

Revisão Sistemática sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão

Recebido: 25/08/2018

Aprovado: 07/01/2019

¹Julio Cesar Volpp Sierra

²Fernando Antonio Ribeiro Serra

³Luiz Antonio de Camargo Guerrazzi

⁴José Eduardo Teixeira

Resumo

O objetivo, neste artigo, foi apresentar as frentes e agenda futura da pesquisa sobre a influência dos executivos no desempenho das empresas na perspectiva da Teoria do Alto Escalão. Para atingir este objetivo, realizamos uma revisão sistemática de 59 artigos, procedentes de um estudo bibliométrico de pareamento. Os resultados da pesquisa indicam que, a partir do trabalho seminal de Hambrick e Mason (1984), os estudos atuais, além de considerarem as características demográficas do CEO (*Chief Executive Officer*), têm dado ênfase à influência da diversidade do TMT (*Top Management Team*) sobre os conflitos entre executivos e conselheiros, aos efeitos do comportamento e relações sociais e a análises semelhantes em outros níveis organizacionais. A partir destas análises, é proposta uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Teoria do Alto Escalão. Características dos Executivos. Desempenho Organizacional. Estudos Bibliométricos.

Literature Review on the Influence of Executives on the Performance of Companies From the Perspective of the Upper Echelon Theory

Abstract

The objective in this article was to present the current and future agenda of research on the influence of executives regarding the performance of companies from the perspective of the Upper Echelon Theory. To achieve this goal, we performed a systematic literature review in 59 articles, supported by a bibliometric study with paired analysis. The results indicate that, based on the seminal work by Hambrick and Mason (1984), the current studies consider the demographic characteristics of the Chief Executive Officer, have emphasized the influence of Top Management Team on the conflicts between executives and advisors, have identified the effects of behavior and social relations, and pointed out similar analyses at other organizational levels. We propose a research agenda based on our analyses of previous works.

Keywords: Upper Echelon Theory. Characteristics of Executives. Organizational Performance. Bibliometric Studies.

¹Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: volpp1979@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7736-7340>

²Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: fernandorserra@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-8178-7313>

³Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: luizguerrazzi@hotmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7100-5314>

⁴Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: j.e.teixeira@terra.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-9757-3435>

Introdução

O CEO e sua equipe executiva podem ser considerados como recursos estratégicos da organização (Penrose, 1959), se forem percebidos como meios que influenciam o desempenho (Castanias & Helfat, 2001). Em caso de influência positiva, esses elementos são recursos valiosos e raros, sendo então difíceis de imitar e de substituir (Serra & Ferreira, 2010; Serra & Lissoni, 2006). O reconhecimento acadêmico do CEO como influente no desempenho prosperou com o artigo de Hambrick e Mason (1984) que, com base na teoria comportamental (Cyert & March, 1963), desenvolveram a perspectiva do alto escalão. Nessa perspectiva, considera-se a influência das características do CEO no desempenho da organização (Medeiros Jr., Serra & Ferreira, 2011). A partir do trabalho de Hambrick e Mason (1984), os temas que relacionam liderança e desempenho se tornaram os tópicos mais estudados nas pesquisas sobre organizações (Bergh, Aguinis, Heavey, Ketchen, Boyd, Su, Lau & Joo, 2016), e considerados como os mais importantes, devido à influência da tomada de decisão sobre o desempenho (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

Desde a publicação do artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), com a conceituação da Teoria do Alto Escalão (*Upper Echelon Theory*), esse estudo tem servido de ponto de partida para um grande número de outros, focalizando a influência dos executivos de topo no desempenho das empresas. De acordo com Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), até 2004, mais de 500 citações ao artigo de Hambrick e Mason tinham sido feitas, comprovando seu impacto.

Artigos já publicados, como os de Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), Hambrick (2007) e Oppong (2014), revisitaram a Teoria do Alto Escalão e seus avanços e desdobramentos – nos quais os trabalhos de Hambrick têm grande relevância – e apontam aspectos da teoria ainda pouco explorados. No entanto, todas as revisões conhecidas utilizam uma abordagem qualitativa, e não compreendem uma revisão sistemática adequada. Considerando essa lacuna, surge a pergunta de pesquisa que este estudo pretende responder: qual a magnitude e o perfil da produção acadêmica internacional acerca da influência dos executivos sobre o desempenho organizacional? Assim, este estudo objetiva identificar se o tema está em voga e em que patamar de relevância se encontra na pesquisa acadêmica.

Além disso, objetiva-se identificar o perfil qualitativo da produção, ao se buscar revelar quais são os periódicos que têm maior aderência ao tema, quais são os autores mais citados e quais denotam o aspecto seminal do conhecimento sobre o tema. Finalmente, tem-se por objetivo, neste estudo, identificar o vigor do tema com o passar dos anos e as relações entre os autores que o pesquisam.

Para atingir esses objetivos, foi realizada uma revisão sistemática de 59 artigos, tendo como base um estudo bibliométrico de pareamento da produção acadêmica internacional,

no período de 1945 a 2017, de acordo com os dados da Coleção Principal da *Web of Science*. Para isso, consideraram-se as seguintes composições de verbetes: 'organizational performance' e 'executive*'; 'organizational performance' e 'top executive*'; 'organizational performance' e 'top management*'; 'organizational performance' e 'upper management*' e 'organizational performance' e 'upper echelon*'.

A Teoria do Alto Escalão

A Teoria do Alto Escalão, tal como exposta no artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), tem como base dois preceitos principais: 1) os executivos agem com base em suas interpretações pessoais das situações estratégicas que enfrentam, e 2) essas interpretações personalizadas são função das suas experiências, valores e personalidades (Hambrick, 2007).

Os resultados organizacionais são fortemente influenciados pelos valores e bases cognitivas dos atores mais importantes na organização, identificados como membros da equipe de alta liderança.

Duas ideias adicionais são também apresentadas no artigo de 1984, as quais complementam os preceitos principais da teoria (Hambrick, 2007). A primeira delas é a proposta de que um foco sobre as características da equipe de administração de topo (*Top Management Team* – TMT) pode prover uma explicação mais completa dos resultados organizacionais do que a ênfase dada somente às características do executivo principal (*Chief Executive Officer* – CEO).

Isso ocorre porque, para Hambrick e Mason (1984), a liderança de uma organização complexa é uma atividade compartilhada, na qual as capacidades cognitivas, competências e interações de todos os integrantes da equipe de topo contribuem para os comportamentos estratégicos e as decisões tomadas.

A segunda ideia é a de que características demográficas, como idade, tempo de mandato, educação e experiência funcional, podem ser usados como substitutos (proxies) adequados dos quadros cognitivos dos executivos de alto escalão, em face da dificuldade para obtenção de seus dados psicométricos.

Os autores consideram que essas características demográficas podem ser utilizadas para prever as ações estratégicas de uma organização, mesmo que de forma imperfeita (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Entretanto, também reconhecem que o uso dessas características (em oposição à identificação direta dos quadros cognitivos dos membros do TMT) não permite abrir a "caixa preta" dos processos fundamentais que acionam o comportamento dos executivos (Lawrence, 1997). O modelo original da Teoria do Alto Escalão é apresentado na Figura 1.

