

Júlio Cesar Volpp Sierra

**O PAPEL DA MANAGERIAL DISCRETION NA GESTÃO DOS EXECUTIVOS
SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

***THE ROLE OF MANAGERIAL DISCRETION IN THE MANAGEMENT OF
EXECUTIVES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

ORIENTADOR: PROF. DR. FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

CO-ORIENTADOR: PROF. DR. MANUEL ANIBAL SILVA PORTUGAL V. FERREIRA

São Paulo

2019

Sierra, Júlio Cesar Volpp

O papel da managerial discretion na gestão dos executivos sobre o desempenho organizacional. / Júlio Cesar Volpp Sierra. 2019.

106 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra.

1. Discrção gerencial. 2. Desempenho. 3. Características dos executivos.

I. Serra, Fernando Antonio Ribeiro.

II. Titulo.

CDU 658

**O PAPEL DA MANAGERIAL DISCRETION NA GESTÃO DOS EXECUTIVOS
SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

POR

JÚLIO CESAR VOLPP SIERRA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Fernando A. Ribeiro Serra – Orientador – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Mauricio A. de Lima – Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Prof. Dr. Martinho Isnard R. de Almeida – Universidade de São Paulo – USP

Profa. Dr. Marcos Mazieri – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

São Paulo, 24 de junho de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico essa jornada às pessoas que me inspiram todos os dias
a evoluir em todos os campos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Tenho plena convicção que essa jornada só foi possível graças ao suporte e apoio de algumas pessoas especiais, dignas de reconhecimento e agradecimento:

Quero agradecer a Deus, por me impulsionar todos os dias. Nada teria sido feito sem a Sua especial atenção comigo. Dons dados, dons cultivados, resultados a cada dia.

Quero agradecer às pessoas da minha família: meu marido Robson, que todos os dias está ao meu lado e me incentivou sobremaneira nesse grande desafio e em todos os grandes desafios da minha vida; minha mãe Durvalina e minha irmã Maria Helena, por serem a base do meu caráter e terem plantado em mim o gosto pelo saber.

Quero agradecer à CAIXA e aos meus milhares de amigos do trabalho. São diversos os motivos, diversas as realizações, uma história escrita a milhares de mãos, por meio da qual construímos um mundo melhor, pois é assim que me sinto trabalhando: construindo um mundo melhor com pessoas especiais.

Quero agradecer ao PPGA/UNINOVE e ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Serra, pela possibilidade de me tornar Doutor, pela dedicação e, mesmo com minhas limitações, não desistir de me guiar nesse caminho. Agradeço também ao Prof. Dr. Manuel Portugal, meu co-orientador e aos professores que compõem a banca de avaliação e de todos aqueles que me ensinaram e compartilharam comigo sua sabedoria, incluindo todos os meus colegas da turma 2015. Um agradecimento especial aos meus parceiros de produção científica, Luiz Guerrazzi, Marcello Marchiano e Leonardo Vills, que contribuíram decisivamente ao longo desta jornada.

