

O Enigma Corporativo: Como Combinar Pessoas e Processos para Melhorar o Desempenho da Empresa

Thanuja Rathakrishnan¹ 

Siew Imm Ng² 

Jo Ann Ho³ 

Dahlia Zawawi⁴ 

Resumo

Objetivo – Um dos desafios do mundo dos negócios é maximizar a eficácia e o desempenho de uma empresa. Este estudo propõe que a combinação certa de pessoas (com abertura para a mudança e valores de autotranscendência) e processos (*effectuation*, ou efetuação) resultaria em comportamento e desempenho inovadores por parte da empresa.

Referencial teórico – O processo de efetuação tem se mostrado útil na promoção da inovação, especialmente entre pequenas empresas cujos recursos são escassos. Essa relação também é verdadeira em grandes empresas, embora estas tenham mais recursos e operem em um ambiente relativamente estável.

Metodologia – Usando uma abordagem de amostragem de bola de neve, um total de 206 questionários preenchidos foram coletados online de funcionários envolvidos na tomada de decisões e processos de trabalho inovadores em empresas multinacionais de Selangor, Malásia. O PLS-SEM foi usado para analisar os dados.

Resultados – Descobriu-se que as pessoas certas (que estão abertas à mudança ou são auto transcendententes) combinadas com o processo certo (efetuação) eram preditoras positivas do comportamento inovador e do desempenho da empresa. A efetuação e o comportamento inovador também mediaram as relações entre os valores individuais e o desempenho da empresa, sugerindo que pessoas e processos devem coexistir para melhorar esse desempenho.

Implicações práticas e sociais da pesquisa – A efetuação é pouco praticada nas grandes empresas. Portanto, sugerimos que as grandes empresas incentivem o uso da efetuação por meio de treinamento. Como a prática é mais bem recebida por indivíduos abertos à mudança e auto transcendententes, esses valores também podem ser usados como critérios de contratação.

Contribuições – Este estudo contribui para a literatura ao analisar os papéis das pessoas e dos processos na otimização do desempenho da empresa, e ao identificar a efetuação e o comportamento inovador como mecanismos que vinculam os valores individuais a este desempenho.

Palavras-chave – Tomada de decisão baseada na efetuação; desempenho da empresa, valores individuais, comportamento inovador, empresas multinacionais (EMNs).

1. *Universiti Putra Malaysia, Escola de Negócios e Economia, Serdang, Malásia*

Como citar:

Rathakrishnan, T., Ng, S. I., Ho, J. A., & Zawawi, D. (2021). O enigma corporativo: como combinar pessoas e processos para melhorar o desempenho da empresa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2), primeirapágina-últimapágina.

Recebimento:

10/09/2019

Aprovação:

10/11/2020

Editor responsável:

Prof. Dr. Pattanee Susomrith

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Ewelina Purc; Igor Laine.



Revista Brasileira de Gestão de
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4099>

I Introdução

O ambiente de negócios do mundo contemporâneo está passando por uma transformação agressiva e por mudanças implacáveis em nome da evolução. Essas condições dinâmicas de negócios levam à incerteza, causada pela falta de conhecimento sobre os possíveis estados das coisas no futuro (Knight, 1921). Dada a complexidade e a ambiguidade do mundo dos negócios, um dos enigmas mais desafiadores é maximizar a eficácia e o desempenho das empresas. Isso é evidente entre as empresas multinacionais (EMNs), especialmente aquelas no setor manufatureiro da Malásia. O setor de manufatura sempre focou em processos para aumentar a produção (Brettel, Bendig, Keller, Friederichsen & Rosenberg, 2014). No entanto, as atuais condições de negócios geraram pontos de vista e argumentos conflitantes de que a prioridade deve ser dada a pessoas ou a processos em um ambiente altamente incerto.

Estudos anteriores dedicaram muita atenção ao que constitui o bom desempenho da empresa (Crespo, Griffith & Lages, 2014; Jasimuddin & Hasan, 2015; Jones & Linderman, 2014; Mollick, 2012). No entanto, permanece a seguinte questão: “Quais são os papéis das pessoas (valores individuais) e do processo (efetuação) no avanço do desempenho da empresa?”. Isso é preocupante devido à classificação estagnada da Malásia no Índice de Inovação Global (GII). A classificação da Malásia no GII caiu de 28, em 2010, para 37, em 2017, com um ligeiro aumento (35) em 2018 e 2019 (Centro de Informação de Ciência e Tecnologia da Malásia, 2019). Apesar dos esforços e investimentos do governo em capital humano e processos, como P&D, treinamento, tecnologia, workshops, programas liderados pela indústria, educação (Unidade de Planejamento Econômico, 2015), os resultados inovadores parecem estar em declínio. A tendência decrescente da inovação desde 2010 é alarmante, pois indica que a Malásia está perdendo o foco na inovação, que serve como uma vantagem competitiva e uma ferramenta de sustentabilidade do negócio nas empresas (Singh, Garg & Deshmukh, 2008). Se essas questões não forem resolvidas, a Malásia ficará muito para trás em inovação e, conseqüentemente, no desempenho das empresas. Portanto, este estudo se esforçou para identificar a combinação certa de pessoas e processos para alcançar os resultados desejados (comportamento inovador e desempenho da empresa) que garantem a sustentabilidade na economia global de hoje.

A literatura existente, predominantemente no campo da gestão estratégica, afirma que o segredo do bom desempenho da empresa está no seu processo (Arasa & K’Obonyo, 2012; Oliveira, Maçada & Oliveira, 2016). Essa inferência é feita com base em pesquisas apenas sobre fatores relacionados à estrutura organizacional, que retratam o processo organizacional. Por outro lado, a literatura na área de gestão e recursos humanos argumenta que o desempenho da empresa é afetado pelo seu capital humano. Estudos anteriores descobriram, por exemplo, que o apoio da alta administração está significativa e positivamente relacionado ao desempenho financeiro (Lo, Wang, Wah & Ramayah, 2016), que a autoeficácia e o esforço dos indivíduos influenciam o desempenho de vendas (Donassolo & Matos, 2014), e que as competências empreendedoras dos funcionários são cruciais a um desempenho superior (Gerli, Gubitta & Tognazzo, 2011). Ambos os campos fizeram tentativas frutíferas para provar seus respectivos pontos. Enquanto os periódicos de recursos humanos geralmente concluem que ignorar as pessoas leva à paralisia do processo, os periódicos de gestão estratégica afirmam que o processo organizacional eventualmente determina o desempenho dos indivíduos. Dessa forma, focar-se nas pessoas ou no processo continua sendo uma questão intrigante, especialmente para as multinacionais.

Apesar da importância potencial das pessoas e do processo para explicar o desempenho da empresa, eles raramente foram estudados dentro de uma única estrutura. Portanto, este estudo se esforçou para reduzir essa lacuna, incluindo fatores de pessoas (valores individuais) e de processo (tomada de decisão de efetuação) para entender como eles alcançam os resultados desejados (comportamento inovador e desempenho da empresa). Em particular, o estudo postulou que o desempenho da empresa depende dos indivíduos e de suas competências na condução diligente do processo da empresa.

Além disso, este estudo expandiu pontos de vista anteriores sobre a sequência da influência de pessoas e processos no desempenho da empresa. O aspecto individual ficou focado em indivíduos com valores que suportam a utilização de um processo de efetuação, que posteriormente potencializa o comportamento inovador e o desempenho da empresa. Os valores adotados pelos indivíduos explicam o desempenho dos funcionários no passado, aumentando assim as chances de tais valores influenciarem também o desempenho da empresa. No entanto, a relação valor-desempenho tem apresentado resultados contraditórios, pois os estudos destacam

relações tanto positivas como negativas (Ahmic, Sunje & Kurtic, 2016; Purc & Laguna, 2019; Sousa & Coelho, 2011). Devido a essas discrepâncias na literatura, este estudo sugeriu a introdução de mediadores para vincular os valores individuais e o desempenho. Dois mediadores foram propostos: (1) efetuação, que é um processo de tomada de decisão; e (2) comportamento inovador, que é um resultado intermediário que leva ao desempenho da empresa. O estudo, portanto, teve como objetivo responder às seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais são os papéis das pessoas (valores individuais) e do processo (efetuação) no avanço do desempenho da empresa?
- b) A efetuação medeia a relação entre os valores individuais e o comportamento inovador?
- c) O comportamento inovador medeia a relação entre a efetuação e o desempenho da empresa?

De acordo com o GE Global Barometer (2014), a maioria das empresas na Malásia adota a causalidade e processos estruturados de tomada de decisão. Em outras palavras, a efetuação ainda está em sua infância na promoção de um comportamento inovador em EMNs de manufatura na Malásia. Assim, este estudo pretendeu testar se as relações propostas acima são aplicáveis às empresas multinacionais.

2 Revisão da literatura

2.1 Das pessoas ao processo

O estudo de Nelson e Winter (1982) sobre o sistema Toyota de produção constatou que o sucesso é baseado em rotinas e processos organizacionais. Isso indica que o capital humano é, em última análise, substituível e intercambiável, desde que os indivíduos recebam o mesmo treinamento extensivo. Mollick (2012) explica que as organizações com um processo consistente e confiável “não dependem das habilidades de nenhum trabalhador individual, mas sim de processos de nível de empresa para contratar e treinar os indivíduos apropriados para as funções apropriadas”. No entanto, o estudo de Mollick (2012) também descobriu que existem diferenças individuais entre gestores intermediários e inovadores em termos de desempenho da empresa. Em termos mais simples, os indivíduos contribuem de maneira única para o desempenho de uma empresa.

O estudo de Yildiz, Murtic, Zander e Richtnér (2019) analisou a capacidade de nível individual (ou seja, a capacidade dos indivíduos de reconhecer, assimilar e explorar novos conhecimentos) para a gestão eficaz do processo de conhecimento em multinacionais. Os resultados de seu estudo mostraram que a motivação intrínseca dos indivíduos e a capacidade geral são antecedentes importantes para a capacidade de absorção, ao passo que a motivação extrínseca não é um preditor significativo. Michailova e Nielsen (2006) também mencionaram que a criação e o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos podem ser desenvolvidos por meio da troca social de informações entre eles (dentro ou entre as organizações), o que potencializa o processo de conhecimento nas EMNs.

De acordo com Yildiz et al. (2019), estudos do processo de gestão do conhecimento abriram caminhos a pesquisas sobre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. No entanto, os autores chamam a atenção para o fato de que muitos estudos examinaram a gestão do conhecimento de uma perspectiva macro (por exemplo, orientação da gestão do conhecimento nas empresas, transferência de comunicação organizacional) (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2010; Wang, Hult, Ketchen & Ahmed, 2009), enquanto menos consideração foi dada à perspectiva micro ou individual. Assim, este estudo respondeu à preocupação levantada por Yildiz et al. (2019), examinando o papel dos valores individuais no processo de tomada de decisão nas EMNs.

2.2 Do processo ao desempenho

As EMNs empregam mecanismos de controle de processo para coordenar as unidades a fim de atender aos objetivos organizacionais globais (Brenner & Ambos, 2013; Jasimuddin & Hasan, 2015; Jones & Linderman, 2014). O controle de processo especifica o comportamento desejável dos funcionários e inclui centralização e padronização, bem como manuais escritos, para garantir que eles cumpram os processos especificados (Brenner & Ambos, 2013). Além disso, Jasimuddin e Hasan (2015) identificaram que os processos de integração nas EMNs (por exemplo, aprendizagem e desenvolvimento, apoio da alta administração, centralização) estão positivamente ligados ao compartilhamento de conhecimento que promove o desempenho bem-sucedido de EMNs.

