

## **TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE INVESTIGAÇÃO A PARTIR DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO**

**IVANO RIBEIRO**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)  
ivano.adm@gmail.com

**FERNANDO RIBEIRO SERRA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)  
fernandorserra@gmail.com

**MANUEL PORTUGAL FERREIRA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)  
manuel.portugal.ferreira@gmail.com

**LUIZ ANTONIO DE CAMARGO GUERRAZZI**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)  
luizguerrazzi@hotmail.com

## **Introdução**

A tomada decisão estratégica se liga a uma série de fatores que muitas vezes são de extrema complexidade para serem identificados, mensurados e compreendidos. Isto ocorre pois, além de aspectos estruturais, ambientais e demográficos, questões psicológicas como a base cognitiva e os valores individuais são variáveis que apresentam grande dificuldade de acesso.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Diversas variáveis ligadas ao contexto dos negócios, antecedentes individuais e comportamentais, ainda merecem investigações (Chen, Treviño & Hambrick, 2009; Chin, Hambrick & Treviño, 2013). Assim, buscando compreender as relações teóricas que envolvem os estudos deste campo, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: quais as principais dimensões teóricas que norteiam as pesquisas em tomada de decisão estratégica a partir da Teoria do Alto Escalão?

## **Fundamentação Teórica**

Em um estudo seminal sobre a tomada de decisão estratégica Hambrick e Mason (1984) sintetizaram literaturas anteriormente fragmentadas e apresentaram a Teoria do Alto Escalão. Apoiada nos resultados da pesquisa de Lieberman e O'Connor (1972) que destacam a influência dos gestores sobre o resultado organizacional, a teoria indica que as escolhas estratégicas estão sujeitas ao ambiente, características dos indivíduos e forma com que eles percebem as diversas situações.

## **Metodologia**

A partir de 2590 artigos sobre tomada de decisão estratégica identificados na base Web of Science, a amostra final contou com 236 estudos envolvendo especificamente a Teoria do Alto Escalão. Foram analisadas as citações e co-citações por meio de técnicas quantitativas de Escalonamento Multidimensional e Análise Fatorial Exploratória, o que permitiu a identificação de diferentes dimensões teóricas que envolvem os estudos no campo.

## **Análise dos Resultados**

No período total investigado três diferentes dimensões teóricas emergem: a) Demografia, heterogeneidade e conflito; b) Cognição, valores e ambiente; e c) Características da equipe. Verificou-se que a dimensão “Características da equipe” foi formada apenas por estudos de Donald Hambrick, e que a Teoria do Alto Escalão está convergindo com conceitos como: composição; contexto social; comportamento; conflito e poder.

## **Conclusão**

Como principais contribuições este artigo apresenta dimensões teóricas formadas pelos fatores identificados que podem auxiliar no melhor entendimento do campo. Permite ainda, uma visualização sobre a evolução das pesquisas em tomada de decisão estratégica, já que apresenta algumas das principais tendências destes estudos no período recente, auxiliando no direcionamento de novas pesquisas na área.

## **Referências Bibliográficas**

- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons theory: an update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Serra, B. P. de C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11–28.

# TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE INVESTIGAÇÃO A PARTIR DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO

## 1. INTRODUÇÃO

A tomada decisão estratégica se liga a uma série de fatores que muitas vezes são de extrema complexidade para serem identificados, mensurados e compreendidos. Isto ocorre pois, além de aspectos estruturais, ambientais e demográficos, questões psicológicas como a base cognitiva e os valores individuais são variáveis que apresentam grande dificuldade de acesso.

Dentre as diversas perspectivas de investigação em estudos que envolvem a tomada de decisão estratégica, Serra, Tomei e Serra (2014) apontam que elas podem ser agrupadas em três clusters de análise: a) estudos sobre as características dos indivíduos tomadores de decisão (Bantel & Jackson, 1989; Finkelstein & Hambrick, 1990; Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick, Cho, & Chen, 1996; Hambrick & Mason, 1984; Medeiros-Júnior, Serra e Ferreira, 2012; Wiersema & Bantel, 1992); b) estudos sobre ambiente, modelos e processos (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Chiaburu, 2010; Eisenhardt, 1989; Lovallo, Clarke & Camerer, 2012; Woiceshyn, 2011); e c) estudos sobre conflito e o consenso (Amason, 1996; Bisseling & Sobral, 2011; Jehn, 1995; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989).

O primeiro cluster – características - possui como base a Teoria do Alto Escalão, nela a tomada de decisão estratégica da organização é determinada, pelo menos em parte, pelas características observáveis e psicológicas dos seus dirigentes (Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984). Mesmo havendo uma ampla literatura sobre este tema, na qual investigam principalmente a relação entre características demográficas dos dirigentes e desempenho organizacional, existem ainda muitas lacunas e oportunidades de pesquisas no campo (Wowak & Hambrick, 2010). Isto ocorre devido as diversas variáveis ligadas ao contexto dos negócios, antecedentes individuais e comportamentais que ainda merecem investigações (Chen, Treviño & Hambrick, 2009; Chin, Hambrick & Treviño, 2013).

Assim, esta pesquisa busca compreender as relações teóricas e conceituais entre os estudos que envolvem a Teoria do Alto Escalão, pautando-se na seguinte questão de pesquisa: quais as principais dimensões teóricas que norteiam as pesquisas em tomada de decisão estratégica a partir da Teoria do Alto Escalão?

Para a realização da pesquisa foram analisados artigos publicados na base de dados *ISI - Web Of Science* de todos os períodos disponíveis até o final do ano de 2014. A partir de 2590 publicações identificadas sobre tomada de decisão, a amostra final foi composta pelos 236 estudos que investigaram os elementos presentes na Teoria do Alto Escalão. Após a análise das citações e co-citações dos estudos publicados entre 1991 até final de 2014, também verificou-se três diferentes períodos - de 1991 até 2008 – de 2009 até 2012 – e de 2013 até 2014, buscando assim, uma visão sobre a evolução do tema.