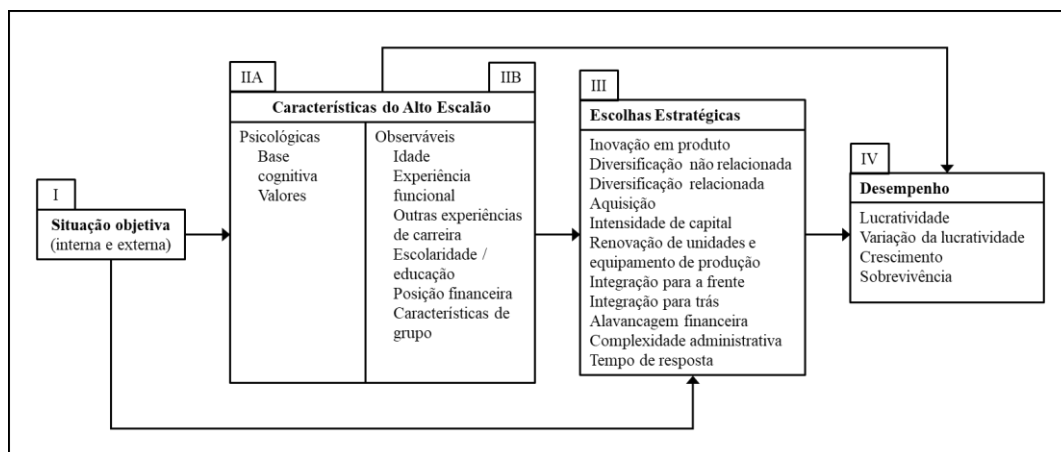


Figura 1: Modelo original proposto para a Teoria do Alto Escalão

Fonte: Hambrick e Mason (1984).

A Figura 1 apresenta a situação objetiva interna e externa da organização (I), que é interpretada pela equipe de alto escalão da empresa. Essa interpretação é influenciada pelas características da equipe (II), que incluem sua base cognitiva e valores (IIA). Dada a dificuldade para a identificação das características psicológicas dos executivos, características demográficas observáveis, como idade, sexo ou experiência funcional prévia (IIB), são utilizadas como proxies que permitem inferir os aspectos psicológicos que orientam suas escolhas quanto a alternativas estratégicas (*strategic choices*). A equipe de alto escalão pode escolher diferentes estratégias para o enfrentamento dos desafios da organização, que incluem desde inovação em produtos até (a redução do) tempo de resposta (III). Finalmente, os resultados organizacionais, medidos por meio de indicadores de desempenho (IV), serão consequência das alternativas estratégicas adotadas para a situação objetiva da organização, cuja escolha, por sua vez, foi influenciada pelas características da equipe de alto escalão.

Mais recentemente, diversos refinamentos foram adicionados à construção original da Teoria do Alto Escalão, nos quais se incluem a consideração dos efeitos moderadores da discrição gerencial (*managerial discretion*) e a das demandas sobre o trabalho do executivo (*executive job demands*). O primeiro moderador é a discrição gerencial (*managerial discretion* – MD) dos gestores de alto escalão. A MD, como conceituada por Hambrick e Finkelstein (1987) (ver também Wangrow, Schepker & Baker, 2015), significa a amplitude da possibilidade de ação que os executivos têm para tomar suas decisões. Ela existe quando há múltiplas alternativas plausíveis para a tomada de decisão e esta não é submetida a restrições. A MD emana das condições ambientais (do contexto em que a organização atua), de fatores encontrados na própria organização (como sua estrutura de controle) e das características dos próprios executivos (como sua tolerância à ambiguidade). O conceito é introduzido na Teoria do Alto Escalão para servir de ponte para o arrefecimento da discordância histórica entre os temas. De um lado, estão a ecologia

organizacional (Hannan & Freeman, 1977) e a nova teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Do outro lado, há a perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), quanto à influência dos gestores de primeiro nível sobre os destinos de suas organizações e o domínio ambiental em que competem. A capacidade de influência das equipes de alto escalão é influenciada (moderada) pela sua MD: na presença de nível elevado de MD, as características da equipe de gestão se refletirão mais fortemente na estratégia e no desempenho da organização. Em sentido inverso, se o corpo gerencial dispõe de reduzida MD, as características dos gestores pouco influenciam. Estudos empíricos conduzidos por Hambrick, em conjunto com outros pesquisadores (Finkelstein & Hambrick, 1990; Crossland & Hambrick, 2007), demonstraram o efeito moderador da MD sobre a influência do alto escalão.

Outro efeito moderador identificado para as predições da Teoria do Alto Escalão, desta vez por Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005), decorre das demandas sobre o trabalho dos executivos. Os autores propõem que essas demandas decorrem de três fatores: desafios de suas tarefas (isto é, das condições estratégicas enfrentadas pela organização), desafios de desempenho (impostos pelos proprietários ou pelo Conselho de Administração) e aspirações pessoais. Executivos submetidos a uma sobrecarga de fortes demandas serão forçados a tomar atalhos nos seus processos decisórios e a empregar alternativas nas quais se sintam confortáveis e/ou que já tenham experimentado no passado. Esses fatores implicam maior influência da sua trajetória prévia e inclinações pessoais nas decisões tomadas. Ao contrário, uma equipe de alto escalão que enfrenta demandas de menor intensidade pode realizar análises mais detalhadas tanto da situação enfrentada quanto das alternativas disponíveis. Tal situação aumenta a possibilidade da adoção de um curso de ação que melhor se adequa à realidade objetiva enfrentada pela organização e, portanto, é menos influenciado pelas características idiossincráticas dos profissionais envolvidos. O construto “demandas sobre o trabalho dos executivos” ainda não foi, contudo, objeto de muitos estudos que comprovem seu efeito moderador sobre as prescrições da Teoria do Alto Escalão.

Método e Procedimentos de Pesquisa

Neste estudo, conduzimos uma revisão sistemática para apresentar uma visão geral e uma síntese das principais frentes de pesquisa da influência dos executivos de topo no desempenho das empresas. A análise dos artigos foi guiada a partir dos resultados esquemáticos de um estudo bibliométrico de pareamento. A análise sistemática, dentre outros aspectos, envolve procedimentos sistemáticos de coleta (Stingl & Geraldi, 2017), que ficam robustos com o suporte de técnicas de bibliometria e de análises estatísticas (Zupic, & Čater, 2015). Objetivamos identificar diferentes frentes de pesquisa e apresentar não só uma síntese da pesquisa em andamento, mas uma sugestão de pesquisas futuras que possam ajudar os pesquisadores dedicados ao tema. Desta forma, seguimos as

indicações de Tranfield, Denier e Smart (2003), ao conduzirmos o trabalho de forma sistemática, transparente e reproduzível.

Os estudos bibliométricos têm sido utilizados para avaliar a evolução de disciplinas, temas e fenômenos, a partir do conhecimento acumulado. A partir destes estudos, os pesquisadores avaliam a lógica que subsidia o conhecimento, as tendências e linhas de pesquisa (Serra, Ferreira, Guerrazzi & Scaciotta, 2018; Nagaratnam, Ebrahim & Habibullah, 2016). Nos estudos bibliométricos, por intermédio de métodos estatísticos e de outras análises, grandes quantidades de dados bibliográficos podem ser analisadas, evitando a subjetividade da seleção dos trabalhos que pode ocorrer na revisão sistemática (Vogel & Güttel, 2013; Zupic, & Čater, 2015).

Neste estudo, fizemos uma análise bibliométrica de pareamento, seguindo o método proposto por Vogel e Güttel (2013). O pareamento mede a frequência em que dois documentos de uma amostra possuem uma referência em comum. A existência de referências em comum é uma indicação de que estes estudos seguem uma vertente de pesquisa. A sobreposição de referências em conjunto, ou seja, uma bibliografia comum (Kessler, 1963; Zupic, & Čater, 2015) representa as frentes de pesquisa que estão sendo privilegiadas pelos pesquisadores em um campo do conhecimento ou em relação a um fenômeno (Vogel & Güttel, 2013). Os estudos bibliométricos mais sofisticados utilizam técnicas como análise fatorial e de redes de relacionamento. O uso destas técnicas em conjunto proporciona maior robustez ao estudo, pois, de certa forma, a análise fatorial exploratória é reavaliada com o auxílio da rede de relacionamentos (Serra, Ferreira, Guerrazzi & Scaciotta, 2018). A análise fatorial é o principal método de agrupamento utilizado em estudos bibliométricos (McCain, 1990; Zupic & Čater, 2015).

