

**RELAÇÕES TEÓRICAS E CONCEITUAIS EM TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

***THEORETICAL AND CONCEPTUAL RELATIONS IN STRATEGIC DECISION MAKING***

***RELACIONES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES EN TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS***

**Ivano Ribeiro**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Endereço: R. Universitária, 2069, Jardim Universitário, CEP: 85819-110. Cascavel, PR, Brasil

Telefone: +55(45) 3220-3229

E-mail: [ivano.adm@gmail.com](mailto:ivano.adm@gmail.com)

**Fernando Antonio Ribeiro Serra**

Doutor em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da UNINOVE (PPGA – UNINOVE)

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 – Prédio C – 2º Andar, Água Branca, CEP: 05001-100. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: +55(11) 3665-9342

E-mail: [fernandorserra@gmail.com](mailto:fernandorserra@gmail.com)

**Bernardo Paraiso de Campos Serra**

Mestre em Administração pela Fea/USP

Consultor educacional e editorial do Grupo GEN

Endereço: R. Travessa do Ouvidor, 11, Centro, CEP: 20040-040. Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Telefone: +55(21) 97977-7492

E-mail: [bernardoserra@outlook.com](mailto:bernardoserra@outlook.com)

Artigo recebido em 18/04/2016. Revisado por pares em 08/07/2016. Reformulado em 11/07/2016. Recomendado para publicação em 11/07/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 31/08/2016. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

O objetivo deste artigo foi compreender as relações teóricas e conceituais entre os estudos sobre tomada de decisão estratégica. A pesquisa foi desenvolvida com dados de 2590 artigos publicados na *Web of Science*, sendo analisados por meio de técnicas quantitativas. Foram identificadas quatro diferentes dimensões teóricas que envolvem as pesquisas neste campo. A primeira relacionada com as características perceptíveis e não perceptíveis dos gestores; a segunda ligada com os processos, modelos e estrutura; a terceira baseada nas teorias empregadas; e a quarta formada pela Teoria do Alto Escalão, resultados que contribuem para a melhor compreensão deste campo de investigação.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisão Estratégica; Teoria do Alto Escalão; Bibliometria; CEO.

## ABSTRACT

The objective of this article was to understand the theoretical and conceptual relationships between studies on strategic decision making. The research was developed with data from 2590 articles published by the Web of Science, and analyzed using quantitative techniques. Four different theoretical dimensions were identified involving research in this field. The first related to the perceptible and not perceptible characteristics managers; the second related to the processes, models and structure; the third based on theories employed; and the fourth formed by the Upper Echelons Theory, results that contribute to the better understanding this field of research.

**Keywords:** Strategic Decision Making; Upper Echelons Theory; Bibliometrics; CEO.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo fue comprender las relaciones teóricas y conceptuales entre los estudios sobre toma de decisión estratégica. La investigación fue desarrollada con datos de 2590 artículos publicados en *Web of Science*, siendo analizados por medio de técnicas cuantitativas. Fueron identificadas cuatro diferentes dimensiones teóricas que involucran las investigaciones en este campo. La primera relacionada con las características perceptibles y no perceptibles de los gestores; la segunda ligada con los procesos, modelos y estructura; la tercera basada en las teorías empleadas; y la cuarta formada por la Teoría del Alto Escalón, resultados que contribuyen para comprender mejor este campo de investigación.

**Palabras-clave:** Toma de Decisión Estratégica; Teoría do Alto Escalón; Bibliometría; CEO.

## 1 INTRODUÇÃO

O futuro das organizações está condicionado com as corretas decisões tomadas por seus dirigentes. Contudo, mesmo com o avanço nas investigações sobre tomada de decisão estratégica, os resultados das pesquisas ainda apresentam muitas ambiguidades. Isto se deve, pelo menos em parte, aos diferentes conceitos, abordagens e perspectivas teóricas adotadas nas pesquisas.

Assim, ainda existem muitas lacunas e oportunidades de investigações neste campo (WOWAK; HAMBRICK, 2010). Medeiros-Júnior, Serra e Ferreira (2012), por exemplo, destacam aspectos relacionados com as características dos decisores que devem ser observadas. Bourgeois e Eisenhardt (1988) e Woiceshyn (2011) discorrem sobre a necessidade de análise do ambiente organizacional, os modelos de decisão e os processos envolvidos. Já Bisseling e Sobral (2011) apontam que os níveis de conflito ou consenso interferem nas decisões estratégicas, também merecendo investigações.

Buscando melhor compreensão sobre este importante campo de investigação, este artigo pauta-se na seguinte questão de pesquisa: quais as relações teóricas e conceituais entre os estudos em tomada de decisão estratégica? Para responder a esta questão buscou-se identificar os principais periódicos que publicaram sobre o tema; os autores mais proeminentes no campo; a evolução das publicações na área; e as conexões entre os principais estudos publicados.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados dados de 2590 artigos sobre tomada de decisão estratégica, que foram identificados a partir da base *Web of Science*. A análise foi realizada de forma quantitativa utilizando a análise de citações e co-citações, sendo os agrupamentos teóricos identificados por meio de Escalonamento Multidimensional (EM) e da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Destaca-se que este estudo possui relevância para a área, pois apresenta quatro diferentes dimensões teóricas, que demonstram que as pesquisas possuem algumas características específicas que merecem aprofundamento teórico. Outro ponto que se destaca é a análise de diferentes períodos de publicações – 1976 até 2005 e 2006 até 2014 –

o que fornece importantes indícios sobre a evolução do campo e que podem contribuir para o direcionamento de futuras pesquisas na área.

A apresentação deste trabalho está dividida em seis seções: esta primeira contendo a introdução; a segunda, na qual se demonstra a revisão da literatura; na terceira discorre-se sobre o método utilizado para o seu desenvolvimento; a quarta compreende a análise dos resultados; a quinta é destinada a discussão dos resultados; e a sexta e última seção é dedicada à conclusão do estudo.

## 2 ESTUDOS EM TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

A tomada de decisão estratégica é um dos temas centrais nos estudos em estratégia. Isto ocorre, pois o desempenho das organizações está ligado diretamente com as decisões tomadas por seus gestores de topo (ALBERTI *et al.*, 2014; DALLA; GONÇALVES; REYNALDO, 2009; MEDEIROS-JÚNIOR; SERRA; FERREIRA, 2009; MUELLER; MONE; BARKER, 2007; RIBEIRO *et al.*, 2015). Porém, mesmo existindo ampla literatura sobre o tema, ainda existem muitas lacunas e oportunidades de pesquisa no campo (WOWAK; HAMBRICK, 2010). A razão para isso é a existência de uma série de questões ligadas ao contexto dos negócios e posicionamento teórico e conceitual que ainda merecem investigações (CHIN; HAMBRICK; TREVIÑO, 2013).

Alguns exemplos desta diversidade são os estudos de Kunc e Morecroft (2010), que analisaram os recursos empresariais a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR); a Estratégia como Prática, que foi verificada no estudo de Hendry, Kiel, Nicholson (2010); a Teoria Institucional, conforme Beekun e Ginn (1993); a Teoria da Agência, na qual se baseia o estudo de Deutsch, Keil e Laamanen (2011); e a Teoria do Alto Escalão, conforme artigo de Rivas (2012).

Para Serra, Tomei e Serra (2014), que investigaram a base intelectual do tema, os estudos sobre tomada de decisão estão relacionados com três grandes grupos de análise, sendo: características; ambientes, modelos e processos; e conflito e consenso. O primeiro grupo pode ser dividido em características perceptíveis e não perceptíveis dos decisores. As perceptíveis são relacionadas com variáveis, como sexo, idade, nível de educação formal, e tempo de mandato; e as não perceptíveis estão ligadas com questões cognitivas dos

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

indivíduos (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1997; HAMBRICK; CHO; CHEN, 1996; MEDEIROS-JÚNIOR; SERRA; FERREIRA, 2012; WIERSEMA; BANTEL, 1992).

