

TOMADA DE DECISÃO NA LIDERANÇA: EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

CESAR NAGANO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

TOMADA DE DECISÃO NA LIDERANÇA: EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

1. INTRODUÇÃO

A literatura de administração geral considera liderança eficiente um fator de sucesso das organizações, e mostrou que estilos apropriados de liderança podem levar a performances melhores (Turner & Müller, 2005). Ao longo dos anos as escolas de estudo de liderança têm buscado entender quais características e atitudes definem uma liderança eficiente, estudando os traços inatos ao líder, comportamentos, tipos de líderes, em que situações cada tipo é mais apropriado e competências que esses líderes possuem e podem desenvolver.

A tomada de decisão é uma das tarefas fundamentais da liderança, variando sua alçada conforme seu avanço na trilha de carreira (Charam, 2000) e conforme se dá a estrutura de tomada de decisão da empresa (Blenko *et al.*, 2010). A tomada de decisão também é afetada pela influência política dessa liderança dentro da organização (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Além disso outros aspectos como heurísticas e vieses, as emoções, a propensão/aversão ao risco, perfis mais intuitivo ou racional também são fatores que influenciam a tomada de decisão. Entretanto, a literatura diverge quanto ao impacto e importância de cada um desses fatores na tomada de decisão.

Com o intuito de mapear a evolução da relação entre liderança e tomada de decisão, bem como contribuir para ampliar a compreensão da teoria existente, o principal objetivo dessa pesquisa é analisar a produção científica sobre liderança na tomada de decisão nas últimas décadas. Para atingir este objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre gestão por competências em internacionalização de empresas; (b) identificar os autores e artigos mais relevantes em relação à temática; (c) identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto; e (d) identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema.

O estudo classifica-se como quantitativo (Cervo *et al.*, 2007), tendo como base um estudo bibliométrico e bibliográfico da amostra de artigos selecionada na base de dados ISI – Web of Knowledge, entre os anos de 1974 e 2018.

Primeiramente, é apresentado um referencial teórico, no qual são abordados os principais conceitos relativos ao tema na literatura, seguido de uma breve explanação sobre o delineamento metodológico da pesquisa. Na sequência, são apresentadas as análises e os resultados da pesquisa. Os resultados corroboram o contínuo desenvolvimento da liderança na tomada de decisão em diferentes direções, embora no tangente à liderança, aponte uma tendência para campos de estudo ligados a gestão de equipes, construção de modelos e medição e desenvolvimento de performance.

Por fim, entende-se que a principal contribuição desta pesquisa consiste em apresentar uma sistematização da produção acadêmica a respeito da temática da liderança na tomada de decisão, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema, inclusive para pesquisadores brasileiros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 conceito de liderança

A administração geral considera a liderança como fator de sucesso para nas organizações, ao longo da história diversos estudiosos tentaram definir o que faz um bom líder. Um líder possui funções emocionais e gerenciais, como de direcionar, guiar e restringir ações e escolhas, além de aspectos motivacionais e emocionais da definição de objetivos e

desenvolvimento de comprometimento e fé a um propósito maior (Barnard, 1938). Ao longo do século XX e início do século XXI diversas escolas buscaram entender a liderança, seja tentando definir quais os traços comuns dos líderes (Turner, 1999; Kirkpatrick & Locke, 1991), entender os comportamentos e estilos de liderança (Hershey & Blanchard, 1988; Tannenbaum & Schmidt, 1958), determinar quais lideranças são mais adequadas a determinada situação (Fiedler, 1967; House, 1971; Robbins, 1997), a importância de líderes carismáticos (Bass, 1990), o papel da inteligência emocional (Goleman *et al.*, 2002) e identificar as competências de líderes efetivos (Dulewicz & Higgs, 2003).

Nesse estudo foca-se na visão de liderança por competências, uma vez que incorpora características centrais das demais escolas tais como, os conceitos de características pessoais (inclusive carisma e visão), conhecimentos e habilidades e adaptar diferentes conjuntos de competências para situações diferentes (Turner & Müller, 2005).

As competências podem ser compreendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis, estando mais alinhada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que à formação de um estoque de conhecimentos e habilidades (Ruas *et al.*, 2005). No entanto, sua compreensão completa requer o entendimento de duas dimensões complementares: competências organizacionais e competências individuais.