RESUMO

Os pesquisadores de estratégia sempre se dedicaram a identificar os antecedentes do desempenho organizacional, tendo como um de seus principais focos a relação entre os executivos, as restrições impostas e a latitude para ação destes executivos, visando os resultados das organizações. Ao conjunto das restrições impostas e à latitude para ação, dá-se o nome de discricção gerencial. Esta tese é composta de três estudos interdependentes, com objetivo de identificar quais fatores podem influenciar a gestão dos executivos e, por sua vez, o desempenho de unidades semiautônomas em organizações que se valem desse modelo estrutural. Para tanto, o primeiro estudo objetivou delimitar o estado da arte da produção científica relevante, por meio de estudos bibliométricos de pareamento. Identificou-se a relevância do tema e atestou-se o interesse da academia em pesquisar a relação entre as características dos executivos e o desempenho das organizações. O segundo estudo, quantitativo, avaliou a relação da discricção gerencial com o desempenho de unidades semiautônomas de banco comercial brasileiro, tendo com principais achados a constatação da existência da discricção gerencial e atestando que as restrições e a latitude para ação dos executivos chefes dessas unidades são reais. O terceiro estudo, por sua vez, tentou avaliar os efeitos da discricção gerencial por comparação entre unidades semiautônomas, na mesma organização, com desempenhos considerados bons e ruins. A principal contribuição teórica deste estudo como um todo diz respeito à comprovação da existência da discricção gerencial e de seus pilares em unidades semiautônomas, uma vez que, até então, ela se restringia a níveis de país e organização. Do ponto de vista gerencial, este estudo contribui com a demonstração das relações entre as determinadas características dos executivos, das unidades semiautônomas e dos mercados nos quais estas unidades estão inseridas. Uma leitura adequada dessas relações pode potencializar a geração de resultados nas unidades e nas organizações. Este trabalho, por sua vez, também endereça a possibilidade de futuras pesquisas nos três estudos, no que tange à ampliação do escopo para estudos bibliométricos e teste de novas variáveis para confirmar as relações encontradas no teste das hipóteses dos estudos empíricos. Indica-se, ainda, que futuros estudos avancem nos testes que comprovem a relação moderadora da discricção gerencial na ação dos executivos de unidades semiautônomas sobre o desempenho dessas unidades.

Palavras Chave: discricção gerencial, desempenho, características dos executivos.

ABSTRACT

Strategy researchers have always focused on identifying the background to organizational performance, with one of their main focuses being the relationship between executives, the constraints imposed, and the latitude for action of these executives, targeting organizational results. The set of imposed constraints and latitude for action is called managerial discretion. This thesis is composed of three interdependent studies, with the objective of identifying which factors can influence the management of executives and, in turn, the performance of semiautonomous units in organizations that use this structural model. To do so, the first study aimed to delimit the state of the art of relevant scientific production, through bibliometric studies of couple pairing. The relevance of the topic was identified and the interest of the academy in researching the relation between the characteristics of the executives and the performance of the organizations was ascertained. The second, quantitative study, evaluated the relationship between managerial discretion and the performance of semiautonomous units of Brazilian commercial bank, with the main findings being the existence of managerial discretion and attesting that the restrictions and the latitude for action of the chief executives of these units are real. The third study, in turn, attempted to evaluate the effects of managerial discretion by comparing semiautonomous units in the same organization, with performances considered good and bad. The main theoretical contribution of this study as a whole relates to the proof of the existence of managerial discretion and its pillars in semiautonomous units, since until then it was restricted to levels of country and organization. From the managerial point of view, this study contributes to the demonstration of the relationships between the certain characteristics of the executives, the semiautonomous units and the markets in which these units are inserted. An adequate reading of these relationships can potentiate the generation of results in the units and in the organizations. This work, in turn, also addresses the possibility of future research in the three studies, regarding the scope expansion for bibliometric studies and test of new variables to confirm the relationships found in the test of the hypothesis of the empirical studies. It is also indicated that future studies advance in the tests that prove the moderating role of the managerial discretion in the action of the executives of semiautonomous units on the performance of these units.

Keywords: *managerial discretion, performance, executives' characteristics*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	17
1.5	MATRIZ METODOLÓGICA DE AMARRAÇÃO E ESTRUTURA GERAL.....	18
2	ESTUDO 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EXECUTIVOS NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO	20
2.1	INTRODUÇÃO	20
2.2	REVISÃO DE LITERATURA - A TEORIA DO ALTO ESCALÃO	21
2.3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	24
2.4	RESULTADOS - AS FRENTES DE PESQUISA DO EXECUTIVO <i>VERSUS</i> DESEMPENHO	28
2.5	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS.....	39
3	ESTUDO 2 – INFLUÊNCIA DA DISCRIÇÃO GERENCIAL NO DESEMPENHO DE UNIDADES SEMIAUTÔNOMAS	47
3.1	INTRODUÇÃO	47
3.2	REVISÃO DA LITERATURA.....	49
3.3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	63
3.4	RESULTADOS.....	68
3.5	DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
	REFERÊNCIAS.....	74

