seus efeitos nas organizações, a realidade ainda é a de baixa adesão a essas práticas. Este estudo busca uma melhor compreensão a respeito desta baixa adesão aos processos de foresight, embasando as análises nos vieses cognitivos dos executivos - especificamente a ilusão de controle - e utilizando conceitos e dimensões de valor percebido associadas ao foresight a fim de identificar possíveis efeitos da ilusão de controle no valor percebido a estes processos. Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, operacionalizada através de uma survey com 185 executivos dos setores financeiro e tecnológico. Com base nas análises dos resultados, é possível afirmar que a ilusão de controle apresenta efeitos nas dimensões de valor percebido avaliadas, tendo maior relevância na dimensão “qualidade” do desempenho do processo.*

Palavras-chave: *Foresight, Ilusão de Controle, Valor Percebido, Processos Formais*

Abstract: *Foresight processes have been increasingly discussed in terms of their results in recent years. Despite the positive evidence regarding its effects on organizations, the reality of low adherence to these practices by the companies is still a problem to be investigated. This study seeks a better understanding of this low adherence to foresight processes, basing the analysis on the executives' cognitive biases - specifically the illusion of control - and using concepts and dimensions of perceived value associated with foresight in order to identify possible effects of illusion of control in the perceived value of these processes. A quantitative research was carried out, through an electronic survey responded by 185 executives from the financial and technological sectors. Based on the analysis of the results, it is possible to affirm that the illusion of control has effects on the dimensions of perceived value evaluated, having greater relevance in the dimension “quality”, which concerns the evaluation of the performance of the process.*

Keywords: *Foresight, Illusion of Control, Perceived Value, Formal Process*

7.1. Introdução

Vieses individuais são elementos inicialmente estudados na área da psicologia. Porém, ao longo do tempo, seus efeitos percebidos no contexto organizacional fizeram deste um tema recorrente na literatura relacionada à administração de empresas. Diversos autores como Langer (1975), McKenna (1993), Fast (2009) e Kahneman (2011) se dedicaram a compreender o que chamamos de “vieses individuais”. De fato, há uma lista considerável de vieses individuais, que podem ser associados às atividades desenvolvidas pelos executivos das organizações. KAHNEMAN (2011) realiza uma extensa exploração deste tema em seu livro chamado “Rápido e Devagar”, demonstrando o quanto esses fatores efetivamente afetam a tomada de decisão. Para evitar que vieses individuais interfiram nos resultados das

organizações, Schoemaker e Day (2009) argumentam a importância de alguns processos ocorrerem de forma coletiva nas organizações.

A ilusão de controle, que se enquadra como um destes vieses, diz respeito à expectativa de um sucesso pessoal levando em conta uma probabilidade desproporcional àquela que a probabilidade objetiva justificaria (LANGER, 1975). Este viés, em termos de estratégia organizacional, mostrou reduzir o risco percebido (SIMON; HOUGHTON; AQUINO, 2000) e a previsibilidade executiva (DURAND, 2003), reduzindo assim a qualidade geral das decisões obtidas (DUHAIME; SCHWENK, 1985). Sivanathan, Pillutla e Murnighan (2008) demonstram que ambientes que têm maior estabelecimento de relações de poder tendem a ser mais propícios para a ocorrência da ilusão de controle, bem como a obtenção deste poder pode servir como um gatilho para tal. Sarpong, Maclean e Davies (2013) sintetizam a questão das capacidades cognitivas dos tomadores de decisão servirem como explicação para falhas ou mesmo a ausência de processos de *foresight* nas organizações, associando-as à ilusão de controle.

Processos de *foresight* consistem na utilização de informações provenientes do ambiente externo organizacional para possibilitar que a empresa se antecipe a oportunidades e ameaças que possam representar transformações estruturais no mercado onde estão inseridas. Tanto suas práticas como seus objetivos se assemelham muito às abordagens de monitoramento do ambiente, estudos sobre o futuro, planejamento de cenários, *forecast*, *veille anticipative stratégique*, inteligência antecipativa, não havendo, ainda, um consenso na literatura acerca das semelhanças e diferenças destas práticas. Isto torna essa disciplina um tanto quanto disforme sob o ponto de vista de pesquisa (VECCHIATO, 2012; SARPONG, MACLEAN; ALEXANDER, 2013).

Sabe-se, contudo, que todas elas convergem no sentido de finalidade, uma vez que buscam proporcionar às organizações a possibilidade de antecipação às mudanças disruptivas cada vez mais comuns no meio empresarial e, com isso, oportunizar ganhos em termos de vantagem competitiva, inovação, aprendizagem e alinhamento estratégico. Alguns autores aprofundaram questões relativas ao valor gerado por esses processos, trazendo elementos como a inovação, alinhamento estratégico, aprendizagem organizacional e vantagem competitiva (ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; HEGER; BOMANN, 2015).

O valor percebido ao processo de *foresight* pode ser mensurado tendo como base modelos já bastante utilizados na área de marketing em negócios B2C, mas que ainda são pouco explorados em termos de negócios B2B. Borges e Janissek-Muniz (2020) propõem e validam

um modelo baseado, nas escalas PERVAL e SERV-PERVAL, que leva em consideração as dimensões de preço, qualidade, reputação e emoção para compor o que seria a percepção de valor a processos de *foresight*.

Apesar de já evidenciada a relação inversa entre a ilusão de controle e o valor percebido aos processos de *foresight* (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a), é pertinente compreender os efeitos da ilusão de controle em cada uma das dimensões de valor percebido aos processos de *foresight*, considerando que há distorção dos julgamentos decorrente destas características dos indivíduos possuem efeitos ainda mais expressivos neste tipo de processo (SCHOEMAKER; TETLOCK, 2016). Portanto, a questão que se pretende responder é: quais os efeitos da ilusão de controle em cada uma das dimensões do valor percebido a processos de *foresight*?

Este estudo busca, portanto, compreender os efeitos da ilusão de controle em cada uma das dimensões do valor percebido a processos de *foresight*, levando a seu efeito no valor percebido e na intenção de adoção a estes processos nas organizações. Para tal, foi conduzida uma *survey* com 185 executivos das áreas financeira e tecnológica. O desenvolvimento teórico do trabalho, metodologia, resultados e discussões e considerações finais serão apresentados nas seções que seguem.

7.2. Vieses Cognitivos e a Ilusão de Controle

Vieses são erros sistemáticos no processamento da informação e, dentre suas características, destaca-se que ocorrem em circunstâncias particulares, se repetindo de maneira previsível (Kahneman, 2011). Vieses cognitivos são um tipo de viés - caracterizados como erros de raciocínio provenientes de estratégias mentais de simplificação, geradas no esforço de processamento de informações (Machado, 2018) particularmente comuns em situações de alta incerteza, como a tomada de decisões estratégicas dos executivos (DAS; TENG, 1999; KAHNEMAN; KLEIN, 2009). Podem ser compreendidos como atalhos mentais. Estes simplificam procedimentos complexos e frequentemente acarretam erros de análise (KAHNEMAN, 2011). Nesta linha, Heuer (1999) argumenta que os vieses cognitivos são semelhantes ao que entendemos como as ilusões de ótica, considerando que o erro persiste mesmo quando se está completamente consciente de sua natureza.

Extrapolando as fronteiras do campo da psicologia e adentrando a temática da gestão organizacional e suas ramificações, esses vieses cognitivos têm sido levados em consideração em pesquisas de diversos campos de conhecimento, como análise de decisão, estratégia empresarial e finanças (SCHWENK, 1984). Entre esses, alguns estão associados ao senso de

controle; ao sentimento de controle sobre determinadas situações. Como exemplo é possível elencar o excesso de otimismo, a ilusão de controle e o excesso de confiança, que consistem essencialmente na auto-avaliação exagerada e sistemática de capacidades pessoais, por parte de um agente (FISHER; STATMAN, 2000).

Especificamente, o viés da ilusão de controle vem sendo largamente analisado no contexto das finanças comportamentais (FENTON-O'CREEVY, NICHOLSON, SOANE; WILLMAN, 2005; QADRI; SHABBIR, 2014; GROU; TABAK, 2008) havendo também estudos acerca do tema relativos à tomada de decisão organizacional (SCHWENK, 1984, 1988; KAHAI, SOLIERI; FELO, 1998; MEISSNER; WULF, 2016). Ao tomar decisões estratégicas sob incerteza, os executivos estão sujeitos a vieses que sistematicamente limitam a qualidade de decisão obtida no processo de estratégia (BAZERMAN; MOORE, 1994; KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). Neste sentido, alguns autores ainda realizam análises específicas, dentre as quais podemos citar a decisão pela abertura de empresas (SIMON et al., 2000), a influência da ilusão de controle na habilidade de previsão das organizações (Durand, 2003) e, mais recentemente, na escolha acerca de decisões de investimentos em tecnologia da informação (MALAQUIAS; ALBERTIN, 2019).

Estudos empíricos ainda demonstram que tanto a ilusão de controle como outros vieses reduzem a qualidade das decisões estratégicas e podem até afetar negativamente o desempenho organizacional (BLENKO et al., 2010, HODGKINSON et al., 1999, MILKMAN; CHUGH; BAZERMAN, 2009; ZAJAC; BAZERMAN, 1991). Com base nestas evidências, torna-se relevante a compreensão das possíveis convergências já identificadas na literatura acerca da temática da ilusão de controle e dos processos de *foresight*, que serão melhor exploradas na seção a seguir.

7.3. Ilusão de Controle e os Processos de *Foresight*

O *foresight* trata da capacidade de uma empresa se antecipar a mudanças externas e incorporar informações na sua formulação estratégica, o que é importante para assegurar a sua sobrevivência e crescimento (CHOO, 2001). O resultado esperado desta atividade é, idealmente, uma das matérias primas para elaboração e adaptação da estratégia organizacional às surpresas estratégicas provenientes do ambiente externo, o que determina a relevância da temática na gestão das organizações na realidade atual. De fato, grande parte das pesquisas comprovou a correlação positiva entre o desempenho da organização e sua capacidade de monitorar o ambiente (BEAL, 2000; KUMAR et al., 2001; HOWELL; SHEAB, 2001; MCGEE; SAWYERR, 2003; GARG et al., 2003; SUH et al., 2004).

A literatura sobre surpresas estratégicas tem enfoque em aspectos como a estrutura organizacional e os sistemas de obtenção de informações ou métodos utilizados para tal. Ainda é pequena a atenção dada aos erros na análise e os aspectos cognitivos dos profissionais que trabalham com as informações provenientes destes processos (HANDEL, 1984; ADAMS; GILL, 2007). Porém, estudar o futuro inclui julgamentos subjetivos, mesmo nos casos em que a decisão seja baseada em métodos quantitativos. É possível observar alterações nos resultados em parte significativa dos casos, ou seja, os gestores julgaram subjetivamente o valor dos resultados obtidos, alterando-os posteriormente (FILDES; GOODWIN, 2007).

É comum a tendência de inserção de vieses na avaliação das chances de um determinado evento ocorrer, em função do maior ou menor desejo de que aquele evento ocorra de fato (BOLGER; WRIGHT, 1994). Neste contexto, vieses cognitivos podem ser uma ameaça para análises de sucesso, uma vez que erros de utilização dos métodos prospectivos podem ser oriundos de dificuldades do ser humano na tomada de decisões sob condições de incertezas, segundo argumentam Makridakis, Hogarth e Gaba (2009). Em cenários de incerteza, os indivíduos tentam simplificar suas decisões e usam a intuição, decidindo com base em associações a experiências vividas (DIJKSTERHUIS, BOS, NORDGREN; VAN BAAREN, 2006; DANE; PRATT, 2007), o que pode ocasionar erros de julgamento (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). A ilusão de controle, em termos de estratégia organizacional, reduz o risco percebido (SIMON et al., 2000) e a previsibilidade executiva (DURAND, 2003), reduzindo a qualidade geral das decisões obtidas (DUHAIME; SCHWENK, 1985) e do desempenho (BLENKO et al., 2010; MILKMAN et al. 2009) com decisões baseadas no excesso de confiança (MONTIER, 2007). Borges e Janissek-Muniz (2019) demonstram que a ilusão de controle gera efeitos negativos no valor percebido a processos de *foresight*, motivo pelo qual essas temáticas estão sob enfoque neste trabalho e serão melhor desenvolvidas na próxima seção.