As competências organizacionais são competências coletivas e estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica (Ruas *et al.*, 2005), associadas ao desempenho em relação à concorrência (Mills *et al.*, 2002), em um processo articulado e coordenado de capacidades (Javidan, 1988). Podem ser definidas como a coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas, ou seja, resultam da combinação de recursos e capacidades coletivas da empresa (Ruas, 2001).

Neste estudo, as competências individuais são definidas como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, pág. 188). Elas são a inteligência prática para situações derivadas de conhecimentos adquiridos previamente por cada indivíduo, e variam conforme a complexidade das situações apresentadas (Zarifian, 2001). Dulewicz e Higgs (2003) demonstram que diversos autores identificam quatro tipos de competências que determinam o desempenho da liderança: competências cognitivas, emocionais, motivacionais e comportamentais. sendo que a interrelação entre tais competências definem perfis ou estilos diferenciados que se adequam para situações diversas das organizações.

2.2 liderança na tomada de decisão

Decisões são essenciais para o funcionamento das organizações e para a definição de suas estratégias e ações, em outras palavras são as decisões operacionais, táticas e estratégicas que direcionam o dia a dia e a performance da empresa. Uma boa decisão precisa de forma lógica ser consistente com as informações, alternativas e valores trazidos ao problema (McNamme & Celona, 2007). E os principais responsáveis por essas decisões nas organizações são os líderes, conforme a definição de suas funções (Barnes, 1938).

Conforme os líderes avancem no pipeline da liderança, aumenta a complexidade das decisões tomadas, partindo do âmbito operacional até o tático (Charam, 2000). Dessa forma é importante analisar quais são os diversos fatores que afetam a tomada de decisão por parte dessas lideranças, seja o formato do processo de decisão adotado pelas organizações, a estrutura e relações políticas dos agentes (Pettigrew, 1977; Eisenhardt & Bourgeois, 1988), o grau de incerteza das decisões, a propensão ou aversão aos riscos (McNamme & Celona, 2007;

Hammond *et al.*, 1999), a influência das emoções (McNamme & Celona, 2007), vieses e heurísticas (Tversky & Kahneman, 1981), a forma como a estrutura organizacional é definida (Blenko *et al.*, 2010), o impacto dos estilos diferentes de líderes, da cultura e das competências organizacionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo classifica-se como quantitativo (Cervo *et al.*, 2007), tendo como base um estudo bibliométrico e bibliográfico da amostra de artigos selecionada na base de dados ISI – *Web of Knowledge (core collection)*, entre os anos de 1974 e 2018.

3.1 coleta de dados e análise descritiva

Os dados foram pesquisados a partir da base ISI - *Web of Knowledge*. A busca foi limitada a artigos, da área de Administração de Empresas (*Social Sciences e Business Economics*). Após revisão da literatura, foram identificadas e pesquisadas quatro palavras-chave: “*Leadership and Decision-Making*”, “*Leader and Decision-Making*”, “*Leadership and Decisionmaking*”, “*Leader and Decisionmaking*”, em todos os tópicos indexados do artigo. Realizada a coleta, artigos em duplicidade foram eliminados, para compor a base de dados final.

Para atender ao objetivo de analisar a produção científica sobre liderança na tomada de decisão, a análise dos dados foi realizada em três etapas consecutivas: análise descritiva, análise bibliométrica e análise bibliográfica.

3.2 análise descritiva

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva que contemplou um levantamento quantitativo dos artigos. Nessa etapa foi realizada ainda o mapeamento da evolução do número de artigos por ano, com o intuito de identificar a tendência do interesse pelo tema gestão por competência da internacionalização na literatura de administração.

3.3 análise bibliométrica

Nesta etapa, utilizou-se o método de organização e sistematização de informações proposto por Guedes e Borschiver (2005), que descreve três leis bibliométricas: a lei de Zipf, a lei de Lotka e a lei de Bradford.

Segundo os autores, a lei de Zipf diz respeito à frequência de ocorrência de palavras em um texto para propor indexações. A lei de Lotka, por sua vez, observa a produtividade dos autores, fundamentada na premissa de que o número de publicação de alguns pesquisadores é maior que de outros. Por fim, a lei de Bradford propõe-se a estimar o grau de relevância de periódicos em uma área de conhecimento específica. Essa lei pressupõe que os artigos pioneiros sobre determinado tema são publicados em periódicos apropriados, que, como consequência, atraem ainda mais artigos sobre o assunto, tornando-se referência na temática em questão.