As características perceptíveis podem ser preditoras confiáveis das características não perceptíveis, já que questões como valores, por exemplo, são variáveis difíceis de serem acessadas (HAMBRICK; MASON, 1984). Algumas características perceptíveis relacionadas com a atividade profissional dos indivíduos, como a experiência e formação, podem ser associadas ao desempenho da equipe (PELLED; EISENHARDT; XIN, 1999). O tempo de mandato também pode ser associado positivamente com a qualidade das decisões tomadas (MULLER-KAHLE; LEWELLYN, 2011).

As características ligadas com questões psicológicas, como os valores, são mais complexas de serem mensuradas e analisadas. Porém, mesmo que apresentem maiores dificuldades de acesso, sua compreensão é fundamental (HAMBRICK; MASON, 1984). Estas características são investigadas por diversas áreas, como negócios, psicologia, antropologia e outras (GIBERSON *et al.*, 2009). Elas podem ser divididas em duas perspectivas de análise, uma relacionada com a personalidade, e outra ligada com a cultura envolvida, seja dos indivíduos ou dos grupos (CHATTERJEE; HAMBRICK, 2011; GAVIRAGHI; LAZZARI; MILAN, 2016; KAUER; WALDECK; SCHÄFFER,, 2007; PETERSON *et al.*, 2003; SIMS, 2009; VALENTINE; RITTENBURG, 2007).

Diversos estudos em tomada de decisão investigam, também, o contexto ambiental, processos e modelos de tomada de decisão, como nos estudos de Bourgeois e Eisenhardt (1988), Chiaburu (2010), Lovallo, Clarke e Camerer (2012) e Woiceshyn (2011). Em relação ao ambiente, destaca-se que ele exerce grande influência sobre a forma e a velocidade das decisões. Ambientes turbulentos e dinâmicos podem requerer uma grande agilidade, tanto na tomada quanto na implementação das decisões, diferentemente de ambientes mais estáveis, onde a decisão pode ser mais lenta e planejada de melhor forma (BONN; RUNDLE-THIELE, 2007; CHEN; LIN; MICHEL, 2010; HEAVEY *et al.*, 2009; MUELLER; MONE; BARKER, 2007).

Observa-se, ainda, que diversos modelos são destacados nos estudos em tomada de decisão. Eles podem auxiliar os gestores de forma considerável a tomarem decisões assertivas (LONGARAY *et al.*, 2016; SOUZA; RIBEIRO; BERTOLINI, 2014). Um dos modelos

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

mais discutidos na literatura é o racional: nele, as decisões são planejadas e pró-ativas (EISENHARDT; BOURGEOIS, 1988; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002).

O modelo da racionalidade limitada, que é destacado por March e Simon (1958) e Ribeiro (2015), enfatiza que as decisões não são totalmente racionais. Isto ocorre, pois elas estão sujeitas a fatores relativos a própria cognição humana, onde variáveis relacionadas com a motivação, personalidade, questões sociais e os interesses particulares podem interferir na forma com que as decisões são tomadas (MOTTA, 1988). Já o modelo conhecido como *Garbage Can Model* - modelo lata de lixo - enfatiza a solução de problemas por meio de uma decisão que resulta de uma série de possibilidades existentes (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

Os níveis de conflito e de consenso na tomada de decisão também são foco de muitos estudos na área, conforme Amason (1996), Amason e Sapienza (1997), Bisseling e Sobral (2011), Cooper e Watson (2011), Jehn (1995), Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) e Schweiger, Sandberg e Rechner (1989), pois o conflito faz parte de qualquer atividade organizacional (CASAGRANDE *et al*, 2015).

Pelo menos dois tipos de conflito são observados nestes estudos. O conflito de tarefa que está ligado às funções desempenhadas, e o conflito emocional refere-se aos sentimentos negativos que impactam nas decisões de cada indivíduo (PELLED; EISENHARDT; XIN, 1999). Desta forma, diferentes grupos de decisores - maior ou menor grau de heterogeneidade da equipe - podem apresentar níveis diversos de conflitos (DEUTSCH; KEIL; LAAMANEN, 2011). Porém, níveis elevados de conflitos podem ser tanto prejudiciais como construtivos, já que, em alguns casos, eles podem fazer com que as decisões sejam mais lentas e/ou mais assertivas (ELBANNA; ALI; DAYAN, 2011; JEHN, 1995).

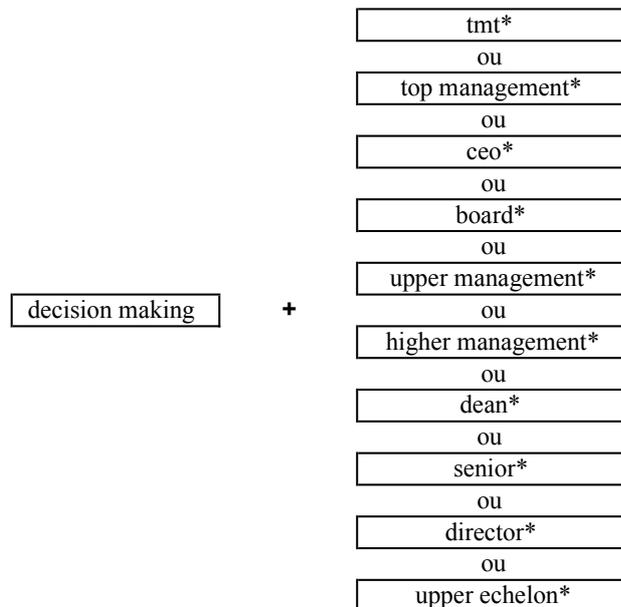
### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para realização deste estudo, inicialmente foram coletados dados que derivaram de fonte secundária. A base de dados escolhida foi a *ISI - Web of Science*, pertencente à plataforma da *Thomson Reuters Web of Knowledge*. Esta base está disponível no portal da

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (2014), sendo uma das principais bases de dados das Ciências Sociais Aplicadas.

A coleta de dados foi efetuada no primeiro semestre do ano de 2015, e para a realização da busca foram combinadas uma série de palavras-chave que se relacionam ao tema proposto. Assim, a principal palavra-chave *decision making* foi inserida e, na sequência, outra palavra-chave referente ao tomador de decisão também foi introduzida, seguida por um asterisco \* ao final. Assim, foram identificadas todas as variações possíveis da palavra em relação à última letra, como plurais, singulares e demais variações, conforme se observa na Figura 1.

Figura 1 - Palavras-chave utilizadas na busca



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os termos que sucederam a palavra-chave *decision making* foram: *tmt*; *top management*; *ceo*; *board*; *upper management*; *higher management*; *dean*; *senior*; *director* e *upper echelons*. Foram identificados 2590 estudos publicados no período, e os dados foram extraídos em arquivo de texto - *txt* -, que foram analisados inicialmente por meio do Software Bibexcel e, posteriormente, no IBM-SPSS v. 20.