7.4. Valor Percebido a Processos de *Foresight*

De acordo com Zeithaml (1988), o conceito de valor percebido é baseado na ideia de agregar percepções de diferentes benefícios do produto e também as compensações associadas. É uma avaliação geral de um consumidor sobre a utilidade de um produto ou serviço. Isso leva em consideração suas percepções do que é recebido versus o que é dado em troca.

Os estudos de valor percebido são geralmente focados no consumidor. Conforme já apresentado, a literatura apresenta diferentes abordagens para mensurar o valor percebido pelos clientes (ZEITHAML, 1988; HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; WOODRUFF, 1997; MATHWICK et al., 2001; SWEENEY; SOUTAR, 2001). Orientado a transações comerciais, Zeithaml (1988, p 14) define valor percebido como “Avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto (ou serviço) com base nas percepções do que é recebido e do que é dado”. São muitos os estudos que buscam medir a percepção de valor do consumidor, estando alguns deles abaixo explorados.

Sweeney e Soutar (2001) desenvolveram uma escala de valor percebido pelo consumidor (PERVAL), a submetendo a procedimentos de validação e a testes em diferentes contextos, dentre os quais eletrodomésticos, aparelhos de som, móveis e automóveis – produtos duráveis. Essa abordagem considerou verificar as dimensões: valor emocional, valor social, valor preço/monetário e valor como qualidade/performance (SWEENEY; SOUTAR, 2001).

Outra escala proposta foi a SERV-PERVAL, utilizada para medir o valor percebido atribuído a serviços (PETRICK, 2002). De acordo com o autor, o valor percebido é uma relação entre benefícios e sacrifícios pela contratação dos serviços. O valor foi definido a partir de cinco dimensões, três delas associadas aos benefícios (qualidade, resposta emocional e reputação) e duas outras associadas aos sacrifícios (preço monetário e preço não monetário ou comportamental).

Borges e Janissek-Muniz (2020) associaram os conceitos de valor percebido aos processos de *foresight*, observando, para isso, além das escalas, a geração de valor proveniente destes processos. As dimensões observadas são qualidade, emoção, preço e reputação, todas elas influenciando o que é entendido como a percepção de valor do executivo com relação aos processos de *foresight*.

Conforme já evidenciado em estudo anterior (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a), tanto a ilusão de controle nos executivos quanto uma abordagem individual a processos de *foresight* influenciam negativamente na percepção de valor a processos organizacionais e formais do *foresight*. As hipóteses desta pesquisa são baseadas, portanto, nesta abertura de dimensões do valor percebido, com o intuito de compreender os possíveis efeitos do viés da ilusão de controle em cada uma destas dimensões.

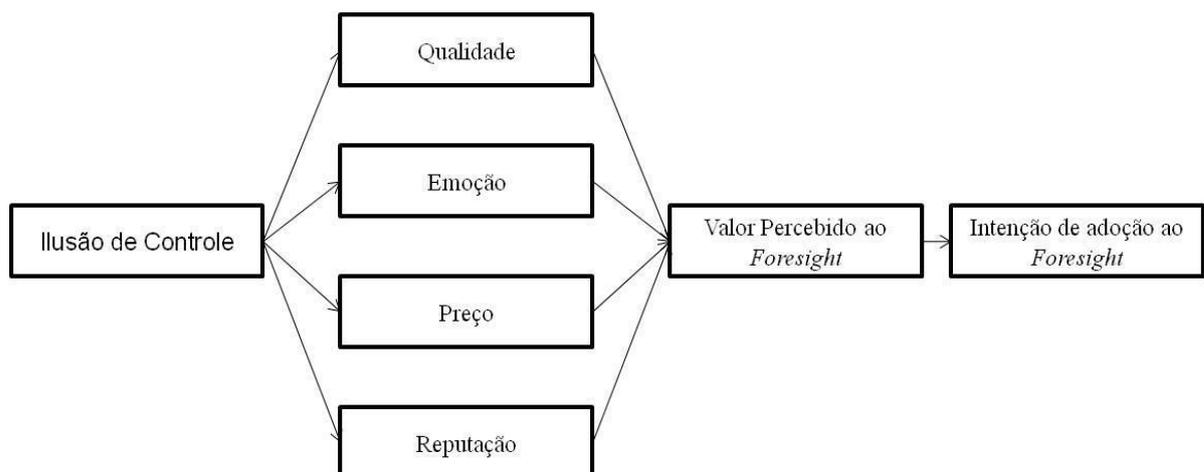
7.5. Método

O objetivo desta pesquisa é o de compreender os efeitos da ilusão de controle em cada uma das dimensões de valor percebido aos processos de *foresight*. Para atingimento deste, optou-se por uma abordagem quantitativa, buscando verificar as hipóteses levantadas no andamento do estudo (MALHOTRA, 2012). As hipóteses do estudo, exploradas nas seções anteriores, são as seguintes:

- H1 - A ilusão de controle reduz a percepção de qualidade dos processos de *foresight*.
- H2 - A ilusão de controle reduz a percepção de vantagem de preço dos processos de *foresight*.
- H3 - A ilusão de controle reduz a percepção de valor emocional dos processos de *foresight*.
- H4 - A ilusão de controle reduz a percepção de melhoria da reputação individual nos processos de *foresight*.
- H5 - O valor percebido ao processo de *foresight* influencia a intenção de adoção a processos organizacionais formais desta atividade.

O modelo de pesquisa apresentado na Figura 14 aponta uma variável independente (ilusão de controle) e seis variáveis dependentes (as dimensões de valor percebido – qualidade, emocional, preço e reputação, o valor percebido ao *foresight* e a intenção de adoção a processos de *foresight*).

Figura 14 - Modelo de Pesquisa -IC e Dimensões de VP



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para realização da pesquisa foi aplicada uma *survey* eletrônica (HAIR et al., 2016), direcionada a executivos dos setores financeiro e tecnológico brasileiros, aplicada entre os meses de maio e agosto de 2019. A escolha por direcionar a pesquisa a executivos se justifica uma vez que estes são os principais responsáveis pela tomada de decisão estratégica organizacional. Além disso, o cargo ocupado destes profissionais geralmente os associa a uma posição de poder, o que pode influenciar os comportamentos relativos à ilusão de controle. Os setores escolhidos para aplicação da pesquisa são setores que estão passando por transformações expressivas e, por este motivo, podem ser considerados integrantes do ambiente VICA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), que faz parte do contexto do surgimento da necessidade de processos organizacionais de *foresight*.

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base na escala *Likert* de concordância, de 5 pontos, contendo afirmações relacionadas aos construtos ilusão de controle, valor percebido aos processos de *foresight* e intenção de adoção dos processos de *foresight*, e ainda às dimensões do VP relativo ao processo de *foresight* (emoção, reputação, qualidade, preço). Estes construtos, que dão base ao instrumento de pesquisa, se baseiam em estudos anteriores acerca da temática (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a; BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020b). Suas análises de face e de conteúdo foram devidamente realizadas (OLIVEIRA, WALTER, BACH, 2011) e o instrumento utilizado encontra-se disponível no Anexo IV anexo deste documento.

A definição do tamanho da amostra foi tomada com base na utilização do software *G*Power* 3.1.9.2 (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER; LANG, 2009) e, segundo as orientações de Hair et al (2014), relativas ao poder de teste e tamanho do efeito (0,80 e 0,15, respectivamente) e ainda levando em consideração a variável latente com maior número de preditores como referência (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Desta forma, o tamanho da amostra necessário é de 129 respondentes. A decisão relativa à análise do modelo diante dos dados coletados foi a da utilização de Modelagem de Equações Estruturais, testadas através do Partial Least Squares (PLS) que, de acordo com Hair et al (2011) é o mais utilizado quando uma teoria está em desenvolvimento. Dada a opção do estudo, considerando o da ferramenta SmartPLS, observa-se que não há consenso na literatura acerca do tamanho da amostra necessário (RINGLE et al., 2012; HAIR et al., 2016). Optou-se, então, pela busca de uma amostra superior àquela indicada no software *G*power*, em acordo com o que é sugerido em Hair et al (2016).

Com relação à coleta de dados, foi realizado um pré-teste no mês de maio/2019. Para análise deste pré-teste foram consideradas 70 respostas obtidas, utilizadas para validação do

instrumento (MALHOTRA, 2012) e não havendo necessidade de ajustes. Após o pré-teste foi realizada a segunda coleta dos dados, obtendo um total de 197 questionários completos. Esta etapa ocorreu entre os meses de junho e agosto/2019. Do total de questionários obtidos, 12 precisaram ser descartados por possuírem mais de 80% de suas respostas na mesma alternativa (HAIR et al., 2014).

Visando validar o instrumento proposto, foi realizada uma sequência de validações, as quais são expostas a seguir. A análise da validade convergente foi realizada com base nos valores das AVE (FORNELL; LARCKER, 1981); consistência interna usando Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta; e validade discriminante de duas formas distintas: cargas cruzadas (CHIN, 1998) e o critério de Fornell e Larcker (1981). Para o Modelo Estrutural foi verificada a Colinearidade através do VIF (HAIR, RINGLE; SARSTEDT, 2011); o Coeficiente de Determinação (R^2), a Validade Preditiva (Q^2), o Tamanho do Efeito (f^2), indicando a utilidade de cada construto no modelo e, por fim, o Teste t (*t-student*), o qual avalia as significâncias das correlações e regressões.

Para a análise do modelo proposto, foi verificada a validade convergente através das variâncias médias extraídas (AVE) que ajudam a compreender se o modelo converge a um resultado satisfatório, se forem superiores a 0,5 (FORNELL;LARCKER, 1981). Em seguida foi realizada a observação dos valores da consistência interna usando Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (HAIR et al., 2014), ambos usados para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou se as respostas em seu conjunto são confiáveis. A terceira etapa executada foi a validade discriminante do modelo, observando as cargas cruzadas (CHIN, 1998) e o critério de Fornell e Larcker (1981) que compara as raízes quadradas dos valores das variâncias médias extraídas de cada construto com as correlações entre os construtos. A Validade discriminante demonstra que os construtos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (HAIR et al., 2014).

Passada a validação do modelo de mensuração, a etapa seguinte é a análise do modelo estrutural. Para esta análise, há necessidade de cálculos de Colinearidade(HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011) que indicam se um item pode se tornar redundante frente aos demais (Variance Inflation Factor – VIF); o Coeficiente de Determinação (R^2), que indica a qualidade do modelo ajustado; a Validade Preditiva (Q^2), que expressa o quanto o modelo se aproxima do que era esperado dele; o Tamanho do Efeito (f^2), indicando a utilidade de cada Construto no modelo; e o Teste t (t-student) que avalia as significâncias das correlações e regressões. A Tabela 36 apresenta o resumo das informações verificadas na análise do modelo.

Tabela 36- Etapas de Validação do Modelo

| Tópico | Indicador | Valor Referência | Fonte |
|------------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|
| Validade Convergente | Variâncias Médias | >0,5 | Fornell;Larcker, 1981 |
| Consistência Interna | Alfa de Cronbach | >0,6 | (HAIR et al., 2014). |
| | Confiabilidade | >0,7 | (HAIR et al., 2014). |
| Validade Discriminante | Cargas Cruzadas | cargas fatoriais | (CHIN, 1998) |
| | AVE ² | mais altas nos seus | Fornell e Larcker (1981) |
| Colinearidade | VIF | <5 | |
| Coefficiente de | R ² | 2% pequeno | COHEN (1988) |
| Validade Preditiva | Q ² | Q ² >0 | HAIR et al. (2014) |
| Tamanho do Efeito | F ² | 0,02 pequeno | HAIR et al. (2014) |
| Teste T | t-student | T≥1,96 | HAIR et al. (2014) |

Fonte:Borges e Janissek-Muniz (2020a)

Com base no que foi exposto até aqui, procedeu-se a aplicação da pesquisa, cujas análises e resultados são apresentadas na seção a seguir, seguidas das discussões com relação ao resultado e as considerações finais.