Essas três leis citadas oferecem o *framework* bibliométrico para este estudo. A lei de Zipf sustenta o primeiro objetivo específico proposto – identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre gestão por competência da internacionalização – analisada através da incidência de expressões-chave nos artigos. A lei de Lotka está associada ao segundo objetivo específico proposto – identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática da gestão por competência da internacionalização – que utilizará a técnica de análise do número de citações por artigo e por autor, além da quantidade de artigos publicados por

autor. Por fim, a lei de Bradford corresponde ao terceiro objetivo específico proposto – identificar os periódicos que concentram as publicações sobre gestão por competência da internacionalização – que também utilizará a técnica de análise do número de citações, bem como a quantidade de artigos publicados sobre o assunto em cada periódico, entre os anos de 1974 e 2018.

3.4 análise bibliográfica

A terceira e última etapa foi a realização de uma análise bibliográfica. Para tanto, definiu-se um corte temporal arbitrário para a criação de quatro períodos delimitados, com intervalos de 10 anos, com exceção do período de 1974-1989 que possui 14 anos de intervalo, (1974-1988; 1990-1998; 1999-2008, 2009-2018).

A seguir, foram identificados e analisados os cinco artigos mais citados publicados em cada período. A partir dessa base de artigos mais relevantes sem o viés temporal, com o intuito de identificar tendências e campos de estudo correlatos à temática de liderança na tomada de decisão – quarto objetivo específico desse estudo – foram realizados os seguintes mapeamentos: abordagem metodológica, campos de estudo correlatos e principais referências.

A análise da abordagem metodológica de cada artigo seguiu a recomendação de Machado-da-Silva, Amboni e Cunha (1989): artigos empíricos, que concentram a observação e análise sem seguir um modelo teórico; artigos teóricos-empíricos, que têm como ponto de partida um modelo teórico de referência; e artigos teóricos, que buscam conceitos ou identificação de variáveis sem a realização de testes empíricos.

A análise de campos de estudo correlatos utilizou a técnica de incidência e categorização de palavras-chave. As palavras-chave de cada artigo analisado foram categorizadas entre: teorias relacionadas, os arcabouços teóricos indexados utilizados como base de análise; temas, enfoques temáticos da análise; e técnicas e ferramentas, que corresponde ao instrumental no qual a análise se concentra. Para melhor visualização dos resultados foram excluídas palavras-chave que coincidiram com os termos de busca utilizados e descritos na seção 3.1. Termos no plural ou com semântica similar foram agrupados. Por fim, a análise das principais referências baseou-se no número de vezes que um determinado texto foi citado pelos artigos mais relevantes analisados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as principais análises e resultados do estudo, conforme descritos na seção de metodologia.

4.1 coleta de dados e análise descritiva

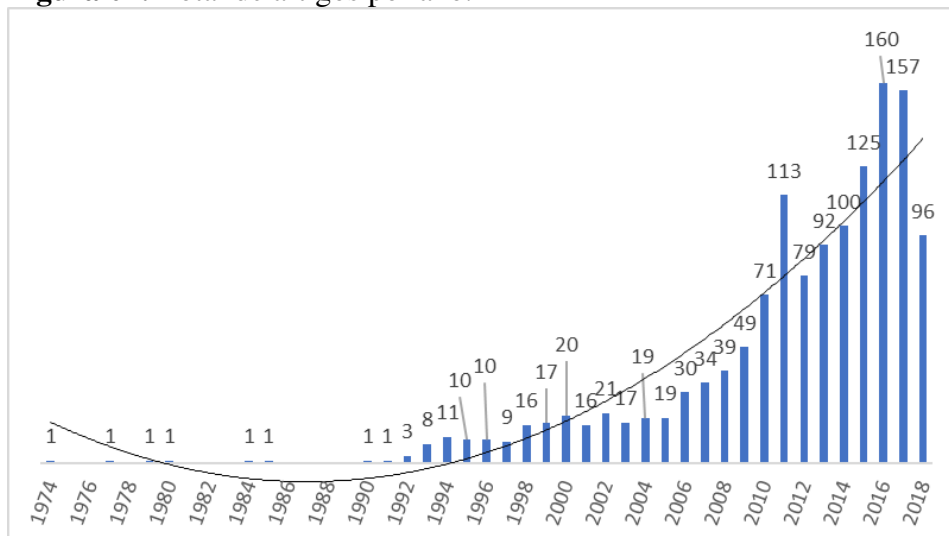
Na primeira etapa de coleta de dados, com as palavras-chave “*Leadership and Decision-Making*”, “*Leader and Decision-Making*”, “*Leadership and Decisionmaking*”, “*Leader and Decisionmaking*”, pesquisadas em todos os tópicos indexados do artigo na *Core Collection* da base de dados *ISI – Web of Knowledge*. Depois restringiu-se a busca à área de administração (*social science e business economics*).