Os resultados indicam que três diferentes dimensões teóricas emergem no período total das publicações. Os estudos de Donald Hambrick também são a base destas pesquisas, onde se destaca a divisão teórica entre: demografia, heterogeneidade e conflitos; e cognição e ambiente, resultados que contribuem para uma melhor compreensão sobre as relações entre os estudos neste campo.

Este artigo está dividido em seis seções: esta primeira contendo a introdução; na segunda apresenta-se a revisão da literatura, com foco na Teoria do Alto Escalão; na terceira é detalhado o método de pesquisa; a quarta destina-se a análise dos resultados; na quinta discute-se os resultados, onde aponta-se também as limitações e alguns direcionamentos para as futuras

pesquisas; e na sexta e última seção é efetuada a conclusão do estudo com destaque para as contribuições.

## 2. TEORIA DO ALTO ESCALÃO

Em um estudo seminal sobre a tomada de decisão estratégica Hambrick e Mason (1984) sintetizaram literaturas anteriormente fragmentadas e apresentaram a Teoria do Alto Escalão. Apoiados nos resultados da pesquisa de Lieberman e O'Connor (1972) que destacam a influência dos gestores sobre o resultado organizacional, Hambrick e Mason (1984) destacam inicialmente que a escolha estratégica está sujeita ao ambiente da organização, aos aspectos psicológicos dos indivíduos e pela forma com que eles percebem as diversas situações..

A teoria faz alguns contra pontos em relação as descrições que afirmam que as organizações são arrastadas diretamente ou indiretamente pelos acontecimentos (Hall, 1977; Hannan & Freeman, 1977). Como cada pessoa traz consigo seu próprio conjunto de dados para uma determinada situação administrativa, esta base cognitiva como: suposições, conhecimentos sobre alternativas e seus possíveis efeitos, serão fundamentais nas decisões, e conseqüentemente para o futuro organizacional (Hambrick & Mason, 1984; March & Simon, 1958). Assim, os valores pessoais podem influenciar o comportamento e as ações de cada indivíduo, impactando na forma com que cada um faz uma escolha (Abraham, 2008).

Os valores estão relacionados a mecanismos que podem prever o comportamento de um indivíduo de diferentes formas (Morris, 2014). De acordo com Schwartz (2011) eles são formados por crenças e metas que o indivíduos utiliza de forma consciente para guiar a seleção e avaliação de suas ações. Eles podem ser interpretados como construtos ou dimensões motivacionais que vão além de ações em situações específicas. Funcionam também como um padrão de juízo, justificando as ações individuais, sendo adquiridos por meio da socialização, ou seja, pela experiência do indivíduo com seu contexto. Assim, os valores individuais se formam de acordo com as motivações ou objetivos de cada um (Campos & Porto, 2010).

As observações sobre valores também podem ser realizadas a partir de valores do indivíduo; valores dos grupos que se interagem; percepções em relação as normas descritivas e prescritivas do grupo; e valores codificados em artefatos que reforçam determinados comportamentos. Existem pelo menos 10 formas motivacionais de valores: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (Bilsky, 2009).

Estes aspectos psicológicos interferem na interpretação das situação e dos possíveis resultados das ações do presente. Estas incertezas sobre o futuro representam grandes desafios para os gestores (Yoshida, Wright & Spers, 2013). March e Simon (1958) ao apresentarem o modelo da racionalidade limitada destacam que diferentes pessoas podem tomar decisões distintas, mesmo estando inseridos em um mesmo contexto organizacional. As interpretações sobre determinadas situações podem ser também diferentes pois os indivíduos não são totalmente racionais em suas escolhas. Isto ocorre até mesmo quando são induzidos a tomarem decisões racionais (March & Simon, 1958; Ribeiro, 2015). Assim, as bases cognitivas, valores, personalidade e experiências podem interagir no processo de interpretação dos eventos que ocorrem e conseqüentemente interferem nas decisões estratégicas (Hambrick, 2007).

O papel central destes fatores psicológicos é atribuído a racionalidade limitada. Diante de uma situação desafiadora com grande sobrecarga de informações, dados ambíguos, metas e objetivos conflitantes, a percepção dos estímulos são filtrados e interpretados através da base cognitiva e valores dos executivos (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Ao longo de sua

vida os gestores adquirem experiências para perceberem e interpretarem os diversos fatores existentes, sofrendo influências de elementos políticos, estruturais, contextuais, temporais, comportamentais e do poder que é exercido (Dalla, Gonçalves & Reynaldo, 2009).

A partir dos apontamentos sobre o ambiente, aspectos cognitivos, valores e racionalidade dos indivíduos, a Teoria do Alto Escalão se concentra em aspectos relacionados com as características observáveis (Mueller & Barker, 1997). Elas são formadas por variáveis como: a idade; a carreira; as experiências; o nível de educação; questões socioeconômicas; posição financeira; e características do grupo, como a homogeneidade ou heterogeneidade dos executivos (Hambrick & Mason, 1984).

Assim, os três princípios centrais norteiam a perspectiva do alto escalão são: (1) as escolhas estratégicas que são efetuadas em organizações são reflexos dos valores e bases cognitivas dos principais atores; (2) os valores e as bases cognitivas desses atores são uma função de suas características observáveis; (3) os resultados organizacionais estão associados com as características observáveis desses atores (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004).

Um aspecto fundamental na Teoria do Alto Escalão é relativo as bases cognitivas e valores dos executivos (Medeiros Júnior, Serra & Ferreira, 2009). Contudo, as variáveis de fundo psicológico são extremamente difíceis de serem mensuradas. Assim, o modelo sugere que a partir de características gerenciais observáveis, é possível prever o comportamento organizacional, já que elas são proxies aceitáveis e eficientes para mensuração de elementos psicológicos (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004).