Na mesma medida, pesquisas anteriores reconhecem as desvantagens do controle de processos, centralização e padronização ao desempenho da empresa. Jones e

Linderman (2014) descobriram, por exemplo, que o controle do processo não está relacionado à eficiência competitiva. Uma análise posterior provou que, à medida que o nível de competição aumenta, o controle do processo desestimula o desempenho da inovação. Isso ocorre porque resultados inovadores exigem novas ideias relativas a processos e produtos e exigem que as organizações vão além de processos estruturados e repetitivos que minimizam a variação (Aboelmaged, 2012; Jaussaud & Schaaper, 2006; Jones & Linderman, 2014). No entanto, um estudo recente de Zarzycka, Dobroszek, Lepistö & Moilanen (2019) forneceu evidências da relação coexistente entre inovação, padronização e controle de gestão. Seu estudo refutou estudos anteriores que descobriram que o controle de processos impede a inovação (Jaussaud & Schaaper, 2006; Jones & Linderman, 2014).

Estudos também revelaram que o processo de transferência de conhecimento melhora o desempenho da empresa (Crespo et al., 2014; Jones & Linderman, 2014). Segundo Jones e Linderman (2014), a aprendizagem incremental via transferência de conhecimento está no escopo da melhoria de processos. O estudo descobriu que a melhoria do processo não leva diretamente à inovação; no entanto, resultados inovadores são alcançados sob intensa competição. Como tal, a importância do compartilhamento de conhecimento e do processo de transferência de conhecimento levaram à introdução do sistema de informação de gestão (Management Information System, MIS) em EMNs para transmitir habilidades e conhecimento globalmente (Moilanen 2007; Whitaker, Ekman & Thompson, 2017), que subsequentemente afeta o desempenho da empresa. Isso está de acordo com o trabalho de Darroch (2005), que destacou que as subsidiárias sem orientação eficaz para a gestão do conhecimento podem causar subutilização da informação e do conhecimento, diminuindo assim o desempenho de inovação das empresas.

Embora estudos anteriores tenham se aprofundado em processos gerenciais (controle) e tecnológicos (MIS), deixaram de considerar o processo de tomada de decisão. Portanto, este estudo refletiu sobre o processo de tomada de decisão de efetuação, que privilegia a flexibilidade e a parceria (compartilhamento de ideias e recursos).

2.3 O processo de efetuação das EMNs

O conceito de efetuação foi estabelecido por Sarasvathy em 2001. Com base em entrevistas com

27 empreendedores especialistas, ela descobriu que os empreendedores são mais inteligentes em termos de inteligência de rua do que de inteligência acadêmica. Em outras palavras, os empreendedores não empregam a abordagem de causalidade normalmente ensinada nas escolas de negócios (inteligência acadêmica). Em vez disso, tomam decisões que estão sob seu controle (inteligência de rua). A causalidade se refere a um processo de tomada de decisão que depende do estabelecimento de metas, previsão, análise de mercado, lucros e estratégias de maximização de receita. Uma vez que as empresas enfrentam dinamismo e incertezas, aplicar causalidade seria desafiador e irrelevante (Sarasvathy, 2001). A teoria da efetuação, nesse sentido, é um conjunto de heurísticas que oferece uma forma alternativa de pensar, decidir e agir em situações incertas. Existem quatro princípios sob a abordagem de efetuação, isto é, experimentação, perda acessível, pré-compromissos e flexibilidade.

A experimentação encontra caminhos alternativos através dos meios disponíveis (Sarasvathy, 2001). Em outras palavras, os indivíduos resolvem problemas ou improvisam ideias usando os diferentes recursos disponíveis. O segundo princípio, perda acessível, refere-se à quantidade de perda aceitável. A ideia é arriscar tanto quanto se está disposto a perder (Chandler, DeTienne & Mumford, 2007). Empreendedores especialistas e bem-sucedidos se concentram em experimentar estratégias múltiplas por meio dos meios à sua disposição, ao mesmo tempo em que minimizam riscos e custos (Brettel, Mauer, Engelen & Kuppe, 2012).

O terceiro princípio, conhecido como pré-compromisso, incentiva o engajamento de relacionamento com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes em potencial para formar alianças estratégicas (Brettel et al., 2012). Esse princípio sugere transparência entre as partes interessadas, o que é crucial para o compartilhamento de conhecimento entre elas (Lepistö, Mäkitalo-Keinonen & Valjakka, 2019). O quarto princípio é a flexibilidade, que sugere que os indivíduos devem abraçar eventos positivos e negativos (Evald & Senderovitz, 2013). Espera-se, portanto, que os funcionários façam as mudanças necessárias para superar eventos inesperados (Sarasvathy, 2001). Ao fazer isso, as oportunidades potenciais subjacentes podem ser exploradas, já que a maioria das oportunidades deriva de eventos imprevistos.

Estudos anteriores mostraram que a efetuação está fortemente associada a empresas menores (por exemplo, PMEs, empresas familiares, startups), pois é uma lógica de

tomada de decisão adequada para a natureza de negócios de tais empresas. Isso se deve ao fato de que empresas menores enfrentam grandes incertezas, como limitações de recursos (financeiro, capital humano, estrutura de inovação, poder de mercado) e concorrência empresarial (Sarasvathy, 2001; 2008), o que exige que tomem decisões rápidas (Radam, Abu & Abdullah, 2008; Sarasvathy, 2001). As empresas menores também são flexíveis devido aos seus sistemas e procedimentos simples. Em outras palavras, as empresas menores têm cadeias de decisão mais curtas do que as grandes (Singh et al., 2008). Esses pontos levaram a que se desse mais atenção à aplicação da efetuação em empresas menores.

Embora a maioria dos estudos tenha estabelecido que a efetuação impulsiona o desempenho no contexto das PMEs (Berends, Jelinek, Reymen & Stultiëns, 2014; McKelvie, DeTienne & Chandler, 2013), empresas familiares (Barrett & Moores, 2012), negócios online (Daniel, Domenico & Sharma, 2015), e startups (Harms & Schiele, 2012), o presente estudo questionou se essa relação é verdadeira para as EMNs de manufatura na Malásia. Como as pequenas empresas, as multinacionais, especificamente as empresas de manufatura, enfrentam grandes incertezas e lutam com a inovação como resultado do ambiente de negócios em rápida mudança (Fallah & Lechler, 2008; Sniazhko, 2019). Existem, de fato, evidências de que a efetuação pode funcionar nas EMNs. A abordagem de efetuação foi relatada, por exemplo, para aumentar a inovação nos departamentos de P&D (Brettel et al., 2012) e no gerenciamento de projetos (Küpper & Burkhart, 2009). Essas são unidades que estão menos sujeitas às regras ou procedimentos das EMNs para serem inovadoras. Além disso, existem cargos específicos em empresas multinacionais de manufatura que lidam com inovação, como engenheiros ou gerentes de projeto que recebem mais flexibilidade e autonomia (Corry & Cormican, 2019; Thamhain, 2003; Zeschky, Daiber, Widenmayer & Gassmann, 2014). Isso sugere que a efetuação pode ser aplicável aos funcionários da EMNs de manufatura que lidam com trabalho inovador.

2.4 Comportamento inovador

A inovação agrega valor ao “produto, serviço, processo de trabalho, marketing, distribuição e política” de uma empresa (Ratnaningsih, Prasetyo & Prihatsanti, 2016, p. 85). Portanto, a inovação é necessária para

sobreviver à globalização e à competição cada vez mais acirrada entre as empresas de manufatura.

Os funcionários devem primeiro mostrar um comportamento inovador para que a inovação ocorra em uma organização. O comportamento inovador inclui a exploração, geração, promoção e implementação de novos processos e estratégias para produtos, tecnologias e métodos de trabalho pelos funcionários para alcançar resultados inovadores (Jong & Hartog, 2010). Como o ambiente de negócios é sempre imprevisível, a inovação é necessária para responder rapidamente em um mundo competitivo (García-Sánchez, García-Morales & Martín-Rojas, 2018). Consequentemente, a lógica de tomada de decisão dos funcionários é essencial para o comportamento inovador (Friedman & Carmeli, 2017), pois os julgamentos dos funcionários afetam o desempenho geral ou a direção de uma organização. Portanto, ações apropriadas são necessárias para alcançar os resultados desejados.

Os fatores que influenciam a lógica de tomada de decisão e o comportamento inovador estão ligados aos valores dos indivíduos, pois os valores orientam as ações e comportamentos dos funcionários (Léger-Jarniou & Tegtmeier, 2017; Schwartz, 2003). Holland e Shepherd (2013) exploraram como os valores pessoais dos empreendedores afetam a maneira como exploram as oportunidades com base em suas decisões. Usando o modelo de valor de Schwartz, os autores descobriram que as diferenças nos valores individuais influenciam as decisões empresariais.

Além disso, conforme afirmado por Holland e Shepherd (2013), os valores individuais são amplamente dependentes de como “a pessoa define situações, considera alternativas e, em última análise, escolhe um curso de ação” (p. 338). Com base nessa definição, é fundamental explorar os valores dos indivíduos para compreender o processo de tomada de decisão.

2.5 Teoria de valor de Schwartz

A teoria de valor de Schwartz serve como um princípio orientador na vida dos indivíduos, incluindo na tomada de decisão empreendedora. A análise de atitudes, opiniões e ações pode ser mais bem explicada por valores (Schwartz, 1992; 2003). Schwartz (1992) propõe um modelo que compreende dez valores individuais básicos (ou seja, autodireção, estimulação, hedonismo, benevolência, universalismo, realização, poder, segurança, conformidade e tradição). Esses dez domínios motivacionais

formam quatro dimensões de valores de ordem superior: autotranscendência, conservação, abertura para mudanças e autoaprimoramento.

Três domínios motivacionais formam a abertura para a mudança (autodireção, estimulação, hedonismo) e conservação (segurança, conformidade e tradição), respectivamente; enquanto dois domínios motivacionais formam a autotranscendência (benevolência, universalismo) e autoaprimoramento (realização, poder), respectivamente. Das quatro dimensões de ordem superior, duas (autoaprimoramento e conservação) foram excluídas deste estudo de acordo com o princípio da parcimônia, que desaconselha complicar um modelo com variáveis irrelevantes ou “multiplicar entidades além da necessidade” (Dieterle, 2001, p. 52).

A dimensão de ordem superior do autoaprimoramento compreende os valores de poder e realização. Predominantemente, os indivíduos com valores de autoaprimoramento são orientados para a realização e têm medo do fracasso (Pang, 2010). Esse medo resulta na persistência desses indivíduos com estratégias e rotinas familiares. Sagiv e Schwartz (2007) também mencionaram que as pessoas com uma forte necessidade de atingir normalmente definem objetivos pessoais e se esforçam para alcançá-los. Essa aderência rígida a estratégias e objetivos fixos está em contraste com as práticas de efetuação.

Indivíduos com valores de autoaprimoramento também colocam uma grande ênfase no poder (Schwartz, 1992). Eles preservam e exercem sua posição dominante, bem como seu controle sobre pessoas e recursos, por meio de análises competitivas (Noordin, Zainuddin, Mail & Sariman, 2015). Isso se assemelha à abordagem de causalidade da tomada de decisão, que não é característica da efetuação.

A dimensão da conservação consiste em valores de segurança, conformidade e tradição que são mais convencionais e resistentes à mudança (Schwartz, 2003). Como a maioria das empresas enfrenta incertezas, os indivíduos conservadores podem estar inclinados a aumentar sua segurança e proteção (Bar-Tal, 2001). Consequentemente, eles evitam experimentações arriscadas seguindo as normas padrão de comportamento. Tais características dificultam o processo criativo, importante para que o comportamento inovador aconteça. Além disso, de acordo com Schwartz e Bardi (2001), os valores de segurança e conformidade promovem a harmonia, mantendo o status quo e enfraquecendo a motivação para inovar. Em última análise, a criatividade requer tolerância

com a ambiguidade e a assunção de riscos; portanto, os valores de “proteção, cautela, segurança e prudência” claramente se chocam com a criatividade (Kasof, Chen, Himsel & Greenberger, 2007, p. 109).