A partir de então, fez-se um novo filtro de busca restringindo o tipo de publicação (somente artigos). O que resultou em uma base de dados final de 1349 artigos, já desconsiderando as repetições de artigos entre as palavras-chave selecionadas.

A análise do número de publicações por ano demonstra uma clara tendência de crescimento exponencial da temática de gestão por competências em internacionalização na

literatura, conforme demonstrado na Figura 01. Os últimos 10 anos, desde 2009, concentram 77% das publicações sobre o tema e os últimos 5 anos, desde 2014, 47% das publicações.

Figura 01: Total de artigos por ano.



Fonte: elaborado pelos autores.

4.2 análise bibliométrica

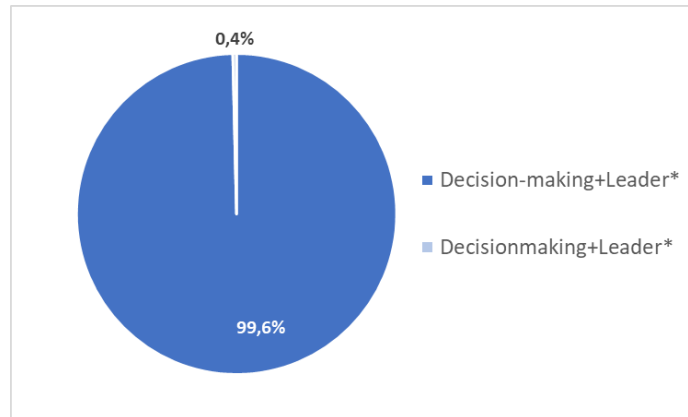
A análise bibliométrica dos dados pautou-se nas três leis e princípios da bibliometria, sugeridas por Guedes e Borschiver (2005): a lei de Zipff, a lei de Lotka e a lei de Bradford.

4.2.1 expressões-chave mais utilizadas

Seguindo a lei de Zipf (Guedes & Borschiver, 2005), após revisão da literatura, foram identificadas 4 expressões que favorecem indexações e direcionam interessados no tema gestão por competência da internacionalização ao conteúdo publicado nas últimas quatro décadas. Entretanto, essas expressões contribuem em diferentes proporções para o resultado de busca sobre o tema. A incidência de expressões-chave nos artigos que compõe a base de dados desse estudo está representada na Figura 02.

Pode-se observar que internacionalização e competências as expressões mais incidentes são “Leadership and Decision-Making”, “Leader and Decision-Making”, representando 99,6% dos resultados.

Figura 02: Distribuição de resultados de busca por expressões-chave.



Fonte: elaborado pelos autores.

4.2.2 artigos mais citados

Seguindo a lei de Lotka (Guedes & Borschiver, 2005), foram identificados os 10 artigos mais citados sobre a temática de liderança e tomada de decisão. Os resultados encontram-se na Figura 03.

Figura 03: Artigos mais citados sobre liderança e tomada de decisão.

Top 10 Artigos Citações				
#	Artigos	Journal	Ano	citações
1	Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1999	1204
2	Closed-loop supply chain models with product remanufacturing	MANAGEMENT SCIENCE	2004	630
3	The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process	JOURNAL OF MANAGEMENT	2003	501
4	What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity	LEADERSHIP QUARTERLY	2004	455
5	Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams - the role of procedural justice	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1995	426
6	Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2000	336
7	Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	2000	320
8	Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2000	306
9	Participations effects on performance and satisfaction - a reconsideration of research evidence	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1994	292
10	The empowering leadership questionnaire: the construction and	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	2000	273

	validation of a new scale for measuring leader behaviors			
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de ISI (2018)

4.2.3 autores mais relevantes

Ainda seguindo a lei de Lotka (Guedes & Borschiver, 2005), foram identificados os autores mais relevantes na temática de internacionalização e competências, através da comparação de dois critérios: número de citações e quantidade de artigos publicados por autor. A Figura 04 apresenta a lista dos 21 autores mais citados, bem como o número de artigos publicados por cada um.

Figura 04: Autores mais citados (21 primeiros).