A investigação sobre tomada de decisão com base em variáveis observáveis tem se ampliado. As mudanças relacionadas a forma de se tratar a diversidade nas corporações fazem com que a demografia seja intensamente investigada. Porém, mesmo com a grande quantidade de estudos, as pesquisas ainda não fornecem resultados claros (Bell, Villado, Lukasik, Belau & Briggs, 2011). Isto se deve, pelo menos em parte à questões relacionadas ao ambiente, o contexto dos negócios e cognição dos membros da organização, que podem interferir na forma com que cada um interpreta e processa as informações (Ribeiro, 2015). Assim as investigações a partir desta teoria ainda oferecem um amplo campo para as pesquisas científicas.

### 3. MÉTODO

O estudo foi realizado por meio de dados coletados na base *ISI - Web of Science*, pertencente a plataforma da Thomson Reuters. A busca ocorreu no primeiro semestre do ano de 2015, sendo combinadas uma série de palavras-chave sobre tomada de decisão estratégica. A principal palavra-chave “*decision making*” foi relacionada com uma segunda sobre o tomador de decisão e seguida por um asterisco “\*”. Isto permitiu a busca de todas as variações como plurais e singulares. Os termos que sucederam a palavra-chave central foram: *tmt; top management; ceo; board; upper management; higher management; dean; senior; director e upper echelons*.

Nesta busca foram identificados 2590 artigos, sendo então realizadas leituras minuciosas de todos os títulos, resumos e palavras-chave, visando assim, excluir todos os artigos que não fossem sobre tomada de decisão estratégica e não abordassem a Teoria do Alto Escalão. Quando a leitura inicial não permitiu a identificação clara do conteúdo, recorreu-se a leitura do texto.

Para a seleção dos artigos que envolviam a Teoria do Alto Escalão, pelo menos uma das seguintes questões deveriam estar presentes: a) a teoria deveria estar explícita no texto, por meio do termo *Upper Echelons*; b) tratem de elementos relacionados com as características perceptíveis dos decisores (sexo, idade, trilha funcional, tempo de mandato, nível educacional e elementos ligados com a composição da equipe de gestão); c) abordarem sobre as características

não perceptíveis da equipe de gestão (questões cognitivas e valores); d) investigarem elementos relacionados com a influência do ambiente na tomada de decisão; e) ou ainda, examinarem aspectos relativos a racionalidade do indivíduo.

A filtragem foi realizada entre os meses de março de 2015 até julho de 2015, sendo identificados 236 artigos que foram publicados entre os anos de 1991 até 2014, formando assim, a amostra desta pesquisa. A partir destes artigos foram realizadas análises de citações e co-citações das principais referências utilizadas nestes estudos. Isto buscou identificar as relações teóricas e conceituais entre os estudos mais citados no campo.

A análise destes agrupamentos foi realizada inicialmente com o auxílio do *software* Bibexcel e posteriormente com o IBM SPSS v. 20. Após a elaboração de uma matrix de co-citações, foram utilizadas técnicas quantitativas de Escalonamento Multidimensional (EM) e de Análise Fatorial Exploratória (AFE) pelo Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação *Varimax*, conforme Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Small (1973).

Quatro diferentes análises foram efetuadas, a primeira contemplando todo o período, que foi de 1991 até 2014, e três outras relativas aos anos de 1991 até 2008; de 2009 até 2012; e de 2013 até 2014. Estes períodos foram estabelecidos com base na evolução das publicações, permitindo assim, uma visualização da evolução das pesquisas no campo.

#### 4. RESULTADOS

Nesta primeira fase de análise, observou-se o período de 1991 até 2014 que abrangeu todos os 236 artigos da amostra. Foram identificados três fatores que explicam 68,5% da variância total do modelo, conforme Quadro 1. De todo este período investigado o estudo que mais se destacou foi o de Hambrick e Mason (1984) que foi citado em 37% dos artigos da amostra.

**Quadro 1.** Análise fatorial das co-citações dos estudos sobre tomada de decisão e Teoria do Alto Escalão (1991-2014).

<b>Fator 1</b>
Wiersema e Bantel (1992) 0,874; Smith et al. (1994) 0,855; Finkelstein e Hambrick (1990) 0,848; Murray (1989) 0,846; Michel e Hambrick (1992) 0,783; Blau (1977) 0,767; Eisenhardt e Schoonhoven (1990) 0,693; Finkelstein e Hambrick (1996) 0,665; Amason (1996) 0,641; Bantel e Jackson (1989) 0,495; Jehn (1995) 0,507.
<b>Alfa de Cronbach - 0,937</b>
<b>Variância acumulada - 48,3%</b>
<b>Fator 2</b>
Finkelstein (1992) 0,53; Hambrick (2007) 0,849; Certo et al. (2006) 0,804; Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) 0,756; Chatterjee e Hambrick (2007) 0,729; Jehn, Northcraft e Neale (1999) 0,686; Carpenter (2002) 0,609; Eisenhardt (1989a) 0,608; Eisenhardt e Bourgeois (1988) 0,58; Amason e Sapienza (1997) 0,541; Adams e Ferreira (2009) 0,476; Carpenter e Fredrickson (2001) 0,423.
<b>Alfa de Cronbach - 0,922</b>
<b>Variância acumulada - 60,7%</b>
<b>Fator 3</b>
Hambrick, Cho e Chen (1996) 0,84; Hambrick (1994) 0,838; Hambrick e Mason (1984) 0,828.
<b>Alfa de Cronbach - 0,726</b>
<b>Variância acumulada - 68,5%</b>

Dos 27 estudos mais citados, o livro de Hambrick e Finkelstein (1987) não se agregou aos fatores extraídos, assim o modelo formado pelos três fatores contou com 26 estudos. O primeiro deles contribui com 48,3% da variância explicada, ou seja, quase metade da variância total. Estão

presentes no primeiro fator 11 estudos, 12 no segundo e apenas três no terceiro. No Quadro 2 estes 26 estudos são descritos, afim de justificar a nomeação dos grupos.