A partir dos 2590 artigos identificaram-se os principais periódicos e autores mais citados nestes estudos. Após esta fase foi elaborada uma matriz de co-citação, verificando as

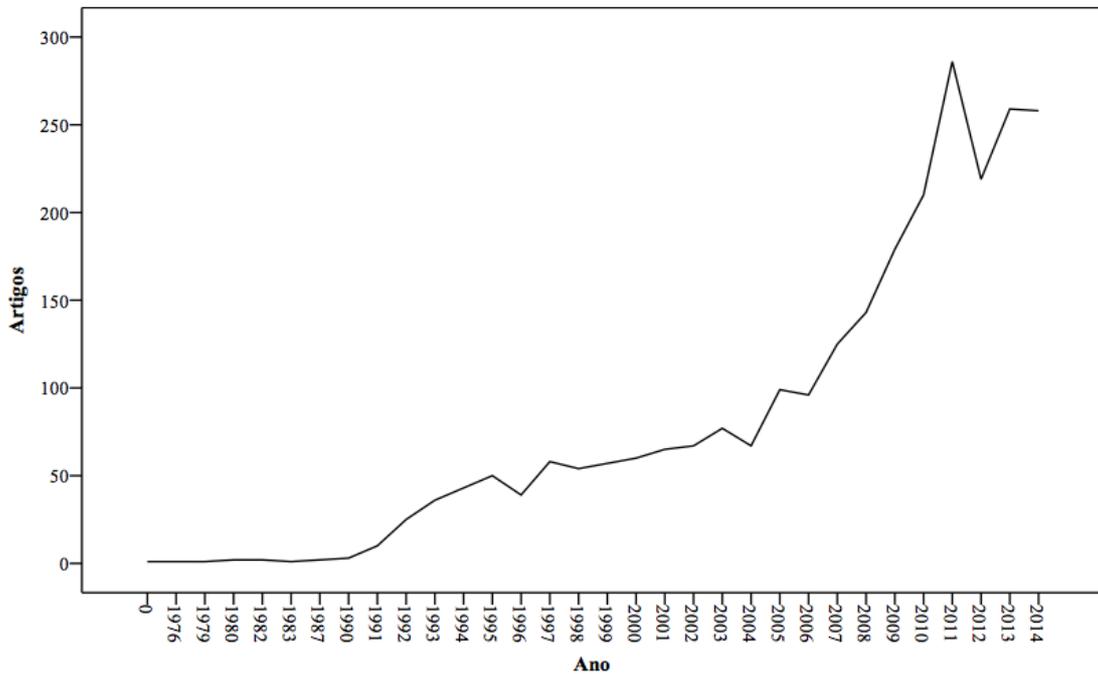
citações conjuntas entre os autores, buscando, assim, averiguar as relações teóricas e conceituais existentes entre os principais estudos. A análise dos principais agrupamentos existentes entre os estudos foi efetuada por meio do Escalonamento Multidimensional (EM) e de Análise Fatorial Exploratória (AFE). O EM possibilita uma visualização gráfica dos elementos referentes a um campo específico do conhecimento (SMALL, 1973). Já a AFE proporciona a redução de um grupo de variáveis em um conjunto menor, de acordo com suas semelhanças, executada pelo Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação *Varimax* (HAIR *et al.*, 2009; MARÔCO, 2011).

Após uma análise de todo o período identificado - de 1976 até 2014 - duas novas análises foram realizadas, uma observando apenas o período de 1976 até 2005, e outra de 2006 até 2014. Este critério foi estabelecido com base na quantidade de publicações durante os anos pesquisados, permitindo uma visualização sobre a evolução das pesquisas no campo.

#### 4 RESULTADOS

Inicialmente verificou-se a evolução dos estudos que envolvem o tema de tomada de decisão estratégica. Os resultados obtidos da base da *Web of Science* de todos os anos disponíveis – de 1976 até 2014 - são apresentados na Figura 2. Destaca-se a grande evolução na quantidade de trabalhos a partir do ano de 2007, e que, no ano de 2011, houve o maior volume de publicações do tema.

Figura 2 - Evolução das publicações em tomada de decisão de 1976 até 2014.



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Também foram examinados os periódicos que mais publicaram sobre o tema, assim como o fator de impacto destes *Journals*. O *Journal of Business Ethics* foi o periódico que mais se destaca no período, possuindo 113 artigos publicados sobre tomada de decisão. Em segundo lugar ficou o *Harvard Business Review*, que publicou 78 artigos do total analisado. Os dados completos são observados no Quadro 1.

Quadro 1 - Periódicos mais recorrentes nas pesquisas em tomada de decisão

| Ordem | Periódico  | Citações | JCR (2014) |
|-------|--|----------|------------|
| 1     | <i>Journal of Business Ethics</i>                                      | 113      | 1.326      |
| 2     | <i>Harvard Business Review</i>   | 78       | 1.574      |
| 3     | <i>European Journal of Operational Research</i>                        | 65       | 2.358      |
| 4     | <i>Strategic Management Journal</i>                                    | 54       | 3.341      |
| 5     | <i>Journal of Product Innovation Management</i>                        | 45       | 1.696      |
| 6     | <i>Corporate Governance-An International Review</i>                    | 44       | 1.733      |
| 7     | <i>Management Decision</i>   | 40       | 1.429      |
| 8     | <i>Journal of Management</i>   | 38       | 6.071      |
| 9     | <i>Management Science</i>  | 37       | 2.482      |
| 10    | <i>Academy of Management Journal</i>                                   | 36       | 6.448      |
| 11    | <i>Journal of Management Studies</i>                                   | 36       | 3.763      |
| 12    | <i>Organization Science</i>  | 35       | 3.775      |
| 13    | <i>Journal of Business Research</i>                                    | 31       | 1.480      |
| 14    | <i>Accounting Review</i>   | 28       | 2.267      |
| 15    | <i>Decision Sciences</i>   | 27       | 1.347      |
| 16    | <i>International Journal of Human Resource Management</i>              | 27       | 0.916      |
| 17    | <i>Journal of Business Venturing</i>                                   | 26       | 3.678      |
| 18    | <i>African Journal of Business Management</i>                          | 24       | -          |
| 19    | <i>Omega-International Journal of Management Science</i>               | 23       | 4.376      |
| 20    | <i>Long Range Planning</i>   | 22       | 2.718      |
| 21    | <i>Ieee Transactions on Engineering Management</i>                     | 21       | 1.103      |
| 22    | <i>International Journal of Conflict Management</i>                    | 21       | 0.524      |
| 23    | <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> | 18       | 1.736      |
| 24    | <i>Organization Studies</i>  | 18       | 2.886      |
| 25    | <i>Interfaces</i>  | 17       | 0.420      |
| 26    | <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>            | 17       | 2.201      |
| 27    | <i>Group Decision and Negotiation</i>                                  | 16       | 2.120      |
| 28    | <i>International Journal of Technology Management</i>                  | 16       | 0.625      |
| 29    | <i>Technovation</i>  | 16       | 2.526      |
| 30    | <i>British Journal of Management</i>                                   | 15       | 1.584      |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Dos trinta *Journals* mais citados, o *Academy of Management Journal* é o que se destaca com o maior fator de impacto, *Journal Citation Reports* (JCR) - 6.448. Destes trinta, 29 possuem fator de impacto, e apenas o *African Journal of Business Management* não possui este indicador. Na sequência elaborou-se uma lista dos autores mais citados nos 2590 artigos identificados. O corte foi efetuado com base nos quarenta melhores posicionados na lista, conforme se verifica no Quadro 2.