O objetivo deste estudo foi investigar valores individuais que sejam compatíveis com a abordagem de efetuação e promovam o comportamento inovador dos funcionários. Estudos anteriores descobriram que indivíduos com características de autoaprimoramento tomam decisões com base na lógica da causalidade (ou seja, objetivos predeterminados, previsões, maximização do lucro, análise competitiva) (Hepper, Gramzow & Sedikides, 2010; Tyszka, Ciešlik, Domurat & Macko, 2011). Enquanto isso, indivíduos com valores de conservação mostram preferência pela preservação do *status quo*, o que cria um descompasso com a lógica da efetuação. Assim, indivíduos com tais valores não prosperariam sob efetuação. Com base nesse argumento, este artigo enfocou duas dimensões de valor que melhor aumentam o sucesso da efetuação: abertura à mudança e autotranscendência.

2.5.1 Valores de abertura à mudança na efetuação

A dimensão da abertura para mudar inclui autodireção, estímulo e valores de hedonismo (Schwartz, 1992). Indivíduos autodirigidos mostram autonomia e controle em suas decisões de trabalho (Leskinen, 2011). Isso ecoa a lógica da efetuação, que afirma que “na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo” (Saravathy, 2001, p.17). Em outro sentido, os indivíduos autodirigidos valorizam a flexibilidade e o controle na lógica de efetuação para minimizar as incertezas do negócio.

Um grande interesse em novidades e mudanças deriva do valor de estimulação. Indivíduos estimulados geralmente são curiosos e interessados em explorar ambientes desconhecidos (Wilson & Goldman-Rakic, 1994). Esses indivíduos em busca de novidades são, portanto, propensos a assumir riscos. Na verdade, a efetuação não endossa riscos irresponsáveis e se atém ao orçamento alocado para perdas. No entanto, assumir riscos também envolve aspectos não monetários. Isso inclui riscos na obtenção de novos conhecimentos, novos relacionamentos com as partes interessadas e novos desafios. Dependendo da situação, esses riscos podem ser minimizados desde que os indivíduos estimulados estabeleçam o quanto estão dispostos a perder.

Incertezas ocorrem nas EMNs devido às constantes pressões pela sobrevivência, juntamente com as constantes mudanças nas demandas de inovação. Esses desafios podem ser reduzidos se os indivíduos forem exploradores em termos de transformar obstáculos em vantagens. Nesse contexto, ter os valores corretos ajuda a abraçar as incertezas. Ser autodirigido permite, por exemplo, que os indivíduos sejam mais ousados e experimentais (Schwartz, 2003). Geralmente, os indivíduos que abraçam a abertura para a mudança provavelmente se sairão melhor em tais ambientes instáveis.

2.5.2 A autotranscendência na efetuação

A autotranscendência reflete indivíduos que enfatizam os valores de benevolência e universalismo (Schwartz, 1992). Benevolência descreve a manutenção e proteção de relacionamentos, enquanto o universalismo se concentra em compreender, valorizar e proteger as pessoas e a natureza. No geral, a dimensão de autotranscendência enfatiza a tolerância e a prevenção de conflitos para preservar o bem-estar dos relacionamentos (Kasof et al., 2007).

Um futuro imprevisível pode ser gerenciado testando soluções alternativas (experimentação) em vez de prever eventos (Sarasvathy, 2001). Como os experimentos envolvem muitos procedimentos e informações, é crucial que os funcionários sejam capazes de compreender ideias adicionais e conflitantes (Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford, 2011). Os funcionários precisam ter a mente aberta e tolerar a aceitação de informações, o que é representado pelo valor de universalismo (Kasof et al., 2007).

Os funcionários que valorizam a benevolência veem os eventos inesperados sob uma luz positiva. Ao fazer os ajustes necessários, eles transformam desafios em oportunidades e se esforçam para melhorar o bem-estar da organização (Deligianni, Voudouris & Lioukas, 2015). Funcionários universalistas e benevolentes também se preocupam com os interesses das partes interessadas (pré-compromisso) e lidam bem com as diferentes opiniões e visões. Em outras palavras, a autotranscendência envolve dar importância às necessidades dos outros (Schwartz, 2003). Assim, indivíduos com valores de autotranscendência preservam, valorizam, compreendem e valorizam as relações com os *stakeholders*, pois desempenham um papel importante em qualquer empreendimento. Tendo em vista sua alta tolerância a incertezas e ambiguidades no trato com os

stakeholders, tais colaboradores possuem as características necessárias para a implementação da efetuação.

Pesquisas anteriores estudaram o impacto dos valores individuais na tomada de decisão (Costa, Tran, Turchi & Averbeck, 2014; Fritzsche & Oz, 2007). No entanto, nenhum estudo conhecido mostrou a ligação entre os valores individuais e a efetuação. Este estudo explorou as dimensões de valores individuais de abertura à mudança e autotranscendência, uma vez que foi demonstrado que elas se encaixam em um ambiente eficaz (Kasof et al., 2007; McKelvie et al., 2013). Assim, este estudo propõe que os valores individuais influenciam no uso do processo de tomada de decisão de efetuação.

3 Desenvolvimento de hipóteses e teoria

A efetuação funciona bem em um ambiente inovador (Blekman, 2011). De acordo com Hitt, Ireland, Camp e Sexton (2002), os indivíduos buscam ativamente a interação, o que leva a novas ideias e inovações de processo. Estas interações são com os *stakeholders*, nomeadamente os que se autosselecionam como investidores, clientes, colaboradores e fornecedores. Também foi sugerido por Kogut e Zander (1992) que o conhecimento aumenta com a construção de relações sociais. As capacidades atuais combinadas ajudam a criar novos conhecimentos, o que incentiva um ambiente inovador (Phipps & Prieto, 2012).

O aspecto acessível da perda de efetuação incentiva os indivíduos a serem experientes em custos, propondo maneiras criativas de fazer as coisas com pouco ou nenhum custo. Dito isso, riscos razoáveis devem ser assumidos para alcançar a criatividade (Shalley & Gilson, 2004). Portanto, os indivíduos se esforçam para entender o que podem perder para gerar ideias. Ao estabelecer um limite de quanto os indivíduos estão dispostos a investir e perder (perda acessível), evita-se a possibilidade de boas ideias serem eliminadas em um estágio inicial (Sun & Bisht, 2013). Assim, os indivíduos têm flexibilidade para gerar ideias, desde que estejam dentro do orçamento.

A flexibilidade na efetuação estimula os indivíduos a superar desafios, transformando-os em oportunidades. Ao antecipar acontecimentos imprevisíveis, os indivíduos geram novas ideias para lidar com situações inesperadas. O estudo de Blauth, Mauer e Brettel (2014) investigou a capacidade de perceber e explorar oportunidades criativas ao abraçar eventos inesperados. O estudo mostrou uma ligação positiva significativa entre o reconhecimento do

inesperado e a criatividade. Uma vez que a efetuação permite que os indivíduos encontrem oportunidades em desafios inesperados, ela leva a um comportamento inovador por meio da geração de ideias. Com base nessa explicação, pode-se supor que as práticas de efetuação estimulam o comportamento inovador entre os colaboradores.

O comportamento inovador é a implementação de ideias, o que garante às empresas uma vantagem competitiva e maior lucratividade (Roberts & Amit, 2003). Já foi demonstrado em estudos anteriores que a inovação e o desempenho da empresa têm uma relação positiva (Rosli & Sidek, 2013; Zakaria, Abdullah & Yusoff, 2016). Ramamoorthy, Flood, Slattery & Sardesai (2005) descobriram que os funcionários tendem a realizar seu trabalho de forma eficiente quando estão em um ambiente que incentiva o comportamento inovador, contribuindo assim para um melhor desempenho da empresa. Assim, prevê-se que o comportamento inovador leve a um desempenho superior da empresa. Por outro lado, o processo de tomada de decisão de efetuação permite que os funcionários experimentem, assumam riscos e busquem oportunidades em cada obstáculo dentro do limite de perdas alocado. Isso, então, permite que eles mostrem um comportamento inovador (Roach, Ryman & Makani, 2016). Em resumo, o resultado imediato da efetuação é o comportamento inovador, que subsequentemente melhora o desempenho da empresa. A seguinte hipótese foi então proposta.

H1: O comportamento inovador atua como um mediador entre a efetuação e o desempenho da empresa.

Schwartz (2007) mencionou que os valores podem prever o comportamento humano. Isso sugere que os valores individuais desempenham um papel significativo na previsão do comportamento inovador dos indivíduos. Embora já tenha havido estudos sobre valores e inovação (Blauth et al., 2014; Hitt et al., 2002; Phipps & Prieto, 2012; Svensrud & Åsvoll, 2012), tem havido uma pesquisa empírica notavelmente limitada sobre valores individuais e inovadores comportamento (Cooper, 2017).

Breuer e Ludeke-Freund (2015) adotaram uma visão da inovação baseada em valores e descobriram que os valores levam à inovação ao gerar e implementar ideias por meio da tomada de decisão. Portanto, os valores fornecem um senso de direção para a inovação. Isso é consistente com a literatura anterior que descobriu que os valores individuais promovem a inovação (Cooper, 2017; Dollinger, Burke & Gump, 2007).

No entanto, alguns estudos revelaram uma relação insignificante entre autotranscendência e comportamento inovador (Gorgievski, Ascalon & Stephan, 2011; Hirschi & Fischer, 2013), enquanto outros estudos mostraram o contrário. Dollinger et al. (2007) argumentou que a autotranscendência tem uma relação positiva com a criatividade, um subprocesso do comportamento inovador. Outro estudo de Kasof et al. (2007) descobriu que o universalismo está positivamente correlacionado com a criatividade. No entanto, isso pode ser devido ao fato de os participantes de ambos os estudos serem estudantes universitários, cujos objetivos e metas podem ser diferentes dos de adultos trabalhadores. Essas inconsistências nos relacionamentos previamente descobertos mostram a necessidade de introduzir um mediador.

Na verdade, alguns estudos indicaram que um mediador é necessário para que o comportamento inovador ocorra de forma eficaz (Park, Song, Lim & Kim 2014; Roach et al., 2016). Park et al. (2014) descobriram, por exemplo, que a criação de conhecimento tem um efeito mediador significativo entre a abertura para a mudança e a criatividade (um componente do comportamento inovador). Assim, um mediador pode explicar a relação entre valores e comportamento inovador. Além disso, Roach et al. (2016) afirmam que a efetuação é uma abordagem para gerenciar o processo de inovação; portanto, a efetuação deve levar à inovação dentro de uma empresa. Especificamente, os autores descobriram que os funcionários de PMEs com certos valores (por exemplo, abertura à mudança e autotranscendência) são mais propensos a usar a efetuação, o que os incentiva a se envolver mais em um comportamento inovador.

Uma vez que a pesquisa existente estabeleceu relações entre (a) valores e tomada de decisão (Costa et al., 2014; Fritzsche & Oz, 2007) e (b) tomada de decisão e comportamento inovador (Blauth et al., 2014; Svensrud & Åsvoll, 2012), a efetuação pode atuar como mediadora entre os valores e o comportamento inovador. Em suma, a efetuação pode ser um dos mecanismos que faltam para explicar a inovação nas empresas. Assim, foi proposto que:

H2: A efetuação atua como um mediador entre a abertura à mudança e o comportamento inovador.

H3: A efetuação atua como um mediador entre a autotranscendência e o comportamento inovador.

A teoria da efetuação propõe que ela funciona em situações altamente incertas (Sarasvathy, 2001). Portanto,

“abordagens inovadoras, flexíveis e adaptativas” são cruciais em tais situações (Larson, White, Gober & Wutich, 2015, p.12). Essas incertezas podem ser devido às escolhas do modo de entrada, caminhos de internacionalização, incertezas de mercado e tecnológicas, níveis de comprometimento dos funcionários e desenvolvimento de produtos em rápida mudança, especialmente em empresas que estão fortemente envolvidas em projetos de inovação (Galvez, Enjolras, Camargo, Boly & Claire 2018; Sniazhko, 2019). Portanto, a teoria da efetuação expõe como o comportamento inovador pode ser cultivado entre os indivíduos que trabalham em EMNs com base em seus valores.