Dimensões	Autores	Campo de investigação
<b>Fator 1</b>		
<b>Demografia, heterogeneidade e conflito.</b>	Wiersema e Bantel (1992)	A partir de uma amostra de 100 empresas listadas na fortune, os autores analisaram variáveis ligadas com a base cognitiva e a demografia dos gestores de topo e sua relação com o nível de mudança estratégica da corporação.
	Smith et al. (1994)	Utilizando uma amostra de 53 empresas de alta tecnologia, os autores analisaram três diferentes modelos para testar os efeitos da demografia dos membros sobre o desempenho organizacional.
	Finkelstein e Hambrick (1990)	Investigaram a relação entre o tempo de mandato e os resultados organizacionais em 100 empresas de diferentes ambientes (dinâmicos e estáveis).
	Murray (1989)	A partir de 84 empresas dos setores de alimentos e gás natural, o autor analisa a relação entre a heterogeneidade da equipe (tempo de mandato, idade e formação) e o desempenho em diferentes ambientes organizacionais.
	Michel e Hambrick (1992)	Analisaram a relação entre a estratégia de diversificação de negócios e a homogeneidade da equipe de gestão em 134 empresas. A homogeneidade foi medida por meio do tempo de mandato, coesão social dos membros, movimentação entre unidades de negócio e experiência na função.
	Blau (1977)	Este estudo se refere ao livro <i>Inequality and Heterogeneity</i> onde o autor destaca o paradoxo da heterogeneidade e discute como os níveis de homogeneidade / heterogeneidade interferem no desempenho das equipes.
	Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	Investigaram o ambiente e o crescimento de 92 empresas de base tecnológica e recém fundadas nos Estados Unidos. As características da gestão foram relacionadas com o nível de formação de alianças e crescimento organizacional.
	Finkelstein e Hambrick (1996)	O livro <i>Strategic Leadership</i> apresenta uma série de estudos sobre o alto escalão.
	Amason (1996)	Neste artigo seminal o autor discorre sobre o conflito afetivo e cognitivo, investigando a influência destes, sobre a qualidade da decisão, o consenso e a aceitação afetiva. O tamanho da equipe, a experiência da equipe e experiência do <i>Chief Executive Officer</i> (CEO) são utilizadas como variáveis de controle.
	Bantel e Jackson (1989)	Analisaram as características das equipes de gestão de topo (idade, tempo de permanência na empresa, nível de escolaridade e heterogeneidade da equipe) e sua influência sobre a inovação técnica e administrativa em 199 bancos.
	Jehn (1995)	Investigou os efeitos positivos e negativos do conflito em nível individual e de grupos em 105 equipes de trabalho. Os conflitos foram divididos em: normativos; interdependência; relacionamentos e tarefas.
<b>Fator 2</b>		
<b>Cognição, valores e Ambiente</b>	Finkelstein (1992)	Analisou o poder a partir de uma amostra de 1.763 gestores de topo. O estudo verifica a experiência e coalisões dominantes dos pequenos grupos que são responsáveis pela política organizacional.
	Hambrick (2007)	A partir de uma revisita ao estudo de Hambrick e Mason (1984) que

<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Campo de investigação</b>
<b>Cognição, valores e Ambiente</b>		apresentou a Teoria do Alto Escalão, o autor discute como a experiência, valores e personalidade dos dirigentes afetam suas escolhas estratégica
	Certo, Lester, Dalton e Dalton (2006)	Efetuararam uma meta-análise sobre características demográficas da gestão de topo. Os autores verificaram a relação entre tamanho e heterogeneidade do <i>Top Management Team</i> (TMT) e o desempenho financeiro da empresa.
	Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)	Neste estudo os autores fizeram uma revisão sobre a Teoria do Alto Escalão, apontando os desafios e oportunidades de pesquisas no campo. É apresentado um modelo no qual os antecedentes organizacionais, ambiente e as características demográficas dos membros podem influenciar os resultados organizacionais.
	Chatterjee e Hambrick (2007)	Analísaram o impacto do narcisismo do CEO sobre a estratégia organizacional. A partir de uma amostra de 111 CEOs de grandes empresas americanas os autores relacionam as tendências narcisistas dos CEOs com: o dinamismo estratégico; o número de aquisições; desempenho e nível de oscilação no desempenho.
	Jehn, Northcraft e Neale (1999)	A partir de uma amostra de 485 empregados de uma grande empresa de bens de consumo, os autores verificaram se a diversidade social, diversidade de valores e diversidade de informações influenciam os níveis de conflito e desempenho das equipes de trabalho.
	Carpenter (2002)	Analísou a heterogeneidade do TMT, contexto social, contexto estratégico e desempenho organizacional, sendo utilizada uma amostra de 247 empresas do índice da Standard & Poors.
	Eisenhardt (1989)	Em uma análise de oito empresas na área de computadores, a autora investigou o processo de tomada de decisão em um ambiente dinâmico. Verificou-se a experiência do conselho, integração, conflito e número de alternativas disponíveis e a influência destas, sobre a velocidade das decisões e desempenho das empresas.
	Eisenhardt e Bourgeois (1988)	Investigaram o processo de tomada de decisão em um ambiente dinâmico de oito empresas do ramo de computadores. Os autores estudam o surgimento da política entre grupos de executivos; as formas de políticas existentes; e os impactos da política no desempenho da organização.
	Amason e Sapienza (1997)	Os autores apresentaram um modelo de tomada de decisão no qual o tamanho da equipe, reciprocidade, abertura e os conflitos impactam na tomada de decisão. Destaca-se que neste modelo os autores separam o conflito em cognitivo e afetivo.
	Adams e Ferreira (2009)	A partir de diretores de 1.939 empresas da base da Standard & Poors, os autores verificaram os efeitos da diversidade de gênero em conselhos. Dentre as variáveis investigadas estão: o comportamento, atribuições, remuneração e tempo de mandato de homens e mulheres. Assim como, o impacto destas, sobre o comportamento do conselho e desempenho da organização.
Carpenter e Fredrickson (2001)	Utilizando uma amostra de 300 empresas industriais americanas, os autores analisaram a heterogeneidade da equipe, experiência internacional, nível educacional, tempo de mandato e a incerteza do ambiente de negócio. Verificando a influências destas, sobre o desempenho e postura estratégica para negócios internacionais.	