4	ESTUDO 3 – INVESTIGAÇÃO COMPARATIVA DA DISCRICÃO GERENCIAL ENTRE UNIDADES SEMIAUTÔNOMAS COM DESEMPENHO ALTO E BAIXO	82
4.1	INTRODUÇÃO	82
4.2	MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES.....	83
4.3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	88
4.4	RESULTADOS.....	91
4.5	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS.....	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
5.1	LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	97
	ANEXO 1 - ESCALA DE COMPROMETIMENTO AFETIVO	99
	APÊNDICE A - TABELA DE AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS DO ESTUDO 1.....	100
	REFERÊNCIAS	105

LISTA DE TABELAS**INTRODUÇÃO**

TABELA 1	19
----------------	----

ESTUDO 1

TABELA 1	26
----------------	----

TABELA 2	29
----------------	----

ESTUDO 2

TABELA 1	68
----------------	----

TABELA 2	69
----------------	----

TABELA 3	69
----------------	----

ESTUDO 3

TABELA 1	91
----------------	----

TABELA 2	91
----------------	----

CONSIDERAÇÕES FINAIS

TABELA 1	98
----------------	----

APÊNDICE

TABELA DE AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS DO ESTUDO 1	100
---	-----

LISTA DE FIGURAS**INTRODUÇÃO****ESTUDO 1**

FIGURA 1 22

FIGURA 2 26

FIGURA 3 31

FIGURA 4 37

ESTUDO 2

FIGURA 1 56

ESTUDO 3

FIGURA 1 84

CONSIDERAÇÕES FINAIS**APÊNDICE**

1 INTRODUÇÃO

Os pesquisadores sobre estratégia empresarial têm se dedicado a identificar as causas do desempenho e resultados das organizações. Por que uma organização tem determinado desempenho? Por que uma organização apresenta melhor desempenho que outra? (Rumelt, Schendel & Teece, 1991; Makadok, Burton & Barney, 2018). Várias abordagens, ao longo de décadas, propuseram repostas para a estratégia de desempenho das organizações, baseadas em diferentes perspectivas. Até a década de 1970, a abordagem predominante era baseada no estudo das características e processos internos das organizações que determinam o seu desempenho. A obra de Chandler (1962) marca esses estudos, ao delimitar a atuação estratégica como a definição de objetivos e metas, além da alocação de recursos e definição de estrutura, para atingir essas metas e objetivos.

As abordagens teóricas dominantes da estratégia, a partir do século XX, foram, respectivamente, a organização industrial (Porter, 1980) e a visão baseada em recursos (Barney, 1991). A organização industrial, nos anos 1980, teve como foco o posicionamento das organizações em relação aos setores de atuação. Essa vertente defendia uma relação clara entre o desempenho das organizações e a função da sua conduta, no que diz respeito à estrutura do mercado nos setores nas quais elas estivessem inseridas. Este é o paradigma SCP – *Structure-Conduct-Performance* (Bain, 1951, 1954, 1956). A obra de Porter (1980) teve grande influência nesses estudos, ao propor um *framework* no qual uma organização se posicionaria para auferir vantagem competitiva, a partir da relação entre 5 forças: rivalidade entre concorrentes, poder dos clientes, poder dos fornecedores, ameaças de novos entrantes e ameaças de produtos substitutos. No entanto, no final da década de 1980, baseados em estudos de Penrose (1956) e nas críticas à organização industrial, foram desenvolvidos novos estudos em estratégia, que focavam o uso estratégico de recursos valiosos, raros e inimitáveis como definidores de vantagem competitiva. Essa é a base da teoria conhecida como RBV – *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos), segundo a qual recursos geram especificidades estratégicas que influenciam o desempenho das organizações (Barney, 1991).

