

Características cognitivas e comportamentais de altos executivos: revisão sistemática de literatura e proposição de agenda de pesquisa

Cognitive and behavioral characteristics of the top management team: A systematic literature review and research agenda

Mariléia FertigUNIARP<https://orcid.org/0000-0003-2819-5391>

Mauricio Andrade de LimaUNIARP<https://orcid.org/0000-0002-4287-5791>

Ivanete Schneider HahnUNIARP<https://orcid.org/0000-0003-0552-7496>

Resumo

Este estudo teve como objetivo construir uma agenda de pesquisa sobre as características cognitivas e comportamentais de altos executivos, sob a lente da Teoria do Alto Escalão. Trata-se de um estudo de análise bibliométrica, por meio de seleção de artigos da base de dados *Web of Science*. Foram analisados 154 artigos. Os resultados mostraram que o pico de publicações sobre o tema ocorreu nos anos de 2018 e 2020; o *Strategic Management Journal* publicou 11,69% da produção total sobre o tema; os autores como Peterson S.J., Simsek Z., e Hambrick D.C se sobressaem em termos de produção sobre o tema. Foi possível encontrar alguns temas convergentes, que merecem atenção dos pesquisadores, tais como, os estilos de liderança, características cognitivas e emocionais, características psicológicas, e processos empresariais. Evidenciaram-se, desse modo, muitas lacunas no campo da Psicologia, no que diz respeito a mensuração de características psicológicas, cognitivas e emocionais, que venham a contribuir em termos científicos e práticos para o processo de gestão.

Palavras-chave: Aspectos comportamentais. Cognição. Estratégia. Alto escalão. Desempenho Organizacional.

Abstract

This study aimed to develop a research agenda about the cognitive and behavioral characteristics of top executives, under the lens of the Upper Echelons Theory. This is a bibliometric study, through selecting 154 articles from the Web of Science database. The results showed that the peak of publications on the subject occurred in the years 2018 and 2020; the Strategic Management Journal published 11.69% of the total production on the topic; authors such as Peterson S.J., Simsek Z., and Hambrick D.C stand out in terms of production on the topic. It was possible to find some converging themes that deserve attention from researchers, such as leadership styles, cognitive and emotional characteristics, psychological characteristics, and business processes. Thus, many gaps in the field of Psychology were evidenced, in the measurement of psychological, cognitive, and emotional characteristics, which may contribute in scientific and practical terms to the management process.

Keywords: Behavioral aspects. Cognition. Strategy. Upper echelons. Organizational Performance.

1 Introdução

A Teoria do Alto Escalão (*Upper Echelons Theory* - UET) baseia-se no pressuposto que os altos executivos possuem características psicológicas individuais e observáveis. A primeira diz respeito a valores de base cognitiva. A segunda, refere-se a fatores como a idade, experiência funcional e de carreira, escolaridade/ educação, posição financeira e ainda as características do grupo tais características apresentam relação com os resultados organizacionais (Hambrick & Mason, 1984).

Avanços à teoria inicial, incluem conceitos como discricionariedade gerencial (*managerial discretion*), que trata da abrangência no processo de decisão, considerando fatores ambientais e ainda a demanda de trabalho composta pelos desafios de tarefas, do desempenho e aspirações pessoais dos executivos (Hambrick, 2007).

Identificar características cognitivas e comportamentais que fazem parte do repertório dos executivos permite construir um arcabouço de competências relevantes e necessárias para a manutenção dos resultados organizacionais, pois embora saiba-se que existe tal relação, poucos avanços foram feitos no desvendar dos aspectos psicológicos (Hambrick, 2007; Anwar, Shah & Khan, 2018; Harrison et al., 2019;) predominando estudos referentes as características perceptíveis do alto escalão (Serra, Tomei & Serra, 2014).

Buscando **sistematizar o conhecimento sobre o tema, e construir uma agenda de pesquisa sobre as características cognitivas e comportamentais de altos executivos, sob a lente da Teoria do Alto Escalão** – o presente artigo propõe uma revisão sistemática de literatura, por meio de um estudo bibliométrico, utilizando como base de dados a *Web of Science*.

Na literatura existem revisões já conduzidas, à exemplo de Bromiley e Rau (2016), que analisaram pesquisas publicadas entre 2006 e 2016, em periódicos de alto impacto, sobre as influências sociais, comportamentais e cognitivas em CEOs e gestão de topo, nas decisões estratégicas. Vários fatores relacionados as diferentes abordagens, conceitos e perspectivas teóricas das características dos executivos foram alçados e constatou-se que há muito o que ser descoberto e explorado, corroborando com as afirmações do Hambrick (2007) – o que torna cogente, uma nova análise, que sistematize o conhecimento existente.