Dimensões	Autores	Campo de investigação
<b>Fator 3</b>		
<b>Estudos de Donald Hambrick</b>	Hambrick, Cho e Chen (1996)	Em um estudo com 57 executivos seniores de 32 grandes companhias aéreas dos Estados Unidos, os autores investigaram a heterogeneidade da equipe (tempo de mandato, heterogeneidade funcional e educacional) e sua relação com as ações desenvolvidas pela empresa.
	Hambrick (1994)	Analisou a comunicação e integração em grupos, destacando a complexidade relacionada aos comportamentos dos membros. Para o autor o comportamento da equipe e os traços psicológicos podem ser observados como uma consequência da diversidade do grupo. Já a integração pode ser relacionada com as semelhanças de experiências dos gestores.
	Hambrick e Mason (1984)	Os autores unem literaturas anteriormente fragmentadas e apresentam a teoria do alto escalão. O artigo destaca que as escolhas estratégicas de uma organização é um reflexo das características psicológicas (base cognitiva e valores), onde as características observáveis (idade, trilha funcional, experiências na carreira, educação formal, nível socioeconômico, posição financeira e heterogeneidade do grupo) são preditores do comportamento organizacional.

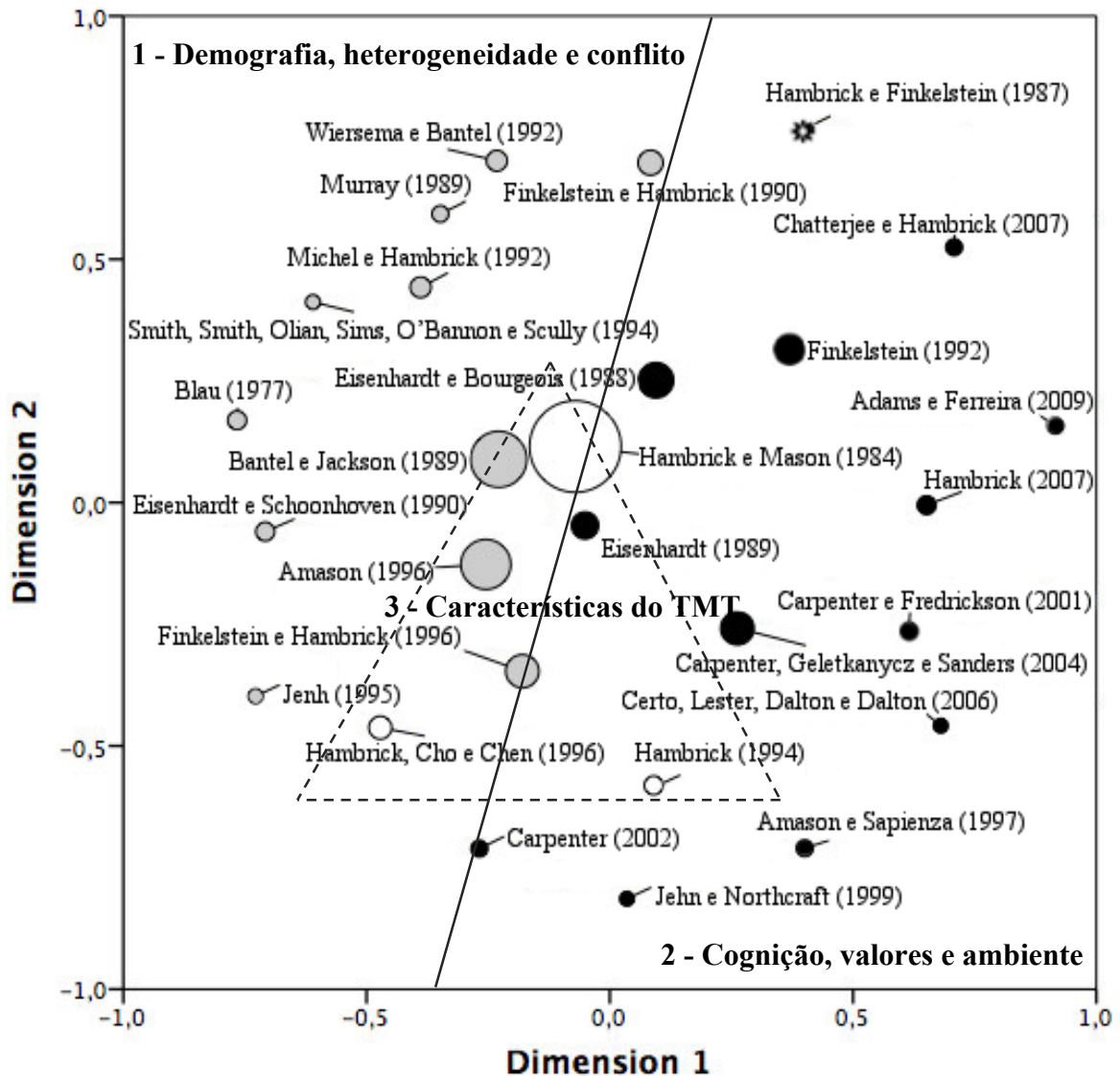
**Quadro 2.** Descrição dos artigos identificados

Observa-se que os estudos do primeiro fator se pautam amplamente na análise de características observáveis, buscando também compreender os níveis de homogeneidade ou heterogeneidade da equipe. Já o estudo de Amason (1996) investigou conflito juntamente com variáveis como o tamanho da equipe, experiência do grupo e do CEO. Jehn (1995) também analisou conflito e sua relação com as normas, interdependência, relacionamentos e tarefas. A partir destas observações este primeiro fator foi nomeado de: (Fator 1) **Demografia, heterogeneidade e conflito.**