Quadro 2 - Autores mais citados nas pesquisas em tomada de decisão

| N  | Citações | Autores                        | N  | Citações | Autores                                 |
|----|----------|--------------------------------|----|----------|---|
| 1  | 204      | Hambrick e Mason (1984)        | 21 | 66       | Forbes e Milliken (1999)                |
| 2  | 152      | Jensen e Meckling (1976)       | 22 | 66       | Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)         |
| 3  | 131      | Amason (1996)                  | 23 | 65       | Eisenhardt (1989c)                      |
| 4  | 126      | Fama e Jensen (1983)           | 24 | 64       | Podsakoff e Organ (1986)                |
| 5  | 119      | Podsakoff <i>et al.</i> (2003) | 25 | 63       | Finkelstein e Hambrick (1990)           |
| 6  | 117      | Eisenhardt (1989a)             | 26 | 62       | Thompson (1967)                         |
| 7  | 110      | Eisenhardt e Bourgeois (1988)  | 27 | 61       | Kahneman e Tversky (1979)               |
| 8  | 105      | Cyert e March (1963)           | 28 | 61       | Bourgeois e Eisenhardt (1988)           |
| 9  | 100      | Pfeffer e Salancik (1978)      | 29 | 60       | Dess e Davis (1984)                     |
| 10 | 84       | Baron e Kenny (1986)           | 30 | 59       | Dalton <i>et al.</i> (1998)             |
| 11 | 82       | Jehn (1995)                    | 31 | 59       | Hillman e Dalziel (2003)                |
| 12 | 82       | Finkelstein e Hambrick (1996)  | 32 | 58       | Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) |
| 13 | 79       | Bantel e Jackson (1989)        | 33 | 58       | Smith <i>et al.</i> (1994)              |
| 14 | 75       | Barney (1991)                  | 34 | 56       | Simons, Pelled e Smith (1999)           |
| 15 | 72       | Wiersema e Bantel (1992)       | 35 | 56       | Eisenhardt e Zbaraki (1992)             |
| 16 | 71       | Porter (1980)                  | 36 | 55       | Finkelstein (1992)                      |
| 17 | 71       | DiMaggio e Powell (1983)       | 37 | 54       | Williamson (1975)                       |
| 18 | 69       | Eisenhardt (1989b)             | 38 | 54       | Hambrick, Cho e Chen (1996)             |
| 19 | 69       | Nunnally (1978)                | 39 | 52       | Jehn, Northcraft e Neale (1999)         |
| 20 | 69       | March e Simon (1958)           | 40 | 50       | Hambrick (1994)                         |

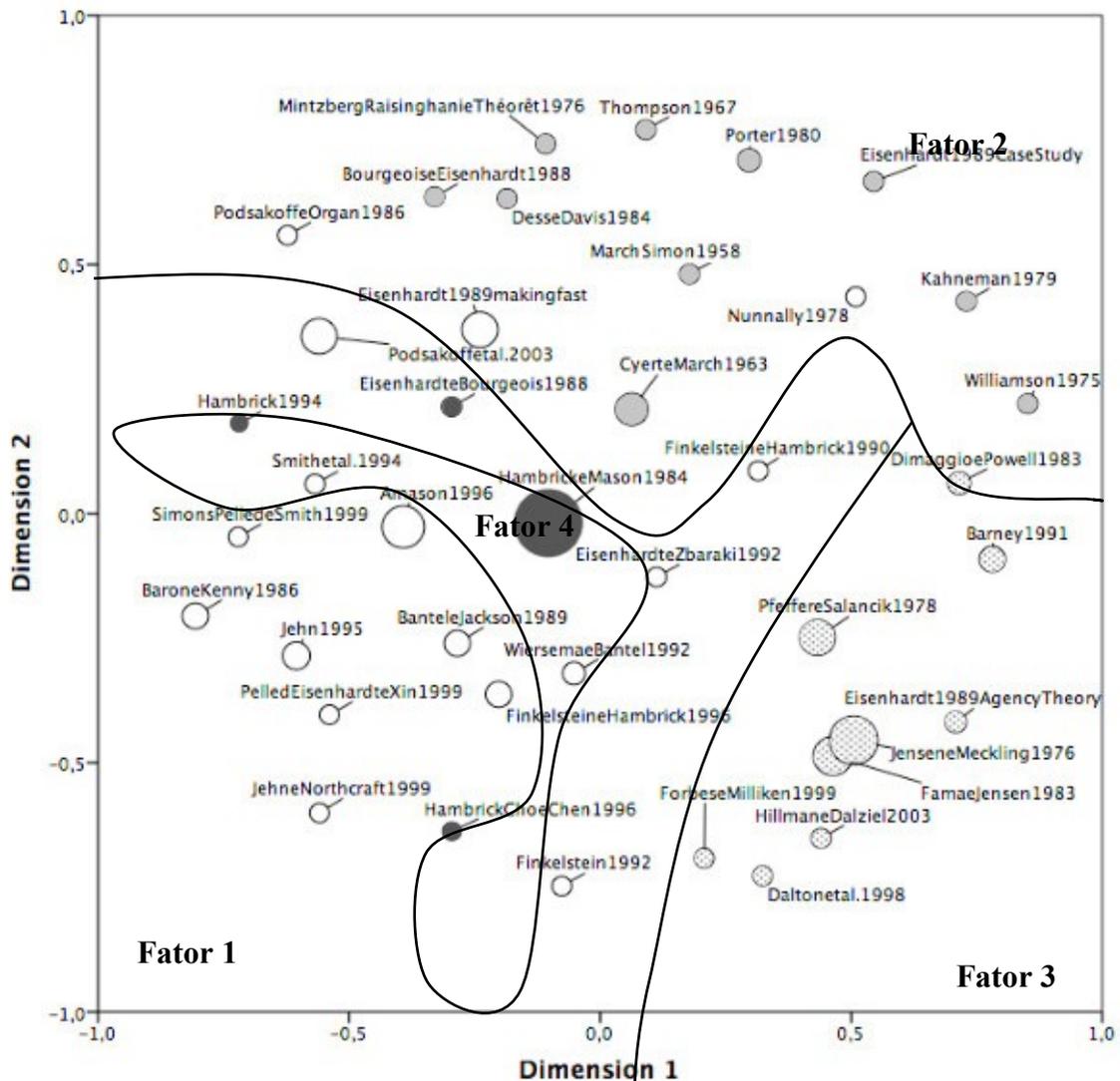
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O maior destaque é para o trabalho de Hambrick e Mason (1984), considerado o estudo que apresenta a Teoria do Alto Escalão. Outros estudos também se destacam possuindo mais de 100 citações cada, ver (AMASON, 1996; CYERT; MARCH, 1963; EISENHARDT, 1989a; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1988; FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN;

MECKLING, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978; PODSAKOFF *et al.*, 2003). Desta análise retirou-se o livro de Aiken e West (1991), já que se trata de um livro sobre regressão linear, não se enquadrando aos objetivos do estudo. Destaca-se que vários dos trabalhos identificados foram mantidos na análise, mesmo não abordando especificamente o tema de tomada de decisão estratégica. Isto ocorreu por serem estudos que possuem conceitos ou teorias que influenciam este campo de investigação.

Na sequência foram verificadas as co-citações destes 40 trabalhos mais citados buscando, assim, identificar os níveis de proximidade entre os estudos. Para isto foi criada uma matriz de co-citação, relacionando cada estudo com os 39 restantes. A partir desta matriz elaborou-se um mapa de co-citações por meio do Escalonamento Multidimensional (EM). Esta técnica possibilita uma visualização gráfica dos elementos referentes a um campo específico do conhecimento, conforme Small (1973). O mapa é apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Mapa de co-citação dos principais autores identificados



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Observando os quarenta trabalhos analisados destaca-se que, quanto mais próximos são os círculos referentes a cada estudo, maior também é a frequência da citação conjunta. Já o diâmetro dos círculos relaciona-se com a quantidade de citações do estudo. A partir da matriz de co-citação realizou-se, então, uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), executada pelo Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação *Varimax*, método que proporciona a redução de um grupo de variáveis em um conjunto menor, de acordo com suas semelhanças (HAIR *et al.*, 2009; MARÔCO, 2011). Nesta fase foram identificados quatro fatores, conforme é apresentado no Quadro 3, onde se observam os autores, anos de publicação e cargas fatoriais.