Coleta de Dados e Amostra

Os dados foram coletados da base *Web of Science* (WoS). A base WoS é composta pelos principais periódicos internacionais em Ciências Sociais Aplicadas, e que são classificados pelo fator de impacto (Vogel & Güttel, 2013). Na busca, consideramos todos os artigos avaliados por pares que estavam disponíveis na base até o ano de 2017 na área de Gestão de Negócios. Nas palavras-chave utilizadas para a pesquisa, consideramos as aquelas que foram utilizadas em trabalhos importantes publicados sobre o tema: '*executive**', '*top executive**', '*top management**', '*upper management**' e '*upper echelon**'. O asterisco foi utilizado para que todas as variações possíveis de palavras-chave fossem consideradas. A busca foi realizada no campo Tópico da base WoS, que faz a procura no título, resumo e palavras-chave dos artigos da base.

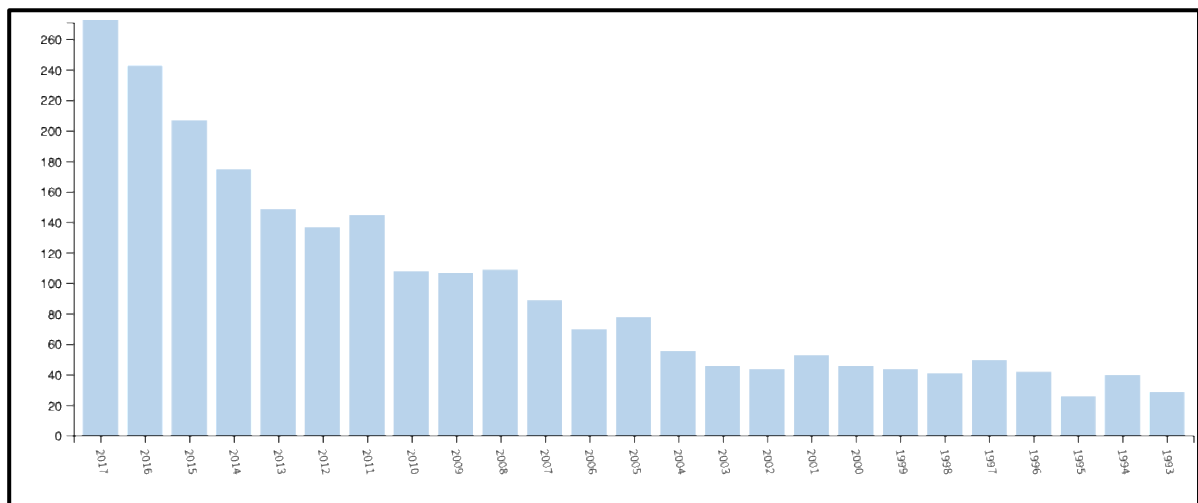
Na pesquisa inicial, encontramos 2.306 documentos. A Tabela 1 apresenta os 10 principais periódicos com artigos publicados sobre o tema, que contém 779 artigos. A amostra final foi de 59 documentos, resultantes da seleção de artigos com, pelo menos, 19 pareamentos e um documento. Realizamos esta restrição com o suporte do *software* Ucinet.

Tabela 1: Artigos por periódico

Artigos por Periódico		
#	Artigo	Citações
1	Strategic Management Journal	138
2	Journal of Management	112
3	Academy of Management Journal	107
4	Journal of Business Research	75
5	International Journal of Human Resource Management	73
6	Organization Science	72
7	Journal of Management Studies	69
8	Journal of Business Ethics	47
9	Jornal of Product Innovation Management	44
10	Leadership Quarterly	42
Total		779

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 2 apresenta a evolução da quantidade de artigos publicados, considerando toda amostra. A evolução indica um crescimento significativo dos artigos que estudam a influência dos executivos no desempenho da empresa nos últimos 25 anos. É válido afirmar que esta evolução crescente denota a importância do tema.

**Figura 2: Publicações por ano.**

Fonte: elaborado pelos autores, no sítio da *Web of Science*.

Procedimentos de Análise

Para a realização do pareamento bibliográfico, foram utilizados os *softwares* Bibexcel, SPSS (versão 20) e Ucinet. A base para a realização das análises estatísticas exploratórias é a matriz de coocorrência (Bazeley, 2013) de pareamento. Na matriz de coocorrência, as linhas e colunas possuem os mesmos códigos, neste caso, os artigos. Na matriz, os dados representam a frequência de coocorrência, que é considerada uma medida de similaridade (Bernard & Ryan, 2010).

A matriz de coocorrência do pareamento é gerada pelo *software* Bibexcel. No entanto, a matriz precisa conter a quantidade final dos artigos a serem analisados e que representem a amostra, neste caso, os 59 documentos que foram restritos com o uso do *software* Ucinet. Essa matriz, para servir de insumo para a análise fatorial, é convertida numa matriz de correlação de Pearson. Para realizar a análise fatorial exploratória, utilizamos o SPSS (versão 20). A diagonal da matriz é considerada nula (White & Griffith, 1981; Charvet, Cooper & Gardner, 2008). A extração dos fatores foi feita usando-se o método de componentes principais, com rotação Varimax (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Lin & Cheng, 2010) e normalização de Kaiser. De acordo com o especificado por Vogel e Güttel (2013), os artigos com carga fatorial superior ou igual a 0,40 foram considerados. Para localização nos fatores, no caso de haver carga fatorial cruzada, foi considerada a maior carga (Vogel & Güttel, 2013).

Os artigos que se agrupam em um mesmo fator da análise fatorial são considerados portadores de similaridades conceituais (Shafique, 2013; Lin & Cheng, 2010). Isto pode indicar que um conjunto de autores pesquisa o mesmo tema (White, 2011). Os fatores foram nomeados individualmente, a partir da leitura do conteúdo de todos os artigos (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Para dar robustez aos resultados da análise fatorial exploratória fizemos uma análise de rede complementar, com o uso do Ucinet (Borgatti, Everett & Johnson, 2013), com a mesma matriz de coocorrência utilizada para análise fatorial. Os resultados dos fatores da análise fatorial foram sobrepostos à rede de relacionamentos gerada para efeitos de análise.

As Frentes de Pesquisa do Executivo Versus Desempenho

Os resultados da análise fatorial e da rede com a sobreposição dos fatores estão apresentados, respectivamente, na Tabela 2 e Figura 3. Na análise fatorial, identificamos cinco fatores com variância explicada de 58,88%. Para os artigos que possuíam cargas fatoriais acima do valor mínimo especificado em mais de um fator, foi considerado o fator com maior carga fatorial (Vogel & Güttel, 2013), embora esses artigos possam contribuir conceitualmente também para outro fator (Ferreira, Pinto & Serra, 2013).

A partir da análise fatorial, foram identificados cinco fatores. Cada fator evidencia uma frente de pesquisa sobre as relações entre os executivos e o desempenho das organizações, a saber:

- a) Fator BC1 - "Diversidade do TMT e Desempenho", composto por 17 artigos (27% de variância explicada) e indicativo da frente de pesquisa predominante;
- b) Fator BC2 - "Conflitos entre Executivos e Desempenho", composto por 9 artigos, que respondem a 13,656% da variância explicada e parecem ser uma frente de pesquisa emergente e progressiva para investigar fatores comportamentais;
- c) Fator BC3 - "O efeito CEO e Desempenho", composto por 11 artigos (8,801% de variância explicada), corresponde aos estudos clássicos da teoria do alto escalão, que parece estar perdendo força para outras frentes mais específicas;

d) Fator BC4 - "Tecnologia da Informação e Desempenho", composto por 10 artigos (5,098% de variância explicada), indica a importância da tecnologia no desempenho, em especial da governança a partir dos executivos de topo;

e) Fator BC5 - "Comportamento e influência social na tomada de decisão", composto por 12 artigos (4,321% da variância), que parecem indicar uma frente emergente que considera aspectos cognitivos e comportamentais dos executivos, a partir dos contextos sociais em que estão inseridos.