#	Autor	Nº Citações	Nº Artigos
1	Jehn, KA	1204	1
2	Neale, MA	1204	1
3	Northcraft, GB	1204	1
4	Brown, Michael E.	773	7
5	Trevino, LK	747	3
6	Bhattacharya, S	630	1
7	Savaskan, RC	630	1
8	Van Wassenhove, LN	630	1
9	Waldman, David A.	590	12
10	Shore, LM	571	2
11	Gilson, Lucy L.	537	2
12	van Knippenberg, Daan	516	14
13	Allen, DG	501	1
14	Griffeth, RW	501	1
15	Avolio, BJ	474	6
16	Shalley, CE	455	1
17	KORSGAARD, MA	426	1
18	SAPIENZA, HJ	426	1
19	SCHWEIGER, DM	426	1
20	Gebert, Diether	385	3
21	Kearney, Eric	385	3

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de ISI (2016)

Vale ressaltar que van Knippenberg, Daan. com 14 artigos e Waldman, David A., com 12 artigos cada um, são dois dos autores que mais publicaram sobre o tema. Entretanto, dos 20 autores que mais publicaram sobre o tema apenas 4 deles constam na Figura 04, além dos dois autores acima com 516 e 590 citações respectivamente, apenas Avolio, Bruce J. com 752 citações e Brown, Michael E. com 773 citações, constam na Figura 04.

4.2.4 periódicos que concentram publicações sobre gestão por competência da internacionalização

Por fim, seguindo a lei de Bradford (Guedes & Borschiver, 2005), foram identificados os periódicos que mais publicaram artigos com a temática de gestão por competência da internacionalização. Os resultados encontram-se na Figura 05.

Figura 05: Periódicos mais citados (10 primeiros).

#	Journal	Nº Citações	Nº Artigos
1	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2473	140
2	LEADERSHIP QUARTERLY	2297	72
3	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1944	28
4	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	1686	30
5	JOURNAL OF MANAGEMENT	1360	20
6	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1306	3
7	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES	1206	28
8	HUMAN RELATIONS	1149	22
9	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	874	15
10	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	825	20

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de ISI (2016)

A análise da Figura 05 revela que os periódicos mais relevantes para o tema são da área de comportamento ou gestão, sendo que o *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS* concentra o maior número de citações e o maior número de artigos publicados. Vale ressaltar que os periódicos “*JOURNAL OF NURSING MANAGEMENT*”, “*SMALL GROUP RESEARCH*”, “*MANAGEMENT DECISION*” e “*ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*” destacam-se pelo número de artigos publicados sobre o tema (34, 29, 29 e 28 artigos publicados, respectivamente), embora não configurem a lista dos periódicos mais relevantes, por serem menos representativos em termos de número de citações.

Vale ressaltar ainda que, no período pesquisado, 296 periódicos distintos publicaram artigos sobre a temática, o que ratifica o crescente interesse pelo campo de estudo.

4.3 análise bibliográfica

A análise bibliográfica teve como intuito uma primeira aproximação sobre como o tema vem sendo abordado na literatura, identificando tendências e campos de estudo correlatos à temática de gestão por competência da internacionalização, conforme explorado na seção de metodologia.

4.3.1 artigos mais citados por intervalo de tempo

Com o intuito de evitar distorções na análise e identificar tendências na literatura, foram definidos cinco cortes temporais arbitrários, a partir dos quais foram identificados os 5 artigos mais citados por período e chegou-se a uma base final de 20 artigos totais. A Figura 06 apresenta a consolidação dos 20 artigos.

Figura 06: Os 5 artigos mais citados por período de tempo – análise consolidada.