Quadro 3 - Análise fatorial das co-citações de 1976 até 2014

| <b>Fator 1 - Características e conflito</b>  |
|--|
| Simons, Pelled e Smith (1999) - 0,845; Smith <i>et al.</i> (1994) - 0,841; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) - 0,821; Jehn, Northcraft e Neale (1999) - 0,785; Bantel e Jackson (1989) - 0,77; Baron e Kenny (1986) - 0,759; Finkelstein e Hambrick (1996) - 0,75; Amason (1996) - 0,711; Jehn (1995) - 0,703; Podsakoff <i>et al.</i> (2003) - 0,656; Eisenhardt e Zbaraki (1992) - 0,653; Finkelstein (1992) - 0,643; Wiersema e Bantel (1992) - 0,635; Nunnally (1978) - 0,598; Podsakoff e Organ (1986) - 0,597; Finkelstein e Hambrick (1990) - 0,573; Eisenhardt e Bourgeois (1988) - 0,573; Eisenhardt (1989a) - 0,528. |
| <b>Fator 2 - Processos, modelos e estrutura.</b>   |
| Porter (1980) - 0,849; March e Simon (1958) - 0,822; Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) - 0,784; Dess e Davis (1984) - 0,778; Thompson (1967) - 0,753; Kahneman e Tversky (1979) - 0,657; Bourgeois e Eisenhardt (1988) - 0,656; Cyert e March (1963) - 0,625; Eisenhardt (1989c) - 0,567; Williamson (1975) - 0,515.   |
| <b>Fator 3 - Teorias de estratégia em tomada de decisão</b>  |
| Barney (1991) - 0,445; Dalton <i>et al.</i> (1998) - 0,88; Eisenhardt (1989b) - 0,87; Forbes e Milliken (1999) - 0,852; Hillman e Dalziel (2003) - 0,836; Fama e Jensen (1983) - 0,751; Pfeffer e Salancik (1978) - 0,749; Jensen e Meckling (1976) - 0,727; DiMaggio e Powell (1983) - 0,575.   |
| <b>Fator 4 - Teoria do alto escalão</b>  |
| Hambrick e Mason (1984) - 0,842; Hambrick, Cho e Chen (1996) - 0,796; Hambrick (1994) - 0,732.   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os quatro fatores extraídos explicam 67% da variância total do modelo: o primeiro fator contribui com 33,7% da variância explicada. Neste fator estão presentes 18 trabalhos: Simons, Pelled e Smith (1999) verificaram a influência da diversidade financeira sobre o desempenho organizacional; Smith *et al.* (1994) investigaram o processo de relacionamento e a demografia em empresas; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) também estudaram como a diversidade, juntamente com o debate, influenciam o desempenho financeiro de uma empresa; Jehn, Northcraft e Neale (1999) examinaram os efeitos da diversidade e dos conflitos em diferentes áreas de trabalho; Bantel e Jackson (1989) exploraram a relação entre composição da equipe e a capacidade de inovação; o estudo de Baron e Kenny (1986) refere-se a um artigo conceitual sobre moderação e mediação em pesquisas sociais; Finkelstein e Hambrick (1996) apresentaram uma revisão sobre estudos em tomada de decisão no alto escalão; o artigo de Amason (1996) é um estudo seminal sobre o conflito na tomada de decisão; Jehn (1995) investigou os pontos positivos e negativos dos conflitos intra-grupos; o estudo de Podsakoff *et al.* (2003) trata-se de um artigo de revisão teórica sobre pesquisa comportamental; Eisenhardt e Zbaraki (1992) pesquisaram os aspectos relacionados com a cognição, intuição e insights no processo decisório; Finkelstein (1992) analisou o poder do cargo; Wiersema e Bantel (1992) analisaram as características demográficas da equipe de decisores; o estudo de Nunnally (1978) refere-se a um artigo

sobre teoria psicométrica; Podsakoff e Organ (1986) discutiram aspectos relacionados com auto-relatos em pesquisas organizacionais; Finkelstein e Hambrick (1990) analisaram a relação entre tempo de mandato e desempenho; Eisenhardt e Bourgeois (1988) avaliaram como a política afeta o processo de tomada de decisão estratégica; e, por fim, o artigo de Eisenhardt (1989a), relativo ao processo de tomada de decisão em ambientes de alta velocidade. Como os trabalhos deste cluster englobam, em grande parte, os estudos relacionados com características dos tomadores de decisão e os conflitos existentes, este fator foi nomeado de: (Fator 1) **Características e conflito**.

O segundo fator contou com 10 trabalhos, explicando 18,6% da variância: Porter (1980) apresentou um estudo seminal em estratégia competitiva; March e Simon (1958) juntamente com o estudo de Cyert e March (1963) são trabalhos exemplares envolvendo teorias organizacionais e tomada de decisão; Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) propuseram um modelo processual de tomada de decisão, envolvendo fases e ciclos referentes para diferentes situações; Dess e Davis (1984) investigaram grupos de decisores e o desempenho sob a perspectiva das estratégias competitivas; o estudo de Thompson (1967) é um livro sobre as bases teóricas da administração; Kahneman e Tversky (1979) analisam a decisão sob risco; Bourgeois e Eisenhardt (1988) abordaram o ambiente em que ocorre a tomada de decisão; o estudo de Eisenhardt (1989c) refere-se a um artigo conceitual sobre estudo de caso; e o último estudo deste fator é o de Williamson (1975), sobre a Teoria dos Custos de Transação. Devido às especificidades dos trabalhos presentes neste grupo, o segundo fator foi nomeado de: (Fator 2) **Processos, modelos e estrutura**.

O terceiro fator explica 9,5% da variância, e agregaram-se os seguintes trabalhos: Visão Baseada em Recursos - VBR - de Barney (1991); o estudo sobre meta-análise de composição do conselho, estrutura e liderança de Dalton *et al.* (1998); o artigo sobre Teoria da Agência de Eisenhardt (1989b); Forbes e Milliken (1999), que apresentaram um modelo de quatro etapas para tomada de decisão; Hillman e Dalziel (2003) fizeram uma análise do conselho a partir da VBR e da Teoria da Agência; Fama e Jensen (1983) analisaram a separação da propriedade e controle na tomada de decisão - problemas de agência; o estudo de Pfeffer e Salancik (1978) discute um artigo sobre Teoria da Dependência de Recursos; Jensen e Meckling (1976) é outro estudo sobre Teoria da Agência; e o último estudo deste fator é o de DiMaggio e Powell (1983) no qual os autores abordaram a Teoria

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

Institucional. Observa-se que estes estudos se referem às diversas teorias que se relacionam com o tema de tomada de decisão; assim, nomeou-se este fator de: (Fator 3) **Teorias de estratégia em tomada de decisão.**

Já o quarto e último fator possui três trabalhos, com explicação de 5,2% da variância, todos são estudos de Donald Hambrick. No primeiro, Hambrick e Mason (1984) apresentaram o estudo sobre as características do tomador de decisão, sendo este considerado a Teoria do Alto Escalão, o que também é abordado nas atualizações posteriores de Hambrick (1994) e Hambrick, Cho e Chen (1996). Assim, este fator foi nomeado de: (Fator 4) **Teoria do Alto Escalão.**