A efetuação incentiva os funcionários a experimentarem modelos e estratégias, tendo em mente os riscos envolvidos. Para ficar dentro do orçamento, outros métodos são adotados, como networking com parceiros. Essa teoria também se concentra em ser ágil durante situações desafiadoras. As ideias e melhorias inovadoras são mais prováveis de ocorrer quando os indivíduos gerenciam obstáculos (York & Venkataraman, 2010) e os transformam em oportunidades para melhorar o desempenho da empresa.

Este estudo examinou se e como os indivíduos que abraçam a abertura para a mudança e valores de autotranscendência são mais propensos a usar o processo de tomada de decisão de efetuação, o que facilita seu comportamento inovador e, portanto, melhora o desempenho da empresa. Ao incluir pessoas (valores individuais) e processos (efetuação), este estudo teve como objetivo mostrar seus papéis complementares na condução do comportamento inovador e do desempenho da empresa. A estrutura de pesquisa proposta é mostrada na Figura 1.

4 Métodos de pesquisa

O objetivo deste estudo foi entender como as pessoas (indivíduos que abraçam a abertura para a mudança ou valores de autotranscendência) e o processo (o processo de tomada de decisão de efetuação) se complementam no aumento do comportamento inovador e do desempenho da empresa. Portanto, era crucial atingir as pessoas-chave envolvidas no trabalho inovador, como supervisores, engenheiros, gerentes de projeto e técnicos.

4.1 Medidas

Este estudo utilizou uma escala de 11 itens adaptada do Portrait Values Questionnaire (PVQ-21) de Schwartz (2003) para medir os valores individuais (6 itens para abertura à mudança, $\alpha = 0,75$; 5 itens para autotranscendência, $\alpha = 0,74$). Uma escala de 10 itens de Jong e den Hartog (2010) foi usada para medir o comportamento inovador ($\alpha = 0,90$), enquanto uma escala de 13 itens de Chandler et al. (2011) efetuação medida, compreendendo as dimensões de experimentação (4 itens, $\alpha = 0,78$), perda acessível (3 itens, $\alpha = 0,85$), flexibilidade (4 itens, $\alpha = 0,70$) e pré-compromisso (2 itens, $\alpha = 0,62$). O desempenho da empresa foi medido com 2 itens de Jaworski e Kohli (1993) ($\alpha = 0,83$), e um item global foi usado. Todos os itens foram avaliados em uma escala Likert de 7 pontos (veja o Anexo).

As autoavaliações do desempenho da empresa pelos entrevistados são especialmente relevantes quando as avaliações objetivas de desempenho são inatingíveis (Kellermanns, Eddleston, Sarathy & Murphy, 2012). Muitos estudos optaram por medidas subjetivas de desempenho empresarial devido às dificuldades na obtenção de dados

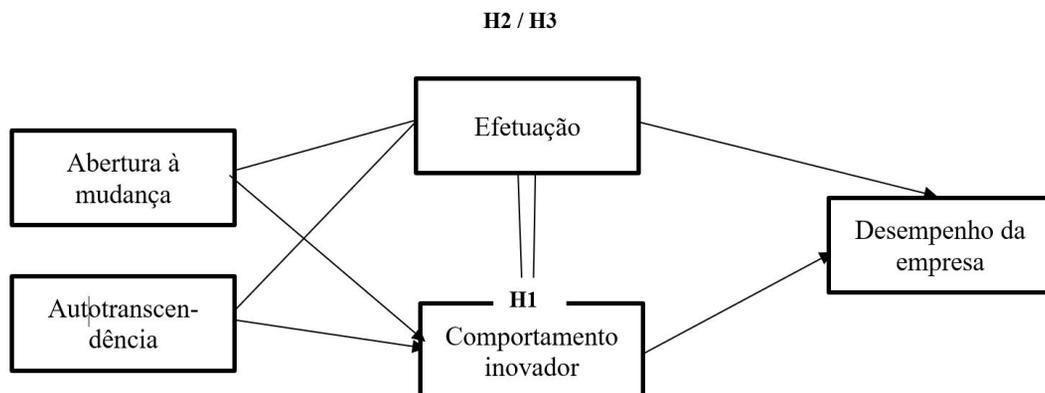


Figura 1. Fundamentação teórica da pesquisa.

financeiros objetivos (Ahmad & Zabri, 2016). Além da confidencialidade, os dados objetivos disponíveis também podem não ser confiáveis (Kraus, Harms & Schwarz, 2006), pois os gerentes podem manipular os dados para evitar impostos pessoais ou corporativos (Dess & Robinson, 1984; Sapienza, Smith & Gannon, 1988).

No atual mercado imprevisível, é irrelevante medir o desempenho em uma base financeira, pois isso não fornece mais informações completas sobre as empresas (Ahmad & Zabri, 2016). As empresas com compromissos substanciais com P&D, incluindo desenvolvimento de produto e mercado para crescimento futuro, inevitavelmente apresentam perdas ou baixos lucros em suas demonstrações financeiras (Covin & Slevin, 1989). Isso pode então ser mal interpretado como desempenho insatisfatório. Portanto, interpretar dados objetivos de desempenho pode ser complicado, pois as medidas não levam em consideração os esforços de desenvolvimento das empresas, o que resulta em inferências imprecisas e enganosas. Com base nessas razões, este estudo utilizou medidas subjetivas para avaliar o desempenho da empresa.

4.2 Coleta de dados e amostragem

Este estudo se concentrou em funcionários que trabalham em empresas multinacionais de manufatura em Selangor, Malásia. As EMNs geralmente têm operações em pelo menos dois países diferentes (Mustapha, 2014). Como tal, as EMNs não são classificadas por seu número de funcionários; em vez disso, são classificadas pelo número de países em operação ativa, subsidiárias em países estrangeiros, receitas de operações globais ou partes interessadas internacionais (Yunis, Jamali & Hashim, 2018). Aqui, as multinacionais “são todas as fábricas nas quais as ações de capital estrangeiro são 50% ou mais, incluindo 50-50 joint ventures que são frequentemente consideradas separadamente em publicações oficiais da Malásia” (Ramstetter & Ahmad, 2009, p. 15). Este estudo teve como objetivo examinar se o processo de tomada de decisão de efetuação é aplicável a funcionários de EMNs que se engajam em trabalhos inovadores. Portanto, a população-alvo para este estudo foram os funcionários de EMNs de manufatura em Selangor, Malásia.

Foi utilizada a técnica de amostragem bola de neve, em que os convites eram enviados por meio de links nas redes sociais (Facebook, WhatsApp e Telegram) e os destinatários eram estimulados a compartilhar os links com seus conhecidos. Os objetivos da pesquisa e o anonimato

das informações dos entrevistados foram explicitados no convite. Os dois critérios para os funcionários participarem foram: (a) ter um papel fundamental relacionado a ideias inovadoras de trabalho e tomada de decisão; e (b) ter trabalhado em uma EMN de manufatura em Selangor por mais de 2 anos. Esses critérios foram escolhidos devido ao papel dos funcionários na resolução dos problemas dos clientes e contribuindo substancialmente para as empresas. Ao final, foram recebidos 206 questionários preenchidos.

4.3 Estratégia de análise de dados

Este estudo empregou o software de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais versão 3.3.2 (PLS-SEM 3.3.2) para examinar as interrelações entre os construtos no modelo de pesquisa. A abordagem em duas etapas foi aplicada verificando primeiro a validade e a confiabilidade das medidas (modelo de medição) e, em seguida, as hipóteses foram testadas (modelo estrutural) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Especificamente, os valores de R ao quadrado e os tamanhos de efeito foram avaliados para avaliar as variáveis endógenas, enquanto os valores t e os níveis de significância (usando o procedimento de *bootstrapping*) foram usados para avaliar os coeficientes do caminho estrutural (Chin, 1998; Hair et al., 2017).

4.4 Modelos de componentes hierárquicos

Modelos de componentes hierárquicos envolvem testar estruturas de medição que contêm duas camadas de construções, ou seja, componentes de ordem superior (*higher-order componentes*, HOCs) e componentes de ordem inferior (*lower-order componentes*, LOCs) do modelo. De acordo com Chandler et al. (2011), as subdimensões de efetuação são consideradas LOCs (ou seja, experimentação, perda acessível, pré-compromissos e flexibilidade) e a efetuação é considerada um HOC. De acordo com Schwartz et al. (2012), as subdimensões de abertura para a mudança (HOC) são autodireção, hedonismo e estimulação (LOCs). As subdimensões de autotranscendência (HOC) são benevolência e universalismo (LOCs). No geral, o modelo tinha três componentes de ordem superior (HOCs) que eram do tipo II (reflexivo-formativo). Os HOCs eram abertura para mudança, autotranscendência e efetuação.

Ao analisar um construto de ordem superior, dois pontos precisam ser considerados: (1) a especificação do modelo de medição dos componentes de ordem inferior; e (2) a relação entre o componente de ordem superior e

seus componentes de ordem inferior (Hair et al., 2017). O presente estudo aplicou a abordagem de dois estágios para a análise HOC (Cheah, Sarstedt, Ringle, Ramayah & Ting, 2019; Sarstedt, Hair, Cheah, Becker & Ringle, 2019). No primeiro estágio, os LOCs de abertura à mudança (ou seja, autodireção, hedonismo, estimulação), autotranscendência (ou seja, universalismo, benevolência) e efetuação (ou seja, experimentação, perda acessível, pré-compromisso e flexibilidade) foram avaliados como construções reflexivas. No segundo estágio, os escores das variáveis latentes desses LOCs foram usados como dimensões para estabelecer os HOCs de abertura para mudança, autotranscendência e efetuação.

5 Resultados

5.1 Perfil dos entrevistados

A análise descritiva mostrou que, dos 206 entrevistados, 57,3% eram do sexo masculino. A maioria

Tabela 1
Resumo dos dados demográficos dos entrevistados

Variável demográfica	Frequência (n = 206)	Porcentagem (%)
Gênero		
Masculino	118	57,3
Feminino	88	42,7
Idade		
< 26	18	8,7
26 – 35	117	56,8
36 – 45	55	26,7
46 – 55	14	6,8
> 55	2	1,0
Nível educacional		
Diploma	25	12,1
Bacharelado	125	60,7
Mestrado	56	27,2
Tempo de serviço		
2 – 3	80	38,8
4 – 6	72	35,0
7 – 9	25	12,1
> 10	29	14,1
Cargo		
Técnico	25	12,1
Supervisor	53	25,7
Gerente de projeto	33	16,0
Engenheiro	95	46,1

dos entrevistados (56,8%) estava na faixa etária de 26 a 35 anos. A maioria dos entrevistados tinha o diploma de bacharel (60,7%) e eram engenheiros (46,1%). Os dados demográficos dos entrevistados estão resumidos na Tabela 1.

5.2 Avaliação do modelo de medição reflexiva

A primeira etapa na análise PLS-SEM é executar o modelo de medição para obter pontuações de variáveis latentes. Antes de obter os escores, este estudo discerniu suas medidas reflexivas e formativas, que requerem análises diferentes. Para o modelo reflexivo, foram avaliadas a consistência interna, a validade convergente (Tabela 2) e a validade discriminante (Tabela 3). Para analisar a consistência interna e a validade convergente, foram calculadas as cargas externas, o alfa de Cronbach (CA) e a validade média extraída (VME). Conforme mostrado na Tabela 2, as cargas externas dos indicadores para todos os itens excederam o valor recomendado de 0,50 (Hair et al., 2017). Os valores do CA de todos os construtos ficaram acima de 0,70, o que indica consistência interna. Os valores de VME variaram entre 0,550 e 0,880, que é maior que o valor de corte de 0,50 (Bagozzi e Yi, 2012). Portanto, a validade convergente foi cumprida.