Em ambos os casos, tanto no paradigma SCP quanto na RBV, no desenvolvimento teórico da estratégia, a vantagem competitiva está relacionada com a diferença entre as organizações na heterogeneidade das organizações. No entanto, é possível questionar se estas abordagens teóricas explicam a heterogeneidade das organizações (Powell, 2011), principalmente considerando que existem decisores que influenciam diretamente o rumo e,

consequentemente, o desempenho das organizações (Bergh et al., 2016). Estudos baseados na Teoria do Alto Escalão apontam que características individuais dos altos executivos têm influência sobre o desempenho. Nessa linha, enumeram-se pesquisadores como Kotter (1982), Gupta e Govindarajan (1984), Szilagyi e Schwiger (1984), Kets de Vries e Miller (1986), Hambrick e Mason (1984) e Papadakis e Barwise (2002).

Os estudiosos citados enfatizam a participação dos executivos do alto escalão e sua influência no desempenho das organizações. Em especial, foi desenvolvida a Teoria do Alto Escalão (TAE), com base no trabalho seminal de Hambrick e Mason (1984). Esta abordagem considera que as características demográficas, ou características pessoais e da equipe de alto escalão, podem ser consideradas como *proxies* para o comportamento e a tomada de decisão, influenciando o desempenho (Hambrick & Mason, 1984). Um aspecto importante considerado por esta abordagem é a limitação da amplitude, latitude e/ou abrangência de decisão dos executivos, de acordo com o espaço para sua atuação. Tal limitação ocorre a partir das restrições impostas pelo ambiente, pelas condições e possibilidades da organização e pelas próprias características e competências dos executivos. A esse conceito dá-se o nome de *managerial discretion*, ou discricção gerencial (Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990). As condições do contexto externo à organização, chamado ambiente, afetam diretamente a latitude de ação dos executivos. As normas e regulamentações, a atuação da concorrência nacional e a globalização são simples exemplos dessas condições, que podem ampliar ou restringir a tomada de decisão em uma organização. Recursos próprios de cada segmento ou indústria também são elementos externos de contexto que podem interferir na atividade executiva (Crossland & Hambrick, 2011).

Da mesma forma, elementos como o comportamento ativo ou passivo do conselho, a estrutura das organizações e os níveis e padrões internos de governança são exemplos de como características intrínsecas das organizações afetam positiva ou negativamente a capacidade dos altos executivos tomarem decisões e impactarem o resultado. Por sua vez, cada executivo tem características individuais de perfil e estilo de gestão, que também podem afetar sua atuação executiva. A forma de reação de cada executivo às demandas de mercado, variáveis demográficas e históricas, além de traços de personalidade podem ampliar ou reduzir sua capacidade de tomada de decisão.

O contexto atual tem demandado esforços significativos das organizações, diante da complexidade cada vez maior do mercado. A interação dos altos executivos das organizações com as exigências do mercado, suas reações a essas exigências e sua criatividade são a origem da maior parte das respostas à necessidade das organizações contemporâneas de reverem as

suas estratégias (Salmador & Bueno, 2005). As respostas estratégicas das organizações podem ser moldadas por aspectos do ambiente, da organização e por ações e características dos próprios altos executivos (Kellogg, 2009). Este estudo segue a linha de pesquisa da TAE, ao considerar discrição gerencial (DG) como base para sustentação da influência dos executivos nos resultados das organizações em que atuam.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos em estratégia se dedicam a compreender os fatores que podem influenciar ou impactar o desempenho das organizações (Makadok, Burton, & Barney, 2018). Conforme exposto anteriormente, várias teorias se propuseram a identificar tais elementos. Os estudos sobre o papel da liderança executiva na formação da estratégia corporativa na tomada de decisão e, como consequência, no desempenho das organizações, remontam à década de 1930, representado pelo trabalho de Chester Barnard (1938). O papel da liderança executiva não diz respeito apenas às prescrições gerenciais, mas precisa considerar os antecedentes, experiências e valores dos altos executivos que influenciam na tomada de decisão e comportamento. De acordo com a TAE, ainda há que se considerar características demográficas, como *proxies* para a tomada de decisão (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Desde o início do século XX, estudiosos têm procurado compreender de modo mais assertivo o papel e a influência dos executivos de topo no desempenho das organizações. O que de fato eles influenciam? Até que ponto esses profissionais têm alcance e como lidam com as forças do ambiente externo e interno, de modo que suas decisões repercutam de acordo com os objetivos da organização? Desde o trabalho seminal de Hambrick e Mason (1984), os pesquisadores que se dedicam à TAE têm se dedicado a reponder estas questões (Abatecola & Cristofaro, 2018).