Para atender o proposto, o presente estudo está organizado da seguinte forma: na primeira parte apresenta-se a introdução, na sequência a revisão de literatura, seguida da metodologia de pesquisa e os procedimentos de coleta de dados; posteriormente, são descritos e analisados os resultados. E por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2.2 A teoria do Alto Escalão

Ao longo dos anos, nos diferentes estudos que foram conduzidos, as definições de alto escalão (*Upper Echelons* - UE) e equipe de alta gestão (*Top Management Team* - TMT) apresentaram composição distinta, como sendo: os executivos envolvidos nas tomadas de decisões estratégicas (Amason & Mooney, 1999; Knight et al., 1999; Simons et al., 1999; Papadakis & Brarwise, 2002; Colins & Clark, 2003), ou ainda, por diretores executivos (CEO's) e presidentes (Pitcher & Smith, 2001; Ferrier, 2001). Mas para fins deste estudo, o alto escalão representa cargos ocupados por altos executivos (Carpenter, Sanders & Gregersen, 2001; Bergh, 2001; Geletkanycz & Black, 2001; Kor, 2003) ou seja, sobre o executivo principal o CEO (*Chef Executive Officer*).

A teoria do alto escalão baseia-se no pressuposto que os altos executivos possuem

características psicológicas e observáveis. A primeira diz respeito a valores de base cognitiva. A segunda, refere-se a fatores como a idade, experiência funcional e de carreira, escolaridade/educação, posição financeira e ainda as características do grupo (Hambrick & Mason, 1984).

Para a Psicologia Cognitiva, os aspectos cognitivos compreendem a resolução de problemas, tomada de decisão, julgamentos e as capacidades de raciocínio dedutivo, indutivo e informal. Diante ao estímulo, a atenção; percepção; processamento dos pensamentos e a decisão será a resposta ou ação (Weisenk & Keyane, 2017).

As emoções, os comportamentos e a fisiologia de uma pessoa são influenciados pelas percepções que ela tem dos eventos, denominado modelo cognitivo (Beck, 2013). A inteligência é uma das habilidades cognitivas mais discutidas por pesquisadores na ciência psicológica (Almeida, Ferreira & Guisande, 2009), no entanto, não há uma definição comum. Sob uma perspectiva generalista, para toda uma atividade intelectual, há um fator geral, comum as atividades mentais e um fator específico associado. Capturar a informação, relacionar e generalizar seriam operações mentais constituintes do fator geral (Almeida, 1988).

Na análise do processo de tomada de decisão, o modelo comportamental de racionalidade limitada proposto por Simon, apresenta três dimensões: a informação disponível; a limitação cognitiva da mente individual e tempo disponível para tomada de decisão (Melo, 2016) não sendo um processo totalmente racional ou intuitivo, ou seja, depende de fatores psicológicos. Além das características dos dirigentes, outros aspectos, como os ambientes, modelos e processos; conflitos e consenso estão presentes nos estudos da tomada de decisão (Serra, Tomei & Serra, 2014).

Os resultados organizacionais contemplam a ligação da estratégia; a equipe de alta gestão, predizendo a performance; tais fatores advêm das características do time de alta gestão - equipe de administração de topo (TMT), das características organizacionais e do ambiente externo que a compõe (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Por ser tratar de um construto multidimensional, mensurar o desempenho nas organizações é objeto de discussão, todavia, a performance de uma organização não diz respeito somente a dimensão financeira, mas também a sua dimensão mercadológica (Baker & Sinkula, 2005; Farris et al., 2006).

As características ligadas as questões psicológicas se fazem presentes não só na UET e suas atualizações, mas nas teorias complementares, sendo alvo de estudos ao longo dos últimos anos. As características comportamentais e sociais; características da personalidade/subjacentes e as interações com os outros, foram mapeadas como sendo as influências sociais, comportamentais e cognitivas dos CEOs e TMT's e na interface entre ambos, propostas na revisão de literatura realizada por Bromiley e Rau (2016). Neste estudo, entende-se como sociais e comportamentais elementos ou construções intrínsecas aos executivos relacionados as características perceptíveis do alto escalão e às suas interações com os outros. Já as influências cognitivas, seriam elementos relacionados ao pensamento dos executivos, no que diz respeito às informações processamento de ação (Bromiley & Rau, 2016).

O Quadro 1 a seguir apresenta a compilação destes fatores, considerando os mediadores/moderadores organizacionais relacionados ao ambiente seja instável/ estável; as estratégias, flexibilidade, dinamismo das empresas, a heterogeneidade da equipe e características demográficas individuais.

Quadro 1

Características subjacentes dos CEO's

Personalidade/ 5 fatores. Autoavaliações. Carisma; humildade.	Narcisismo. Excesso de confiança; arrogância. Relacionamento; interação.
---	--

Valores; afetividade.
Liderança.

Esperança, resiliência, dinamismo, empatia.

Mediadores ou moderadores



Resultados da amostra

Desempenho/ variações de desempenho/ formação de alianças/ isomorfismo/ rentabilidade, crescimento/aquisições/ alienações/ orientação empreendedora e demais resultados ligados à performance organizacional

Fonte: Elaborado a partir de Bromiley e Rau (2016).

Entre as características psicológicas estudadas está personalidade do CEO; destacando a sua importância na flexibilidade estratégica (Nadkarni & Herrmann, 2010) ou ainda baseada nos cinco grandes fatores: neuroticismo, conscienciosidade, abertura, amabilidade e extroversão (Peterson, 2003; Harrison et al., 2019; Anwar, Shah & Khan, 2018), ou em relação aos traços (Peterson et al., 2009). No relacionamento (Camelo, Garcia & Sousa, 2014; Shi, Zhang & Hoskisson, 2019; Simsek, Heavey & Fox, 2018) e na integração comportamental (Kisfalvi; Sergi; Langley, 2016) também foram características investigadas.