# Artigo		Citações	Ano	Período
1	WHO DISPLAYS ETHICAL LEADERSHIP, AND WHY DOES IT MATTER? AN EXAMINATION OF ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF ETHICAL LEADERSHIP	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	234	2012 2018-2009
2	Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	185	2009 2018-2009
3	Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis	JOURNAL OF MANAGEMENT	159	2011 2018-2009
4	WHEN AND HOW DIVERSITY BENEFITS TEAMS: THE IMPORTANCE OF TEAM MEMBERS' NEED FOR COGNITION	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	151	2009 2018-2009
5	EMBEDDING ETHICAL LEADERSHIP WITHIN AND ACROSS ORGANIZATION LEVELS	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	143	2012 2018-2009
1	Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1204	1999 2008-1999
2	Closed-loop supply chain models with product remanufacturing	MANAGEMENT SCIENCE	630	2004 2008-1999
3	The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process	JOURNAL OF MANAGEMENT	501	2003 2008-1999
4	What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity	LEADERSHIP QUARTERLY	455	2004 2008-1999
5	Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	336	2000 2008-1999
1	BUILDING COMMITMENT, ATTACHMENT, AND TRUST IN STRATEGIC DECISION-MAKING TEAMS - THE ROLE OF PROCEDURAL JUSTICE	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	426	1995 1998-1989
2	PARTICIPATIONS EFFECTS ON PERFORMANCE AND SATISFACTION - A RECONSIDERATION OF RESEARCH EVIDENCE	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	292	1994 1998-1989
3	The Adoption of Spreadsheet Software: Testing Innovation Diffusion Theory in the Context of End-User Computing	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	247	1990 1998-1989
4	Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	202	1998 1998-1989
5	Predecisional distortion of product information	JOURNAL OF MARKETING RESEARCH	165	1998 1998-1989
1	A PARTIAL TEST OF JANIS GROUPTHINK MODEL - EFFECTS OF GROUP COHESIVENESS AND LEADER-BEHAVIOR ON DEFECTIVE DECISION-MAKING	JOURNAL OF MANAGEMENT	81	1985 1988-1974
2	MIS DESIGN: A CONTINGENCY APPROACH	MIS QUARTERLY	27	1980 1988-1974
3	LEADERSHIP DECISION-MAKING - EMPIRICAL-TEST OF THE VROOM AND YETTON MODEL	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	16	1979 1988-1974
4	INDIVIDUAL-DIFFERENCES IN LEADERSHIP DECISION-MAKING	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE	9	1977 1988-1974
5	DECISION MAKING AND LEADERSHIP PROCESS	JOURNAL OF CONTEMPORARY BUSINESS	5	1974 1988-1974

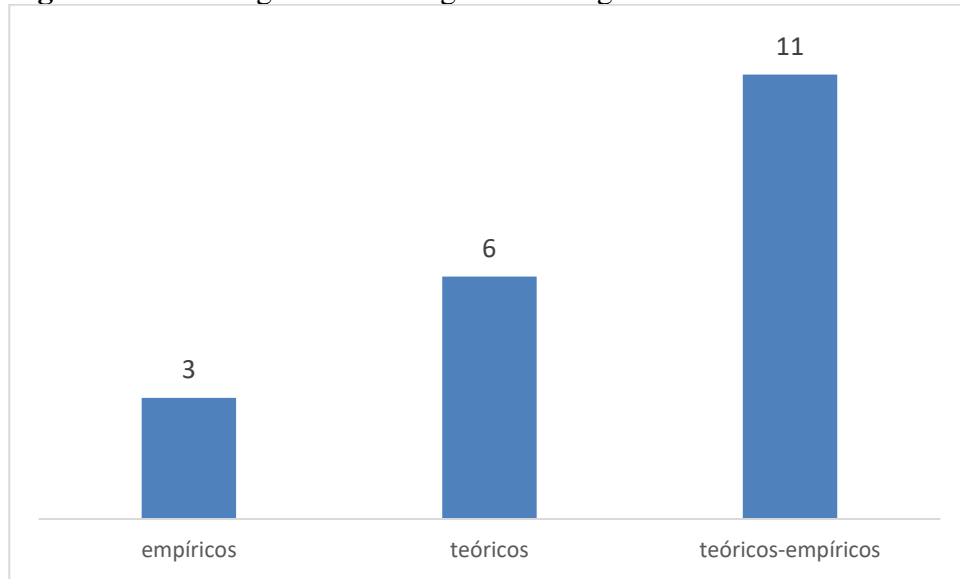
Fonte: Adaptado de ISI (2016)

A análise da Figura 06 aponta que, dentre os artigos mais antigos publicados sobre o tema, destaca-se o “*A PARTIAL TEST OF JANIS GROUPTHINK MODEL - EFFECTS OF GROUP COHESIVENESS AND LEADER-BEHAVIOR ON DEFECTIVE DECISION-MAKING*” (LEANA, CR, 1985). Dentre os mais recentes, chama a atenção a repercussão do artigo “*Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*” (Jehn, KA; Northcraft, GB; Neale, MA, 1999). Essa base consolidada de 20 artigos, conforme descrita na Figura 06, foi utilizada para as análises bibliográficas desse estudo.

4.3.2 abordagem metodológica

A respeito da abordagem metodológica dos artigos, a base de artigos mais relevantes analisada seguiu a classificação: “teóricos”, “teórico-empíricos” e “empíricos”, conforme Figura 07.