A Teoria do Alto Escalão move grande parte do pensamento atual sobre a influência dos executivos nas organizações. A TAE foca em um dos tópicos mais estudados (Bergh et al., 2016) e considerado como um dos mais importantes (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004) no tema, que é a associação dos executivos de topo com o desempenho da organização. A TAE, no entanto, apesar da sua evolução, ainda tem desafios importantes, dentre eles, o fato de considerar a influência apenas de um, ou de poucos, como preponderante nas organizações, cada vez mais complexas, em contextos distintos e fragmentadas. Pelo pouco poder explicativo verificado nos estudos estatísticos sobre o efeito exclusivo dos CEOs e suas equipes de alto

escalão (TMT) nas organizações (por exemplo, Serra, Três, & Ferreira, 2015), autores indicam a necessidade de mais estudos multinível (Abatecola & Cristofaro, 2018). Nesse sentido, defende-se, nesta tese, a inclusão de estudos em contextos de discrição gerencial em níveis abaixo do TMT. A reprodução do e-mail trocado pelo orientador desta tese com Donald Hambrick e sua resposta ajudam nesta argumentação:

Dear Professor Hambrick,

I trust that you remember me. My name is Fernando Serra. We have already exchanged e-mails related to my research on organizational decline. More recently, we spoke briefly following your presentation at the Iberoamerican Academy of Management Meeting in New Orleans.

I am writing to you to clear up a doubt and I hope you can help me. Upper Echelon Theory considers the impact of background characteristics to predict both decisions and behaviors of CEOs, TMT, and Boards. Even having considered upper echelons, background characteristics should be used for any managerial level.

The Discrição gerencial concept refers to the latitude of action available to top executives. Discrição gerencial depends on the environment and executive empowerment to act. My question has to do with to what organizational level and level of discretion the approach could be used with the same arguments?

For instance, a subsidiary is a commonly studied level. However, there are other situations in which there could be some autonomy and influence on the result on the part of the manager. An example of this could be that of the franchisee. Despite the eventual restriction imposed by the franchiser, studies have shown the influence of the franchisee on the result of his unit through actions and not necessarily through the management of the operation.

Another situation could be that of project management, especially complex projects, in which the project manager would have to consider efficiency, impact for the customer and strategic impact for success. The situation of managers of bank branches could also be considered. In Brazil, the commercial banks have given limited authority to branch managers. The influence of the branch manager on performance, as well as operations, has also been recognized.

Therefore, I would like to ask whether Upper Echelon Theory and Discrição gerencial could be extended to these situations?

I would like to thank you in advance for any help you can give me.

With kindest regards,

Fernando R. Serra, DSc
 Universidade Nove de Julho - UNINOVE
 Graduate Program of Business Administration
 Professor of Strategic Management
 Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
 Visiting Professor
 globADVANTAGE - Center of Research in International Business and Strategy
 Associate Researcher
fernandorserra@gmail.com

Hi Fernando,

Yes, I believe that the basic logic of upper echelons theory and of the moderating effect of discricão gerencial could be applied at almost any organizational level. In fact, the examples you provided are nice reminders of the general relevance of these theoretical insights.

Good luck with your work.

Don

***Donald C. Hambrick
 Evan Pugh University Professor and
 Smeal Chaired Professor of Management
 Smeal College of Business
 The Pennsylvania State University***

Nas estruturas organizacionais, há aquelas que mantêm a estrutura convencional de um sistema central de gestão, composta por um presidente e vice-presidentes, mas que possuem um sistema descentralizado de unidades semiautônomas. Essas unidades têm certa independência administrativa e operacional, podendo tomar decisões isoladamente, mas devem, similarmente ao que ocorre em sistemas de franquias, manter o espectro organizacional da instituição. São unidades dotadas de especificidades e particularidades, mas que mantêm o *core* alinhado à organização. Tais unidades possuem, em geral, um executivo chefe, que se reporta à administração central. Estas unidades impactam individualmente o desempenho da organização como um todo, sendo que a influência dos seus gestores tem sido pouco estudada.