O segundo fator, além das características observáveis possui a particularidade de considerar questões psicológicas como valores e personalidade dos tomadores de decisão (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Hambrick, 2007). Aspectos cognitivos são observados em Amason e Sapienza (1997); o ambiente é investigado nos estudos de Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Bourgeois (1988); a diversidade, valores e conflito estudados por Jehn, Northcraft e Neale (1999); e heterogeneidade e ambiente também considerados em Carpenter e Fredrickson (2001). Desta forma o segundo fator foi nomeado de: (Fator 2) **Cognição, valores e ambiente.**

O último fator agregou somente os estudos de Donald Hambrick. Assim, devido a ampla base conceitual descrita sobre as equipes do alto escalão – *Top Management Team* (TMT) o fator foi nomeado de: (Fator 3) **Características do TMT.**

Na Figura 1 é possível observar o mapa de co-citações dos 26 estudos resultantes da AFE, mais o estudo de Hambrick e Finkelstein (1987) que não se agregou aos fatores. Quanto mais próximos são os círculos referente a cada estudo maior também é a frequência da citação conjunta. Quanto maior a quantidade de citações do estudo, maior o diâmetro dos círculos.



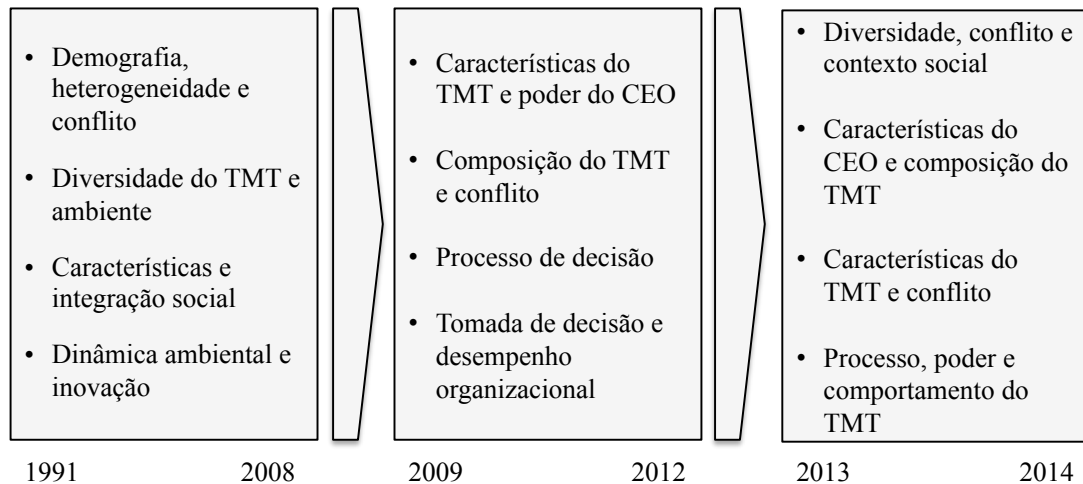
**Figura 1.** Mapa de co-citação dos autores mais citados.

\* Estudo não agregado aos fatores.

Os estudos centrais neste modelo são os de Hambrick e Mason (1984), Bantel e Jackson (1989) e Amason (1996), apresentando os maiores círculos. Percebe-se que duas dimensões se destacam: 1 - Demografia, heterogeneidade e conflito e 2 - Cognição, valores e ambiente. Já os estudos de Hambrick e Mason (1984), Hambrick, Cho e Chen (1996) e Hambrick (1994), mesmo formando um terceiro fator 3 - Características do TMT, estão intrínsecos ao primeiro e segundo fator. O fato do estudo de Hambrick, Cho e Chen (1996) estar mais presente no Fator 1, enquanto Hambrick (1994) se relaciona de forma mais efetiva com o Fator 2, reforça as descrições e nomeações da dimensões, já que o estudo de 1996 analisa heterogeneidade e o de 1994 também investiga aspectos psicológicos dos decisores.

#### 4.1 Análise das co-citações em três diferentes períodos

Posteriormente a análise utilizando todos os artigos identificados de 1991 até final de 2014, foram analisados três diferentes períodos. Assim os 236 artigos da amostra foram divididos em três grupos, e uma AFE foi realizada para cada grupo. O primeiro observou o período de 1991 até 2008 onde foram filtrados e utilizados os 20 estudos mais citados nos 84 artigos publicados nestes anos, resultando em 4 fatores com variância acumulada de 70%. O segundo período foi de 2009 até 2012, onde a partir dos 80 artigos publicados foram selecionados os 22 estudos com maior número de citações, este modelo teve variância acumulada de 69% com quatro fatores extraídos. O último período relativo aos anos de 2013 até final de 2014 teve 19 estudos que também formaram quatro fatores que explicam 69% da variância total do modelo, sendo a amostra deste último período formada por 72 artigos. Os fatores extraídos nos três diferentes períodos são apresentados na Figura 2.



**Figura 2.** Evolução dos estudos a partir da Teoria do Alto Escalão.

### 5. DISCUSSÃO

Dentre os elementos da Teoria do Alto Escalão que estimulam as pesquisas em tomada de decisão estratégica, as investigações sobre as características demográficas dos executivos se destacam (Hambrick, 2007). Elas são usadas como indicadores válidos, contudo incompletos, para mensuração de estruturas cognitivas dos executivos (Rost & Osterloh, 2010). Conforme destacado no primeiro fator do período total investigado – 1991 até 2014 – nomeado de **Fator 1 - Demografia, heterogeneidade e conflito**, é perceptível que as variáveis relacionadas com a demografia de grupos e a heterogeneidade estão estreitamente relacionadas com estudos que abordam o conflito. Esta relação pode ser observada no estudo de Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) que apontam que a heterogeneidade da equipe e diferenças demográficas visíveis, como sexo e idade estão relacionadas positivamente com o conflito de relacionamento. Já a diferença no nível educacional se relaciona positivamente com o conflito ligado a tarefas.