Hmieleski, Carr e Baron (2015), apontam estudo sobre os fatores com viés positivo, como a esperança, resiliência, autoeficácia e empatia, sendo relacionados positivamente ao desempenho, demonstrando congruência, da mesma forma, características como carisma (Fanelli & Misangyi, 2006; Gupta & Misangyi, 2018), humildade (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005; Ou, Waldman & Peterson, 2018) e afetividade (Delgado-Garcia & De La Fuente, 2010).

Já características psicológicas distintas como, por exemplo, o narcisismo dos CEO's (Chatterjee & Hambrick, 2007; Peterson, Galvin & Lange, 2012; Wales, Patel & Lumpkin, 2013); arrogância (Hiller & Hambrick, 2005; Li & Tang, 2010; Gupta & Misangyi, 2018) e ainda traumas na infância (O' Sullivan, Zolotoy & Fan, 2021), também apresentam relação com o desempenho organizacional.

O Quadro 2 sintetiza o estudo das características cognitivas e suas especificações. Atenção, percepção, cognição, processos de informação, são as características encontradas neste campo relacionados à base cognitiva, presentes no processo de tomada de decisão, que resultam no processo de estratégia e desempenho organizacional. Eggers e Kaplan (2009) por exemplo, examinaram a cognição dos CEOs na direção de empresas de tecnologia e comunicação e seu entendimento para os resultados organizacionais, para estratégia, sendo considerada uma capacidade dinâmica.

Quadro 2
Influências cognitivas dos CEO's

Atenção, percepção, cognição, processos de informação e inteligência.

Mediadores ou moderadores



Resultados da amostra

Flexibilidade e renovação estratégica; abrangência de decisão, molde para estratégia; metacognição; ambivalência do CEO; análise racional e intuitiva, tomada de decisão eficaz e demais resultados ligados à performance organizacional.

Fonte: Elaborado a partir de Bromiley e Rau (2016)

Tegarden, Tegarden e Sheetz (2009) investigaram a diversidade cognitiva,

demonstrando sua relação na elaboração do planejamento estratégico, contribuindo positivamente para os resultados organizacionais. Outros estudos com foco na cognição foram conduzidos por Kaplan (2008), Meissner e Wulf, (2017) e como uso no processo de atenção e seleção de informações (Steinbach, Gamache & Johnson, 2019), por exemplo, e ainda, no estudo combinado da cognição com a emoção (Raffaelli, Glynn & Tushman, 2019). Acrescentando a característica inteligência à base cognitiva, um modelo de inteligência prática foi criado com base nas teorias cognitivas em indústrias (Baum, Bird & Singh, 2011), por exemplo.

3 Procedimentos Metodológicos

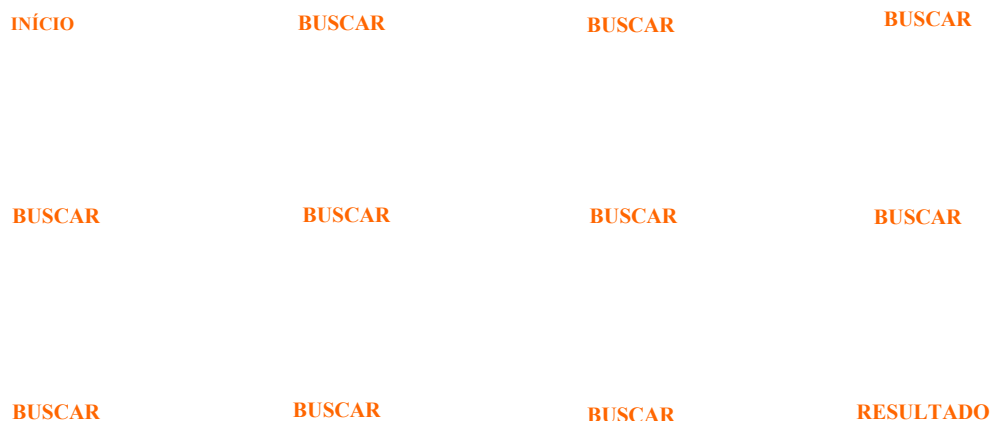
Para realização deste estudo, inicialmente foi realizada a busca na plataforma da *Web of Science – Clarivate*, por ser considerada uma das maiores plataformas de indexação de documentos científicos, com seleção de periódicos que apresentam fatores de impactos oficiais e ainda, por ser o banco de dados mais frequentemente usado para estudos bibliométricos nas áreas de gestão e organização (Zupic & Cater, 2015).