Após esta análise foi elaborada uma AFE por períodos. Optou-se em analisar dois períodos distintos, o primeiro compreendendo todos os estudos publicados de 1976 até o final do ano de 2005, e o segundo período de 2006 até 2014. Estes períodos foram escolhidos com base na evolução das publicações ocorridas, conforme apresentado na Figura 2, já que houve uma grande evolução nas produções a partir de 2006. Para a análise, novamente recorreu-se a AFE pela rotação *Varimax*. O primeiro período analisado foi de 1976 até 2005, conforme se apresenta no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise fatorial das co-citações de 1976 até final de 2005.

| <b>Fator 1 - Características e conflito</b>   |
|---|
| Smith <i>et al.</i> (1994) - 0,898; Shaw (1981) - 0,851; Finkelstein e Hambrick (1996) -0,835; Schweiger, Sandberg e Ragan (1989) - 0,831; Michel e Hambrick (1992) - 0,803; Bantel e Jackson (1989) - 0,787; Amason (1996) - 0,786; Jehn (1995) - 0,785; Eisenhardt e choonhoven (1990) - 0,782; Wiersema e Bantel (1992) - 0,749; Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) - 0,746; Finkelstein e Hambrick (1990) - 0,741; Child (1972) - 0,732; Bourgeois e Eisenhardt (1988) - 0,689; Daft e Lengel (1986) - 0,688; Dess (1987) - 0,646; Hambrick e Mason (1984) - 0,621. |
| <b>Fator 2 - Processo e estrutura</b>   |
| Eisenhardt (1989a) - 0,403; Dess e Davis (1984) - 0,846; Weick (1979) - 0,775; March e Simon (1958) - 0,738; Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) - 0,736; Lawrence e Lorsch (1967) - 0,717; Fredrickson (1984) - 0,690; Pfeffer (1978) - 0,682; Porter (1980) - 0,651; Eisenhardt (1989b) - 0,642; Thompson (1967) - 0,597; Miles e Snow (1978) - 0,569; Williamson (1975) - 0,565.   |
| <b>Fator 3 - Poder, instituição e agência</b>   |
| DiMaggio e Powell (1983) - 0,732; Jensen e Meckling (1976) - 0,654; Fama e Jensen (1983) - 0,646; Pfeffer (1981) - 0,553.   |
| <b>Fator 4 - Recursos, comportamento e vantagem competitiva</b>   |
| Nelson e Winter (1982) - 0,716; Porter (1985) - 0,701; Nunnally (1978) - 0,590; Barney (1991) - 0,525; Cyert e March (1963) - 0,482.  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Quatro fatores foram extraídos nesta nova fase da análise: o primeiro foi: (Fator 1) **Características e conflito**, já que o fator agregou, em grande parte, estudos que abordam as características dos tomadores de decisão, como os trabalhos de: Smith *et al.* (1994), Finkelstein e Hambrick (1996), Michel e Hambrick (1992), Wiersema e Bantel (1992) e Finkelstein e Hambrick (1990); e estudos sobre conflito e consenso, conforme Schweiger, Sandberg e Ragan (1989), Amason (1996), Jehn (1995), Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) e Dess (1987).

O segundo fator: (Fator 2) **Processo e estrutura** agrega, entre outros, os estudos já mencionados de Eisenhardt (1989a), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e Fredrickson (1984). O terceiro fator: (Fator 3) **Poder, instituição e agência** foi formado pelos estudos de DiMaggio e Powell (1983), Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983) e Pfeffer (1981).

Já o último fator: (Fator 4) **Recursos, comportamento e vantagem competitiva** é formado pelos estudos sobre Teoria Evolucionária de Nelson e Winter (1982); vantagem competitiva de Porter (1985); psicometria de Nunnally (1978); Visão Baseada em Recurso de Barney (1991); e o estudo sobre o comportamento das organizações de Cyert e March (1963). Já a AFE do período de 2006 até 2014 resultou em apenas três fatores, conforme se

apresenta no Quadro 5. Neste segundo período, dos 40 estudos analisados, 39 deles agregaram-se aos fatores extraídos.

Quadro 5 - Análise fatorial das co-citações de 2006 até 2014

| <b>Fator 1 - Conflito, modelos e processos</b>   |
|--|
| Jehn, Northcraft e Neale (1999) - 0,895; De Dreu e Weingart (2003) - 0,859; Simons, Pelled e Smith (1999) - 0,840; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) - 0,839; Jehn (1995) - 0,799; James e Brett (1984) - 0,746; Bliese (2000) - 0,720; Eisenhardt e Bourgeois (1988) - 0,696; Amason (1996) - 0,691; Bantel e Jackson (1989) - 0,688; Baron e Kenny (1986) - 0,662; Eisenhardt (1989) - 0,601; Podsakoff <i>et al.</i> (2003) - 0,498; Podsakoff e Organ (1986) - 0,468; Hambrick e Mason (1984) - 0,415. |
| <b>Fator 2 - Governança, Teoria da Agência e Dependência de Recursos</b>   |
| Dalton <i>et al.</i> (1998) - 0,863; Forbes e Milliken (1999) - 0,848; Carpenter e Westphal (2001) - 0,844; Eisenhardt (1989b) - 0,834; Yermack (1996) - 0,815; Hillman e Dalziel (2003) - 0,812; Pfeffer e Salancik (1978) - 0,772; Fama e Jensen (1983) - 0,751; Jensen e Meckling (1976) - 0,708; Gompers, Ishii e Metrick (2003) - 0,559; Eisenhardt (1989a) - 0,538; Nunnally (1978) - 0,480.   |
| <b>Fator 3 - Tomada de decisão do CEO</b>  |
| March e Simon (1958) - 0,780; Finkelstein e Hambrick (1990) - 0,765; Kahneman e Tversky (1979) - 0,739; Hambrick (2007) - 0,713; Cyert e March (1963) - 0,704; Finkelstein e Hambrick (1996) - 0,682; Barney (1991) - 0,680; Dimaggio e Powell (1983) - 0,679; Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) - 0,666; Wiersema e Bantel (1992) - 0,607; Armstrong e Overton (1977) - 0,485.  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

O primeiro fator foi nomeado de: (Fator 1) **Conflito, modelos e processos**, pois agregou as estudos Jehn, Northcraft e Neale (1999), De Dreu e Weingart (2003), Pelled, Eisenhardt e Xin (1999), Jehn (1995) e Amason (1996), todos tratando sobre o conflito na tomada de decisão; e o artigo de Eisenhardt (1989a), que estudou processos de decisão em ambientes dinâmicos. Também se agregaram ao fator demais estudos seminais na área de estratégia.

O segundo fator foi: (Fator 2) **Governança, teoria da agência e dependência de recursos**. Neste estão presentes os estudos de Forbes e Milliken (1999) e Gompers, Ishii e Metrick (2003) que tratam da governança; estudos de Visão Baseada em Recurso e Teoria de Dependência de Recursos de Hillman e Dalziel (2003) e Pfeffer e Salancik (1978). Questões relacionadas à Teoria da Agência também estão presentes nos estudos de Eisenhardt (1989b), Fama e Jensen (1983) e Jensen e Meckling (1976), além de estudos seminais na área de estratégia.

O último fator foi: (Fator 3) **Tomada de decisão do CEO**, já que neste fator agregaram-se estudos relacionados com a Teoria do Alto Escalão como: Finkelstein e Hambrick (1990), Hambrick (2007), Finkelstein e Hambrick (1996), Carpenter, Geletkanycz e

Sanders (2004), Wiersema e Bantel (1992), além de importantes estudos na área de estratégia, como os de March e Simon (1958), Kahneman e Tversky, (1979), Cyert e March (1963), Barney (1991) e DiMaggio e Powell (1983).