O segundo fator que foi identificado na análise das publicações do mesmo período foi **Fator 2 - Cognição, valores e ambiente**, as características psicológicas como cognição e valores são investigadas por áreas distintas, como negócios, psicologia, antropologia e outras (Giberson

et al., 2009). Para estes autores existem duas frentes de estudos, uma ligada com as características de nível micro e outra de nível macro.

As de nível micro, se relacionam com elementos da personalidade dos tomadores de decisão, como a flexibilidade e a motivação (Kauer, Waldeck & Schäffer, 2007). As personalidades dos dirigentes podem ainda modelar a forma com que eles interpretam as diversas situações do ambiente organizacional. Assim, diferentes personalidade dão origem a diferentes formas de mensuração de riscos, impactando na forma de tomada de decisões (Chatterjee & Hambrick, 2011). Isto converge com o agrupamento do cluter 2 - Cognição, valores e ambiente – já que o ambiente está estreitamente ligado aos elementos psicológicos.

Características de nível macro estão associadas a cultura de uma organização e dos indivíduos, destaca-se que alguns aspectos éticos podem ser diferentes em determinadas culturas (Valentine & Rittenburg, 2007). Culturas baseadas na coletividade poderão ter decisores mais propensos a tomarem decisões que beneficiem a organização, muitas vezes desconsiderando a ética. Em culturas mais individualistas os decisores estão inclinados a questionarem atitudes antiéticas (Sims, 2009). Como a cultura organizacional está ligada diretamente ao ambiente, novamente existe um alinhamento com os resultados observados na formação do segundo cluster.

Já os valores se pautam em metas desejáveis que podem atuar como princípios direcionadores da vida de cada indivíduo. Sendo importantes preditores de atitudes e comportamentos (Fernandes & Ferreira, 2009). Desta forma, eles se organizam de acordo com as motivações ou objetivos de cada um (Campos & Porto, 2010). Os valores pessoais funcionam ainda como um padrão de juízo, eles atuam justificando as ações individuais e são adquiridos através da socialização, ou seja, da relação do indivíduo com seu ambiente (Schwartz, 2011). Conforme observou-se na formação do segundo cluster, a cognição, valores e o ambiente são elementos que se alinham de forma efetiva no campo teórico, tanto na literatura na área da psicologia como nos estudos em tomada de decisão estratégica.

Em relação a terceira e última dimensão, **Fator 3 - Características do TMT**, destaca-se que os estudos presentes neste grupo envolvem variáveis ligadas com as características perceptíveis, questões psicológicas e cognitivas, racionalidade dos decisores e suas percepções. Contudo, o posicionamento central observado na Figura 1, demonstra que as investigações relacionam estas variáveis com elementos como: o ambiente, modelos, processos, conflitos e o consenso que estão presentes nos fatores 1 e 2, fato que também foi observando no estudo de Serra, Tomei e Serra (2014).

Ao se dividir os 236 artigos em três grupos de acordo com a evolução na quantidade de publicações, verificou-se que em todos os períodos emergiram quatro fatores. Eles fornecem alguns indícios sobre a evolução dos estudos no campo. Nota-se que além das características, algumas dimensões de análise também se destacam, como: o conflito, dinâmica ambiental e inovação, presentes no período de 1991 até 2008; o poder, conflitos e processos de decisão, observados nos anos de 2009 até 2012; e conflito, contexto social, processo e poder, listados no último período de 2013 até 2014.

Em todos os períodos analisados, o conflito está presente como formador de alguma dimensão, isto se justifica devido as lacunas que ainda envolvem este tema. De acordo com Jehn (1995) o conflito é inevitável entre as equipes de gestão de topo. Para Schweiger, Sandberg e Ragan (1989) altos níveis de conflito podem reduzir a velocidade das decisões. Contudo, níveis elevados de consenso na equipe pode impedir a geração de novas ideias (West & Meyer, 1998). Como as características observáveis e também não observáveis podem influenciar os níveis de conflitos, conforme destacam Kilduff, Angelmar e Mehra (2000) e Mazhar, Zaidi, Saif e Zaheer, (2010) é compreensível que esta dimensão seja recorrente nos diversos períodos analisados.

## 5.1 Limitações e pesquisas futuras

Mesmo com todos os cuidados na coleta, seleção e análise dos dados, os resultados se limitam a investigação de 236 artigos de apenas uma base de dados. Desta forma, outros estudos que abordam o tema podem ter sido desconsiderados. Contudo, buscou-se reduzir este *gap* por meio da análise das citações e co-citações, que é um método extremamente útil para tratar grandes volumes de informações, conforme Andrade, Paiva, Alcântara e Brito (2016). A abordagem que foi utilizada também fornece apenas uma visão dos principais clusters teóricos no campo da tomada de decisão estratégica, concentrando-se especificamente na perspectiva do alto escalão, não contemplando as especificidades de cada artigo utilizado na amostra.

Sugere-se que futuras pesquisas neste campo realizem estudos de revisão teórica que investiguem as especificidades que norteiam cada um dos fatores identificados neste estudo. Assim será possível ampliar a compreensão destes diferentes grupos teóricos de investigação. A evolução das publicações nos últimos anos, aponta que a área continua em constante avanço nas pesquisas. Este aumento em quantidade de artigos publicados também segue uma mudança que ocorre nas particularidades das pesquisas. Novos estudos a partir da Teoria do Alto Escalão podem relacionar elementos presentes nos fatores mais recentes desta investigação, identificando por exemplo como as características dos dirigentes e das equipes de gestão podem refletir diferentes formas de uso de poder. Variável que é foco dos estudos de Adams e Funk (2012) e Galema, Lensink e Mersland (2012).

Mesmo que o conflito seja amplamente investigado, os resultados empíricos ainda não fornecem uma comprovação sobre como ele é influenciado pelo ambiente e pela composição da equipe (Elbanna, Ali & Dayan, 2011). Investigações futuras podem analisar o impacto destas variáveis, juntamente com o contexto social e comportamentos individuais, sobre os níveis de conflito nas equipes de gestão, já que, questões relacionadas com estas variáveis surgem com destaque no último período de análise – 2013 até 2014.