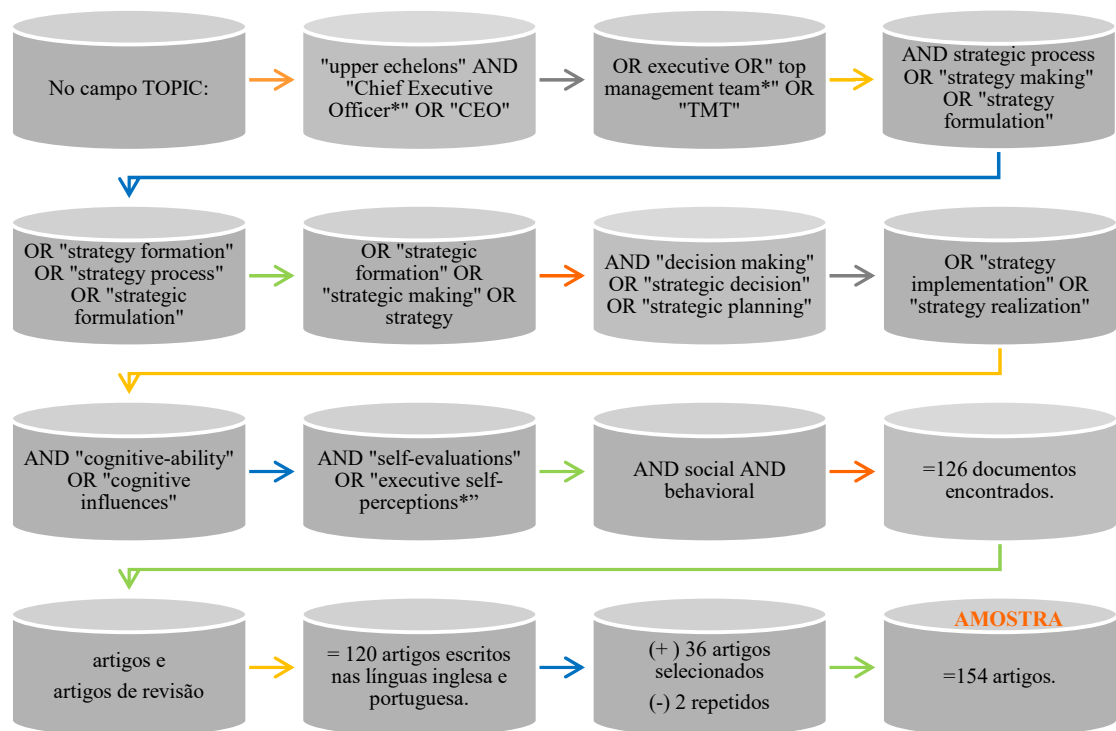
No campo TOPIC, foi utilizado a seguinte combinação de palavras e operadores booleanos: *"upper echelons" AND "Chief Executive Officer*" OR "CEO" OR executive OR "top management team*" OR "TMT" AND strategic process OR "strategy making" OR "strategy formulation" OR "strategy formation" OR "strategy process" OR "strategic formulation" OR "strategic formation" OR "strategic making" OR strategy AND "decision making" OR "strategic decision" OR "strategic planning" OR "strategy implementation" OR "strategy realization" AND "cognitive-ability" OR "cognitive influences" AND "self-evaluations" OR "executive self-perceptions*" AND social AND behavioral*; considerando a possível variação das palavras/termos empregados na busca.

A busca foi procedida em 28 de junho de 2021, totalizando 126 documentos encontrados. Destes, 122 foram selecionados após aplicação do filtro “artigos” e “artigos de revisão”. Fora incluído ainda um filtro relativo à língua do artigo, limitando-os aos escritos na Língua Inglesa e Língua Portuguesa, restando 120 artigos. Não fora limitado o período de busca. Os artigos selecionados foram exportados e organizados com o auxílio do Microsoft Excel.

Fora acrescentado para a análise, 36 artigos relacionados aos aspectos subjacentes e cognitivos dos CEOs da revisão da literatura de Bromiley e Rau (2016). Novamente os dados foram exportados, após análise, 2 artigos repetidos foram eliminados, finalizando uma amostra total de 154 artigos a pesquisa – sendo estes analisados neste manuscrito.

Figura 1 Esquema de busca na base de dados Web of Science





Fonte: dados da pesquisa

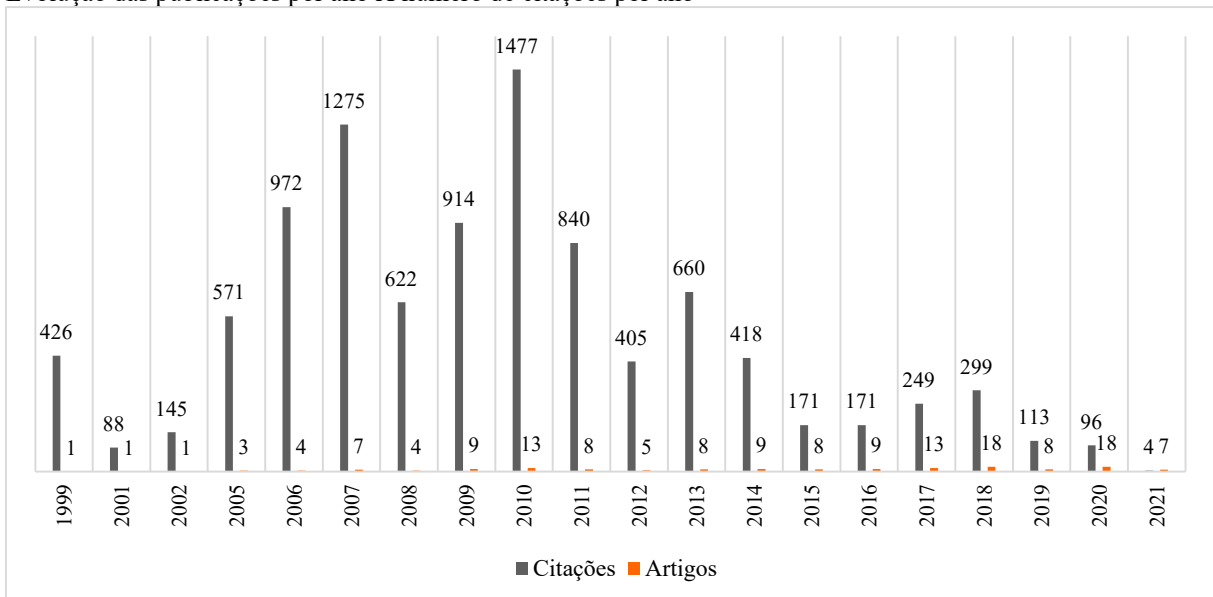
Para análise dos dados, de forma primário, é dado um enfoque quantitativo, que procura descrever, explicar e prever os fenômenos, os dados são representados em formato de números que são analisados estatisticamente (Hernández, Fernández & Baptista, 2013).