7.6. Resultados

Diante dos expressivos resultados que vêm sendo explorados na literatura acadêmica acerca da aplicação de processos organizacionais de *foresight*, este estudo é parte de um projeto que busca compreender os motivos da baixa adesão a essas práticas nas organizações. O objetivo principal da presente investigação é compreender os efeitos da ilusão de controle no valor percebido pelos executivos ao processo de *foresight*, avaliando, para tal, cada uma das dimensões do valor percebido exploradas por Borges e Janissek-Muniz (2020): qualidade, emoção, preço e reputação.

Para tal, foi realizada uma *survey* eletrônica, que associa o construto de ilusão de controle aplicado ao *foresight* (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a) e as dimensões de valor percebido ao processo de *foresight* (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020b), na busca pela compreensão de seus possíveis efeitos nos construtos de valor percebido e na intenção de adoção a processos formais de *foresight* por parte dos executivos.

Em termos de análise dos dados, foi realizada a análise de confiabilidade, com base nos resultados de Alfa de Cronbach. Conforme evidenciado na Tabela 37, todos os resultados obtidos foram superiores a 0,7, o que apresenta a consistência do modelo (Hair et al., 2016).

Tabela 37- Alfa de Cronbach

| Fator | Alfa de Cronbach |
|--------------------|------------------|
| Ilusão de Controle | 0,886 |
| Qualidade | 0,847 |
| Emoção | 0,823 |
| Preço | 0,834 |
| Reputação | 0,860 |
| Valor Percebido | 0,846 |
| Intenção de Adoção | 0,815 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda em termos de análise e orientada a cada um dos indicadores, foi elaborada a matriz de cargas fatoriais, apresentada na Tabela 42, que possibilita as verificações tanto da validade discriminante como da validade convergente (SILVA; BIDO, 2019). Enquanto a validade convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, a validade discriminante verifica o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais.

Para verificação da validade convergente, observa-se que os valores das variáveis em seus construtos são superiores a 0,7. Já com relação à validade discriminante, observa-se se as cargas fatoriais são superiores às cargas cruzadas – observadas tanto na horizontal como na vertical (CHIN, 1998).

Tabela 38- Cross Loading

| | Ilusão de Controle | Qualidade | Valor Percebido | Intenção Adoção | Emoção | Preço | Reputação |
|------|--------------------|-----------|-----------------|-----------------|--------|--------|-----------|
| IC1 | 0.830 | -0.462 | -0.344 | -0.232 | -0.445 | -0.422 | -0.362 |
| IC2 | 0.855 | -0.426 | -0.263 | -0.324 | -0.338 | -0.322 | -0.302 |
| IC3 | 0.839 | -0.432 | -0.291 | -0.341 | -0.413 | -0.324 | -0.287 |
| IC4 | 0.838 | -0.565 | -0.373 | -0.439 | -0.449 | -0.381 | -0.355 |
| IC5 | 0.804 | -0.472 | -0.334 | -0.423 | -0.358 | -0.377 | -0.223 |
| VQ1 | -0.430 | 0.813 | 0.653 | 0.427 | 0.566 | 0.450 | 0.475 |
| VQ2 | -0.532 | 0.823 | 0.486 | 0.544 | 0.481 | 0.377 | 0.417 |
| VQ3 | -0.413 | 0.795 | 0.550 | 0.420 | 0.591 | 0.532 | 0.516 |
| VQ4 | -0.488 | 0.837 | 0.539 | 0.420 | 0.517 | 0.408 | 0.382 |
| VPF1 | -0.410 | 0.654 | 0.869 | 0.520 | 0.675 | 0.638 | 0.589 |
| VPF2 | -0.357 | 0.643 | 0.856 | 0.548 | 0.696 | 0.614 | 0.652 |
| VPF3 | -0.348 | 0.546 | 0.821 | 0.363 | 0.676 | 0.593 | 0.616 |
| VPF4 | -0.135 | 0.382 | 0.761 | 0.425 | 0.529 | 0.478 | 0.437 |
| AD1 | -0.433 | 0.565 | 0.485 | 0.852 | 0.526 | 0.466 | 0.401 |
| AD2 | -0.230 | 0.305 | 0.455 | 0.822 | 0.481 | 0.425 | 0.470 |
| AD3 | -0.418 | 0.547 | 0.520 | 0.907 | 0.529 | 0.460 | 0.507 |
| VE1 | -0.413 | 0.595 | 0.707 | 0.540 | 0.817 | 0.654 | 0.639 |
| VE2 | -0.444 | 0.503 | 0.562 | 0.409 | 0.824 | 0.605 | 0.553 |
| VE3 | -0.368 | 0.556 | 0.693 | 0.486 | 0.829 | 0.598 | 0.553 |
| VE4 | -0.341 | 0.463 | 0.548 | 0.482 | 0.760 | 0.508 | 0.481 |
| VPR1 | -0.453 | 0.432 | 0.492 | 0.423 | 0.579 | 0.791 | 0.537 |
| VPR2 | -0.237 | 0.365 | 0.627 | 0.369 | 0.629 | 0.842 | 0.524 |
| VPR3 | -0.474 | 0.586 | 0.608 | 0.508 | 0.651 | 0.832 | 0.573 |
| VPR4 | -0.258 | 0.356 | 0.581 | 0.398 | 0.540 | 0.806 | 0.481 |
| VR1 | -0.368 | 0.509 | 0.570 | 0.549 | 0.654 | 0.565 | 0.835 |
| VR2 | -0.322 | 0.458 | 0.592 | 0.461 | 0.592 | 0.574 | 0.857 |
| VR3 | -0.290 | 0.446 | 0.565 | 0.376 | 0.522 | 0.501 | 0.843 |
| VR4 | -0.273 | 0.432 | 0.631 | 0.411 | 0.567 | 0.546 | 0.838 |

Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito à análise do modelo de mensuração, foi verificada a validade convergente, tendo como indicador a variância média extraída. Os resultados foram satisfatórios pois todas as variáveis latentes apresentaram resultado superior a 0,5. A validade discriminante foi baseada no valor da raiz quadrada da AVE, observando que seu valor deve ser superior ao das demais VLs do modelo, o que também se confirma. A confiabilidade do modelo foi avaliada levando em consideração os indicadores Alfa de Cronbach (Tabela 37) e Confiabilidade Composta (Tabela 39), ambos dentro dos padrões recomendados.

Tabela 39 - Modelo de Mensuração

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 - Ilusão de Controle | 0.834 | | | | | | |
| 2 - Qualidade | -0.570 | 0.817 | | | | | |
| 3 - Valor Percebido | -0.389 | 0.684 | 0.828 | | | | |
| 4 - Intenção Adoção | -0.422 | 0.554 | 0.566 | 0.861 | | | |
| 5 - Emoção | -0.485 | 0.659 | 0.783 | 0.595 | 0.808 | | |
| 6 - Preço | -0.441 | 0.540 | 0.706 | 0.523 | 0.736 | 0.818 | |
| 7 - Reputação | -0.372 | 0.547 | 0.700 | 0.534 | 0.693 | 0.649 | 0.843 |
| Fiabilidade composta | 0.919 | 0.889 | 0.897 | 0.896 | 0.883 | 0.890 | 0.908 |
| Variância Média Extraída | 0.695 | 0.668 | 0.685 | 0.741 | 0.653 | 0.669 | 0.711 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à avaliação do modelo estrutural, a colinearidade foi verificada através dos valores de VIF, todos abaixo de 5, que é o critério estabelecido para essa análise. O tamanho do efeito foi verificado com base no Indicador de Cohen (F^2), que indica efeito médio da variável “Ilusão de Controle” sobre as dimensões do valor percebido (“Qualidade”, “Emoção”, “Preço” e “Reputação”), e, por fim, o efeito entre a variável “Valor Percebido” e a “Intenção de Adoção”.

Tabela 40- Modelo Estrutural

| Hipóteses | VIF | F^2 | Coefficiente Estrutural | Erro Padrão | Valor T | Valor P | R^2 Ajustado |
|-----------|-------|-------|-------------------------|-------------|---------|---------|----------------|
| H1 | 1.000 | 0.481 | -0.570 | 0.043 | 13.390 | 0.000 | 0.321 |
| H3 | 1.000 | 0.308 | -0.485 | 0.049 | 9.909 | 0.000 | 0.231 |
| H2 | 1.000 | 0.242 | -0.441 | 0.057 | 7.720 | 0.000 | 0.190 |
| H4 | 1.000 | 0.160 | -0.372 | 0.061 | 6.133 | 0.000 | 0.133 |
| H5 | 1.000 | 0.471 | 0.566 | 0.048 | 11.706 | 0.000 | 0.317 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Estes resultados demonstram a validação das hipóteses do estudo, havendo efeito considerado grande (entre a ilusão de controle e a dimensão de qualidade do valor percebido); e médio (entre a ilusão de controle e as demais dimensões, emoção, preço e reputação). Também é evidenciada a relação positiva entre o valor percebido e a intenção de adoção a processos formais de *foresight*, havendo para tal, também resultado que demonstra um efeito.

Os resultados obtidos são suficientes para o atingimento do objetivo inicial desta investigação e coerentes com as hipóteses de pesquisa levantadas. Na seção a seguir serão

discutidos os resultados obtidos e, então, apresentadas as considerações finais desta investigação.

7.7. Discussões e Considerações Finais

Esta investigação foi conduzida com o objetivo de melhor compreender os efeitos do viés da ilusão de controle em cada uma das dimensões de valor percebido aos processos formais de *foresight* nas organizações. A mesma baseou-se em construtos de ilusão de controle, valor percebido e intenção de adoção aplicados a *foresight* e utilizados em estudos anteriores (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a; BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020b). Trabalhou-se com a modelagem de equações estruturais, a qual busca explicar as relações entre múltiplas variáveis, representadas pelos construtos utilizados no estudo. A relação das variáveis e seus respectivos construtos, utilizados para operacionalização do estudo, estão disponíveis no Anexo I deste documento.

A motivação desta investigação é orientada à realidade de que ainda há pouca adesão aos processos formais de *foresight* (FARREL, 2015; DU TOIT, 2016; CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2019), apesar das crescentes evidências sobre seus resultados positivos no contexto organizacional (VECCHIATO, 2015; AMANATIDOU, 2015; BOE-LILLEGRAVEN; MONTERDE, 2015). Alinhado a isso, o crescente interesse relacionado aos efeitos de vieses cognitivos na tomada de decisão estratégica, especialmente no que diz respeito ao viés de ilusão de controle (MEISSNER; WULF, 2016) colaboraram para a estruturação das hipóteses, levando em consideração a percepção de valor dos executivos com relação ao processo formal de *foresight* e suas dimensões emoção, qualidade, preço e reputação, baseadas nos modelos PERVAL e SERV-PERVAL.

Em termos de resultados, estudos anteriores dentro da mesma pesquisa já demonstravam a relação inversa entre o comportamento característico da ilusão de controle e o valor percebido a processos formais de *foresight* e na intenção pela sua adoção (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a). As novas evidências que emergem na presente investigação dizem respeito à abertura das dimensões, de cada um dos construtos de valor percebido, apresentando, então, os diferentes efeitos da Ilusão de Controle em cada uma destas dimensões. Em termos gerais, todas as hipóteses foram validadas, observando que a ilusão de controle afeta (em diferentes proporções) negativamente todas as dimensões de valor percebido. Estas, por sua vez, afetam o valor percebido que, por fim, influencia a intenção de adoção a processos formais de *foresight* por parte dos executivos.