Os trabalhos, em todos os fatores, têm como base a Teoria do Alto Escalão, a partir do trabalho original de Hambrick e Mason (1984) e seus desdobramentos. Como a Teoria do Alto Escalão propõe usar características demográficas para prever comportamentos e desempenho, os trabalhos encontrados em todos os fatores, fora as exceções de revisões de literatura, são pesquisas quantitativas, com regressões usadas para avaliar relações com o desempenho e a influência de efeitos moderadores.

Tabela 2: Análise Fatorial de Pareamento

		Componente				
		BC1	BC2	BC3	BC4	BC5
bc1161	van Knippenberg_etal_2011	,868	,111	,076	-,066	,009
bc1162	Joshi_etal_2011	,843	,133	,186	-,106	,115
bc1550	Willians_2007	,837	,144	-,071	-,165	,019
bc1240	Kunze_Bruch_2010	,805	,302	-,105	-,052	-,032
bc1328	Chi_etal_2009	,804	,317	-,155	-,003	-,103
bc1146	Bell_etal_2011	,796	,190	,015	-,132	-,034
bc1539	Horwitz_Horwitz_2007	,784	,275	-,062	-,163	-,035
bc1308	Acar_2010	,781	,418	-,101	-,161	-,061
bc1268	Tuggle_etal_2010	,759	,077	,381	-,067	,201
bc1572	Barkema_Shvyrkov_2007	,755	,303	,133	-,190	,218
bc1244	Nielsen_2009	,712	,173	,324	-,109	,249
bc1359	Nielsen_2010	,696	,015	,401	-,098	,256
bc1303	Puck_etal_2010	,640	,594	-,161	-,126	-,055
bc1336	Tegarden_etal_2009	,594	,400	,049	-,116	,399
bc1258	Talke_etal_2010	,579	,147	,307	,038	,337
bc1278	Rost_Osterloh_2010	,550	,117	,429	-,007	,372
bc1432	Carmeli_2008	,497	,454	,207	-,051	,408
bc1186	Lu_etal_2011	,103	,860	-,127	-,162	-,129
bc1406	Hjerto_Kuvaas_2009	,231	,833	-,136	-,164	-,030
bc1435	Korsgaard_etal_2008	,330	,767	-,181	-,204	-,125
bc1270	Jehn_etal_2010	,361	,761	-,108	-,115	-,056
bc1357	Parayitam_Dooley_2009	,197	,752	-,057	-,001	,126
bc1015	Kidwell_etal_2012	,039	,687	-,111	-,030	-,080
bc1612	Parayitam_Dooley_2007	,200	,666	-,126	,017	,151
bc1592	Olson_etal_2007	,393	,665	-,065	-,015	,188
bc1021	deWit_etal_2012	,423	,654	-,150	-,176	-,079
bc1020	Liu_etal_2012	,288	-,033	,774	-,041	-,036

bc1185	Lin_Liu_2011	,122	-,093	,744	-,047	-,044
bc1066	Lin_Liu_2012	,155	-,093	,672	-,036	,034
bc1439	Mackey_2008	,048	-,067	,665	,049	,170
bc1149	Yang_etal_2011	,464	-,074	,638	,032	,350
bc1573	Karaevli_2007	,103	-,225	,633	-,115	,102
bc1347	Lin_etal_2009	,050	-,073	,592	-,113	-,022
bc1118	Crossland_Hambrick_2011	-,109	-,028	,548	,140	,098
bc1565	Crossland_Hambrick_2007	-,104	-,125	,538	-,046	,160
bc1124	Liu_etal_2011	,011	-,059	,523	-,155	-,106
bc1128	Chatterjee_Hambrick_2011	-,085	,023	,41	Continuação	
bc1001	Bradley_etal_2012	-,030	-,034	,11		
bc1252	Leidner_etal_2010	-,005	-,038	,064	,820	-,033
bc1274	Chen_etal_2010	-,089	-,028	,041	,802	-,021
bc1276	Chen_Mocker_etal_2010	-,067	-,079	,113	,799	,177
bc1579	Tallon_Kraemer_2007	-,126	-,074	-,213	,739	-,001
bc1442	Preston_etal_2008	-,090	-,080	,200	,724	-,003
bc1543	Kearns_Sabherwal_2007	-,138	-,035	-,132	,669	-,070
bc1562	Tallon_2007	-,105	-,081	-,154	,624	,005
bc1540	Tallon_1540_2007	-,127	-,084	-,157	,616	-,009
bc102	Sabherwal_1999	-,035	-,039	-,066	,465	-,059
bc13	Markoczy_2001	-,025	,007	-,206	-,143	,613
bc1374	Simsek_2009	,096	,045	,205	,139	,596
bc114	Chattopadhyay_etal_1999	,348	-,195	,005	-,204	,560
bc1548	Kleinbaum_Tushamn_2007	,019	-,045	,295	,078	,546
bc1440	Nadkarni_Barr_2008	,092	-,146	,165	-,013	,528
bc1384	Carmeli_Halevi_2009	,339	,139	,329	,103	,528
bc1217	Martin_2011	,351	,352	,322	,030	,524
bc1428	Carmeli_etal_2009	,436	,453	,225	,018	,514
bc1026	Carmeli_etal_2012	,315	,486	,286	,075	,498
bc1436	Yukl_2008	-,010	-,016	,386	,204	,461
bc1581	Elbanna_Child_2007	-,007	,091	-,037	-,028	,456
bc143	Barr_1998	-,124	-,253	-,169	-,126	,440
% variância explicada		27,002	13,656	8,801	5,098	4,321
% variância acumulada		27,002	40,658	49,459	54,557	58,878
KMO		0,753				
Bartlett		0,000				

Fonte: elaborado pelos autores, no software SPSS.

A rede de pareamento, com a mesma matriz de coocorrência, é apresentada na Figura 2. Os "nós" representam os trabalhos e as linhas as relações de pareamento. A espessura das linhas representa a quantidade de pareamentos encontrados. Os grupos obtidos na análise fatorial foram identificados por meio de símbolos geométricos, para facilitar a visualização na sobreposição na rede de pareamento. O Fator BC1 está representado pelo quadrado vermelho. O Fator BC2 está representado pelo círculo azul. O Fator BC3 é

representado pelo triângulo amarelo invertido. O Fator BC4 está representado pelo triângulo verde. O Fator BC5 está representado pelo losango lilás. A sobreposição dos resultados da análise fatorial na rede de pareamento possibilita uma interpretação confirmatória das relações entre artigos e fatores.

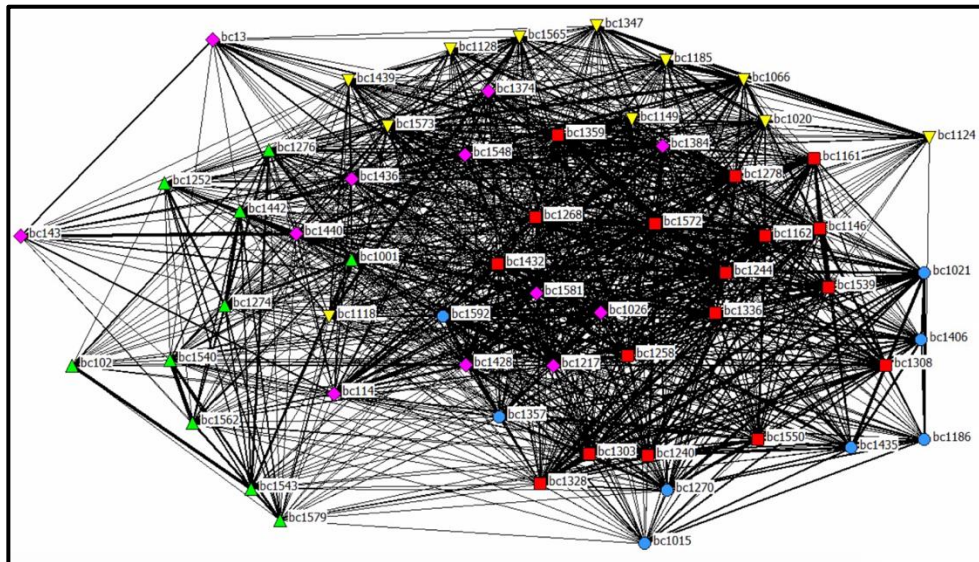


Figura 3: Rede de pareamento

Fonte: elaborado pelos autores, no software UCINET.