Seguindo a estrutura bibliométrica como método, foram levantadas informações sobre a evolução do número de publicações por ano e número de citações; quais os periódicos com mais publicações sobre o tema; os artigos mais citados e autores; as áreas de pesquisa que concentram as maiores publicações sobre o tema; e a análise das palavras chaves dos artigos encontrados.

4 Resultados da revisão sistemática

Entre os 154 artigos analisados, o primeiro resultado da pesquisa da pesquisa, conforme apresentado no Gráfico 1, mostra um total de 9916 citações, iniciando no ano de 1999 e um total 423 autores/coautores. Verifica-se ainda, que não há uma constância nas publicações, e destaca-se o ano de 2007, ano de atualização do artigo da UET, por Hambrick com 1275 citações e o ano de 2010 como o ano com o maior número de citações, totalizando 1477. Nos anos de 2018 e 2020 foram os anos de maior número de produções, com 18 artigos cada.

Gráfico 1
Evolução das publicações por ano X número de citações por ano



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Em seguida, a Tabela 1 apresenta os 15 artigos com maior número de citações referente ao tema e seus respectivos periódicos. Aproximadamente metade das citações totais (47,6%) referem-se aos 15 artigos listados (do total de 154).

Tabela 1
Artigos mais citados

	Título do artigo	Autores	Journal	Ano	Citações	% Total Citações
1	<i>It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance</i>	Chatterjee, A; Hambrick, DC	<i>Administrative Science Quarterly</i>	2007	760	7,66
2	<i>Top management team diversity, group process, and strategic consensus</i>	Knight, D; Pearce, CL; Smith, KG; Olian, JD; Sims, HP; Smith, KA; Flood, P	<i>Strategic Management Journal</i>	1999	426	4,30
3	<i>Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation</i>	Cho, TS; Hambrick, DC	<i>Organization Science</i>	2006	373	3,76
4	<i>CEO hubris and firm risk-taking in China: the moderating role of managerial discretion</i>	Li, JT; Tang, Y	<i>Academy Of Management Journal</i>	2010	370	3,73
5	<i>Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility</i>	Chin, MK; Hambrick, DC; Trevino, LK	<i>Administrative Science Quarterly</i>	2013	333	3,36
6	<i>Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility</i>	Waldman, DA; Siegel, DS; Javidan, M	<i>Journal Of Management Studies</i>	2006	332	3,35
7	<i>Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making</i>	Hiller, NJ; Hambrick, DC	<i>Strategic Management Journal</i>	2005	305	3,08
8	<i>CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry</i>	Nadkarni, S; Herrmann, P	<i>Academy Of Management Journal</i>	2010	275	2,77
9	<i>The bright side and the dark side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence</i>	Resick, CJ; Whitman, DS; Weingarden, SA; Hiller, NJ	<i>Journal Of Applied Psychology</i>	2009	261	2,63
10	<i>CEO overconfidence and innovation</i>	Galasso, A; Simcoe, TS	<i>Management Science</i>	2011	244	2,46
11	<i>Cognition and renewal: comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change</i>	Eggers, JP; Kaplan, S	<i>Organization Science</i>	2009	233	2,35
12	<i>New venture teams: a review of the literature and roadmap for future research</i>	Klotz, AC; Hmieleski, KM; Bradley, BH; Busenitz, LW	<i>Journal Of Management</i>	2014	219	2,21
13	<i>Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance</i>	Amason, AC; Shrader, RC; Tompson, GH	<i>Journal Of Business Venturing</i>	2006	198	2,00
14	<i>Cognition, capabilities, and incentives: assessing firm response to the fiber-optic revolution</i>	Kaplan, S	<i>Academy Of Management Journal</i>	2008	197	1,99

15	<i>Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility</i>	Morris, JA; Brotheridge, CM; Urbanski, JC	<i>Human Relations</i>	2005	194	1,96
----	---	---	------------------------	------	-----	------

Fonte: dados da pesquisa

Dos 423 autores/coautores encontrados na produção de 154 artigos, Hambrick, Donald. C.; Simsek, Zeki e Peterson, Suzanne J., possuem 4 artigos publicados cada, juntos somam 2,84% do total da amostra de autores. Carmeli, Abraham; e Heavey, Ciaran representam juntos 1,42% com 3 artigos cada. 28 autores produziram 2 artigos, somando juntos 13,24% da amostra. Todos os demais autores contribuíram com a participação de um artigo.