A Tabela 3 mostra a validade discriminante dos construtos com base na técnica da razão de correlações heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Os resultados mostraram que os valores atenderam ao critério HTMT (Kline, 2011). Assim, foi estabelecida validade discriminante para os construtos do estudo.

5.3 Avaliação do modo de medição formativa

A Tabela 4 mostra os resultados do modelo de medição formativa. A avaliação do construto formativo, desempenho da empresa, compreendeu três etapas. Em primeiro lugar, a análise de redundância do construto formativo indicou que o coeficiente de caminho do item global (0,745) estava acima do valor limite de 0,7. Isso verificou que o construto tinha graus suficientes de validade convergente (Sarstedt, Wilczynski & Melewar, 2013). Em segundo lugar, o fator de inflação da variância (VIF) foi medido para identificar se os preditores eram altamente correlacionados (multicolinearidade). Os itens demonstraram valores VIF inferiores a 3,33,

Tabela 2
Resultados do modelo de medição reflexiva

HOC	LOC	Indicador	Carga	CA	CR	VME
Abertura à mudança (OTC)	Autodireção	OTC1	0,857	0,627	0,843	0,728
		OTC2	0,85			
	Estimulação	OTC3	0,879	0,722	0,878	0,728
		OTC4	0,89			
	Hedonismo	OTC5	0,836	0,718	0,875	0,778
		OTC6	0,923			
Autotranscendência (ST)	Benevolência	ST1	0,884	0,527	0,804	0,674
		ST2	0,752			
	Universalismo	ST3	0,836	0,758	0,861	0,674
		ST4	0,792			
		ST5	0,834			
Efetuação	Experimentação (EX)	EX1	0,907	0,777	0,9	0,818
		EX4	0,901			
	Perda acessível (AL)	AL1	0,915	0,839	0,903	0,757
		AL2	0,883			
		AL3	0,809			
	Flexibilidade (F)	F1	0,832	0,811	0,876	0,639
		F2	0,776			
		F3	0,846			
		F4	0,74			
	Pré-compromisso (PC)	PC1	0,934	0,864	0,936	0,88
		PC2	0,942			
	Comportamento inovador (IB)	IB2	0,542	0,895	0,916	0,55
		IB3	0,789			
		IB4	0,795			
		IB5	0,794			
IB6		0,644				
IB7		0,724				
IB8		0,775				
IB9		0,803				
IB10	0,766					

Nota: EX2, EX3 e IB1 foram removidas por suas baixas cargas (< 0,4). HOC = Componentes de ordem superior; LOC = Componentes de ordem inferior; CR = Confiabilidade composta; CA = Alfa de Cronbach; VME = Variância média extraída.

Tabela 3
Resultados de HTMT para o modelo de medição reflexiva

	AL	Bene	Exp	Flexi	Hedo	IB	PC	SD	Stimu
Bene	0,259								
Exp	0,330	0,066							
Flexi	0,608	0,227	0,610						
Hedo	0,124	0,105	0,129	0,275					
IB	0,445	0,122	0,536	0,618	0,163				
PC	0,444	0,126	0,501	0,529	0,212	0,410			
SD	0,157	0,050	0,338	0,251	0,089	0,443	0,160		
Stimu	0,140	0,092	0,403	0,400	0,426	0,410	0,233	0,474	
Uni	0,133	0,691	0,205	0,299	0,380	0,206	0,303	0,205	0,225

Nota: Variâncias médias extraídas (VMEs) são apresentadas (em bold) na diagonal. AL = Perda acessível; Bene= Benevolência; Exp = Experimentação; Flexi = Flexibilidade; Hedon = Hedonismo; IB = Comportamento inovador; PC = Pré-compromisso; SD = Autodireção; Stimu = Estimulação; Uni = Universalismo.

portanto, os problemas de multicolinearidade estavam ausentes (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Terceiro, as significâncias e pesos externos dos itens mostraram que eles eram significativos ($p < 0,05$).

Além disso, o ajuste do modelo também foi examinado testando os resíduos quadrados médios padronizados (SRMRs). Qualquer coisa abaixo do valor limite de 0,080 é considerado um bom ajuste (Hu & Bentler, 1999). O modelo do presente estudo obteve um valor SRMR de 0,071, o que provou que os dados se ajustam ao modelo.

5.4 Avaliação HOC

A análise HOC de dois estágios envolveu primeiro a avaliação dos escores das variáveis latentes para os LOCs, que foram usados como variáveis manifestas para os HOCs. A Tabela 5 apresenta os HOCs para o modelo

de mensuração reflexivo-formativo (abertura à mudança, autotranscendência e efetuação). As significâncias e os pesos externos dos construtos mostraram que a maioria dos itens alcançou significância ($p < 0,05$). No entanto, alguns itens (hedonismo, benevolência, perda acessível e pré-compromisso) foram insignificantes ($p > 0,05$). No entanto, essas dimensões foram mantidas devido ao suporte teórico (Hair et al., 2017).

5.5 Avaliação do modelo estrutural

A Tabela 6 mostra que todos os valores VIF internos foram menores que 3,33; portanto, questões de multicolinearidade estavam ausentes do modelo (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Em seguida, os resultados do *bootstrapping* foram avaliados para verificar a significância dos coeficientes de caminho. Antes de executar o procedimento de *bootstrapping*, subamostras

Tabela 4
Resultados do modelo de medição formativa

Construto	Itens	Validade convergente (com item global)	Peso externo	FIV	valor-t	valor-p
Desempenho da empresa	FP1	0,745	0,731	1,349	12,654	0
	FP2		0,405	1,349	5,726	0

Note: FIV = Fator de inflação de variância

Tabela 5
Avaliação de construtos de ordem superior

HOC	LOC	Pesos	valor-t	valor-p	VIF externo
Abertura à mudança	Autodireção	0,368	3,852	0,026	1,123
	Estimulação	0,683	4,529	0	1,25
	Hedonismo	0,312	1,253	0,102	1,123
Autotranscendência	Benevolência	0,093	0,035	0,759	1,251
	Universalismo	0,955	6,629	0	1,251
Efetuação	Experimentação	0,387	4,117	0,001	1,381
	Perda acessível	0,095	0,829	0,416	1,399
	Flexibilidade	0,595	4,779	0	1,687
	Pré-compromisso	0,174	0,86	0,187	1,38

Note: HOC = Componente de ordem superior; LOC = Componente de ordem inferior.

Tabela 6
Avaliação de colinearidade lateral

	Efetuação	Desempenho da empresa	Comportamento inovador
Autotranscendência	1,060		1,086
Abertura à mudança	1,067		1,190
Efetuação		1,515	1,207
Comportamento inovador		1,515	

de 5000 foram definidas sem alterações de sinal. Quanto ao intervalo de confiança, optou-se pelo procedimento de *bootstrapping* corrigido e acelerado (BCa). Além disso, uma vez que este estudo enfatizou a mediação, um teste bicaudal foi usado com um nível de significância de 0,05 (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015).

A Tabela 7 mostra as significâncias (valores t) e a relevância das relações significativas. Com base na Tabela 7, é aparente que a abertura à mudança ($\beta = 0,352$; 0,220) foi um preditor mais forte de efetuação e comportamento inovador do que a autotranscendência ($\beta = 0,172$; -0,008). A efetuação teve um forte efeito no comportamento inovador ($\beta = 0,502$) do que no desempenho da empresa ($\beta = 0,149$), enquanto o comportamento inovador teve um forte efeito no desempenho da empresa ($\beta = 0,288$). Os resultados também mostraram que a variância explicada (R^2) para o comportamento inovador foi de 0,381, o que é substancial. Por outro lado, os valores de R^2 para efetuação (0,183) e desempenho da empresa (0,156) foram moderados (Cohen, 1988).

Além dessas medidas, o tamanho do efeito (f^2) e a relevância preditiva (Q^2) foram relatados. A diretriz de Cohen (1988) foi usada para medir o grau de tamanhos de efeito, que são pequenos (0,02), médios (0,15) e grandes (0,35). Assim, o tamanho do efeito (f^2) para abertura à mudança e autotranscendência em relação à efetuação (0,142; 0,034) e comportamento inovador (0,066; 0,000) foram pequenos. O resultado também indicou que o comportamento inovador teve um efeito pequeno (0,065) no desempenho da empresa. Por fim, o efeito da efetuação no comportamento inovador foi considerado médio (0,337) e seu efeito no desempenho da empresa foi considerado pequeno (0,017) (Cohen, 1988). No geral, os números sugerem que a lógica de tomada de decisão

de efetuação teve o papel mais substancial no modelo estrutural, indicado pelo maior valor de f^2 (0,337).

Usando um procedimento de venda, este estudo examinou a relevância preditiva do modelo. A Tabela 7 mostra os valores de Q^2 para comportamento inovador ($Q^2 = 0,203$), desempenho da empresa ($Q^2 = 0,103$) e efetuação ($Q^2 = 0,078$). Todos os valores estavam acima de 0, o que implica que o modelo tinha relevância preditiva suficiente (Hair et al., 2017).

Este estudo também analisou as informações demográficas como variáveis de controle (idade, cargo e experiência). Essas variáveis de controle foram incluídas no modelo estrutural; no entanto, nenhuma delas teve qualquer influência explicativa na efetuação. Os resultados correspondentes são apresentados na Figura 2.

5.6 Análise de mediação

Ao analisar o modelo de medição e o modelo estrutural, este estudo executou o procedimento de *bootstrapping* no PLS-SEM para identificar a significância das relações diretas (valores t) antes da análise de mediação. Após o *bootstrapping*, este estudo procedeu à análise dos resultados do efeito indireto (Tabela 8).

A análise de *bootstrapping* revelou que todos os três efeitos indiretos, $\beta = 0,145$, $\beta = 0,177$ e $\beta = 0,086$, foram significativos, com valores de t de 3,152, 5,321 e 2,289, respectivamente. Os intervalos de confiança de 95% correlacionados com viés dos efeitos indiretos (LL = 0,064, UL = 0,242; LL = 0,125, UL = 0,254; LL = 0,020, UL = 0,165) indicaram que houve mediação, uma vez que os resultados não ultrapassaram zero valor entre os limites inferior e superior (Preacher & Hayes, 2008). Como tal, concluiu-se que os efeitos mediadores foram estatisticamente significativos.