A dimensão da qualidade foi a que apresentou maior variação em decorrência da Ilusão de Controle. Quanto mais presentes as características de comportamento de ilusão de controle, menor o reconhecimento da dimensão de qualidade dos processos formais de *foresight*. A estruturação deste construto leva em conta a percepção dos executivos com relação ao alinhamento das necessidades da empresa e o que o processo de *foresight* oferece; à maior confiabilidade nas decisões associada ao processo de *foresight*; à perenidade deste processo e, por fim, ao reconhecimento de que os resultados organizacionais seriam melhores com a formalização destas práticas nas organizações.

Salienta-se que a literatura acerca do tema demonstra que a ilusão de controle apresenta efeitos como auto atribuição de qualidades e habilidades acima da média (BUEHLER; GRIFFIN; ROSS, 1994; CLAYSON, 2005), ocorrência de certezas mesmo quando baseadas em informações incertas (SOLL; KLAYMAN, 2004; TAYLOR; BROWN, 1988; GRAHAM; HARVEY; HUANG, 2009), crença de controle em situações de risco e redução da probabilidade de ocorrência de desastres (OMER; ALON, 1994; KULIGOWSKI; GWYNNE, 2008; TAYLOR; BROWN, 1988; HAMMOND; HORSWILL, 2002) e dificuldade em aceitar situações de risco (SCHWENK, 1988). Entende-se que profissionais com essas características, portanto, atribuem menor valor a processos que visam formalizar e estruturar atividades que busquem reorganizar a estratégia organizacional, uma vez que percebem de forma reduzida a qualidade destes processos. Destaca-se aqui que uma das formas de operacionalização do *foresight* se dá individualmente, por atividades espontâneas dos próprios profissionais (BORGES; JANISSEK MUNIZ, 2017; TAPINOS; PYPER, 2018; BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020c). Essa individualização, quando ocorre, também deve ser associada como fator de redução do valor percebido a processos de *foresight* (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a), porém não foi associada diretamente à ilusão de controle.

Em termos gerenciais, este estudo colabora para que seja aprofundado o entendimento dos motivos pelos quais ainda se observa um baixo índice de adoção de processos de *foresight* nas organizações. Evidências anteriores já sinalizavam relação inversa entre a ilusão de controle e o valor percebido a processos de *foresight*, o que pôde ser melhor explorado, compreendendo sobre quais dimensões de valor percebido a ilusão de controle apresenta maior efeito. Neste sentido, o estudo colabora na conscientização dos efeitos do viés cognitivo da ilusão de controle nas impressões dos executivos acerca de processos de *foresight*. Esse conhecimento pode servir de apoio para uma tomada de decisão acerca deste tema, contando com maior consciência no que diz respeito às limitações dos indivíduos acerca de suas

percepções, levando a uma maior reflexão acerca da real importância da internalização e formalização de determinados processos nas organizações.

Uma vez que este campo ainda carece de melhor estruturação teórica, devido à multiplicidade de conceitos, métodos e abordagens que permeiam a temática, entende-se que esta pesquisa serve como mais um passo no estabelecimento de conceitos e, principalmente, tendo como base os construtos utilizados e os efeitos identificados, que possibilitam um melhor entendimento acerca da adoção a processos formais de *foresight* nas organizações.

A abordagem individual do *foresight* – que ocorre quando suas atividades típicas são realizadas individualmente e não organizacionalmente, de forma sistemática e formal – é relevante no contexto desta investigação, uma vez que também gera efeitos sobre o valor percebido a processos formais de *foresight* (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2020a). Uma vez que este construto não foi analisado na presente investigação, entende-se que esta é tanto uma limitação da pesquisa como uma possibilidade de estudos futuros. Adicionalmente, em termos de limitação, entende-se que um número maior de respondentes poderia gerar resultados mais contundentes e que a aplicação do instrumento em diferentes contextos (tanto geográficos como de atuação) permitiria comparativos que certamente atribuiriam valor à pesquisa.

Ainda em termos de limitação da pesquisa, cabe salientar que estudos relacionados ao comportamento humano muitas vezes utilizam experimentos, o que não foi a opção na presente investigação, em decorrência de uma opção metodológica. Entende-se que a aplicação de experimentos poderia configurar melhor os padrões de comportamento de ilusão de controle nos indivíduos, o que não retira, contudo, o valor dos resultados obtidos no presente estudo.

Quanto ao estabelecimento de sugestões para pesquisas futuras, acredita-se, após realização do estudo, que outros elementos possam se somar à dificuldade de percepção de valor ao *foresight* pelos executivos. A ilusão de controle pode ser compreendida como um viés cognitivo que reduz essa percepção de valor, o qual possivelmente possa ser associado a outros elementos tais como falta de capacidades e barreiras limitantes para captura e conversão de sinais fracos - elemento matéria-prima para processos de *foresight*, entendimento limitado quanto às possibilidades de construção de cenários futuros a partir de processos estabelecidos de *foresight*, dificuldade de uso de bases de dados na era dos grandes dados, da tecnologia avançada, da inteligência artificial e da overdose de informação circulando exponencialmente a todo momento, o que gera uma demanda de trabalho considerável pra essa gestão e interpretação.

Por fim, entende-se que o estudo cumpriu o objetivo a que se propôs, apresentando de forma clara e coesa os efeitos da ilusão de controle no valor percebido a processos de *foresight* e suas dimensões de qualidade, preço, reputação e emoção. Entende-se que esse estudo colabora na busca pela compreensão dos motivos que levam aos baixos níveis de adoção a processos formais de *foresight* nas organizações.

7.8. Referências

- ADAMS, Ray; GILL, Satinder. User modelling and social intelligence. In: **International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2007. p. 584-592.
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 1994.
- BEAL, Reginald M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 38, n. 1, p. 27, 2000.
- BLENKO, Marcia W.; MANKINS, Michael C.; ROGERS, Paul. The decision-driven organization. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 54-62, 2010.
- BOE-LILLEGRAVEN, Siri; MONTERDE, Stephan. Exploring the cognitive value of technology foresight: The case of the Cisco Technology Radar. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 62-82, 2015..
- BOLGER, Fergus; WRIGHT, George. Assessing the quality of expert judgment: Issues and analysis. **Decision support systems**, v. 11, n. 1, p. 1-24, 1994.
- BORGES, Natália Marroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Abordagens Organizacional e Individual de Práticas de *Foresight*. **Tese de Doutorado – Artigo III**, 2020c
- BORGES, Natália Marroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Efeitos da Ilusão de Controle e do *Foresight* Individual no Valor Percebido a Processos de *Foresight* Organizacional. **Tese de Doutorado – Artigo V**, 2020^a
- BORGES, Natália Marroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. O valor percebido a processos de *foresight* sob as perspectivas dos modelos PERVAL e SERV-PERVAL. **Tese de Doutorado – Artigo V**, 2020b

- BORGES, Natália Marroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. A view based on the Illusion of Control's Theory. **Annales des Congrès de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises**, 2017.
- CAINELLI, Amanda; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: A Delphi Study With Intelligence Practitioners. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 16, n. 3, 2019.
- CHIN, Wynne W. et al. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998
- CHOO, Chun Wei et al. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.
- DANE, Erik; PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. **Journal of management studies**, v. 36, n. 6, p. 757-778, 1999.
- DIJKSTERHUIS, Ap et al. On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. **Science**, v. 311, n. 5763, p. 1005-1007, 2006.
- DUHAIME, Irene M.; SCHWENK, Charles R. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 287-295, 1985.
- DURAND, Rodolphe. Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention. **Strategic Management Journal**, 24(9), 821–838, 2003
- FAUL, Franz et al. Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior research methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.
- FENTON-O'CREEVY, Mark et al. Trading on illusions: Unrealistic perceptions of control and trading performance. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 76, n. 1, p. 53-68, 2003.

- FILDES, Robert; GOODWIN, Paul. Against your better judgment? How organizations can improve their use of management judgment in forecasting. **Interfaces**, v. 37, n. 6, p. 570-576, 2007.
- FISHER, Kenneth L.; STATMAN, Meir. Cognitive biases in market forecasts. **The Journal of Portfolio Management**, v. 27, n. 1, p. 72-81, 2000.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GARG, Vinay K.; WALTERS, Bruce A.; PRIEM, Richard L. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic management journal**, v. 24, n. 8, p. 725-744, 2003.
- GROU, Breno; TABAK, Benjamin M. Ambiguity aversion and illusion of control: Experimental evidence in an emerging market. **The Journal of Behavioral Finance**, v. 9, n. 1, p. 22-29, 2008.
- HAIR JR, Joe F. et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014
- HAIR JR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications, 2016
- HAIR, Joe F.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.
- HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados** – 6ed. São Paulo: Bookman, 2009
- HANDEL, Michael I. Intelligence and the problem of strategic surprise. **The Journal of Strategic Studies**, v. 7, n. 3, p. 229-281, 1984.
- HEGER, Tobias; BOMAN, Magnus. Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 147-164, 2015.
- HEUER, R. J. **Psychology of intelligence analysis**. Center for the Study of Intelligence, 1999.
- HODGKINSON, Gerard P. et al. Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and

- decision making under uncertainty. **Strategic management journal**, v. 20, n. 10, p. 977-985, 1999.
- HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of consumer research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.
- HOWELL, Jane M.; SHEAB, Christine M. Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance. **Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION**, v. 18, n. 1, p. 15-27, 2001.
- KAHAI, Surinder S.; SOLIERI, Steven A.; FELO, Andrew J. Active involvement, familiarity, framing, and the illusion of control during decision support system use. **Decision Support Systems**, v. 23, n. 2, p. 133-148, 1998.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.
- KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary. Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. **American psychologist**, v. 64, n. 6, p. 515, 2009.
- KAHNEMAN, Daniel; LOVALLO, Dan. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. **Management science**, v. 39, n. 1, p. 17-31, 1993.
- KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: **Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I**. 2013. p. 99-127.
- LANGER, Ellen J. The illusion of control. **Journal of personality and social psychology**, v. 32, n. 2, p. 311, 1975.
- MAKRIDAKIS, Spyros; HOGARTH, Robin M.; GABA, Anil. Forecasting and uncertainty in the economic and business world. **International Journal of Forecasting**, v. 25, n. 4, p. 794-812, 2009.
- MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes et al. Information technology investments versus the illusion of control bias. **International Journal of Business Information Systems**, v. 32, n. 4, p. 507-521, 2019.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing-: Uma Orientação Aplicada**. Bookman

Editora, 2012.