Tabela 2
Periódicos com maior número de artigos

Título da fonte	Citações	No. Artigos	% Artigos	Fator de impacto*
<i>Strategic Management Journal</i>	1547	18	11,69	8,641
<i>Journal Of Management</i>	798	9	5,84	11,790
<i>Journal Of Management Studies</i>	870	8	5,19	7,388
<i>Academy Of Management Journal</i>	1051	7	4,55	10,194
<i>Academy Of Management Review</i>	257	5	3,25	12,638
<i>Administrative Science Quarterly</i>	1251	5	3,25	11,113
<i>Long Range Planning</i>	156	5	3,25	8,802
<i>Organization Science</i>	769	5	3,25	5,000
<i>Chinese Management Studies</i>	6	3	1,95	1,676
<i>European Management Journal</i>	42	3	1,95	5,075
<i>International Journal of Management Reviews</i>	77	3	1,95	13,419
<i>Management Decision</i>	72	3	1,95	4,957
<i>Personnel Psychology</i>	242	3	1,95	7,073
<i>British Journal Of Management</i>	159	2	1,30	6,567
<i>Corporate Governance-An International Review</i>	61	2	1,30	8,741
<i>Human Relations</i>	263	2	1,30	5,732
<i>Innovation-Organization & Management</i>	21	2	1,30	2,372
<i>International Business Review</i>	54	2	1,30	5,915
<i>International Journal of Conflict Management</i>	27	2	1,30	—
<i>Journal of Applied Psychology</i>	357	2	1,30	7,429

Fonte: dados da pesquisa (2021).

*: Rank JCR 2020

Os periódicos com mais publicações sobre o tema, constam na Tabela 2. O periódico com maior número de publicações é o *Strategic Management Journal* com 18 artigos, representando um percentual de 11,69% da amostra total, com fator de impacto de 8,641, exibindo o maior número de citações da amostra. Apresentando exatamente a metade de publicações, o *Journal Of Management* é o segundo periódico com maior número de publicações, com fator de impacto de 11,79, totalizando 9 artigos e 5,84% do total de artigos. Na sequência, com 5,19%, está posicionado o *Journal Of Management Studies* com artigos publicados.

Em relação as áreas de pesquisa com mais publicações sobre o tema, a área de Gestão de Negócios com 114 publicações representa 74,03% do total, sendo a grande área de concentração das publicações, seguida da área de Psicologia (com 12,34%) - conforme apresenta a Tabela 3. Essas duas áreas colocações representam 86,37% da concentração de artigos e suas áreas de interesse.



Tabela 3
Áreas de Pesquisa com maior número de artigos

Áreas de Pesquisa	No. Artigos	%
Business & Economics	114	74,03%
Psychology	19	12,34%
Development Studies	5	3,25%
Social Sciences - Other Topics	5	3,25%
Operations Research & Management Science	2	1,30%
Communication; Government & Law	2	1,30%

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quando analisadas as principais características que foram relacionadas aos TMTs, tem-se a personalidade, carisma, valores, humildade, afeto, esperança, resiliência, empatia, liderança, relacionamento e interação no que tange aspectos comportamentais. E ainda, narcisismo, excesso de confiança e arrogância. Atenção, percepção, cognição, processos de informação e inteligência compõe as características cognitivas, corroborando a pluralidade de construtos sobre o tema – corroborando com a constatação de Bromiley e Rau (2016, p. 197) que diz que “parte da diversidade nas descobertas deriva da falta de uma teoria unificadora da pesquisa de alto escalão”.

Observa-se ainda, que a primeira publicação ocorreu no ano de 1999, e o pico de publicações ocorreu nos anos de 2018 e 2020. O artigo com maior número de citações de Arijit Chatterjee e Donald C. Hambrick, investigando o narcisismo como característica comportamental. Quanto aos periódicos com mais publicações sobre o tema, o *Strategic Management Journal* foi considerado o mais relevante nesta pesquisa, publicando um total de 11,69% da produção total. Em relação aos autores, considerando autoria e coautoria, nota-se uma grande dispersão, mas autores como Peterson S.J., Simsek Z., e Hambrick D.C se sobressaem em termos de produção sobre o tema.

Por fim, nesta etapa ainda foram verificados os temas mais citados / relacionados com o tema de pesquisa, utilizando como base as palavras-chaves dos 154 artigos. Os temas mais frequentemente apresentados foram: Escalões Superiores, Equipe de Alta Gestão, Desempenho da Empresa, Desempenho, CEOs, Tomada de Decisão Estratégica e Escolhas Estratégicas.