Tabela 7
Coeficientes de caminho no modelo estrutural

Relacionamento	Coefficiente de caminho	Desvio padrão	valor-t	R^2	f^2	Q^2
Efetuação → Desempenho da empresa	0,149	0,086	1,737		0,017	
Efetuação → Comportamento inovador	0,502	0,051	9,776**	0,381	0,337	0,203
Comportamento inovador → Desempenho da empresa	0,288	0,084	3,428**	0,156	0,065	0,103
Abertura à mudança → Comportamento inovador	0,220	0,067	3,271**		0,066	
Abertura à mudança → Efetuação	0,352	0,060	5,882**	0,183	0,142	0,078
Autotranscendência → Comportamento inovador	-0,008	0,060	0,128		0,000	
Comportamento inovador → Efetuação	0,172	0,069	2,478**		0,034	

Nota: ** $p < 0,01$

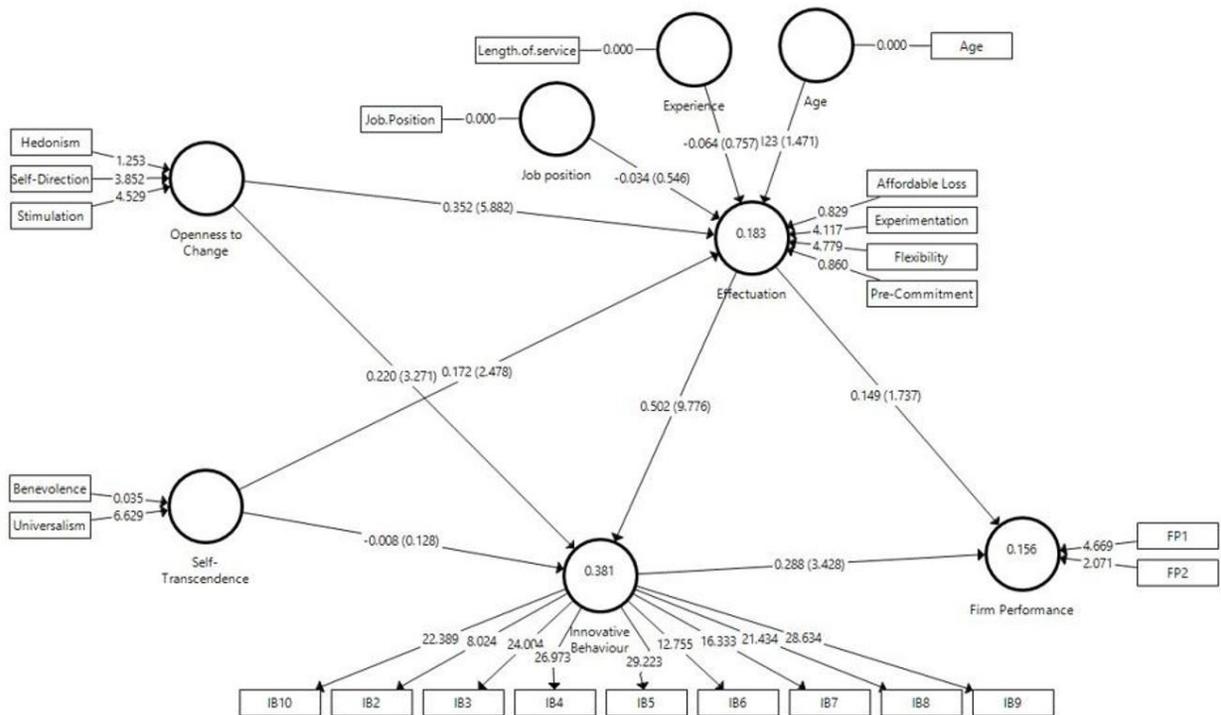


Figura 2. Modelo de modelagem de equação estrutural de mínimo quadrado parcial (PLS-SEM)

Tabela 8
Resultados de testes de hipóteses para a mediação

	Construtos	Beta padrão	Desvio Padrão	valor-t	valor-p	Intervalo de confiança (BC)		Resultados
						LL	UL	
H1	Efetuação > IB > FP	0,145	0,046	3,152	0,002	0,064	0,242	Suportado
H2	OTC > Efetuação > IB	0,177	0,033	5,321	0	0,125	0,254	Suportado
H3	ST > Efetuação > IB	0,086	0,038	2,289	0,023	0,02	0,165	Suportado

Nota: p < 0,05, valor-t > 1,96; BC = Viés correlacionado; LL = Nível inferior; UL = Nível superior; IB = Comportamento inovador; OTC = Abertura à Mudança; ST = Autotranscendência; FP = Desempenho da empresa.

Embora a análise de *bootstrapping* tenha revelado que houve mediação em todos os três relacionamentos, os tipos de efeito de mediação eram desconhecidos. Existem três tipos de mediação: mediação complementar, competitiva e apenas indireta (Hair et al., 2017; Zhao, Lynch & Chen, 2010). A mediação complementar ocorre quando o efeito indireto e o efeito direto são significativos e apontam na mesma direção. Quando os efeitos indiretos e diretos são significativos, mas apontam na direção oposta, a mediação é considerada competitiva. A mediação indireta ocorre quando o efeito indireto é significativo, mas o efeito direto não. Para extrair mais informações sobre

o efeito de mediação, este estudo passou a determinar a significância do efeito indireto e do efeito direto das três hipóteses de mediação (H1, H2 e H3) (Hair et al., 2017). Os resultados estão resumidos na Tabela 9.

6 Discussão

As Tabelas 8 e 9 revelam que todas as três hipóteses de mediação foram suportadas, em que duas mediações foram consideradas apenas indiretas e uma foi considerada complementar. A primeira hipótese (H1) indicou o comportamento inovador como um mediador apenas indireto entre a efetuação e o desempenho da empresa.

Tabela 9
Determinando o tipo de efeito de mediação

Hipótese	Construtos	Coefficiente de caminho	valor-t	Resultados	Tipo de mediação
H1	Efetuação → IB	0,502	9,776	Significante	
Efetuação	IB → FP	0,288	3,428	Significante	
> IB > FP	Efetuação → FP	0,149	1,737	Insignificante	Mediação apenas indireta
H2	OTC → Efetuação	0,352	5,882	Significante	
OTC >	Efetuação → IB	0,502	9,776	Significante	
Efetuação > IB	OTC → IB	0,220	3,271	Significante	Complementária (Mediação parcial)
H3	ST → Efetuação	0,172	2,478	Significante	
ST >	Efetuação → IB	0,502	9,776	Significante	
Efetuação > IB	ST → IB	-0,008	0,128	Insignificante	Mediação apenas indireta

Nota: IB = Comportamento inovador; OTC = Abertura à mudança; ST = Autotranscendência; FP = Desempenho da empresa

Isso mostra que, quando um bom processo de tomada de decisão (efetuação) é usado, o comportamento inovador se seguirá, o que é um fator crucial para o alto desempenho da empresa. Ou seja, a efetuação por si só não leva ao desempenho: a tomada de decisão de efetuação deve ser usada em relação ao desenvolvimento de planos e ações de inovação para que o desempenho ocorra. Portanto, quando planos e decisões inovadoras sólidas são feitas por meio de efetuação, o alto desempenho é alcançado quando o “comportamento orientado para a implementação” é ativado pelo processo de tomada de decisão de efetuação (Jong & Hartog, 2010). Assim, o uso da lógica de efetuação se traduz em alto desempenho da empresa indiretamente, por meio da incorporação de comportamento inovador apenas. Como tal, a efetuação leva direta e indiretamente a um comportamento inovador.

Quanto à H2, o resultado mostrou que a efetuação atua como um mediador complementar entre a abertura à mudança e o comportamento inovador. Estudos anteriores confirmaram uma relação significativa entre a abertura dos funcionários à mudança e a criatividade (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; George & Zhou, 2001). Isso mostra que, junto com a abertura para mudar os valores, as formas de pensar, decidir e agir dos funcionários desempenham um papel vital no incentivo ao comportamento inovador. O resultado deste estudo também reafirma os achados de Park et al. (2014), que afirmaram ser necessário um mecanismo para que os indivíduos atinjam o comportamento desejável. Nesse caso, o mecanismo é a utilização do processo decisório de efetuação para desencadear a adoção de comportamentos inovadores. Ou seja, o uso da tomada de decisão de efetuação aprimora ainda mais o comportamento inovador

entre os indivíduos que estão abertos à mudança. Em outras palavras, indivíduos que estão abertos à mudança são naturalmente já mais inovadores, mas incorporar a tomada de decisão de efetuação aumentará ainda mais suas capacidades inovadoras.

O resultado para a H3 mostrou que a efetuação atua como um mediador apenas indireto entre a autotranscendência e o comportamento inovador. A literatura existente tem mostrado relações insignificantes e negativas entre autotranscendência e comportamento inovador (Gorgievski et al., 2011; Hirschi & Fischer, 2013). No entanto, essa relação parece ser significativa quando a efetuação é introduzida como um mediador, onde a autotranscendência tem um efeito indireto sobre o comportamento inovador por meio da efetuação. Em outras palavras, os valores de autotranscendência por si só não são suficientes para estimular a inovação. Funcionários com valores de autotranscendência podem apresentar alto comportamento inovador, desde que adotem o processo de efetuação em suas tomadas de decisão. Em suma, a lógica da efetuação incentiva os indivíduos autotranscendentes a inovar.

As descobertas atuais ilustram que a combinação certa de pessoas (aquelas com abertura para a mudança ou valores de autotranscendência) e processo (o processo de tomada de decisão de efetuação) melhora o comportamento inovador e o desempenho da empresa. Uma vez que a efetuação se encaixa em ambientes instáveis com muitas incertezas, adotar a efetuação é uma alternativa melhor em tais ambientes para atingir os resultados desejáveis (alto comportamento inovador e desempenho da empresa). No entanto, a maioria das empresas da Malásia adota a forma de causalidade para a tomada de decisões (previsão,

planejamento, inovação estruturada, análise da concorrência) (GE Global Barometer, 2014), possivelmente porque a consciência de efetuação ainda é baixa na Malásia.

A efetuação existe há duas décadas; no entanto, é quase inédito na Malásia. Portanto, este estudo pretendeu destacar a eficácia da efetuação em um ambiente com alta incerteza. A efetuação pode melhorar o comportamento inovador e o desempenho da empresa entre as multinacionais de manufatura na Malásia.

6.1 Implicações gerenciais

Os resultados deste estudo têm três implicações para os gerentes. Em primeiro lugar, os resultados podem servir de diretriz para que as organizações forneçam treinamento sobre a lógica de efetuação da tomada de decisão. A efetuação tem demonstrado funcionar bem em um ambiente inovador (Roach et al., 2016), que se enquadra no caso das EMNs de manufatura, pois elas exigem constantemente inovação em processos e produtos. As EMNs podem, portanto, encorajar os funcionários a tomar decisões experimentando os recursos e redes de que dispõem, bem como mantendo a mente aberta para ver as oportunidades nos obstáculos. É importante que os funcionários que adotem essa lógica estabeleçam um orçamento de quanto eles podem perder para evitar perdas maiores. Além disso, os resultados indicam que indivíduos com abertura para a mudança e valores de autotranscendência alcançam um comportamento inovador com a ajuda da efetuação. Dessa forma, incentivar os funcionários a adotar a efetuação em EMNs aumenta seu comportamento inovador devido à flexibilidade da lógica de efetuação.

Em segundo lugar, este estudo descobriu que os valores afetam o comportamento inovador, o que subsequentemente leva ao melhor desempenho da empresa. A contratação de candidatos com abertura para mudança ou valores de autotranscendência pode melhorar o desempenho da empresa por meio de seu comportamento inovador, desde que sejam treinados para usar técnicas inovadoras e de efetuação. Assim, as empresas podem usar instrumentos de valor no processo de seleção de novos funcionários.

Terceiro, a cultura organizacional de uma empresa deve ser adequada para o processo de efetuação, uma vez que a efetuação requer flexibilidade, autoridade no trabalho e autonomia. A efetuação pode ser cultivada dentro de uma cultura organizacional, tendo os líderes

endossando e usando-a visivelmente na empresa. Além disso, o comportamento inovador é um ingrediente essencial do desempenho da empresa; assim, uma cultura organizacional deve apoiar o comportamento inovador, celebrando pequenas inovações. De forma concisa, a cultura organizacional deve permitir flexibilidade e inovação para que os indivíduos possam tomar decisões eficazes que levem ao comportamento inovador e, conseqüentemente, ao melhor desempenho da empresa.

6.2 Implicações teóricas

Este estudo contribui para a literatura de valor-comportamento ao fornecer evidências empíricas sobre mediadores que vinculam valores a comportamento. A literatura anterior mostrou que a autotranscendência e o comportamento inovador têm relacionamentos insignificantes ou negativos (Gorgievski et al., 2011; Hirschi & Fischer, 2013). Em contraste com a literatura, este estudo descobriu um mecanismo subjacente que transformou a relação valor-comportamento acima mencionada em uma relação positiva. Assim, o estudo enriquece a literatura ao revelar um mediador que estabelece e explica a relação positiva entre autotranscendência e comportamento inovador.