- MATHWICK, Charla; MALHOTRA, Naresh; RIGDON, Edward. Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. **Journal of retailing**, v. 77, n. 1, p. 39-56, 2001.
- MCGEE, Jeffrey E.; SAWYERR, Olukemi O. Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 385-401, 2003.
- MCKENNA, Frank P. It won't happen to me: Unrealistic optimism or illusion of control?. **British Journal of Psychology**, v. 84, n. 1, p. 39-50, 1993.
- MEISSNER, Philip; WULF, Torsten. Debiasing illusion of control in individual judgment: the role of internal and external advice seeking. **Review of Managerial Science**, v. 10, n. 2, p. 245-263, 2016.
- MILKMAN, Katherine L.; CHUGH, Dolly; BAZERMAN, Max H. How can decision making be improved?. **Perspectives on psychological science**, v. 4, n. 4, p. 379-383, 2009.
- MONTIER, James. The illusion of knowledge or is more information better information? In, **Behavioural investing: A practitioner's guide to applying behavioural finance**. Oxford, UK : John Wiley e Sons Ltd. 2007
- NICHOLSON, Nigel et al. Personality and domain-specific risk taking. **Journal of Risk Research**, v. 8, n. 2, p. 157-176, 2005.
- OLIVEIRA, Denise De; WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. Critérios de Validade em Pesquisas em Estratégia: uma Análise em Artigos Publicados no EnANPAD de 1997 a 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 225-254, 2012.
- PETRICK, James F. Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. **Journal of leisure research**, v. 34, n. 2, p. 119-134, 2002.
- QADRI, Syed Usman; SHABBIR, Mohsin. An empirical study of overconfidence and illusion of control biases, Impact on investor's decision making: an evidence from ISE. **European Journal of Business and Management**, v. 6, n. 14, p. 38-44, 2014.
- RINGLE, Christian M, STARDEST, Marko; STRAUB, Detmar. A critical look at the use of PLS-SEM in **MIS Quarterly**, 2012

- RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- ROHRBECK, René. Exploring value creation from corporate-foresight activities. **Futures**, v. 44, n. 5, p. 440-452, 2012.
- ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 8, p. 1593-1606, 2013.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi; ALEXANDER, Elizabeth. Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'. **Futures**, v. 53, p. 33-41, 2013.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi; DAVIES, Clayton. A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 613-625, 2013.
- SCHOEMAKER, Paul JH; TETLOCK, Philip E. Superforecasting: How to upgrade your company's judgment. **Harvard Business Review**, v. 94, p. 72-78, 2016.
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George. How to Make Sense of Weak Signals. **MIT Sloan Management Review**, 50(3), 81, 2009
- SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, 5(2), 111-128, 1984
- SCHWENK, Charles R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, 25(1), 41-55, 1988.
- SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M.; AQUINO, Karl. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 2, p. 113-134, 2000.
- SIVANATHAN, Niro; PILLUTLA, Madan M.; MURNIGHAN, J. Keith. Power gained, power lost. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 105, n. 2, p. 135-146, 2008.
- SUH, Won S.; KEY, Susan K.; MUNCHUS, George. Scanning behavior and strategic uncertainty. **Management Decision**, 2004.

- SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. **Journal of retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.
- TAPINOS, Efstathios; PYPER, Neil. Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 126, p. 292-302, 2018.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.
- VECCHIATO, Riccardo. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. **Technological Forecasting & Social Change**, V. 79, n.3 p. 436–447, 2012
- WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 2, p. 139, 1997.
- ZAJAC, Edward J.; BAZERMAN, Max H. Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 37-56, 1991.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial desta pesquisa foi a busca pelo entendimento da baixa adesão a processos formais de *foresight* no contexto organizacional. Diante da urgência de adaptação constante - oriunda das mudanças disruptivas que o mercado apresenta - torna-se necessária uma transformação na forma como as organizações estruturam sua estratégia o que envolve, em grande parte, a orientação ao ambiente externo, às informações provenientes do mesmo e à interpretação e uso destas informações no sentido de se antecipar às principais transformações, tanto no sentido de aproveitar as oportunidades como de desviar das ameaças.

Os processos de *foresight* nas organizações se propõem exatamente a cobrir essa necessidade, o que se observa através de evidências de aumento na inovação, na aprendizagem organizacional, no alinhamento estratégico e na vantagem competitiva de organizações que efetivamente adotam essas práticas em sua rotina. Para tal, evidentemente demandam das organizações um trabalho de implementação, operacionalização e de condução das rotinas, que envolvem atenção ao ambiente externo, percepção, coleta e interpretação de sinais fracos, além do uso propriamente dito destas informações qualificadas ao final do processo.

A realização desta investigação, baseada na estruturação de seis artigos científicos utilizando de métodos qualitativos e quantitativos, possibilitou a ampliação do entendimento acerca da tomada de decisão pela adoção a processos de *foresight* nas organizações. A realização de entrevistas semi-estruturadas, *surveys* e painel com especialistas possibilitou o levantamento de um alto volume de informações primárias, que foram decisivas para o atingimento dos resultados.

Inicialmente a própria literatura acerca do tema relacionado à estratégia organizacional traz elementos que possibilitam um entendimento de que as atividades estratégicas nas organizações devem ser tomadas por uma pequena cúpula, a qual detém o poder de decisão. Apesar de argumentos mais recentes que nos levam a crer na importância da distribuição da estratégia ao longo de toda a pirâmide organizacional, ainda é bastante usual que os executivos entendam este como um papel exclusivamente seu. Desta forma, ao considerarmos os processos de *foresight* como geradores de informações que servirão para embasar essa tomada de decisão estratégica, cabe também compreender que os executivos teriam, então, de reconhecer sua necessidade em fazer uso de tais processos, atribuindo valor a uma atividade organizacional - até então – exclusiva dos próprios executivos.

Neste sentido, observa-se que há uma propensão dos executivos na realização de atividades atribuídas ao foresight de forma individual. Essa individualização tem potencial de causar Avaliações enviesadas, uma vez que as limitações intrínsecas dos indivíduos podem levá-los cometer erros de interpretação. Desta forma, os mesmos acreditam que o ambiente organizacional externo está “sob controle”. Além disso, em linha com a literatura acerca do tema, observa-se que há, por parte destes executivos, um baixo valor atribuído aos riscos e excesso de confiança, onde mesmo havendo o reconhecimento de possíveis resultados positivos ao *foresight* organizacional, não se observa interesse na implementação este tipo de processo nas organizações. Os executivos demonstram maior confiança em seus próprios métodos e padrões do que naqueles propostos de forma sistemática e orientada, o que sinaliza uma baixa atribuição de valor ao foresight organizacional.

Além da necessidade de reconhecimento de valor, há que se analisar se esse valor supera as barreiras de adoção destes processos. Neste sentido, fica evidente que as barreiras já levantadas em diferentes estudos (COATES, 1985; SLAUGHTER, 1990; HAYWARD, 2003; SCHWARZ, 2005; JARRAT; MAHAFFIE, 2009) possuem influência neste processo de tomada de decisão. Elementos como as características das informações utilizadas (qualitativas, fragmentadas, incertas), os custos de implementação e manutenção dos processos, o caráter incerto dos resultados e a necessidade de mudança nos modelos mentais vigentes possuem efeitos diretos sobre elementos de qualidade, emoção, preço e reputação, que influenciam o valor percebido dos executivos a esse tipo de atividade.

A possibilidade de ampliação destas perspectivas, compreendendo, além das barreiras, os fatores cognitivos dos indivíduos, possibilita entendermos quais características dos processos de *foresight* o fragilizam sob o ponto de vista de percepção de valor. Assim, observa-se que o viés cognitivo da ilusão de influencia negativamente a percepção de valor ao *foresight* organizacional, tendo essa influência maior efeito nas dimensões de qualidade e preço.

Com isso, abre-se espaço para explorar os motivos pelos quais essas dimensões são mais afetadas. A qualidade pode ser compreendida como a avaliação do consumidor sobre o desempenho do bem ou serviço e, desta forma, o viés da ilusão de controle, principalmente por suas características de auto-atribuição de qualidades ou características acima das reais, potencialmente concorre com essa qualidade que seria atribuída ao processo. Este entendimento se dá exatamente pelo fato de que as atividades relativas ao *foresight* são, em geral, executadas individualmente pelos próprios executivos.

Por outro lado, o fator preço avalia o nível de retorno em benefícios pelo preço pago, envolvendo ainda os custos intangíveis, não-monetários, incluindo aspectos com o tempo gasto, custo de pesquisa, imagem de marca e conveniência. Novamente os executivos precisam decidir acerca de pagar (seja em valores financeiros ou em tempo, dedicação, pesquisa) por uma atividade que estaria originalmente sob sua alçada, ou manter a realização individual, o que evita qualquer tipo de investimento necessário à implementação de tais processos. Possivelmente por essa razão é compreensível que o *foresight* individual – muito mais presente nas organizações atualmente – possua efeito mais expressivo na percepção de valor ao *foresight* organizacional do que a própria ilusão de controle.

Por fim, ao suscitar o entendimento de que, em decorrência da Ilusão de Controle, as próprias características atribuídas ao processo de *foresight* - como exemplo a antecipação às ameaças, a base em dados qualitativos, a necessária continuidade para que haja observação de resultados médio e longo prazos – fazem dele frágil sob o ponto de vista da percepção de valor, abre-se espaço para que o entendimento acerca de sua baixa adoção seja aprofundado em termos cognitivos e não somente processuais, ampliando as possibilidades de pesquisa acerca do tema, até mesmo no sentido da exploração de outros vieses cognitivos como o viés de confirmação, de validação subjetiva e de percepção seletiva, também amplamente estudados em finanças comportamentais.

Em termos gerenciais, este estudo auxilia no desenvolvimento de um novo patamar de entendimento da tomada de decisão executiva no que tange o comportamento acerca da tomada de decisão estratégica – e especificamente a adoção de processos que auxiliam nessas decisões. Além das questões relativas às próprias limitações associadas ao processo de *foresight*, que são tanto vinculadas ao processo em si – qualitativo, de longo prazo, incerto – quanto à sua apresentação - múltiplos métodos desenvolvidos, muitas nomenclaturas, poucas referências a resultados efetivos - podemos também elencar elementos comportamentais associados aos indivíduos tomadores de decisão. Dentre estes, esta investigação aprofunda nos elementos da ilusão de controle, como a reduzida percepção de riscos e o excesso de confiança, abrindo espaço para que esses vieses sejam melhor compreendidos e avaliados, o que pode representar um passo (ainda que pequeno) em direção à uma nova realidade na adoção do *foresight* organizacional.

9. REFERÊNCIAS

- ABDELRAHMAN, Mahmoud. An analysis of the perceived value of using knowledge management systems in supporting decision making processes. In **11th European Conference on Knowledge Management** 1115-1128. Famalicão, Portugal, 2008.
- AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment**. Macmillan, 1967.
- AHUJA, Gautam; COFF, Russell W.; LEE, Peggy M. Managerial foresight and attempted rent appropriation: Insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 9, p. 791-808, 2005.
- ALLOY, Lauren B.; ABRAMSON, Lyn Y. Judgment of contingency in depressed and non depressed students: Sadder but wiser? **Journal of experimental psychology: General**, v. 108, n. 4, p. 441, 1979.
- ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California management review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.
- ARRUDA, Danielli Rondon. Foresight corporativo: um estudo sobre o processo, experiências e a prática de prospecção tecnológica em um instituto de pesquisa no Brasil. 2019.
- BARNES JR, James H. Cognitive biases and their impact on strategic planning. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 129-137, 1984.
- BARRON, Andrew; HULTÉN, Peter; VANYUSHYN, Vladimir. Country-of-origin effects on managers' environmental scanning behaviours: evidence from the political crisis in the Eurozone. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 3, p. 601-619, 2015.
- BATTISTELLA, Cinzia. The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 87, p. 60-79, 2014.
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 1994.
- BLENKO, Marcia W.; MANKINS, Michael C.; ROGERS, Paul. The decision-driven organization. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 54-62, 2010.
- BLENKO, Marcia W.; MANKINS, Michael C.; ROGERS, Paul. The decision-driven organization. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 54-62, 2010.

- BOKSBERGER, Philipp E.; MELSEN, Lisa. Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. **Journal of services marketing**, v. 25, n. 3, p. 229-240, 2011.
- BOOTZ, Jean-Philippe; DURANCE, Philippe; MONTE, Régine. Foresight and knowledge management. New developments in theory and practice. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 140, p. 80-83, 2019.
- BORGES, Natália Maroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. A view based on the Illusion of Control's Theory. **Annales des Congrès de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des Entreprises**, 2017.
- BORGES, Natália Marroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Individual environmental scanning as a barrier to collective processes in organizations: A view based on the illusion of control. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 3, p. 321-335, 2018.
- BOURGEOIS III, L. Jay. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. **Academy of management journal**, v. 28, n. 3, p. 548-573, 1985.
- BURNS T, Stalker GM. The management of Innovation. **L.: Tavistock**, 1961.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT press, 1990.
- CHEKUROV, Sergei et al. The perceived value of additively manufactured digital spare parts in industry: An empirical investigation. **International Journal of Production Economics**, v. 205, p. 87-97, 2018.
- CHIA, Robert. Enhancing entrepreneurial learning through peripheral vision. In: **Entrepreneurial Learning**. Routledge, 2008. p. 49-65.
- CHOO, Chun Wei et al. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.
- CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Information Today, Inc., 2002.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. What is disruptive innovation. **Harvard business review**, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.