Figura 07: Abordagem metodológica dos artigos mais relevantes.



Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se observar que os artigos pesquisados são predominantemente teórico- empíricos. A predominância de artigos de natureza teórico - empíricos pode sugerir que que a temática da liderança na tomada de decisão ainda não esteja consolidada, permitindo tanto a discussões teóricas e proposição de diferentes modelos, quanto à busca por evidências empíricas que os sustentem.

4.3.3 campos de estudo relacionados

A identificação de campos de estudo relacionados à temática de liderança na tomada de decisão foi realizada a partir da análise de incidência de palavras-chave na base de artigos mais relevantes. As palavras-chave de cada artigo analisado foram categorizadas entre: “teorias relacionadas” e “temas”. A Figura 08 relaciona as palavras-chave indexadas em cada categoria, bem como o número de artigos que estão associados às mesmas. Vale ressaltar que, com o intuito de destacar os campos de estudo mais relevantes, estão listados apenas palavras-chave indexadas em três ou mais artigos.

Figura 08: Incidência de palavras-chave nos artigos mais relevantes

Teorias Relacionadas	Temas
Decision-Making (9)	Performance (6)
Management (3)	Work Group Diversity (3)
Leadership (4)	Transformational Leadership (4)
	Model (4)
	Vroom-Yetton Model (3)

Fonte: Elaborado pelos autores, com dados ISI (2018)

Percebe-se que “*Decision-Making*”, é o principal arcabouço teórico indexado que embasa os artigos mais relevantes sobre liderança na tomada de decisão, e tem se mantido relevante e com aparentando crescimento na última década. Uma análise conjunta dos temas mais indexados corrobora o contínuo desenvolvimento da liderança na tomada de decisão em diferentes direções, embora no tangente à liderança, aponte uma tendência para campos de

estudo ligados a gestão de equipes, construção de modelos e medição e desenvolvimento de performance. Apesar do modelo de Vroom-Yetton aparecer no quadro, o mesmo foi mais relevante nas décadas de 70 e 80, porém a relevância de estudos de modelos voltou a crescer nos últimos anos.

4.3.4 principais referências utilizadas

A análise dos principais textos de referência citados pelos artigos mais relevantes visa ratificar o arcabouço teórico no qual esses embasam suas abordagens acerca da inteligência competitiva. A Figura 09 relaciona as 6 referências mais citadas pelos artigos analisados.

Figura 09: Textos mais citados como referência pelos artigos mais relevantes

Nº Ocorrências	Autor	Ano	Título
5	Vroom V. H.	1973	Leadership and Decision-Making
4	Ancona Dg	1992	Demography and design: predictors of new product team performance
4	Jehn Ka	1995	A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict
4	Pelled Lh	1999	Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance
4	Vroom Vh	1974	Decision making as a social process: normative and descriptive models of leader behavior
4	Williams Ky	1998	Demography-and-Diversity-in-Organizations-A-Review-of-40-Years-of-Research.pdf

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de ISI (2018)

Na análise da Figura 09 destacam-se 2 grupos de estudo, o primeiro focado em liderança e tomada de decisão com os textos “*Leadership and Decision-Making*” (Vroom, 1973) e “*Decision making as a social process: normative and descriptive models of leader behavior*” (Vroom, 1974), ambos do mesmo autor e o segundo conjunto de textos focados em diversidade de equipes e grupos. Percebe-se, então, que as principais referências estão associadas ao arcabouço liderança, com os artigos de Vroom (1973; 1974) corroborando a relação entre liderança e tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de se analisar a produção científica sobre liderança na tomada de decisões, propondo os seguintes objetivos específicos: identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre o tema; identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática; identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto; e identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema.

Quanto ao primeiro objetivo específico – identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre o tema – identificaram-se quatro expressões-chave que combinadas permitem aos pesquisadores encontrar materiais bibliográficos sobre o tema: “*Leader*” e “*Leadership*”, associadas a “*Decision-Making*” e “*Decisionmaking*”.

Quanto ao segundo objetivo específico – identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática – identificaram-se os 10 artigos e 20 autores mais relevantes sobre a temática. Dentre os artigos destaca-se “*Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*” (Jehn *et al.*, 1999), com 1204 citações; e entre os autores, destacam-se Jehn, Northcraft e Neale com 1204 citações cada e Van Knippenberg, com 14 artigos.