Nota: Fator 1 - quadrado vermelho, Fator 2 - círculo azul, Fator 3 - triângulo invertido amarelo, Fator 4 - triângulo verde e Fator 5 - losango lilás.

Pela observação da rede apresentada na Figura 3, em conjunto com as cargas fatoriais cruzadas da análise fatorial (Tabela 2), suportada pela leitura dos artigos, é possível argumentar sobre o conjunto das frentes de pesquisa. A frente apresentada pelo fator 3, sobre o efeito do CEO no desempenho, forma um grande grupo com os fatores: BC1, que considera artigos sobre os efeitos da diversidade do TMT, BC2, com trabalho sobre conflito, e BC5, que inclui trabalhos relacionados aos efeitos comportamentais e aspectos sociais da tomada de decisão. O fator BC4 inclui trabalhos que parecem considerar a forma de análise da teoria do alto escalão para os aspectos e executivos ligados à tecnologia da informação. A partir desta argumentação, analisaremos as frentes representadas pelos fatores na seguinte ordem: BC3, BC1, BC2 e BC5, terminando com o BC4.

Frentes de Pesquisa

O fator BC3 – **“O efeito do CEO no desempenho”** representa a continuidade dos trabalhos tradicionais da Teoria do Alto Escalão. Os artigos deste fator, a partir da evolução da agenda original, proposta por Hambrick e Mason (1984), focam as características do CEO como preditoras dos comportamentos que possam influenciar os resultados. Os trabalhos são focados, principalmente, nos efeitos sobre o CEO (*CEO effect*) pela sucessão de CEOs (Karaevli; 2007; Mackey, 2008; Liu et al., 2012; Liu & Liu, 2011; Liu et al., 2012;

Lin & Liu, 2012), na influência da discrição gerencial (*Managerial Discretion*) a partir das restrições (Crossland & Hambrick, 2007; Lin, Cheng & Liu, 2009; Crossland & Hambrick, 2011), e ao assumir riscos e influenciar o acesso a recursos (Chatterjee & Hambrick, 2011; Yang, Zimmerman & Jiang, 2011). Vale ressaltar que a quase totalidade dos artigos tem foco na internacionalização ou aspectos ligados à gestão de negócios internacionais (Crossland & Hambrick, 2007; Lin, Cheng & Liu, 2009; Crossland & Hambrick, 2011; Liu et al., 2012; Liu & Liu, 2011; Liu et al., 2012; Lin & Liu, 2012).

Este fator, como mencionado, está centrado no efeito do CEO (*CEO effect*), termo cunhado por Quigley e Hambrick (2015), que indica o quanto do desempenho da empresa é atribuído ao CEO (Serra, Trêz & Ferreira, 2015). Em especial, a sucessão e o efeito sobre o desempenho contextual do CEO em relação ao desempenho são considerados. Este efeito, em certas circunstâncias, se manifesta mais fortemente que o efeito do setor (Mackey, 2008). Em especial, os artigos que estão neste fator consideram os efeitos de sucessão do CEO. Alguns estudos também encontraram relações entre as mudanças ocorridas nas empresas pós-sucessão do CEO e as características desses executivos, identificando o 'efeito CEO'. Yang, Zimmerman e Jiang (2011) relacionam as características desses executivos e o tempo para abertura de capital de uma empresa, identificando o perfil adequado de executivo quando o objetivo, após a sucessão do CEO, é um IPO (oferta inicial de ações). A relação entre a origem do CEO (de fora da companhia ou da casa) e o desempenho é o objeto de estudo de Karaevli (2007), que avalia os cenários mais propensos à influência dos executivos vindos de fora sobre os resultados organizacionais. Chatterjee e Hambrick (2011) estudaram as relações entre o perfil dos CEO e o desempenho, identificando o tempo de resposta em relação ao desempenho recente, quando o CEO apresenta ou não características de narcisismo.

Um conjunto de artigos avalia o CEO, a partir da sucessão, considerando aspectos relacionados à internacionalização. Liu, Valenti e Yu (2012) avaliam os efeitos da nomeação de CEO de fora da companhia e os passos da empresa rumo à internacionalização. Seus achados remetem a uma relação positiva nesses casos.

Um conceito importante, desenvolvido a partir da Teoria do Alto Escalão e da discrição gerencial, do termo em inglês *managerial discretion*, foi conceituado no trabalho de Hambrick e Finkelstein (1987). O conceito de discrição gerencial está relacionado à latitude de ação possível para os executivos de topo, incluindo o CEO. Esta latitude de ação é influenciada por diferentes níveis de restrições enfrentadas pelos executivos, sejam restrições internas ou externas (Hambrick & Finkelstein, 1987). Neste fator, dois artigos evidenciam como restrições do ambiente externo podem influenciar a ação dos executivos e seus resultados. Nesses estudos, estão testados e comprovados os efeitos da *managerial discretion* em termos de país (Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011). Crossland e Hambrick (2007) compararam o efeito do CEO no desempenho de empresas,

bom ou ruim, entre países diferentes. Os resultados indicaram que o efeito dos CEOs era maior para as empresas americanas, que para as alemãs e japonesas. Crossland & Hambrick (2011) mostraram que instituições nacionais formais e informais estão associadas à descrição gerencial, que modera a relação com o desempenho da empresa. Lin, Cheng e Liu (2009) avaliaram o efeito da descrição da folga organizacional na internacionalização.

O fator BC1 – “**Diversidade do TMT e Desempenho**” é um tema bastante estudado.

É reconhecido que, quando existe a integração na equipe, os resultados são positivos para o desempenho da equipe e da empresa (Carmeli, 2008). No entanto, a diversidade nas equipes tem crescido significativamente, o que aumenta o desafio de gerenciar essa diversidade, para evitar influências negativas no desempenho (Horwitz & Horwitz, 2007). Sendo assim, um conceito fundamental e predominante nos estudos de diversidade, apresentado neste fator, é o de *group faultlines* (Lau & Murnaghan, 1998).

A *faultline* existe em um grupo quando existem subgrupos com base em atributos diversos comuns, sendo frequente a investigação de diversidade a partir somente de atributos como gênero e idade. A ideia de *group faultline* é que a diversidade e o gênero, em conjunto, podem formar subgrupos com atributos distintos, como homens mais velhos e mulheres mais novas, por exemplo, gerando conflitos e dificuldades de comunicação (Lau & Murnaghan, 1998). De acordo com a Teoria do Alto Escalão, considerando o TMT e conselhos, quando subgrupos se formam, podem prejudicar a discussão (Barkema & Shvyrkov, 2007).

Na meta-análise que conduziram, Horwitz e Horwitz (2007) sugerem que, embora os resultados sejam variados, a diversidade pode ter uma associação mais positiva com o desempenho, enquanto as dimensões da diversidade, uma associação mais negativa. No entanto, pela heterogeneidade desses efeitos, os autores consideram que a identificação de moderadores para a relação entre diversidade e desempenho parece ser importante (van Knippenberg & Schippers, 2011). Embora os efeitos da diversidade demográfica no desempenho a partir da equipe não sejam esclarecedores (Horwitz & Horwitz, 2007), Bell, Villado, Lukasik, Bellau e Briggs (2011), em sua meta-análise, testaram efeitos específicos. Os autores argumentam que existem efeitos, mesmo pequenos, entre a diversidade e o desempenho da equipe, como experiência profissional, sexo e raça, que podem influenciar a categorização de subgrupos. Bell et al. (2011) também concordam com a existência de moderadores importantes entre a diversidade e o desempenho. Joshi, Liao e Roh (2011), a partir de uma revisão de literatura de 20 anos sobre a diversidade, argumentam que, no lugar de avaliar os atributos da diversidade, é importante compreender como fatores contextuais relacionados à demografia moderam as relações. Chi, Huang e Lin (2009) se dedicaram a verificar como a diversidade de tempo em uma organização pode afetar a inovação. Os autores encontraram uma relação curvilínea para sustentar suas hipóteses e

identificaram as práticas de recursos humanos como fator moderador, quando orientadas ao time.