- CLEMENS, Russell. Environmental scanning and scenario planning: a 12 month perspective on applying the viable systems model to developing public sector foresight. **Systemic Practice and Action Research**, v. 22, n. 4, p. 249-274, 2009.
- COATES, Joseph F. (1985). Scenarios cart II: Alternative futures. Mendell, Jay S.; Pessolano, F. John (Ed.). **Nonextrapolative Methods in Business Forecasting: Scenarios, Vision, and Issues Management**. Praeger Pub Text, 1985.
- CUNHA, Miguel Pina; PALMA, Patrícia; DA COSTA, Nuno Guimarães. Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. **Futures**, v. 38, n. 8, p. 942-955, 2006.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DANE, Erik; PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. **Journal of management studies**, v. 36, n. 6, p. 757-778, 1999.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Scanning the periphery. **Harvard business review**, v. 83, n. 11, p. 135, 2005.
- DÉSAUNAY, Cécile; DE JOUVENEL, François. France 2030: quatre scénarios. **Futuribles**, n. 374, p. 5-16, 2011.
- DU TOIT, Adeline SA. Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 16-24, 2016.
- DUHAIME, Irene M.; SCHWENK, Charles R. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 287-295, 1985.
- DURAND, Rodolphe. Predicting a firm's forecasting ability: The roles of organizational illusion of control and organizational attention. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 9, p. 821-838, 2003.

- FAHEY, Liam; KING, William R.; NARAYANAN, Vadake K. Environmental scanning and forecasting in strategic planning—the state of the art. **Long range planning**, v. 14, n. 1, p. 32-39, 1981.
- FANNING, Kurt; CENTERS, David P. Blockchain and its coming impact on financial services. **Journal of Corporate Accounting e Finance**, v. 27, n. 5, p. 53-57, 2016.
- FARRELL, John. Three steps to anticipate market disruption. **Forbes**, 2015.
- GARG, Vinay K.; WALTERS, Bruce A.; PRIEM, Richard L. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic management journal**, v. 24, n. 8, p. 725-744, 2003.
- GLOBAL, P. W. C. 22nd Annual Global CEO Survey. 2019.
- GRAEFE, Andreas; LUCKNER, Stefan; WEINHARDT, Christof. Prediction markets for foresight. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 394-404, 2010.
- GRIM, Terry. Foresight Maturity Model (FMM): Achieving best practices in the foresight field. **Journal of Futures Studies**, v. 13, n. 4, p. 69-80, 2009.
- HAMBRICK, Donald C. Environmental scanning and organizational strategy. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 159-174, 1982.
- HARRYSSON, Martin; MÉTAYER, Estelle; SARRAZIN, Hugo. The strength of ‘weak signals’. **McKinsey Quarterly**, v. 1, p. 14-17, 2014.
- HAYWARD, Mathew LA; HAMBRICK, Donald C. Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. **Administrative science quarterly**, p. 103-127, 1997.
- HEIKO, A.; VENNEMANN, Christoph Robert; DARKOW, Inga-Lena. Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. **Futures**, v. 42, n. 4, p. 380-393, 2010.
- HINES, Andy; GOLD, Jeff. An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 99-111, 2015.
- HINES, Andy; GOLD, Jeff. An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 99-111, 2015.

- HODGKINSON, Gerard P. et al. Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. **Strategic management journal**, v. 20, n. 10, p. 977-985, 1999.
- IDEN, Jon; METHLIE, Leif B.; CHRISTENSEN, Gunnar E. The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 116, p. 87-97, 2017.
- JANISSEK-MUNIZ, Raquel et al. Fatores críticos de sucesso na condução de projetos de inteligência estratégica. **Seminários em Administração-SEMEAD-do PPGA/FEA/USP (20.: 2017: São Paulo, BR-SP). Anais..[recurso eletrônico]. São Paulo, SP: PPGA/FEA/USP, 2017.**, 2017.
- JOROSI, Boemo Nlayidzi. Environmental scanning in Botswana's SMEs: a study of the manufacturing industry. **Libri**, v. 58, n. 4, p. 224-233, 2008.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.
- KANE, Gerald C. et al. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press**, v. 14, n. 1-25, 2015.
- KPMG, U. S. CEO Outlook. **Now or never CEOs mobilize for the fourth industrial revolution**, 2016.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; STRANDHOLM, Karen. Market orientation and performance: does organizational strategy matter?. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 18, n. 1, 2002.
- LANGER, Ellen J. The illusion of control. **Journal of personality and social psychology**, v. 32, n. 2, p. 311, 1975.
- LANGER, Ellen J.; ROTH, Jane. Heads I win, tails it's chance: The illusion of control as a function of the sequence of outcomes in a purely chance task. **Journal of personality and social psychology**, v. 32, n. 6, p. 951, 1975.
- LAU, Raymond YK et al. Web 2.0 environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. **MIS Quarterly**, p. 1239-1268, 2012.
- LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o Método LE SCAnning. **Porto Alegre: Pallotti**, 2015.

- LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o Método LE SCAnning. **Porto Alegre: Pallotti**, 2015.
- LESCA, Humbert. Veille stratégique pour file management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. **Economies et Société, série Sciences de Gestion**, n. 20, 1994.
- LESCA, Humbert. **Veille stratégique: la méthode LE SCAnning®**. EMS, 2003.
- LESCA, Nicolas et al. Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain. **Systemesd'information management**, v. 20, n. 3, p. 9-46, 2015.
- LINDGREEN, Adam et al. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207-214, 2012.
- LINDSTROM, Martin. **Small data: the tiny clues that uncover huge trends**. St. Martin's Press, 2016.
- LUCAS JR, Henry C.; GOH, Jie Mein. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 46-55, 2009.
- MACKAY, David; BURT, George. Strategic learning, foresight and hyperopia. **Management Learning**, v. 46, n. 5, p. 546-564, 2015.
- MACKAY, R. Bradley; MCKIERNAN, Peter. The role of hindsight in foresight: refining strategic reasoning. **Futures**, v. 36, n. 2, p. 161-179, 2004.
- MCKELVEY, Bill; BOISOT, Max. Redefining Strategic Foresight: 'Fast' and 'Far' Sight via Complexity Science. **Handbook of research on strategy and foresight**, p. 15-47, 2009.
- MCKENNA, Frank P. It won't happen to me: Unrealistic optimism or illusion of control?. **British Journal of Psychology**, v. 84, n. 1, p. 39-50, 1993.
- MCKINNEY, Phil. **Beyond the obvious: Killer questions that spark game-changing innovation**. Hachette Books, 2012.
- MEISSNER, Philip; WULF, Torsten. Debiasing illusion of control in individual judgment: the role of internal and external advice seeking. **Review of Managerial Science**, v. 10, n. 2, p. 245-263, 2016.
- MILKMAN, Katherine L.; CHUGH, Dolly; BAZERMAN, Max H. How can decision making be improved?. **Perspectives on psychological science**, v. 4, n. 4, p. 379-383, 2009.

- MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning part II: new roles for planners. **Long range planning**, v. 27, n. 3, p. 22-30, 1994.
- MONTIER, James. The illusion of knowledge or is more information better information? In, **Behavioural investing: A practitioner's guide to applying behavioural finance**. Oxford, UK : John Wiley e Sons Ltd. 2007
- NIAZI, Mahmood; BABAR, Muhammad Ali. Identifying high perceived value practices of CMMI level 2: An empirical study. **Information and software technology**, v. 51, n. 8, p. 1231-1243, 2009
- OCASIO, William. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 18, n. S1, p. 187-206, 1997.
- PRESSON, Paul K.; BENASSI, Victor A. Are depressive symptoms positively or negatively associated with the illusion of control?. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 31, n. 5, p. 483-495, 2003.
- RAMÍREZ, Rafael; ÖSTERMAN, Riku; GRÖNQVIST, Daniel. Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, p. 825-838, 2013.
- RHISIART, Martin; STÖRMER, Eckhard; DAHEIM, Cornelia. From foresight to impact? The 2030 Future of Work scenarios. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 124, p. 203-213, 2017.
- RIVIÈRE, Arnaud. Towards a model of the perceived value of innovation: The key role of perceived benefits ahead of the adoption process. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 30, n. 1, p. 5-27, 2015.
- ROHRBECK, René. Exploring value creation from corporate-foresight activities. **Futures**, v. 44, n. 5, p. 440-452, 2012.
- ROHRBECK, René; BATTISTELLA, Cinzia; HUIZINGH, Eelko. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 1-9, 2015.
- ROHRBECK, René; GEMÜNDEN, Hans Georg. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 2, p. 231-243, 2011.

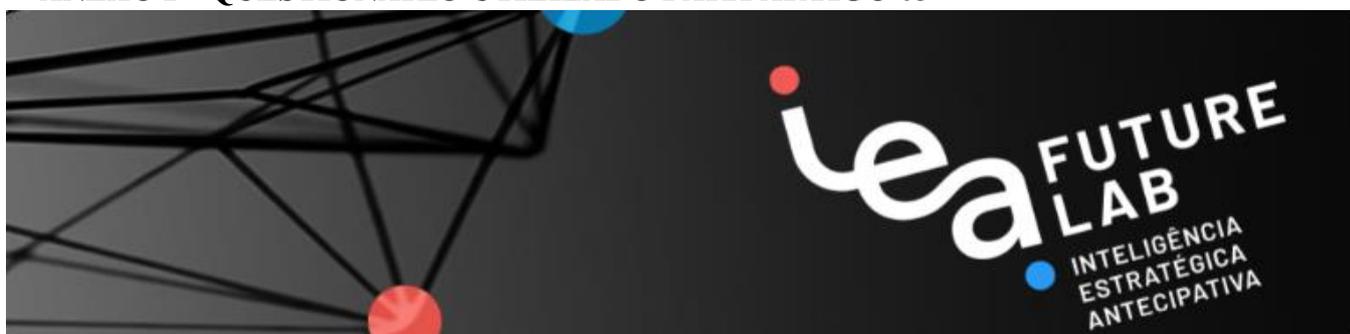
- ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 8, p. 1593-1606, 2013.
- RUFF, Frank. Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 34, n. 3-4, p. 278-295, 2006.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi. Unpacking strategic foresight: A practice approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2014.
- SARPONG, David; MACLEAN, Mairi; ALEXANDER, Elizabeth. Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'. **Futures**, v. 53, p. 33-41, 2013.
- SCHOEMAKER, Paul JH et al. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan management review**, v. 36, n. 2, p. 25-50, 1995.
- SCHOEMAKER, Paul JH. Attention and foresight in organizations. **Futures e Foresight Science**, v. 1, n. 1, p. e5, 2019.
- SCHOEMAKER, Paul JH; TETLOCK, Philip E. Superforecasting: How to upgrade your company's judgment. **Harvard Business Review**, v. 94, p. 72-78, 2016.
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George. How to Make Sense of Weak Signals. **MIT Sloan Management Review**, 50(3), 81, 2009
- SCHOEMAKER, Paul; DAY, George; SNYDER, Scott. Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. **Technological Forecasting & Social Change**, 80, 815–824, 2013
- SCHWARZ, Jan. Pitfalls in implementing a strategic early warning system. **foresight**, v. 7, n. 4, p. 22-30, 2005.
- SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, 5(2), 111-128, 1984
- SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M.; AQUINO, Karl. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 2, p. 113-134, 2000.