## 5 DISCUSSÃO

Neste trabalho buscou-se identificar as relações conceituais e teóricas dos estudos que abordam o tema em tomada de decisão estratégica. A partir das análises de citações e co-citações dos artigos publicados na base da *Web Of Science*, verificou-se que em todo o período pesquisado – de 1976 até 2014 - os estudos concentram-se em quatro grupos de investigação. O primeiro fator: (Fator 1) **características e conflito** foi o que agregou a maior quantidade de trabalhos. Este tema é recorrente na literatura, já que as características das equipes de gestão de topo podem refletir determinado estilo de gestão e, assim, afetar significativamente na tomada de decisão (HSU; HUANG, 2011). O conflito também foi tema recorrente, e isto pode estar relacionado com as contradições de resultados que ainda existem neste campo, conforme destacam Kellermanns *et al.* (2011) e Elbanna, Ali e Dayan (2011).

O segundo fator foi: (Fator 2) **Processos, modelos e estrutura**. A análise dos processos de tomada de decisão é fundamental para a compreensão da amplitude de um contexto organizacional e ao seu desempenho (HEAVEY *et al.*, 2009). Os modelos para tomada de decisão também são amplamente explorados nos estudos sobre tomada de decisão estratégica, conforme destacam Goldfarb *et al.* (2012). Isso ocorre devido às contribuições que os modelos apresentam para a eficácia das decisões e, conseqüentemente para os melhores resultados organizacionais. Neste sentido, o estudo da estrutura também é fundamental, pois pode proporcionar meios para que os gestores conheçam os impactos de suas decisões (MCKENZIE; WINKELLEN; GREWAL, 2011).

No terceiro fator: (Fator 3) **Teorias de estratégia em tomada de decisão**, observa-se que os estudos em tomada de decisão estratégica estão relacionados com diferentes teorias da área de estratégia, como Visão Baseada em Recursos, Teoria Institucional, Teoria da Agência e Teoria da Dependência de Recursos. Já o quarto e último fator: (Fator 4) **Teoria do Alto Escalão**, é caracterizado pelos estudos que abordam o conceito central de Hambrick

e Mason (1984), no qual afirmam que as decisões estratégicas de uma organização são influenciadas pelas características de seus principais gestores.

Com as análises do período de 1976 até final de 2005 não foram verificadas grandes alterações em relação ao exame do período total. Foram observados apenas alguns grupos de estudo com certas alterações nos fatores extraídos. Os estudos específicos sobre a Teoria do Alto Escalão, que no período total ficaram isolados, no período de 1976 até 2005 dispersaram-se entre outros fatores. Já no período de 2006 até 2014, a maior mudança foi a extração de apenas três fatores. Isto fornece indícios de que os estudos estão convergindo para áreas como conflito, modelos e processos. As investigações também utilizam teorias pautadas na governança, Teoria da Agência e Dependência de Recursos, possuindo, também, foco na tomada de decisão do CEO.

#### 5.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Destaca-se que, neste trabalho, foram utilizados dados relativos aos 2590 artigos resultantes da coleta realizada a partir de uma única base – *Web of Science*. Assim, mesmo sendo apresentadas algumas importantes dimensões teóricas para investigação neste campo de estudo, não se pode descartar a existência de uma ampla literatura em demais bases, e que também podem fornecer uma visão sobre a evolução em tomada de decisão. Contudo, com a análise por meio das citações e co-citações espera-se ter reduzido este viés.

Mesmo que os artigos analisados tratem do tema tomada de decisão, fato que decorre das próprias palavras-chave escolhidas, a análise foi efetuada por meio de agrupamentos formados pelos fatores extraídos. Desta forma, não foram consideradas as especificidades das diversas áreas das ciências investigadas, assim como os níveis organizacionais nos quais estes estudos foram realizados.

Novas pesquisas podem se aprofundar nesta investigação, analisando em maior profundidade as implicações de cada uma das dimensões teóricas identificadas para o campo da tomada de decisão estratégica. Como neste estudo apenas dois períodos isolados foram observados – 1976 até 2005 e 2006 até 2014, sugere-se que novas pesquisas também se concentrem na análise do período mais recente, últimos dois ou três anos, o que permitirá identificar as tendências mais atuais nas pesquisas da área.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo objetivou-se compreender as relações teóricas e conceituais que envolvem os estudos sobre tomada de decisão estratégica. Foram verificadas as citações e co-citações dos autores mais recorrentes em pesquisas publicadas entre 1976 até 2014, na base de dados da *Web of Science - ISI Web Of Knowledge*. A partir de uma avaliação quantitativa por meio de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e de Escalonamento Multidimensional (EM), foram identificadas algumas dimensões teóricas entre os estudos. A principal contribuição deste artigo é a apresentação de uma estrutura elaborada a partir de diferentes fatores que evidenciam as teorias e as diversas abordagens utilizadas nos estudos em tomada de decisão estratégica. Fornece, ainda, uma visão sobre a evolução do tema, auxiliando, assim, para melhor compreensão deste campo de investigação.

## REFERÊNCIAS

- AIKEN, L. S.; WEST, S. G. **Multiple regression: testing and interpreting interactions**. Newbury Park: Sage, 1991.
- ALBERTI, R.; NARA, E.; FURTADO, J.; KIPPER, L.; SILUK, J. Índice de processabilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 191-220, 2014.
- AMASON, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 123–148, 1996.
- AMASON, A. C.; SAPIENZA, H. J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. **Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 495–516, 1997.
- BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 107–124, 1989.
- BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BEDNAR, M. K.; BOIVIE, S.; PRINCE, N. R. Burr under the saddle: how media coverage influences strategic change. **Organization Science**, v. 24, n. 3, p. 910–925, 2013.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

BEEKUN, R. I.; GINN, G. O. Strategic positioning or institutional coercion? The structure of governing boards. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 1, n. 4, p. 337–361, 1993.

BISSELING, D.; SOBRAL, F. A cross-cultural comparison of intragroup conflict in The Netherlands and Brazil. **International Journal of Conflict Management**, v. 22, n. 2, p. 151–169, 2011.

BONN, I.; RUNDLE-THIELE, S. Do or die-strategic decision-making following a shock event. **Tourism Management**, v. 28, n. 2, p. 615–620, 2007.

BOURGEOIS, L. J.; EISENHARDT, K. M. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, n. 7, p. 816–835, 1988.

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, W. G. Upper Echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 749–778, 2004.

CASAGRANDE, J.; HOMEM, K.; NUNES, N.; CORSEUIL, L.; RODRIGUES, J. Gestão de conflitos em um complexo penitenciário de segurança máxima no estado de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 264-293, 2015.

CHATTERJEE, A.; HAMBRICK, D. C. Executive personality, capability cues, and risk taking: how narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. **Administrative Science Quarterly**, v. 56, n. 2, p. 202–237, 2011.

CHEN, M.; LIN, H.; MICHEL, J. G. Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1410–1430, 2010.

CHIABURU, D. S. Chief executives' self-regulation and strategic orientation: a theoretical model. **European Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 467–478, 2010.

CHIN, M. K.; HAMBRICK, D. C.; TREVIÑO, L. K. Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 197–232, 2013.

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1–25, 1972.