Nielsen (2010) faz uma revisão das teorias e metodologias dos trabalhos sobre diversidade no TMT. A autora argumenta que existem poucos trabalhos de desenvolvimento de teoria e avaliações empíricas sobre os antecedentes da diversidade no TMT. Também discute a necessidade de conceituar o construto diversidade, pois, dependendo da maneira como for avaliada, a diversidade tem distintas influências no desempenho.

Williams, Parker e Turner (2007) se concentraram em entender como as percepções dos indivíduos que compõem a equipe afetam o trabalho do time, a interação social e as relações interpessoais na organização. Embora o trabalho não tenha sido realizado com equipes de alto escalão, apresenta a possibilidade de extensão e aplicação nesse grupo. Acar (2010) também estuda a percepção de diversidade que os integrantes do TMT têm de seus grupos, e sobre como essa percepção pode influenciar as relações. Em seu estudo, o autor identifica que os times são altamente suscetíveis a eventos que afetem a boa dinâmica de grupo nas fases iniciais e finais, por conta da divergência de percepções que os indivíduos possuem. O autor propõe, ainda, a liderança como força moderadora para evitar que esses movimentos se tornem conflituosos. O artigo de Acar (2010), nesse sentido, tem também ligação com o Fator BC2.

Tuggle, Schnatterly e Johnson (2010) se concentraram em identificar como a heterogeneidade do TMT afeta as decisões empreendedoras em reuniões de conselho. Usaram a teoria do alto escalão, considerando a abordagem de *group faultline*. O estudo aponta para a possibilidade da influência dos gestores sobre os membros do conselho, nas discussões sobre as questões empreendedoras da empresa, que alteram a estrutura do conselho ou da reunião, considerando-se a diversidade de composição. Conselhos em que existem subgrupos podem desenvolver *faultlines*.

Puck, Neyer e Dannerlein (2010) avaliaram as relações entre executivos com características diversas no TMT, resguardando contingências impostas pelo contexto circunscrito. Nesta análise, este foi o primeiro artigo encontrado que usa, mesmo que de forma rudimentar, o conceito de *managerial discretion*. No artigo de 2010, propõe-se claramente que contingências externas (ambiente e empresa) e internas (executivo) impõem-se nas relações e na forma de atuar dos executivos. Já Tegarden, Tegarden e Sheetz (2009) avaliam como subgrupos dentro do TMT, formados a partir das características e afinidades dos executivos, interferem na estratégia e nos resultados organizacionais.

Rost e Osterloh (2010) analisam o impacto de características dos executivos na composição do time de alta gestão em bancos, além de avaliarem como o gênero pode influenciar certos processos nas organizações (Rost & Osterloh, 2010). Além disso,

abordam como a liderança pode ser estratégica na melhoria de processos que impactem resultados, ao gerar integração comportamental dos membros do time (Carmeli, 2008). Barkema e Shvyrykov (2007) e Talke, Salomo e Rost (2010) analisaram a influência da composição do time de alta gestão na inovação e na integração dos times, atestando que, à medida que o time se integra, as diferenças em suas características vão sendo menos percebidas.

O fator BC2 – **“Conflitos entre Executivos e Desempenho”** é composto por artigos que discutem o papel dos conflitos entre os executivos que compõem o time de alta gestão, e como esses conflitos influenciam a tomada de decisão e os resultados, inclusive individuais. Lu, Zhou e Leung (2009) evidenciam os efeitos positivos dos conflitos nos comportamentos individuais. Enquanto, segundo os autores, o conflito de tarefas tem relação com a inovação e com o compartilhamento de conhecimento, os sistemas de incentivo (que têm relação com desempenho) exercem relação moderadora entre os conflitos e os comportamentos nas organizações. Hjertø e Kuvaas (2009) e Parayitam e Dooley (2009) diferenciam os tipos de conflitos entre cognitivos e emocionais e entre pessoais e relacionados a tarefas. Nessa perspectiva, os conflitos cognitivos interagem com a confiança baseada na cognição e afetam a qualidade e o comprometimento do executivo na decisão. Jehn, Rispens e Thatcher (2010) analisam a influência dos conflitos nos resultados individuais, demonstrando que a assimetria do conflito entre grupos, numa organização, prejudica o desempenho e a criatividade. Os autores argumentam que situações de conflitos estimulam momentos positivos para que problemas sejam resolvidos, soluções sejam criadas e o desempenho seja impulsionado nas organizações. Por fim, os artigos de Parayitam e Dooley (2007) e Olson, Parayitam e Bao (2007) versam sobre o impacto moderador dos conflitos entre os integrantes do time de alta gestão e os resultados das tomadas de decisão.

O fator ED5 – **“Comportamento e influência social na tomada de decisão”** é composto por artigos que tratam das relações entre os executivos que compõem o time de alta gestão e o desempenho. Diferente do Fator ED2, cujo foco era o conflito, neste fator, o foco é a integração num contexto positivo. Esse lado positivo pode ser caracterizado pela construção de consenso no TMT, quando há decisões importantes e tomada de decisão estratégica. A formação de consenso pode ser mais simples, em estágios iniciais, entre membros de um grupo que tenha afinidade ou interesse comum na decisão a ser tomada do que no próprio TMT. À medida que o tempo passa, as relações evoluem e o grupo se integra, e há relação positiva para que o consenso seja mais presente no TMT, independente das relações de interesse no objeto da decisão (Markóczy, 2001).

O estudo do consenso e da parceria em ações estratégicas nas organizações pode enfrentar desafios, como, por exemplo, as rígidas estruturas formais que a hierarquização impõe. Indivíduos autônomos podem iniciar projetos em parceria com indivíduos de outras

áreas da organização, com base em sua estrutura de relacionamento social. Nas organizações, a inovação que depende da integração de área é mais influenciada pela estrutura social que pela estrutura formal (Kleinbaun & Tushman, 2007).

As organizações inovam de dentro para fora e de fora para dentro. Integrar o TMT ao movimento de inovação da empresa em prol de resultados corporativos mais aderentes ao planejamento organizacional é algo relevante para os executivos. O desafio de integrar o TMT, contudo, depende da liderança relacional dos membros que o compõe. Essa liderança pode impulsionar o grupo para a inovação e, mesmo que haja falhas, há que se aprender com elas e se criar um clima de confiança que habilita as relações do grupo e, como consequência, contribui com os resultados (Carmeli & Halevi, 2009; Carmeli, Tishler & Edmondsom, 2011).

O fator ED4 – “**Executivo de Tecnologia de Informação e Desempenho**” é composto de artigos que enfocam a influência da Tecnologia da Informação sobre a inovação e estratégia da companhia. Dois desses artigos evidenciam o papel do CIO – *Chief Information Officer* – nessa influência. Além de evidenciar o peso do CIO no desempenho das organizações, os principais atributos individuais desses executivos e fatores contingenciais da organização afetam a sua liderança (Chen, Preston & Chia, 2010). Nem sempre o impacto dos CIOs no desempenho das organizações é direto. Contudo, em algumas organizações, o papel da Tecnologia da Informação é crucial. Assim, em empresas nas quais a TI exerce papel diferenciado, os executivos que lideram essa frente também têm relevância sobre os desempenhos das organizações (Preston, Chen & Leidner, 2008).

Recomendações para Estudos Futuros

A Figura 4 representa, sinteticamente, as principais frentes de pesquisa em andamento que se preocupam com a influência aqui estudada.