## 6. CONCLUSÃO

Por meio da análise das citações e co-citações neste estudo investigou-se as principais vertentes teóricas que se relacionam com as pesquisas que envolvem a Teoria do Alto Escalão nas organizações. A partir de um amplo levantamento em 2590 artigos que resultaram em uma amostra final de 236 estudos, foi verificado que o campo de pesquisa continua em ascensão. Na análise das publicações de 1991 até 2014, identificou-se que as características perceptíveis e conflitos se mantiveram agregados em um mesmo cluster teórico, já as características psicológicas se agregam ao ambiente organizacional. Verificando os artigos em grupos isolados, de acordo com os anos de publicação, verificou-se que existe uma aproximação entre a Teoria do Alto Escalão com elementos ligados ao contexto social e comportamentos da equipe. Como principais contribuições este artigo apresenta dimensões teóricas formadas pelos fatores identificados que podem auxiliar no melhor entendimento do campo. Permite ainda, uma visualização sobre a evolução das pesquisas em tomada de decisão estratégica, já que apresenta algumas das principais tendências destes estudos no período recente, onde a Teoria do Alto Escalão converge com conceitos como: composição; contexto social; comportamento; conflito e poder, auxiliando no direcionamento de novas pesquisas na área.

## REFERÊNCIAS

- Abraham, G. S. (2008). O papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. *Contextus Revista Contemporânea de Economia Gestão*, 6(2), 35–44.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94(2), 291–309.
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219–235.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Amason, A. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 496-516.
- Andrade, L., Paiva, A., Alcântara, V., & Brito, M. (2016). Desvelando o campo da estratégia como prática e suas relações. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 06-26.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(51), 1173-1182.
- 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.
- Bilsky, W. (2009). A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 12–33.
- Bisseling, D., & Sobral, F. (2011). A cross-cultural comparison of intragroup conflict in The Netherlands and Brazil. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 151–169.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity*, New York: Free Press.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Campos, C. B., & Porto, J. B. (2010). Escala de valores pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. *Psico*, 41(2), 208–213.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 533–546.

- 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.
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination, *Journal of Management Studies*, 43(4), 813-839.
- 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.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386.
- Chen, G., Treviño, L. K., & Hambrick, D. C. (2009). CEO elitist association: toward a new understanding of an executive behavioral pattern. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 316–328.
- Chiaburu, D. S. (2010). Chief executives' self-regulation and strategic orientation: a theoretical model. *European Management Journal*, 28(6), 467–478.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197–232.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dalla, W. D., Gonçalves, C. A., & Reynaldo, M. M. (2009). O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), 80–116.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980). Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–771.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278–299.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fernandes, H. de A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF (Impresso)*.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505–538.

- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1990) Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996) *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. New York: West Publishing Company.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York, NY:Oxford University Press.
- Galema, R., Lensink, R., & Mersland, R. (2012). Do powerful CEOs determine microfinance performance? *Journal of Management Studies*, 49(4), 718-742.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137.
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Bookman: Porto Alegre.
- Hall, R. H. (1977). *Organizations: structure and process*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171-214). Greenwich, CT: JAI.
- 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 organizational outcomes*. In Cummings L. L. Staw B. M. (eds.) *Research in Organizational Behaviour*, v. 9, pg. 369-406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Jehn, Chadwick, & Thatcher. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, Individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305.
- Jehn, K. A. (1995). A Multi method exannination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741.
- Kauer, D., Waldeck, T. C. P., & Schäffer, U. (2007). Effects of top management team characteristics on strategic decision making: shifting attention to team member personalities and mediating processes. *Management Decision*, 45(6), 942–967.



- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21–34.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: a study of large corporations. *American Sociological Review*, 37, 117–130.
- Lovullo, D., Clarke, C., & Camerer, C. (2012). Robust analogizing and the outside view: two empirical tests of case-based decision making. *Strategic Management Journal*, 33(5), 496–512.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mazhar, S., Zaidi, A., Saif, M. I., & Zaheer, A. (2010). The effect of workgroup heterogeneity on decision making: an empirical investigation. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2132–2139.
- Medeiros Júnior, R., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2012). Relação entre o desempenho das organizações e o tempo de mandato (tenure) do diretor-presidente : um estudo em empresas brasileiras de capital aberto entre 1999 e 2008. *Revista de Administração em Diálogo*, 14(2), 136–168.
- Medeiros Júnior, R., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. F. (2009). Alta administração como recurso estratégico: proposta de agenda brasileira de pesquisa a partir dos trabalhos de Hambrick. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(1), 52-77.
- Michel, J., & Hambrick, D. (1992) Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Morris, M. W. (2014). Values as the essence of culture: foundation or fallacy? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 14–24.
- Mueller, G. C., & Barker, V. L. (1997). Upper Echelons and board characteristics of turnaround and non turnaround declining firms. *Journal of Business Research*, 39(2), 119–134.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 125–141.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Ribeiro, I. (2015). Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 149–159.
- Rost, K., & 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(3), 212–233.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying values: personal adventure, future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307–319.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745–772.

- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, Devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- Serra, B. P. de C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11–28.
- Sims, R. L. (2009). Collective versus individualist national cultures: comparing Taiwan and US employee attitudes towards unethical business practices. *Business & Society*, 48(1), 39-59.
- Small, H. (1973). Cocitation in scientific literature: new measure of relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Valentine, S. R., & Rittenburg, T. L. (2007). The ethical decision making of men and women executives in international business situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 125–134.
- West, G. P., & Meyer, G. D. (1998). To agree or not to agree? consensus and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 395-422.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.
- Woiceshyn, J. (2011). A Model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311–323.
- Wowak, A. J., & Hambrick, D. C. (2010). A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*, 31(8), 803–821.
- Yoshida, N. D., Wright, J. T. C., & Spers, R. G. (2013). Prospect of future as a support to search for information for business decision. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(01), 208–235.