5 Proposta de agenda de pesquisa

Nesta seção, são apresentadas oportunidades de pesquisa, identificadas nos artigos analisados na revisão sistemática de literatura. Nesta análise, foi possível encontrar alguns pontos, que merecem atenção dos pesquisadores, tais como, os estilos de liderança, características cognitivas e emocionais, características psicológicas, e processos empresariais, à saber:

- **Estilos de liderança do TMT:** Ainda, cabe examinar os traços de personalidade de CEOs e executivos de empresas maiores (Anwar; Shah; Khan, 2018). Sob o viés de uma visão sociocognitiva da liderança, recomenda-se estudar quais suas implicações nos times de alta gestão (Gupta & Misangyi, 2018), bem como, entender como e por que os executivos agem / em uma abordagem comportamental (Simsek, Heavey & Fox, 2018). Também, sugere-se estudar os efeitos da liderança compartilhada e o impacto dos tipos da liderança e da personalidade nas organizações (Erickson, Robertson & Näppä, 2020).
- **Características cognitivas e emocionais do TMT:** recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas que liguem a cognição e emoção à inovação das empresas, tendo por base

teórica a estratégia (Raffaelli, Glynn & Tushman, 2019). Além disso, Abatecola e Cristofaro (2018) inferem que existe uma pluralidade de construtos, no entanto, existem problemas em relação à validação psicométrica dos dados de personalidade utilizados em muitos dos estudos existentes. Nesse sentido, recomenda-se que futuros estudos utilizem-se de instrumentos padronizados e validados para uso, de acordo com a normatização, que considera as diferentes características e regiões.

- **Características psicológicas do TMT:** necessidade de aprofundar os estudos na investigação de características psicológicas (Serra, Tomei & Serra, 2014; Bromiley & Rau, 2016), tais como a religião, a ética e a emoção, e como estas afetam o processo de decisão; e ou, traçar um perfil de características desejadas em um executivo (*top manager*), mensurá-las e relacioná-las ao desempenho organizacional.
- **Processos empresariais:** estudos podem abordar os fatores de seleção organizacional e institucional que determinam explorar as características dos gestores do TMT ou dos CEOs (Bromiley & Rau, 2016, p. 198), abrindo leque para a tentativa de identificação, unificação de características e posteriormente métodos e formas de mensuração destas, uma vez que a relação com os resultados organizacionais é existente, permitindo atuação organizacional de forma evidentemente estratégica.

Ainda, há oportunidade de compreender como flexibilidades funcionais (como flexibilidade de parceiro ou contratual) afetam as atribuições dos gestores do TMT - e possíveis efeitos complementares ou substitutivos entre os diferentes tipos de flexibilidade da empresa. Ainda, intensidade competitiva, bem como a presença e relacionamento com parceiros externos (por exemplo, fornecedores, clientes e investidores) (Wang, Libaers & Jiao, 2014).

Pesquisas futuras devem explorar as dimensões da diversidade de TMT que podem ter uma influência diferencial na obtenção da ambidestria organizacional, e conflitos intragrupo. Ainda, recomenda-se investigar as relações intra-industriais, extra-industriais, financeiras e governamentais da equipe sênior que afetam a capacidade dos TMTs de alcançar a ambidestria (Li, 2014).

Evidenciaram-se, desse modo, muitas lacunas no campo da Psicologia, no que diz respeito a mensuração de características psicológicas, cognitivas e emocionais, que venham a contribuir em termos científicos e práticos para o processo de gestão. No entanto, as oportunidades levantadas, não se limitam a estas. O desvendar das características psicológicas dos altos executivos, continua sendo algo a ser investigado (Hambrick, 2007) – especialmente porque também pode mudar com o espaço e o tempo.

6 Limitações da pesquisa

Mesmo tendo atingido o proposto, deve-se evidenciar as limitações do estudo. A primeira limitação se refere a escolha da base de dados *Web Of Science*, que embora seja uma base amplamente aceita e reconhecida, não considera a geração de conhecimento científico publicado em revistas científicas não indexadas na plataforma. Outrossim, deve-se anotar como limitação, que variações léxicas dos termos buscados podem alterar ou comprometer os resultados apresentados, bem como outros termos de busca similares.

Não obstante, o tipo de análise utilizada no tratamento dos 154 artigos, pautou-se em análises quantitativas no que se refere aos padrões de publicação, e qualitativa no que se refere as oportunidades de pesquisa identificadas. Isso significa, que pode haver algum viés nos resultados, mas que não compromete seus resultados.

Referências

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2018). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*.
- Almeida, L.S. (1988) *O Raciocínio diferencial de jovens*. Porto: INIC.
- Almeida, L. S., Ferreira, A. L. & Guisande, M. A. (2009) *Inteligência: Perspectivas teóricas*. Coimbra, Portugal: Almedina
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340–359. <https://doi.org/10.1108/eb022829>
- Anwar, M., Shah, S.Z.A. and Khan, S.Z. (2018), "The role of personality in SMEs internationalization: empirical evidence", *Review of International Business and Strategy*, 28 (2), 258-282. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2017-0113>
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2005) Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. *JAMS*, 33, 461 <https://doi.org/10.1177/0092070305276119>
- Baum, J.R., Bird, B.J., & Singh, S. (2011). The practical intelligence of entrepreneurs: antecedents and a link with new venture growth. *Personnel Psychology*, 64, 397-425.
- Beck, J.S. (2013) *Terapia Cognitivo-Comportamental*. Porto Alegre: Grupo A
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Bergh, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. *Journal of Management*, 27(5), 603–622. <https://doi.org/10.1177/014920630102700506>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- [Camelo-Ordaz, C.](#), [García-Cruz, J.](#) and [Sousa-Ginel, E.](#) (2014), "Antecedents of relationship conflict in top management teams", *International Journal of Conflict Management*, 25 (2), 124-147. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2012-0054>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Carpenter, M. A. (2001). ARTICLES - Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay. *Academy of Management Journal: AMJ*, 44(3).
- 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. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Delgado-García, J.B., & Fuente-Sabaté, J.M. (2009). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the spanish banking industry. *Southern Medical Journal*, 31, 562-574.
- Eggers, J.P., & Kaplan, S. (2009). Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change. *Organ. Sci.*, 20, 461-477.
- Fanelli, A., & Misangyi, V.F. (2006). Bringing Out Charisma: CEO Charisma and External Stakeholders. *Academy of Management Review*, 31, 1049-1061.