- SIVANATHAN, Niro; PILLUTLA, Madan M.; MURNIGHAN, J. Keith. Power gained, power lost. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 105, n. 2, p. 135-146, 2008.
- SLAUGHTER, Richard A. Assessing the quest for future knowledge: Significance of the quick environmental scanning technique for futures. **Futures**, v. 22, n. 2, p. 153-166, 1990.
- SOARES, Samuel Alves et al. Alcances, limites e antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos. **Texto para Discussão**, No. 2443, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2019.
- SWAN, Melanie. **Blockchain: Blueprint for a new economy**. " O'Reilly Media, Inc.", 2015.
- SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.
- SYED, Matthew. O princípio da caixa-preta: **A surpreendente verdade sobre o sucesso (e por que algumas pessoas nunca aprendem com seus erros)**. Objetiva, 2016
- TABRIZI, Behnam et al. Digital transformation is not about technology. **Harvard Business Review**, v. 13, 2019.
- TAPINOS, Efstathios; PYPER, Neil. Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 126, p. 292-302, 2018.
- TARAPANOFF, Kira; GREGOLIN, José Angelo R. Inteligência organizacional e competitiva. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 3, p. 108-109, 2002.
- TENNEN, Howard; SHARP, Jeanette P. Control orientation and the illusion of control. **Journal of Personality Assessment**, v. 47, n. 4, p. 369-374, 1983.
- TETLOCK, Philipp; GARDNER, Dan. **Superprevisões: arte e ciência de antecipar o futuro**. Objetiva, 355 p, 2016.
- THORLEUCHTER, Dirk; VAN DEN POEL, Dirk. Web mining based extraction of problem solution ideas. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 10, p. 3961-3969, 2013.
- VAN DER DUIN, Patrick A.; DEN HARTIGH, Erik. Keeping the balance: exploring the link of futures research with innovation and strategy processes. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 21, n. 3, p. 333-351, 2009.

ZAJAC, Edward J.; BAZERMAN, Max H. Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 37-56, 1991.

ZHANG, Xue; MAJID, Shaheen; FOO, Schubert. Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace. **Journal of Information Science**, v. 36, n. 6, p. 719-732, 2010.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 03

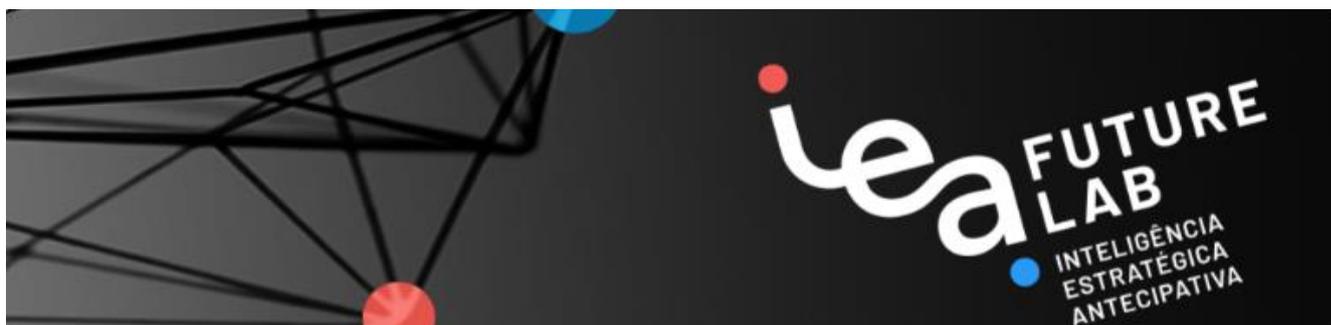


Esta pesquisa é realizada pelo IEA FutureLab, grupo de pesquisadores vinculados ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A investigação é relacionada a processos de *Foresight* nas organizações, suas etapas e o valor percebido. O tempo de respostas médio varia entre 8 e 12 minutos. Agradecemos o seu tempo e sua atenção.

| | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Concordo nemDiscordo | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente |
|---|---|---------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| Dados Gerais | DG1 Gênero () Masculino () Feminino DG2 Faixa Etária () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () mais de 60 DG3 Cargo () Gerente () Superintendente () Diretor () Sócio () Conselheiro DG4 Tempo de Experiência no Cargo () Até 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos DG5 Ramo de Atuação da empresa () Tecnologia () Financeiro () Outro DG6 Funcionários na Empresa onde Trabalha | | | | | |
| Percepção do Mercado | ME1 Acredito que o mercado onde minha empresa está inserida é um mercado com muitas mudanças ME2 Acredito que mudanças no mercado onde minha empresa está inserida podem mudar todo o rumo dos negócios nos próximos 10 anos ME3 Acredito que, no mercado de atuação da minha empresa, novas oportunidades de negócio podem surgir e modificar o rumo da organização ME4 Acredito que, no mercado de atuação da minha empresa, ameaças podem surgir e dificultar a sobrevivência da organização | | | | | |
| Coleta e Compartilhamento de Informações - Foresight Organizacional | CFO1 Minha empresa possui uma área ou processo específico, que busca garantir que a organização esteja atenta às mudanças no mercado onde ela está inserida CFO2 Minha empresa possui uma área ou processo específico que busca garantir que a organização perceba as mudanças no mercado onde ela está inserida CFO3 Minha empresa possui uma área ou processo específico que busca garantir que a organização colete informações que lhe permitam entender melhor as mudanças pelas quais o mercado está passando CFO4 Minha empresa possui uma área ou processo específico que busca garantir que haja o compartilhamento das informações identificadas com relação ao mercado e possíveis mudanças CFO5 Minha empresa possui uma área ou processo específico que busca garantir que a organização mantenha organizadas as informações identificada com relação ao mercado e possíveis mudanças | | | | | |
| Coleta e Compartilhamento de Informações - Foresight Individual | CFI1 Apesar de não haver processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu busco me manter atento às mudanças no mercado onde ela está inserida. CFI2 Apesar de não haver processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo perceber as mudanças que ocorrem no mercado onde ela está inserida CFI3 Apesar de não haver processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo coletar informações que me permitam entender melhor as mudanças pelas quais o mercado está passando CFI4 Apesar de não haver processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo organizar (em planilhas, textos, cadernos, etc) as informações que identifico com relação ao mercado e possíveis mudanças CFI5 Apesar de não haver processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo compartilhar com meus colegas as informações que identifico com relação ao mercado e possíveis mudanças | | | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Criação de Sentido - Foresight Organizacional | SMFO1 SMFO2 SMFO3 | <p>A organização onde trabalho possui uma área ou processo específico, que busca garantir que, em grupos, haja a compreensão de informações identificadas com relação às mudanças que ocorrem no mercado de atuação.</p> <p>A organização onde trabalho possui uma área ou processo específico, que busca garantir que, em grupos, haja uma interpretação de informações identificadas com relação às mudanças que ocorrem no mercado de atuação.</p> <p>A organização onde trabalho possui uma área ou processo específico, que busca garantir que, em grupos, haja criação de sentido para as informações identificadas com relação às mudanças que ocorrem no mercado de atuação.</p> | |
| Uso da Informação - Foresight Organizacional | UFO1 UFO2 | <p>Na organização onde trabalho, as pessoas tomam decisões com base em informações provenientes de uma área ou processo específico com relação ao mercado de atuação</p> <p>Na organização onde trabalho, as pessoas levam em consideração e usam as informações provenientes de uma área ou processo específico com relação ao mercado de atuação</p> | |
| Criação de Sentido - Foresight Individual | SMFI1 SMFI2 SMFI3 | <p>Apesar de não haver processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo tentar compreender as informações identificadas com relação às mudanças que ocorrem no mercado de atuação.</p> <p>Apesar de não haver nenhum processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo tentar interpretar as informações identificadas com relação às mudanças que ocorrem no mercado de atuação.</p> <p>Apesar de não haver nenhum processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo tentar dar sentido às informações identificadas com relação às mudanças que ocorrem no mercado de atuação.</p> | |
| Uso da Informação - Foresight Individual | UFI1 UFI2 | <p>Apesar de não haver nenhum processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo tomar decisões com base nas informações relativas a mudanças no mercado de atuação</p> <p>Apesar de não haver nenhum processo formal na organização onde eu trabalho que me demande esta atividade, eu costumo levar em consideração e usar as informações relativas a mudanças no mercado de atuação.</p> | |
| Valor Percebido - Foresight | VPF1 VPF2 VPF3 VPF4 VPF5 VPF6 VPF7 VPF8 VPF9 VPF10 VPF11 VPF12 VPF13 | <p>Entendo que a realização dessas atividades deve colaborar com a capacidade da empresa em adotar perspectivas alternativas</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve ajudar a mudar o mindset dos funcionários, colegas e envolvidos</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve alavancar atividades de inovação</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve promover conversas sobre a estratégia organizacional da empresa</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve ajudar a criar uma visão comum dentro da empresa</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve melhorar a coordenação dos objetivos de negócio</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve auxiliar na identificação de oportunidades e ameaças à organização</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve contribuir para a redução da incerteza do negócio</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve melhorar a compreensão do mercado</p> <p>Entendo que a realização dessas atividades deve ajudar a obter insights sobre mudanças no ambiente organizacional</p> <p>Percebo que a realização dessas atividades muda a cultura organizacional</p> <p>Percebo que a realização dessas atividades apoia a aprendizagem organizacional</p> <p>Percebo que a realização dessas atividades deve melhorar a compreensão atual dos profissionais sobre o negócio</p> | |

ANEXO II – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 04

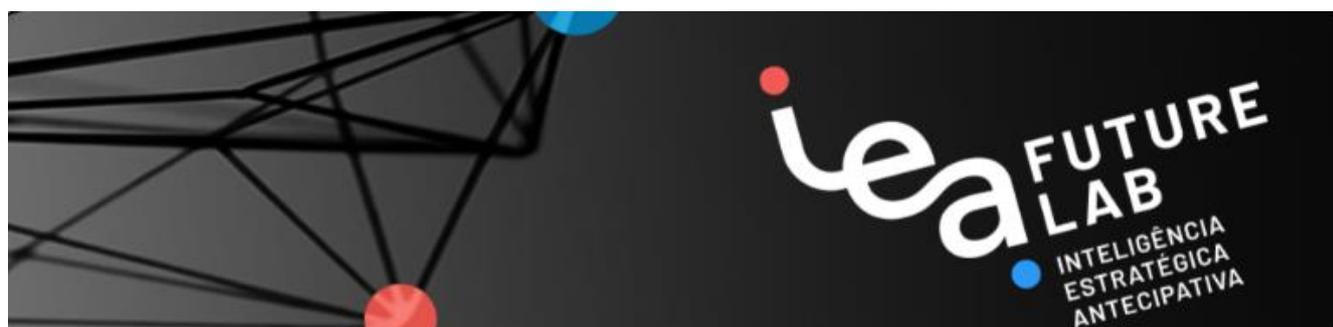


Esta pesquisa é realizada pelo IEA FutureLab, grupo de pesquisadores vinculados ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A investigação é relacionada a processos de *Foresight* nas organizações, suas etapas, valor percebido e intenção de adoção. Agradecemos o seu tempo e sua atenção.