A inovação e a incerteza são partes integrantes do processo de inovação (Jalonen, 2011), porque as fontes, as oportunidades e os resultados da inovação são muito imprevisíveis (Kanter, 1985). Como tal, uma abordagem eficiente (efetuação) é necessária para lidar com tais situações. A teoria da efetuação é uma forma de lógica de tomada de decisão que assume que o futuro é amplamente imprevisível, especialmente em organizações que enfrentam múltiplas incertezas. No entanto, isso pode ser controlado por meio de ações humanas. Para tanto, este estudo concluiu que a teoria da efetuação (Sarasvathy, 2001) é aplicável às EMNs de manufatura e que incentiva o comportamento inovador. A efetuação funciona bem sob a incerteza ao abraçar os obstáculos e transformá-los em oportunidades. Assim, este estudo contribui para a expansão da teoria da efetuação como método de obtenção de comportamentos inovadores entre os funcionários.

Este estudo também constatou que os valores pessoais propostos por Schwartz (2003) são preditores válidos de efetuação e comportamento inovador. Especificamente, os valores de abertura à mudança e autotranscendência apóiam o processo de tomada de decisão de efetuação e, subsequentemente, conduzem o comportamento inovador e o desempenho da empresa. Este estudo,

portanto, fornece evidências adicionais sobre a relação valor-comportamento, introduzindo dois mediadores (efetuação e comportamento inovador) que fortalecem a ligação entre os valores e o comportamento individuais.

A literatura existente tem se concentrado na aplicação da efetuação em pequenas e médias empresas e startups (Frederiksen & Brem, 2017; Lepistö et al., 2019). Esses estudos anteriores descobriram que a efetuação é adequada para empresas menores devido aos desafios enfrentados por seu setor (Brettel et al., 2012; McKelvie et al., 2013). No entanto, estudos recentes sugerem que a efetuação está ganhando reconhecimento em empresas estabelecidas (Matalamäki, 2017; Werhahn, Mauer, Flatten & Brettel, 2015). As EMNs de manufatura enfrentam condições altamente incertas que exigem tomadas de decisão rápidas e flexíveis, o que requer o uso da lógica de efetuação para promover o comportamento inovador e o desempenho da empresa. Este estudo, portanto, estende a teoria da efetuação ao contexto das EMNs de manufatura.

6.3 Limitações e futuras direções de pesquisa

As limitações deste estudo fornecem as bases para futuras pesquisas empíricas. Em primeiro lugar, este estudo analisou apenas as multinacionais de manufatura em Selangor, Malásia, limitando assim sua generalização. Futuros pesquisadores podem comparar os processos de tomada de decisão em setores como serviços e construção. Examinar a probabilidade que cada indústria tem de praticar a efetuação revelaria um novo paradigma na literatura.

A literatura reconhece que o exame de ambas as lógicas de tomada de decisão (efetuação e causalidade) dá uma imagem melhor da situação atual nas EMNs. A efetuação não é superior à causalidade, mas sim uma lógica alternativa de tomada de decisão. As empresas podem usar ambas as lógicas de forma eficaz em diferentes contextos. Este estudo avaliou apenas a efetuação; portanto, não é capaz de identificar os contextos adequados para cada lógica. Seria interessante que estudos futuros explorassem a disposição das organizações em permitir a coexistência de ambas as lógicas.

A próxima limitação refere-se ao fraco poder explicativo da efetuação e do comportamento inovador, que é de 38% e 18%, respectivamente. Isso sugere que 62% e 82% da variância nesses construtos foram devidos a fatores não explicados. Estudos futuros devem, portanto, sondar os valores individuais restantes (autoaprimoramento

e conservação) para fechar essa lacuna. A investigação de outros fatores que apoiam a adoção da efetuação como estratégia de negócios também revelaria novos insights. Isso poderia ser feito entrevistando-se a alta administração para entender seus pontos de vista sobre a efetuação de vários ângulos. Por último, é vital entender as relações entre funcionário-líder ou funcionário-gerente em termos de efetuação. Assim, a identificação de estilos de liderança adequados que cultivem a efetuação e o comportamento inovador agregaria valor à literatura sobre a efetuação.

7 Conclusão

Ao abordar a pergunta “Quais são os papéis das pessoas (valores individuais) e do processo (efetuação) no avanço do desempenho da empresa?”, este estudo descobriu que a combinação certa de pessoas (aqueles que abraçam a abertura para a mudança ou valores de autotranscendência) e processo (o processo de tomada de decisão de efetuação) é uma maneira de melhorar o desempenho da empresa. O processo de tomada de decisão de efetuação revelou-se um mecanismo subjacente à relação valor-desempenho. Uma análise posterior descobriu que o tamanho do efeito (F^2) do processo (efetuação) foi maior do que o das pessoas (valores individuais). A efetuação também demonstrou mediar totalmente a relação entre autotranscendência e comportamento inovador, indicando que a ausência de efetuação impediria o desempenho da empresa. Portanto, este estudo contribui para a literatura ao (a) analisar os papéis desempenhados por pessoas e processos na otimização do desempenho da empresa; e (b) identificar a efetuação e o comportamento inovador como mecanismos que vinculam os valores individuais ao desempenho da empresa. Em resumo, para melhorar o desempenho da empresa, as empresas devem considerar a aplicação do processo de tomada de decisão de efetuação para aumentar o comportamento inovador. As empresas também devem contratar pessoas que demonstrem abertura para a mudança ou valores de autotranscendência para melhor implementar o processo de efetuação.

Referências

Aboelmaged, M. G. (2012). Harvesting organizational knowledge and innovation practices: An empirical examination of their effects on operations strategy. *Business Process Management Journal*, 18(5), 712-734.

Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2016). The application of non-financial performance measurement in Malaysian manufacturing firms. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016), 476-484.

Ahmic, A., Sunje, A., & Kurtic, E. (2016). The influence of top managers' personal values on sustainability of SMEs in developing countries. *Journal of Corporate Governance, Insurance and Risk Management*, 3(1), 27-49.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organisations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.

Barrett, M. A., & Moores, K. (2012). New theoretical perspectives on family business entrepreneurial behavior. In *Understanding Family Businesses* (pp. 271-288). New York, NY: Springer.

Bar-Tal, D. (2001). Why does fear override hope in societies engulfed by intractable conflict, as it does in the Israeli society? *Political Psychology*, 22(3), 601-627.

Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation process in small forms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.

Blauth, M., Mauer, R., & Brettel, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495-509.

Blekman, T. (2011). *Corporate effectuation: What managers should learn from entrepreneurs*. Stanford, CA: Academic Service.

Brenner, B., & Ambos, B. (2013). A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control. *Organization Science*, 24(3), 773-795.

Brettel, M., Bendig, D., Keller, M., Friederichsen, N., & Rosenberg, M. (2014). Effectuation in manufacturing: How entrepreneurial decision-making techniques can be used to deal with uncertainty in manufacturing. *Procedia CIRP*, 17, 611-616.

Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167-184.

Breuer, H. & Lüdeke-Freund, F. (2015). Values-based innovation framework -- innovating by what we care about paper presented at the XXVI ISPIM Conference 2015 - Shaping the frontiers of innovation management, Budapest, Hungary, 26. Recuperado de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=439105103119120122093082118085025123000005036021011004064069026091104014064102085075106063016032058001000023091074085122078001016035075003021003069087026005064120116018077095113090097112102119117023127087115094019018067100076086091104094126007098011096&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Mumford, T. V. (2007). Causation and effectuation: Measurement development and validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(13), 375-390.

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390.

Cheah, J. H., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Ramayah, T., & Ting, H. (2019). Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM: On using single-item versus multi-item measures in redundancy analyses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3192-3210.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

- Cooper, N. E. D. (2017). The Relationship between personal values, organisational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*, 38(2), 274-287.
- Corry, S., & Cormican, K. (2019). Towards innovation in multinational corporation subsidiaries: Development of an instrument to select and evaluate value driven strategies. *Journal of technology management & innovation*, 14(1), 25-33.
- Costa, V. D., Tran, V. L., Turchi, J., & Averbeck, B. B. (2014). Dopamine modulates novelty seeking behaviour during decision making. *Behavioural neuroscience*, 128(5), 556-566.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Crespo, C. F., Griffith, D. A., & Lages, L. F. (2014). The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations. *International Business Review*, 23(5), 993-1007.
- Daniel, E. M., Domenico, M. D., & Sharma, S. (2015). Effectuation and home-based online business entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 33(8), 799-823.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2015). Do effectuation processes shape the relationship between product diversification and performance in new ventures? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 349-377.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organisational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
- Dieterle, J. M. (2001). Ockham's razor, encounterability, and ontological naturalism. *Erkenntnis* (1975-), 55(1), 51-72.
- Dollinger, S. J., Burke, P. A., & Gump, N. W. (2007). Creativity and values. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 91-103.
- Donassolo, P. H., & Matos, C. A. D. (2014). The predictors of sales performance: a study with wholesale sellers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 448-465.
- Economic Planning Unit, P. M. D. (2015). Eleventh Malaysia Plan, 2016-2020: Anchoring growth on people. Recuperado de <http://planipolis.iiep.unesco.org/en/2015/eleventh-malaysia-plan-2016-2020-anchoring-growth-people-6285>
- Evald, M., R., M., & Senderovitz, M. (2013). Exploring internal corporate venturing in SMEs: Effectuation at work in a new context. *Journal of Enterprising Culture*, 21(3), 275-299.
- Fallah, M. H., & Lechler, T. G. (2008). Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1-2), 58-74.
- Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169-189.
- Friedman, Y., & Carmeli, A. (2017). The influence of decision comprehensiveness on innovative behaviours in small entrepreneurial firms: The power of connectivity. *Innovation*, 20(1), 61-83.
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335-343.
- Galvez, D., Enjolras, M., Camargo, M., Boly, V., & Claire, J. (2018). Firm readiness level for innovation projects: A new decision making tool for innovation managers. *Administrative Sciences*, 8(1), 6. doi: 10.3390/admsci8010006
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2018). Influence of technological assets on organisational performance through absorptive capacity, organisational innovation and internal labour flexibility. *Sustainability*, 10(3), 770. doi: 10.3390/su10030770

GE Global Innovation Barometer (2014). *Insight on disruption, collaboration and the future of work*. Retrieve from <http://www.gereports.com/innovation-barometer-2014/>

George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 513-524.

Gerli, F., Gubitta, P., & Tognazzo, A. (2011). Entrepreneurial Competencies and Firm Performance: an empirical study. In *International Workshop on Human Resource Management*, Seville, Spain, 8. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Paolo_Gubitta/publication/228314296_Entrepreneurial_Competencies_and_Firm_Performance_An_Empirical_Study/links/00463526e019dfdeb9000000/Entrepreneurial-Competencies-and-Firm-Performance-An-Empirical-Study.pdf

Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management, 49*(2), 207-232.

Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of international entrepreneurship, 10*(2), 95-116.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science, 43*(1), 115-135.

Hepper, E. G., Gramzow, R. H., & Sedikides, C. (2010). Individual differences in self-enhancement and self-protection strategies: An integrative analysis. *Journal of personality, 78*(2), 781-814.

Hirschi, A., & Fischer, S. (2013). Work values as predictors of entrepreneurial career intentions: A longitudinal analysis of gender effects. *Career Development International, 18*(3), 216-231.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In

M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (Cap. 1, pp. 1-16). New Jersey: John Wiley & Sons.

Holland, D. V., & Shepherd, D. A. (2013). Deciding to persist: Adversity, values, and entrepreneurs' decision policies. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(2), 331-358.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55.

Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2010). Knowledge transfer to partners: A firm level perspective. *Journal of Knowledge Management, 14*(3), 428-448.

Jalonen, H. (2012). The uncertainty of innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Research, 4*(1), 1-47.

Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing. *Vine, 45*(1), 67-88.

Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2006). Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. *Journal of International Management, 12*(1), 23-45.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing, 57*(3), 53-70.

Jones, J. L. S., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance. *Business Process Management Journal, 20*(2), 335-358.