- Farris, P. W. et al. (2006) *Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar*. Editora Bookman.
- Ferrier, W.J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44, 858-877.
- Few, W. T., & Joshi, M. (2013). Top management team decision making: The role of functional and organisational identities on the outcomes of TMT diversity. *European Journal of International Management*, 7(1), 56-73. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2013.052099>
- Finkelstein. (n.d.). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484–503. <https://doi.org/info:doi/>
- Geletkanycz, M.A., & Black, S.S. (2001). Bound by the past? Experience-based effects on commitment to the strategic status quo. *Journal of Management*, 27, 21 - 3.
- Gupta, A, Misangyi, V.F. (2018) Follow the leader (or not): The influence of peer CEOs' characteristics on interorganizational imitation. *Strat Mgmt J.* 39:1437–1472. <https://doi.org/10.1002/smj.2765>
- Hambrick, D.C. (2007) Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2) <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Harrison, J.S., Thurgood, G.R., Boivie, S., & Pfarrer, M.D. (2019). Measuring CEO personality: Developing, validating, and testing a linguistic tool. *Strategic Management Journal*.
- Hernández, S.R. (2013) *Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso: Grupo A
- Hiller, N.J., & Hambrick, D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper)core self-evaluations in strategic decision-making. *Southern Medical Journal*, 26, 297-319.
- Hmieleski, K.M., Carr, J.C., & Baron, R.A. (2015). Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 289-312.
- Kaplan. (2008). Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution. *The Academy of Management Journal*, 51(4), 672–695. <https://doi.org/info:doi/>
- Kisfalvi, V., Sergi, V., & Langley, A. (2016). Managing and Mobilizing Microdynamics to Achieve Behavioral Integration in Top Management Teams. *Long Range Planning*, 49, 427-446.
- Knight, D.M., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., & Flood, P.C. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Kor, Y.Y. (2003). Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth. *Organ. Sci.*, 14, 707-719.
- Li, C.-R. (2014). Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: Examining TMT integration mechanisms. *Innovation*, 16(3), 303–322. <https://doi.org/10.1080/14479338.2014.11081990>
- Meissner, P., & Wulf, T. (2017). The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decisions: An experimental investigation. *European Management Journal*, 35(4), 430–439. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.004>
- Melo, T. M. (2016). Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Brazilian Journal Of Political Economy*, 36(3).

- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533196>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Papadakis, V., & Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, 13, 83-95.
- Peterson, R.S., Smith, D.B., Martorana, P.V., & Owens, P.D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *The Journal of applied psychology*, 88 5, 795-808
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, 35(2), 348–368. <https://doi.org/10.1177/0149206307312512>
- Peterson, S., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). Ceo servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x>
- Pitcher, P., & Smith, A. (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science*, 12, 1-18.
- Raffaelli, R., Glynn, M.A., & Tushman, M.L. (2019). Frame Flexibility: The Role of Cognitive and Emotional Framing in Innovation Adoption by Incumbent Firms. *IRPN: Producer Innovation (Topic)*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2956442>
- Serra, B. P. 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.
- Shi, W., Zhang, Y., & Hoskisson, R. E. (2019). Examination of CEO–CFO social interaction through language style matching: Outcomes for the CFO and the organization. *Academy of Management Journal*, 62(2), 383–414. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1062>
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673. <https://doi.org/10.2307/256987>
- Simsek, Z., Heavey, C., & Fox, B. C. (2018). Interfaces of Strategic Leaders: A Conceptual Framework, Review, and Research Agenda. *Journal of Management*, 44(1), 280–324. <https://doi.org/10.1177/0149206317739108>
- Steinbach, A. L., Gamache, D. L., & Johnson, R. E. (2019). Don't get it misconstrued: Executive construal-level shifts and flexibility in the upper echelons. *The Academy of Management Review*, 44(4), 871–895. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0273>
- 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, 537-566.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>

- Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069. <https://doi.org/10.1111/joms.12034>
- Wang, T., Libaers, D., & Jiao, H. (2014). *Opening the Black Box of Upper Echelons in China: TMT Attributes and Strategic Flexibility*. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 685–703. doi:10.1111/jpim.12152
- Weisenk, M.W. & Keane, M. T. (2017) *Manual de Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: Artmed
- Zupic, I. & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), pp. 429-472