Quanto ao terceiro objetivo específico – identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto – a análise indicou que os periódicos mais relevantes para o tema são da área de comportamento ou gestão, sendo que o *Journal of Business Ethics* concentra o maior número de citações (2473) e o maior número de artigos publicados (140). Ao todo, foram identificados os 10 periódicos mais relevantes em relação a estudos de liderança na tomada de decisão.

Por fim, quanto ao quarto objetivo específico – identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema – a análise indicou que há predominância de artigos de natureza teórico-empíricos, o que sugere que a temática da liderança na tomada de decisão ainda não esteja consolidada, permitindo tanto a discussões teóricas e proposição de diferentes modelos, quanto à busca por evidências empíricas que os sustentem. Pôde-se identificar ainda que os artigos mais relevantes utilizam “*Decision-Making*” como arcabouço teórico para estudos sobre liderança na tomada de decisão, exibindo crescimento na última década. A análise aponta ainda que os estudos indicam uma tendência para campos de estudo ligados à gestão de equipes, desenvolvimento de modelos e análise de performance.

Analisando-se os resultados observa-se que a liderança na tomada de decisão é um assunto de crescente interesse na literatura e que ainda há espaço para debate e desenvolvimento teórico. O baixo número de artigos publicados por cada autor, a dispersão das citações e de temas relacionados indica que não há consenso entre os pesquisadores a respeito do modelo ideal de gestão de competências em processos de internacionalização. Entretanto, a pesquisa sugere que pode haver algumas teorias e enfoques mais proeminentes que possam oferecer embasamento para o aprofundamento da discussão.

A contribuição da pesquisa consiste em apresentar uma sistematização da produção acadêmica a respeito da temática da liderança na tomada de decisão, visando contribuir para a compreensão e evolução da teoria existente. O tipo de análise realizada pode contribuir ainda para o desenvolvimento de pesquisas futuras que busquem aprofundar elementos e análises sobre o tema.

Por fim, entende-se que as limitações da pesquisa referem-se à restrição de idioma e base de dados utilizada, que concentra a análise realizada na produção de poucos países, além de uma limitação intrínseca ao método bibliométrico, que não analisa em profundidade o conteúdo da literatura. Sugere-se, então, o desenvolvimento de pesquisas futuras que contemplem produções acadêmicas de outros países e, também estudos de natureza qualitativa, que aprofundem a análise do conteúdo da literatura de liderança a tomada de decisão, bem como análises mais restritas referentes ao tema, tais como competências na tomada de decisão ou o impacto da liderança em todas de decisão intuitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cervo, A.L., Bervian, P.A. & Da Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6. ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

Guedes, V. L., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *Encontro Nacional de Ciência da Informação*, 6, 1-18.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T - Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea* – 2001.

Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long range planning*, 31(1), 60-71.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.

Machado-da-Silva, C. L., amboni, N., & Cunha, V. C. (1989). Produção acadêmica em administração pública: período 1983-88. *ENANPAD–Encontro anual da Anpad*, 13.

Mills, Platts & Bourne. (2002). *Competing through competences*. Cambridge University Press, Cambridge.

Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 242-269.

Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo: Competências*. Editora Atlas.

MCNAMEE, Peter e CELONA, John. *Decision analysis for the professional*. 4th Edition, SmartOrg, 2007.

HAMMOND, KEENEY e RAIFFA, *Smart Choices: a practical guide to making better decisions*, Harvard Business School Press, 1999

EISENHARDT, K. M. e BOURGEOIS III, L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments; toward a midrange theory, *Academy of management Journal*, v. 31, n. 4, 1988

BLENKO, M.W.; MANKINS, M.C.; ROGERS, P. The decision-driven organization. *Harvard Business Review*, June, 2010

LERNER, JS, LI, Y, VALDESOLO, P, e KASSAM, KS. Emotio and decision making, *Annual Review of Psychology*, 66: 799-823, 2015

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, v. 211, issue 4481, Jan. 30, 1981

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.

Dulewicz, V., & Higgs, M. J. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley-on-Thames, UK: Henley Management College.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership traits do matter. *Academy of Management Executive*, March, 44-60.

Hershey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Tannenbaum, R., & Schmidt, K. H. (1958). How to choose a leadership style. *Harvard Business Review*, March-April.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, September, 321-338.

Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

JR Turner, R Müller (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, journals.sagepub.com

R Charan, S Drotter, J Noel. (2010). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. John Wiley & Sons