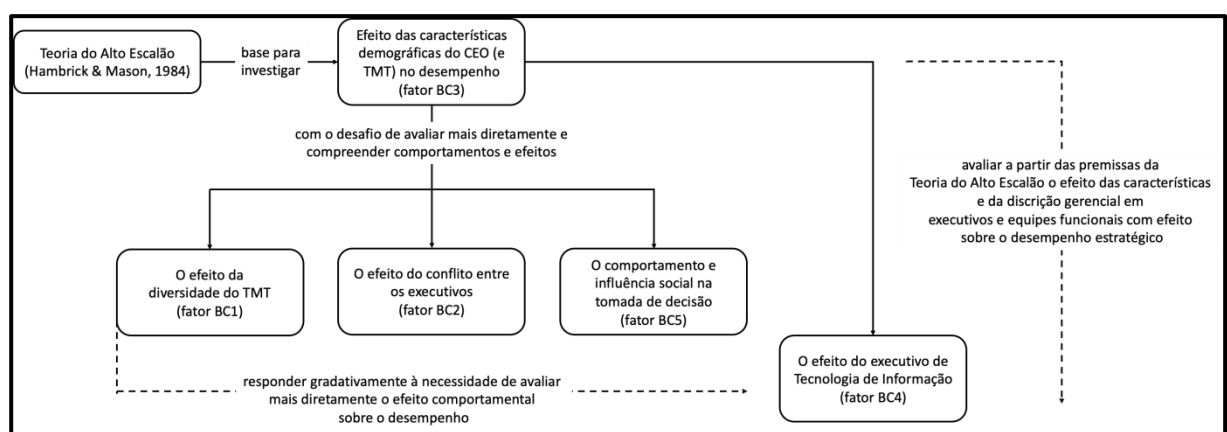


Figura 4: Frentes de pesquisa da influência dos executivos no desempenho e seus desafios a partir da Teoria do Alto Escalão

Fonte: elaborado pelos autores.

Influência dos executivos no desempenho das empresas tem sido estudada na perspectiva da Teoria do Alto Escalão, inicialmente proposta por Hambrick e Mason (1984). A teoria do alto escalão avalia a influência do TMT, especialmente do CEO, no desempenho

da empresa, a partir das características demográficas como proxies para comportamentos na tomada de decisão. Os estudos que se seguiram da pesquisa original, com foco no CEO, têm se dedicado a avaliar o efeito do CEO no desempenho, considerando a sucessão e a discrição gerencial, a partir das restrições que enfrenta (BC3). Os estudos, no geral, seguiram e evoluíram além do efeito do CEO, para buscar avaliar o efeito do TMT, em especial da diversidade da equipe, no desempenho (BC1). No entanto, para compreender melhor o efeito dos executivos em relação ao desempenho, foi preciso medir comportamentos. Os estudos passaram a avaliar o efeito do conflito entre os executivos e o efeito do conflito em relação ao desempenho (BC2). Junto com estes estudos, emergiram outros, do comportamento e da influência social na tomada de decisão (BC5).

Trabalhos começaram a avaliar as características dos executivos em outros níveis, como no caso dos executivos de TI, para verificar sua influência no desempenho (BC4). Em e-mail trocado com Donald Hambrick (27/11/2018), o autor concorda que a perspectiva pode ser utilizada em outros níveis, em situações nas quais a discrição executiva pode influenciar resultados, a partir de certa autonomia do executivo. Este pode ser, por exemplo, o caso de franqueados, gestores de projeto, gestores de filiais, ou seja, gestores de unidades semiautônomas.

A partir da síntese apresentada anteriormente e representada pela Figura 3, e da leitura atenta dos 59 artigos que compõem a amostra de pareamento desta pesquisa, a seguir, será apresentada uma agenda de pesquisa e recomendações para estudos futuros.

O grupo de trabalhos classificados como o efeito das características demográficas do CEO (e TMT) no desempenho (Fator BC3) pode ser considerado como uma extensão da proposta original de Hambrick e Mason (1984) para a Teoria do Alto Escalão. Embora os trabalhos predominantes tenham focado na sucessão do CEO e na internacionalização, chama a atenção o fato de serem utilizadas, preferencialmente, medidas demográficas como proxies para o comportamento. Estudos futuros que considerassem essas características poderiam medi-las mais diretamente, pelo uso de questionários, entrevistas, escalas e mesmo utilizando abordagens de conceitos de psicologia, cognitiva ou social, como proposto por Powell, Lovullo e Fox (2011), ou de forma mais ampla, como proposto por Hambrick e Crossland (2019). Essas propostas de nomenclaturas mais amplas de Estratégia Comportamental não são apenas propostas de agenda para este fator, mas também para os demais. O conceito de discrição gerencial é importante e considerado moderador da relação entre a influência dos executivos e desempenho. No entanto, a melhor compreensão de seus componentes, externo, interno e a coalizão dominante ainda demandam mais trabalhos. Estudos longitudinais, experimentos e de aprofundamento qualitativo passam a ser necessários nesta e nas demais frentes de pesquisa.

Nos estudos sobre diversidade do TMT e conselhos (Fator BC1), ainda existe muito a se compreender, com o suporte da abordagem de *group faultlines*. Os moderadores da

diversidade são importantes e, em particular, o são o contexto e o papel da liderança. Também, para este, e para os demais fatores, principalmente nos países emergentes, é importante compreender os aspectos específicos das empresas familiares.

Os estudos de conflito entre executivos e conselheiros (Fator BC2) permanecem importantes, porém, é essencial o aprofundamento para além da avaliação dos tipos de conflito e para a compreensão de antecedentes, a partir de medições mais diretas, como foi comentado anteriormente. O aprofundamento dos aspectos envolvidos nos conflitos é fundamental para os estudos que consideram o comportamento e a influência social na tomada de decisão (Fator BC5), reforçando a proposta de Powell, Lovallo e Fox (2011), pelo suporte da psicologia cognitiva e psicologia social, pelo que se denomina a Estratégia Comportamental.

Finalmente, há de se considerar o Fator BC4, não como a influência de executivos de TI, mas pela necessidade e importância de englobar as pesquisas multinível, e as situações distintas de discrição executiva, em níveis de unidades semiautônomas.

Conclusão

Esta revisão sistemática teve como base um estudo bibliométrico de pareamento e avaliou as frentes de produção acadêmica da influência dos executivos no desempenho, a partir da Teoria do Alto Escalão.

Este trabalho ajudou a mostrar o estado atual das pesquisas. De modo distinto da proposta do artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), a evolução dos desafios na direção de medidas e validações diretas de construtos, a emergência e necessidade de se considerar a psicologia cognitiva e social, integrando-as à Teoria do Alto Escalão, em uma abordagem mais genérica de Estratégia Comportamental, traz possibilidades interessantes de conexão da estratégia com a realidade.

Referências

- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733-1753.
- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Barkema, H. G. & Shvyrkov, O. (2007). Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion? *Strategic Management Journal*. 28: 663-680.
- Barr, P. S. (1998). Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and Its Role in Strategic Change. *Organization Science* 9(6):644-669.
- Bazeley, P. (2013). Comparative analyses as a means of furthering analysis. *Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. London: Sage.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743.

Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Conceptual Models. Analyzing Qualitative Data: Systemic Approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Bergh, D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D., Boyd, B., Su, P., Lau, C. & Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37: 477–497.

Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing Social Networks*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bradley, R. V., Byrd, T., Pridmore, J., Thrasher, E. H. & Pratt, R. M. E. (2012). An empirical examination of antecedents and consequences of its governance in US Hospitals. *Journal of Information Technology*, 27(2): 156-177.

Carmeli, A. (2008). Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712–735.

Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2): 207-218.

Carmeli, A., Sheaffer, Z. & Halevi, M. Y. (2009) Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review*, 38(6), 696-714.

Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*. 30(6): 749-778.

Castanias, R. & Helfat, C. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27: 661–678.

Charvet, F. F., Cooper, M. C. & Gardner, J. T. (2008). The intellectual structure of supply chain management: a bibliometric approach. *Journal of Business Logistics*, 29(1): 47-73.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202–237.

Chattopadhyay, P., Glick, W., Miller, C., & Huber, G. (1999). Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence. *Strategic Management Journal*, 20(8): 763-789.

Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S. & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. *MIS Quarterly*. 34 (2): 233-259.

Chen, D. Q., Preston D. S. & Xia, W. (2010). Antecedents and Effects of CIO Supply-Side and Demand-Side Leadership: A Staged Maturity Model. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 231–271.

Chi, N.-W., Huang, Y.-M., & Lin, S.-C. (2009). A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation:

The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698–726.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1): 1-22.

Crossland, C., & Hambrick, D. (2007). How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.

Crossland, C. & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEO matters. *Strategic Management Journal*, 32 (8), 797-819.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

De Wit, F. R. C.; Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 360-390.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48, 147-160.

Eisenhardt, K. M. & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *The Academy of Management Journal*. 31(4): 737-770.

Elbanna, S. & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44: 561-591.

Ferreira, M. A. S. P. V., Pinto, C. S. F., Serra, F. A. R. & Santos, J. C. (2013). A bibliometric study of John Dunning's contribution to international business research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46): 56-75.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484–503.

Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*. 32(2): 334-343.

Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizations. 369-406. in: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (eds). *Research in organizational behavior*. V.9. Greenwich. JAI Press.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A. (2005). Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3): 472–491.

Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology model of organizations. *American Journal of Sociology*. 82: 929-964.

Hjertø, K.B., Kuvaas, B. (2009). Development and empirical exploration of an extended model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management* (20)1, 4-30.

Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33 (6), 987-1015.

Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.

Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2), 521-552.

Karaevli, A. (2007), Performance consequences of new CEO 'Outsideness': Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28: 681-706.

Kearns, G. S. & Sabherwal, R. (2007). Antecedents and Consequences of Information Systems Planning Integration. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54 (4): 628-643.

Kessler, M.M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14: 10-25.

Kidwell, R.E., Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the "Fredo Effect". *Journal of Business Ethics*, 106 (4): 503-517.

Kleinbaum, A., & Tushman, M. L. (2007), Building bridges: the social structure of interdependent innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 103-122.

Korsgaard, M. A., Soyoung Jeong, S., Mahony, D. M. & Pitariu, A. H. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.

Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593-620.

Lau, D.C. & Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23: 325-340.

Lawrence, B.S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1): 1-22.

Leidner, D. E., Preston, D. & Chen, D. (2010). An examination of antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19 (3): 154-170.

Lin, T. & Cheng, Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2): 152-160.

Lin, W-T., Cheng, Y. & Liu, Y. (2009). Organizational slack and firm's internationalization: a longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44: 397-406.

Lin, W-T. & Liu, Y. (2011). The impact of CEO succession on top management teams and the degree of firm internationalization. *European Journal International Management*, 5(3): 253-270.

Lin, W-T. & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalization. *International Business Review*, 21: 89-101.

Liu, Y., Lin, W-T. & Cheng, K-Y. (2011). Family Ownership and the International Involvement of Taiwan's High-Technology Firms: The Moderating Effect of High-Discretion Organizational Slack. *Management and Organization Review*, 7 (2): 201-222.

Liu, Y., Valenti, M. A. and Yu, H. (2012), Presuccession Performance, CEO Succession, Top Management Team, and Change in a Firm's Internationalization: The Moderating Effect of CEO/Chairperson Dissimilarity. *Canadian Journal of Administrative Science*, 29: 67-78.

Lu, L., Zhou, F. & Leung, K. (2011) Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors, *International Journal of Conflict Management*, 22 (2): 131-150.

Mackey, A. (2008), The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1357-1367.

Markóczy, L. (2001), Consensus formation during strategic change. *Strategic Management Journal*, 22: 1013-1031.

Martin, J. A. (2011). Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups. *Organization Science*, 22 (1): 118-140.

McCain, K. (1990). Mapping authors in intellectual space: a technical overview. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6): 433-443.

Medeiros, R., Serra, F. A. R. & Ferreira, M. A. P. (2011). O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações: Um estudo em grandes empresas brasileiras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10: 60-69.

Nadkarni, S. & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29: 1395-1427.

Nagaratnam, S., Ebrahim, N., & Habibullah M. (2016). A bibliometric analysis on "fertility rate" research trends. *International Journal of Professional Business Review*, 1(1), 1-14.

Nielsen, S. (2009). Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity. *Strategic Organization*, 7(3): 277-305.

Nielsen, S. (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12 (3): 301-316.

Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, 33(2): 196-222.

Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: the need for a change from causal description to causal explanation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2): 169-183.

Parayitam, S. & Dooley, R. S. (2007) The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18 (1), 42-73.

Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8): 789-796.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011), Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32: 1369-1386.

Preston, D. S., Chen, D., & Leidner, D. E. (2008). Examining the antecedents and consequences of CIO strategic decision-making authority: An empirical study. *Decision Sciences*, 39(4): 605-642.

Puck, J.; Neyer, A-K. & Dennerlein, T. (2010) Diversity and conflict in teams: a contingency perspective. *European Journal of International Management*, 4 (4): 417-439.

Quigley, T. J. & Hambrick, D. C. (2015). Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6): 821-830.

Ramos-Rodriguez, A., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10): 981–1004.

Rost, K. and Osterloh, M. (2010), Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18: 212-233.

Sabherwal, R. (1999). The Relationship Between Information System Planning Sophistication and Information System Success: An Empirical Assessment. *Decision Sciences*, 30(1): 137-167.

Serra, F. A. R & Lissone, J. (2006). Los pilares de la estrategia y el éxito de las organizaciones. *Revista de Empresa*, 18: 36-48.

Serra, F. A. R. & Ferreira, M. A. P. (2010). Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *Management Research*, 8: 7-24.

Serra, F. A. R., Ferreira, M. A. P., Guerrazzi, L., & Scaciotta, V. (2018). Doing Bibliometric Reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management*, 17(3): 01-16.

Serra, F. R., Tres, G., & Ferreira, M.P. (2016). The "CEO effect" on the performance of Brazilian companies: An empirical study using measurable characteristics. *European Management Review*. 13(3): 193-205.

Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). *Strategic Management Journal*, 34(1): 62–93.

Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4): 597-624.

Stingl, V., & Geraldi, J. (2017). Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. *International Journal of Project Management*, 35(20), 121-135.

Talke, K.; Salomo, S. & Rost, K. (2010) How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39 (7): 907-918.

Tallon, P. P. (2007b). Does IT pay to focus? An analysis of IT business value under single and multi-focused business strategies. *Journal of Strategic Information Systems*, 16: 278-300.

Tallon, P. P. & Kraemer, K. (2007). Fact or Fiction? A Sensemaking Perspective on the Reality behind Executives' Perceptions of IT Business Value. *Journal of Management Information Systems*, 24(1): 13-54.

Tallon, P. P. (2007a). A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy. *Journal of Management Information Systems*, 24(3): 227-268.

Tegarden, D.P., Tegarden, L.F. & Sheetz, S.D. (2009). Cognitive Factions in a Top Management Team: Surfacing and Analyzing Cognitive Diversity using Causal Maps. *Group Decision and Negotiation*. 18(6): 537-566.

Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.

Tuggle, C., Schnatterly, K., & Johnson, R. (2010). Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues. *The Academy of Management Journal*, 53(3): 550-571.

van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3): 307-336.

van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1): 1-60.

Vogel, R. & Güttel, W. 2013. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4): 426-446.

Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L., III (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1): 99-135.

White, H. (2011). Scientific and Scholarly Networks. In P. J. Carrington & J. Scott (Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 271-285). London: SAGE Publications.

White, H. D. and Griffith, B. C. (1981). Author cocitation: a literature measure of intellectual structure. *Journal of Association for Information Science and Technology*, 32: 163-171.

Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2007). Perceived Dissimilarity and Perspective Taking Within Work Teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 569–597.

Yang, Q.; Zimmerman, M. & Jiang, C. (2011). An Empirical Study of the Impact of CEO Characteristics on New Firms' Time to IPO. *Journal of Small Business Management*, 49(2): 163-184.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19: 708-722.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3): 429–472.