Jong, J., de, & Hartog, D., den, (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management, 19*(1), 23-36.

Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of business venturing, 1*(1), 47-60.

Kasof, J., Chen, C., Himsel, A., & Greenberger, E. (2007). Values and creativity. *Creativity Research Journal, 19*(2-3), 105-122.

- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston, NY: Houghton Mifflin Company.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organisation Science*, 3(3), 383-397.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises—new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Küpper, D., & Burkhart, T. (2009). Effectuation in the context of R&D projects: Characteristics and impact on project performance. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1-6.
- Larson, K. L., White, D. D., Gober, P., & Wutich, A. (2015). Decision making under uncertainty for water sustainability and urban climate change adaptation. *Sustainability*, 7(11), 14761-14784.
- Léger-Jarniou, C., & Tegtmeier, S. (2017). Introduction: reopening the debate—a Delphi panel of the leading scholars in research on entrepreneurial opportunities. In C. Léger-Jarniou, & S. Tegtmeier (eds). *Research handbook on entrepreneurial opportunities* (pp. 1-42). UK: Edward Elgar Publishing.
- Lepistö, T., Mäkitalo-Keinonen, T., & Valjakka, T. (2019). Opportunity recognition in a hub-governed network—insights from garage services. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 257-280.
- Leskinen, R. (2011). Success in the female entrepreneurial networking process. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), 1-25.
- Lo, M. C., Wang, Y. C., Wah, C. R. J., & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organisational performance of SMEs in Malaysia: A Partial Least Squares approach. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(61), 370-391.
- Malaysia Science and Technology Information Centre (2019). *Global Innovation Index (GII)*. Recuperado de <https://mastic.mestec.gov.my/statistic/international-ranking/global-innovation-index>
- Malaysian Industrial Development Authority (2006). *Malaysia performance of the manufacturing and services sectors*. Recuperado de www.mida.gov.my
- Matalamäki, M. J. (2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship—towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 928-949.
- McKelvie, A., DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2013). What is the appropriate dependent variable in effectuation research?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33(4), 4.
- Michailova, S., & Nielsen, B. B. (2006). MNCs and knowledge management: A typology and key features. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 44-54.
- Moilanen, S. (2007). Knowledge translation in management accounting and control: A case study of a multinational firm in transitional economies. *European Accounting Review*, 16(4), 757-789.
- Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: The role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1001-1015.
- Mustapha, M. (2014). Monitoring costs of multinational companies: An agency theory perspective. *Asian Journal of Business and Accounting*, 7(2), 23-43.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., Mail, R., & Sariman, N. K. (2015). Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: Insights from electrical and electronics companies. *Procedia Economics and Finance*, 31, 13-25.
- Oliveira, D. D. L., Maçada, A. C. G., & Oliveira, G. D. (2016). Business value of IT capabilities: effects on processes and firm performance in a developing country. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 245-266.

- Pang, J. S. (2010). The achievement motive: A review of theory and assessment of achievement, hope of success, and fear of failure. *Implicit motives, 1*, 30-71.
- Park, C. H., Song, J. H., Lim, D. H., & Kim, J. W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human Resource Development International, 17*(2), 203-221.
- Phipps, S. T., & Prieto, L. C. (2012). Knowledge is power? An inquiry into knowledge management, its effects on individual creativity, and the moderating role of an entrepreneurial mindset. *Academy of Strategic Management Journal, 11*(1), 43-58.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour research methods, 40*(3), 879-891.
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal Values and Innovative Behaviour of Employees. *Frontiers in Psychology, 10*, 865.
- Radam, A., Abu, M. L., & Abdullah, A. M. (2008). Technical efficiency of small and medium enterprise in Malaysia: A stochastic frontier production model. *International Journal of economics and Management, 2*(2), 395-408.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and innovation management, 14*(2), 142-150.
- Ramstetter, E. D., & Ahmad, S. B. H. (2009, march). *Foreign Multinationals in Malaysian Manufacturing After the Crisis* [Working Paper Series Vol. 2009-13]. Recuperado de http://www.agi.or.jp/user03/836_188_20110622134613.pdf
- Ratnaningsih, I. Z., Prasetyo, A. R., & Prihatsanti, U. (2016). Predicting innovative behaviour among employees in a manufacturing company: the role of psychological capital. *ANIMA Indonesian Psychological Journal, 31*(2), 84-90.
- Roach, D. C., Ryman, J. A., & Makani, J. (2016). Effectuation, innovation and performance in SMEs: An empirical study. *European Journal of Innovation Management, 19*(2), 214-238.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organisation Science, 14*(2), 107-122.
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises, 2013*, 1-16.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management, 1*(3), 176-190.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business, 12*(3), 45-53.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review, 26*(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Elements of Entrepreneurial Expertise*. Northampton: Edward Elgar.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Jr., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ), 27*(3), 197-211.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business, 48*(3), 329-339.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology, 25*(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey, 259*(290), 261.
- Schwartz, S. H. (2007). Universalism values and the inclusiveness of our moral universe. *Journal of cross-cultural psychology, 38*(6), 711-728.

- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... & Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663- 688.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review, benchmarking; *An International Journal*, 15(5), 525-547.
- Sniazhko, S. (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-32.
- Sousa, C. M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.
- Sun, X., & Bisht, R. K. (2013). *Causation and effectuation in the context of product development process in a large-sized established company*. (Master's thesis). Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University. Lund, Sweden. Recuperado de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=3912698&fileOId=3912700>
- Svensrud, E., & Åsvoll, H. (2012). Innovation in large corporations: A development of the rudimentary theory of effectuation. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 59-90.
- Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 297-311.
- Tyszka, T., Cieslik, J., Domurat, A., & Macko, A. (2011). Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy. *The Journal of Socio-Economics*, 40(2), 124-131.
- Wang, C. L., Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: An integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 99-122.
- Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33(5), 305-313.
- Whitaker, J., Ekman, P., & Thompson, S. (2017). How multinational corporations use information technology to manage global operations. *Journal of Computer Information Systems*, 57(2), 112-122.
- Wilson, F. A., & Goldman-Rakic, P. S. (1994). Viewing preferences of rhesus monkeys related to memory for complex pictures, colours and faces. *Behavioural Brain Research*, 60(1), 79 – 89.
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Zander, U., & Richtnér, A. (2019). What fosters individual-level absorptive capacity in MNCs? An extended motivation–ability–opportunity framework. *Management International Review*, 59(1), 93-129.
- York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463.
- Yunis, M., Jamali, D., & Hashim, H. (2018). Corporate social responsibility of foreign multinationals in a developing country context: insights from Pakistan. *Sustainability*, 10(10), 3511. doi: <https://doi.org/10.3390/su10103511>
- Zakaria, N., Abdullah, N. A. C., & Yusoff, R. Z. (2016). The innovation-performance linkage: Empirical evidence of Malaysian manufacturing SMEs. In *International Soft Science Conference* (pp. 419-424).
- Zarzycka, E., Dobroszek, J., Lepistö, L., & Moilanen, S. (2019). Coexistence of innovation and standardization: Evidence from the lean environment of business process outsourcing. *Journal of Management Control*, 30(3), 251-286.
- Zeschky, M., Daiber, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2014). Coordination in global R&D organisations: An examination of the role of subsidiary mandate and modular product architectures in dispersed R&D organisations. *Technovation*, 34(10), 594-604.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

Anexo – Itens de medição

Valores individuais (Schwartz, 2003; 1 = Raramente a 7 = Frequentemente)

Abertura à mudança:

- É importante para mim pensar em novas ideias e ser criativo. Gosto de fazer as coisas da minha maneira original.

- É importante para mim tomar minhas próprias decisões sobre o que faço. Gosto de ser livre e não depender dos outros.

- Gosto de surpresas e estou sempre em busca de coisas novas para fazer. Acho que é importante fazer muitas coisas diferentes na vida.

- Procuo aventuras e gosto de correr riscos.

Quero ter uma vida emocionante.

- É importante para mim me divertir. Gosto de me “mimar”.

- Procuo todas as oportunidades que posso para me divertir. É importante para mim fazer coisas que me dão prazer.

Autotranscendência:

- É muito importante para mim ajudar as pessoas ao meu redor. Quero cuidar de outras pessoas.

- É importante para mim ser leal aos meus amigos. Quero me dedicar às pessoas que estão perto de mim.

- Acho que é importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas com igualdade. Quero justiça para todos, mesmo para pessoas que não conheço.

- É importante para mim ouvir pessoas que são diferentes de mim. Mesmo quando discordo delas, ainda quero entendê-las.

- Acredito fortemente que as pessoas devem cuidar da natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para mim.

Efetuação (Chandler et al., 2011; 1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente)

Experimentação:

- Experimento diferentes produtos e/ou modelos de negócios.

- O produto/serviço que ofereço agora é essencialmente o mesmo que foi originalmente desenhado conceitualmente.

- O produto/serviço que ofereço agora é substancialmente diferente daquele que imaginei inicialmente.

- Tento várias abordagens diferentes até encontrar um modelo de negócios que funcione.

Perda acessível:

- Tomo cuidado para não comprometer mais recursos do que posso perder.

- Tomo cuidado para não arriscar mais dinheiro do que estou disposto a perder com a ideia inicial.

- Tomo cuidado para não arriscar uma quantia de dinheiro que leve a empresa a ter problemas financeiros reais se as coisas não derem certo.

Flexibilidade:

- Permito que o negócio evolua conforme as oportunidades surgem.

- Adapto o que estou fazendo aos recursos que tenho.

- Sou flexível e aproveito as oportunidades à medida que surgem.

- Evito cursos de ação que restrinjam minha flexibilidade e adaptabilidade.

Pré-compromisso:

- Uso um número substancial de acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir a quantidade de incerteza.

- Uso pré-compromissos de clientes e fornecedores o máximo possível.

Comportamento inovador (de Jong & den Hartog, 2010; 1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente)

- Presto atenção a questões que não fazem parte do meu trabalho diário.

- Normalmente, me pergunto como as coisas podem ser improvisadas.

- Procuo novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho.

- Crio soluções originais para os problemas.

- Encontro novas abordagens para a execução de tarefas.

- Faço membros importantes da organização ficarem entusiasmados com ideias inovadoras.

- Tento convencer as pessoas a apoiarem uma ideia inovadora.

- Introduzo sistematicamente ideias inovadoras nas práticas de trabalho.

- Contribuo para a implementação de novas ideias.

- Esforço-me para desenvolver coisas novas.

Desempenho da empresa (Jaworski & Kohli, 1993; 1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente)

- O desempenho geral de nossa empresa atendeu às expectativas no ano passado.

- O desempenho geral de nossa empresa excedeu o de nossos principais concorrentes no ano passado.

Agências de fomento:

Esta pesquisa foi patrocinada pela Universiti Putra Malaysia sob a UPM Grant Putra Siswazah, Número do projeto: 9536100.

Conflito de interesse:

Os autores não têm nenhum conflito de interesse a declarar.

Copyright:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Thanuja Rathakrishnan, PhD em Economia de Negócios, Universiti Putra Malaysia, Serdang, Malásia.

E-mail: thanuja87@outlook.com

2. Siew Imm Ng, PhD em Administração, University of Western Australia, Perth, Austrália.

E-mail: imm_ns@upm.edu.my

3. Jo Ann Ho, PhD em Ética de Negócios, Cardiff Business School, Cardiff University, Reino Unido.

E-mail: ann_hj@upm.edu.my

4. Dahlia Zawawi, PhD em Comportamento Organizacional, University of Reading, Berkshire, Reino Unido.

E-mail: dahlia@upm.edu.my

Contribuições dos autores:

Thanuja Rathakrishnan: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleção de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

Siew Imm Ng: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito.

Jo Ann Ho: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Análise estatística; Análise e interpretação de dados.

Dahlia Zawawi: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Análise estatística; Revisão.