COOPER, D.; WATSON, W. Conflict and performance in US and Mexican learning teams: the influence of team behaviors and cultural context. **Cross Cultural Management**, v. 18, n. 4, p. 426–442, 2011.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. (2014). **Portal Brasileiro da Informação Científica**. Disponível em: <<http://www2.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp?urlorigem=true>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- DALLA, W. D.; GONÇALVES, C. A.; REYNALDO, M. M. O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 80–116, 2009.
- DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J. L. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 269-290, 1998.
- DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 741-749, 2003.
- DESS, G. G. Consensus formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 3, p. 259-277, 1987.
- DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467–488, 1984.
- DEUTSCH, Y.; KEIL, T.; LAAMANEN, T. A dual agency view of board compensation: the joint effects of outside director and CEO stock options on firm risk. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 212–227, 2011.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989b.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989c.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543–576, 1989a.
- EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737–770, 1988.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 17–37, 1992.
- ELBANNA, S.; ALI, A. J.; DAYAN, M. Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? **International Journal of Conflict Management**, v. 22, n. 3, p. 278–299, 2011.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983.

FINKELSTEIN, S. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. **The Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 505–538, 1992.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. **Strategic leadership: top executives and their effects on organizations**. New York: West Publishing Company, 1996.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Strategic leadership: top executives and their effects on organizations. **Australian Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 221–224, 1997.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 484, 1990.

FORBES, D.; MILLIKEN, F. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. **Academy Of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 489-505, 1999.

FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 445–466, 1984.

GAVIRAGHI, M.; LAZZARI, F.; MILAN, G. S. A Influência das características culturais brasileiras na negociação internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 58-94, 2016.

GIBERSON, T. R.; RESICK, C. J.; DICKSON, M. W.; MITCHELSON, J. K.; RANDALL, K. R.; CLARK, M. A. Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 2, p. 123–137, 2009.

GILOVICH, T.; GRIFFIN, D.; KAHNEMAN, D. **Heuristics and Biases: the psychology of intuitive judgment**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

GOLDFARB, A.; HO, T.; AMALDOSS, W.; BROWN, A. L.; CHEN, Y.; CUI, T. H.; YANG, B. Behavioral models of managerial decision-making. **Marketing Letters**, v. 23, n. 2, p. 405–421, 2012.

GOMPERS, P.; ISHII, J.; METRICK, A. Corporate Governance and Equity Prices. **Quarterly Journal of Economics**, v. 118, n. 1, p. 107-155, 2003.

HAIR, F. J.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Bookman ed. Porto Alegre, 2009.

HAMBRICK, D. C. Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label. In: B. M. STAW; L. L. Cummings (Eds.); **Research in organizational behavior**, Greenwich: JAI Press, 1994.

- HAMBRICK, D. C. Upper Echelons theory: an update. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334–343, 2007.
- HAMBRICK, D. C.; CHO, T. S.; CHEN, M. J. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 659, 1996.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984.
- HEAVEY, C.; SIMSEK, Z.; ROCHE, F.; KELLY, A. Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: the moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, p. 1289–1314, 2009.
- HENDRY, K. P.; KIEL, G. C.; NICHOLSON, G. How boards strategise: a strategy as practice view. **Long Range Planning**, v. 43, n. 1, p. 33-56, 2010.
- HILLMAN, A.; DALZIEL, T. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 383-396, 2003.
- HSU, Y.; HUANG, S. K. Top management team characteristics, decision making style, and organizational performance. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 30, p. 12099-12107, 2011.
- JEHN, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 256–282, 1995.
- JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 741, 1999.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-91, 1979.
- KAUER, D.; WALDECK, T. C. P.; SCHÄFFER, U. Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes. **Management Decision**, v. 45, n. 6, p. 942–967, 2007.
- KELLERMANN, F. W.; WALTER, J.; FLOYD, S. W.; LECHNER, C.; SHAW, J. C. To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 2, p. 126–133, 2011.
- KUNC, M. H.; MORECROFT, J. D. W. Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 11, p. 1164–1182, 2010.

- LONGARAY, A. A.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; DUTRA, A.; MUNHOZ, P. R. S. Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para avaliação de desempenho do trade marketing: um caso ilustrado no setor farmacêutico. **Revista Produção Online**, v. 16, n. 1, p. 49-76, 2016.
- LOVALLO, D.; CLARKE, C.; CAMERER, C. Robust analogizing and the outside view: two empirical tests of case-based decision making. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 5, p. 496–512, 2012.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- MARÔCO, J. **Análise estatística com a utilização do SPSS**. Pero Pinheiro: Report Number, 2011.
- MCKENZIE, J.; WINKELN, C. V.; GREWAL, S. Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager’s guide. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 403-421, 2011.
- MEDEIROS-JÚNIOR, R.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. 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**, v. 14, n. 2, p. 136–168, 2012.
- MEDEIROS JÚNIOR, R.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. F. Alta administração como recurso estratégico: proposta de agenda brasileira de pesquisa a partir dos trabalhos de Hambrick. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 1, p. 52-77, 2009.
- MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. C. Diversification posture and top management team characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 9–37, 1992.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORÉT, A. The structure of “unstructure” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.
- MOTTA, P. R. Reason and intuition: recovering the illogical theory of managerial decision. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 3, p. 77–94, 1988.
- MUELLER, G. C.; MONE, M. A.; BARKER, V. L. Formal strategic analyses and organizational performance: decomposing the rational model. **Organization Studies**, v. 28, n. 6, p. 853–883, 2007.
- MULLER-KAHLE, M. I.; LEWELLYN, K. B. Did board configuration matter? the case of US subprime lenders. **Corporate Governance: An International Review**, v. 19, n. 5, p. 405–417, 2011.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1982.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.

PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 1–28, 1999.

PETERSON, R. S.; SMITH, D. B.; MARTORANA, P. V.; OWENS, P. D. 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**, v. 88, n. 5, p. 795–808, 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfiel: Pitman, 1981.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: problems and prospects. **Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **The Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

RIBEIRO, I.; CAPPONI, M. B. B.; CARVALHO, A. O.; SERRA, F. A. R. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2015.

RIBEIRO, I. Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 149–159, 2015.

RIVAS, J. L. Diversity & internationalization: the case of boards and TMT's. **International Business Review**, v. 21, n. 1, p. 1–12, 2012.

SCHWEIGER, D.; SANDBERG, W.; RAGAN, J. Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 51-71, 1986.

SCHWEIGER, D. M.; SANDBERG, W. R.; RECHNER, P. L. Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 745–772, 1989.

SERRA, B. P. C.; TOMEI, P. A.; SERRA, F. A. R. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 11–28, 2014.

- SIMONS, T.; PELLED, L.; SMITH, K. Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. **Academy Of Management Journal**, v. 42, n. 6, p. 662-673, 1999.
- SIMS, R. L. Collective versus individualist national cultures: comparing Taiwan and U.S. employee attitudes toward unethical business practices. **Business & Society**, v. 48, n. 1, p. 39–59, 2009.
- SMALL, H. Cocitation in scientific literature: New measure of relationship between two documents. **Journal Of The American Society For Information Science**, v. 24, n. 4, p. 265-269, 1973.
- SMITH, K. G.; SMITH, K. A.; OLIAN, J. D.; SIMS JR, H. P.; O'BANNON, D. P.; SCULLY, J. A. Top management team demography and process: the role of social integration and communication. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 412–438, 1994.
- SOUZA, J.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G. R. F. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 3-22, 2014.
- THOMPSON, J. **Organizations in action: social science bases of administrative theory**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- VALENTINE, S. R.; RITTENBURG, T. L. The ethical decision making of men and women executives in international business situations. **Journal of Business Ethics**, v. 71, n. 2, p. 125–134, 2007.
- WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 91–121, 1992.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free, 1985.
- WOICESHYN, J. A Model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 311–323, 2011.
- WOWAK, A. J.; HAMBRICK, D. C. A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 8, p. 803–821, 2010.