| Dados Gerais | | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Concordo nem Discordo | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente |
|--------------------------|-------------------------------|---|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| DG1 | Gênero | () Masculino () Feminino | | | | | |
| DG2 | Faixa Etária | () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () mais de 60 | | | | | |
| DG3 | Cargo | () Gerente () Suprintendente () Diretor () Sócio () Conselheiro | | | | | |
| DG4 | Tempo de Experiência no Cargo | () Até 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos | | | | | |
| DG5 | Ramo de Atuação da empresa | () Tecnologia () Financeiro () Outro | | | | | |
| Ilusão de Controle | IC1 | Em comparação às pessoas com quem trabalho e convivo, minhas habilidades estão acima da média | | | | | |
| | IC2 | No contexto de trabalho, mesmo em situações que envolvem informações incertas do ambiente externo organizacional, mantenho o controle da situação | | | | | |
| | IC3 | É pouco provável que uma situação disruptiva afete expressivamente o mercado onde minha empresa atua | | | | | |
| | IC4 | Minhas decisões são mais acertadas que a média (no ambiente de trabalho) | | | | | |
| | IC5 | Não percebo riscos de mudanças bruscas afetarem os negócios de minha empresa no curto e médio prazo. | | | | | |
| Foresight Organizacional | FO1 | A sua empresa possui mecanismos de gestão que a mantém atenta quanto às mudanças no mercado onde ela está inserida | | | | | |
| | FO2 | A sua empresa realiza rotinas de interpretação de informações e criação de sentido para gerar uma melhor leitura do ambiente externo | | | | | |
| | FO3 | A sua empresa costuma ter conhecimento com antecedência sobre possíveis mudanças em seu mercado de atuação | | | | | |
| | FO4 | A sua empresa possui rotinas e habilidades para identificar, valorar e coletar informações e conhecimentos externos | | | | | |
| | FO5 | A sua empresa possui diretórios onde informações relativas ao mercado são organizadas e disponibilizadas aos interessados | | | | | |
| Foresight Individual | FI1 | Eu costumo me manter atento às mudanças que ocorrem no mercado onde minha organização atua | | | | | |
| | FI2 | Eu costumo saber com antecedência de possíveis mudanças no mercado de atuação de minha empresa | | | | | |
| | FI3 | Eu interpreto e busco criar sentido nas informações que, na minha visão, podem ter impacto sobre o mercado de atuação da minha empresa | | | | | |
| | FI4 | Eu procuro organizar as informações com relação ao mercado para poder acessá-las e compartilhá-las. | | | | | |
| | FI5 | Eu utilizo informações que colete individualmente do ambiente externo da empresa para tomar decisões organizacionais | | | | | |

| | | |
|-------------------------------------|---|----------------------------------|
| <p>Valor Percibido ao Foresight</p> | <p>VP1 VP2 VP3 VP4</p> <p>Eu seria mais satisfeito por ter um processo de Inteligência implementado em minha empresa</p> <p>Minha empresa apresentaria melhores resultados se tivesse um processo de inteligência em andamento</p> <p>Eu seria mais reconhecido em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de inteligência</p> <p>Minhas decisões seriam mais confiáveis se houvesse um processo de Inteligência me dando suporte</p> | <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>Intenção de Adoção</p> | <p>AD1 AD2 AD3</p> <p>Eu tenho interesse em implementar um processo de inteligência em minha empresa</p> <p>A probabilidade de que eu venha a implementar/fomentar um processo de inteligência em minha empresa é alta</p> <p>Meu interesse em implementar um processo de inteligência em minha empresa é alto</p> | <p>1 2 3 4 5</p> |

ANEXO III – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 05

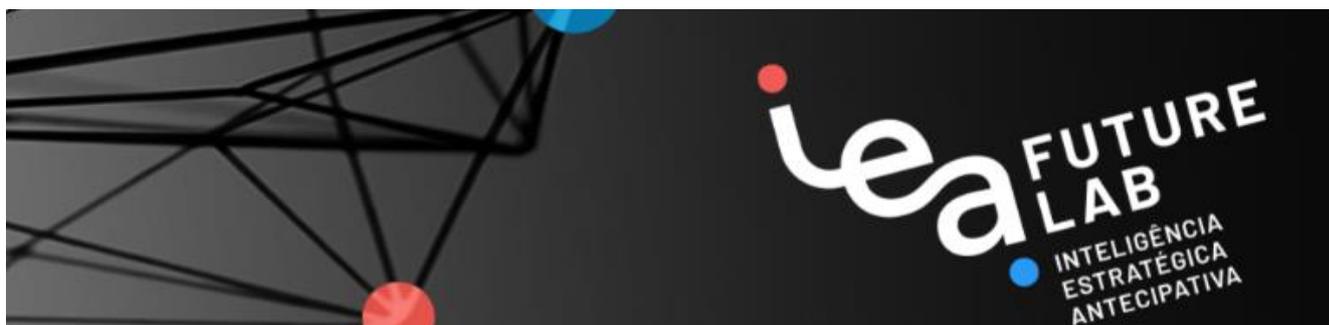


Esta pesquisa é realizada pelo IEA FutureLab, grupo de pesquisadores vinculados ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A investigação é relacionada a processos de *Foresight* nas organizações, suas etapas, valor percebido e intenção de adoção. Agradecemos o seu tempo e sua atenção.

| Dados Gerais | | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Concordo nem Discordo | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente |
|--------------|-------------------------------|--|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| DG1 | Gênero | () Masculino () Feminino | | | | | |
| DG2 | Faixa Etária | () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () mais de 60 | | | | | |
| DG3 | Cargo | () Gerente () Superintendente () Diretor () Sócio () Conselheiro | | | | | |
| DG4 | Tempo de Experiência no Cargo | () Até 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos | | | | | |
| DG5 | Ramo de Atuação da empresa | () Tecnologia () Financeiro () Outro | | | | | |
| Qualidade | Q1 | As necessidades de minha empresa a respeito de estratégia são compatíveis com o que o processo de <i>foresight</i> oferece | | | | | |
| | Q2 | Minhas decisões seriam mais confiáveis se houvesse um processo de <i>foresight</i> me dando suporte | | | | | |
| | Q3 | O processo de <i>foresight</i> pode ser implementado a longo prazo | | | | | |
| | Q4 | Minha empresa apresentaria melhores resultados se tivesse um processo de <i>foresight</i> em andamento | | | | | |
| Emocional | E1 | Eu seria mais satisfeito por ter um processo de <i>foresight</i> implementado em minha empresa | | | | | |
| | E2 | Eu me sentiria melhor no ambiente de trabalho por ter um processo de <i>foresight</i> implementado em minha empresa | | | | | |
| | E3 | Eu tenho vontade de ter um processo de <i>foresight</i> em minha empresa | | | | | |
| | E4 | Eu me sentiria mais feliz por ter um processo de <i>foresight</i> na minha empresa | | | | | |
| Preço | P1 | Mesmo com investimento em pessoas e tempo, o processo de inteligência ainda se mostra positivo | | | | | |
| | P2 | O investimento para Implementação de processos de <i>foresight</i> parece racional. | | | | | |
| | P3 | Implementar o processo de <i>foresight</i> demandaria um esforço justo à minha empresa | | | | | |
| | P4 | Implementar um processo de <i>foresight</i> é economicamente viável na realidade da minha empresa | | | | | |
| Reputação | R1 | Eu seria mais reconhecido em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> | | | | | |
| | R2 | Um processo de <i>foresight</i> estruturado tornaria meu trabalho mais eficiente | | | | | |
| | R3 | Eu teria mais status em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> | | | | | |
| | R4 | Eu seria mais respeitado em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>Valor Percebido ao Foresight</p> | <p>VP1 VP2 VP3 VP4</p> | <p>Eu seria mais satisfeito por ter um processo de Inteligência implementado em minha empresa</p> <p>Minha empresa apresentaria melhores resultados se tivesse um processo de inteligência em andamento</p> <p>Eu seria mais reconhecido em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de inteligência</p> <p>Minhas decisões seriam mais confiáveis se houvesse um processo de Inteligência me dando suporte</p> | | | | |
| <p>Intenção de Adoção</p> | <p>AD1 AD2 AD3</p> | <p>Eu tenho interesse em implementar um processo de inteligência em minha empresa</p> <p>A probabilidade de que eu venha a implementar/fomentar um processo de inteligência em minha empresa é alta</p> <p>Meu interesse em implementar um processo de inteligência em minha empresa é alto</p> | | | | |

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ARTIGO 06



Esta pesquisa é realizada pelo IEA FutureLab, grupo de pesquisadores vinculados ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A investigação é relacionada a processos de *Foresight* nas organizações, suas etapas, valor percebido, e intenção de adoção. Agradecemos o seu tempo e sua atenção.

| Dados Gerais | | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Concordo nemDiscordo | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente |
|--------------------|---|---|---------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| DG1 | Gênero | () Masculino () Feminino | | | | | |
| DG2 | Faixa Etária | () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () mais de 60 | | | | | |
| DG3 | Cargo | () Gerente () Superintendente () Diretor () Sócio () Conselheiro | | | | | |
| DG4 | Tempo de Experiência no Cargo | () Até 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos | | | | | |
| DG5 | Ramo de Atuação da empresa | () Tecnologia () Financeiro () Outro | | | | | |
| Ilusão de Controle | | | | | | | |
| IC1 | Em comparação às pessoas com quem trabalho e convivo, minhas habilidades estão acima da média | | | | | | |
| IC2 | No contexto de trabalho, mesmo em situações que envolvem informações incertas do ambiente externo organizacional, mantenho o controle da situação | | | | | | |
| IC3 | É pouco provável que uma situação disruptiva afete expressivamente o mercado onde minha empresa atua | | | | | | |
| IC4 | Minhas decisões são mais acertadas que a média (no ambiente de trabalho) | | | | | | |
| IC5 | Não percebo riscos de mudanças bruscas afetarem os negócios de minha empresa no curto e médio prazo. | | | | | | |
| Qualidade | | | | | | | |
| Q1 | As necessidades de minha empresa a respeito de estratégia são compatíveis com o que o processo de <i>foresight</i> oferece | | | | | | |
| Q2 | Minhas decisões seriam mais confiáveis se houvesse um processo de <i>foresight</i> me dando suporte | | | | | | |
| Q3 | O processo de <i>foresight</i> pode ser implementado a longo prazo | | | | | | |
| Q4 | Minha empresa apresentaria melhores resultados se tivesse um processo de <i>foresight</i> em andamento | | | | | | |
| Emocional | | | | | | | |
| E1 | Eu seria mais satisfeito por ter um processo de <i>foresight</i> implementado em minha empresa | | | | | | |
| E2 | Eu me sentiria melhor no ambiente de trabalho por ter um processo de <i>foresight</i> implementado em minha empresa | | | | | | |
| E3 | Eu tenho vontade de ter um processo de <i>foresight</i> em minha empresa | | | | | | |
| E4 | Eu me sentiria mais feliz por ter um processo de <i>foresight</i> na minha empresa | | | | | | |
| Preço | | | | | | | |
| P1 | Mesmo com investimento em pessoas e tempo, o processo de inteligência ainda se mostra positivo | | | | | | |
| P2 | O investimento para Implementação de processos de <i>foresight</i> parece racional. | | | | | | |
| P3 | Implementar o processo de <i>foresight</i> demandaria um esforço justo à minha empresa | | | | | | |
| P4 | Implementar um processo de <i>foresight</i> é economicamente viável na realidade da minha empresa | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------|-----|--|--|--|--|--|
| Reputação | R1 | Eu seria mais reconhecido em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> | | | | |
| | R2 | Um processo de <i>foresight</i> estruturado tornaria meu trabalho mais eficiente | | | | |
| | R3 | Eu teria mais status em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> | | | | |
| | R4 | Eu seria mais respeitado em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de <i>foresight</i> | | | | |
| Valor Percebido ao Foresight | VP1 | Eu seria mais satisfeito por ter um processo de Inteligência implementado em minha empresa | | | | |
| | VP2 | Minha empresa apresentaria melhores resultados se tivesse um processo de inteligência em andamento | | | | |
| | VP3 | Eu seria mais reconhecido em meu trabalho se pudesse contar com o suporte de um processo de inteligência | | | | |
| | VP4 | Minhas decisões seriam mais confiáveis se houvesse um processo de Inteligência me dando suporte | | | | |
| Intenção de Adoção | AD1 | Eu tenho interesse em implementar um processo de inteligência em minha empresa | | | | |
| | AD2 | A probabilidade de que eu venha a implementar/fomentar um processo de inteligência em minha empresa é alta | | | | |
| | AD3 | Meu interesse em implementar um processo de inteligência em minha empresa é alto | | | | |