Um exemplo da importância deste estudo é o possível paralelo com as estruturas de franquia, nas quais o papel do franqueado, apesar da baixa DG, é fundamental para o desempenho da organização franqueadora (Varotto & Parente, 2016).

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A partir da argumentação apresentada anteriormente:

Qual a influência das características dos executivos, unidades, organizações e ambiente externo sobre o desempenho de unidades semiautônomas nas organizações?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Esse estudo tem o seguinte objetivo geral: **identificar qual a influência das características dos executivos, unidades e ambiente externo sobre a gestão dos executivos e, por sua vez, sobre o desempenho de unidades semiautônomas em organizações que se valem desse modelo estrutural.**

1.3.2 Específicos

- I. Identificar o estado da arte da produção acadêmica relevante sobre a influência dos executivos sobre o desempenho organizacional.
- II. Identificar se características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual estas unidades estão inseridas podem afetar o desempenho das respectivas unidades semiautônomas.
- III. Identificar o papel exercido pela discricção gerencial na gestão dos executivos sobre o desempenho de unidades semiautônomas.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Destaca-se, em primeiro lugar, o crescente interesse sobre o papel dos executivos e suas decisões, em relação ao desempenho de suas organizações (Bergh et al., 2018; Abatecola & Cristofaro, 2018). A fim de posicionar o campo desta tese, optou-se pelo estudo bibliométrico de pareamento, que evidencia as fronteiras da ciência sobre determinado tema e permite atender ao primeiro objetivo específico.

Quando se tratam de países de economia emergente, o segmento financeiro de vários tipos de organizações ganha relevância, uma vez que a instabilidade econômica desses países afeta constantemente esse segmento, que é fortemente caracterizado pela regulação nacional e internacional. Burgeois e Eisenhardt (1988) definiram o mercado bancário como um dos ambientes mais dinâmicos em relação às mudanças. Nesse mercado, contudo, mais especificamente no setor de bancos comerciais, o modelo estrutural das organizações é, geralmente, composto por agências bancárias semiautônomas, geridas por um executivo sênior, denominado gerente geral ou gerente de agência. Estes executivos possuem características próprias em relação a diversas variáveis, como experiência, competência, engajamento etc. É importante estudar se essas características podem ou não afetar o papel do executivo no desempenho dessas unidades e, em caso positivo, de que forma ocorre tal influência. Isso justifica a realização deste estudo para atender ao segundo objetivo específico.

A depender do contexto, por ser contingencial, é importante conhecer a realidade brasileira como país emergente e a influência dessa realidade nas organizações e nos seus resultados. Uma vez que este estudo foi desenvolvido sobre uma amostra de banco e agências bancárias, é importante, dentro do contexto brasileiro, conhecer a realidade do sistema financeiro nacional. Uma vez definido o setor bancário, identificou-se a escassez de estudos sobre performance em unidades de ponta em organizações altamente hierárquicas e multiunidades, devido à dificuldade de acesso a dados. Nesse setor, tais unidades podem ser caracterizadas pelas agências bancárias semiautônomas, ligadas a uma estrutura hierárquica. Nesse tipo de organização, o alinhamento de unidades semiautônomas à estratégia organizacional é fundamental para o sucesso, sendo que esse alinhamento não é espontâneo e precisa de controle. É importante, também, conhecer as condições nas quais um gestor tem mais possibilidade de influenciar o desempenho. O estudo desse tipo de organização pode permitir o acesso a um padrão multivariado de tomada de decisão (Otley, 1999). Dessa maneira, a escassez de estudos justifica a realização de estudo que atenda ao terceiro objetivo específico.

1.5 MATRIZ METODOLÓGICA DE AMARRAÇÃO E ESTRUTURA GERAL

Este estudo está organizado em cinco capítulos. Neste primeiro, foram expostos o problema de pesquisa, a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além das justificativas para a realização deste estudo. Este primeiro capítulo também apresenta a formulação de uma Matriz Metodológica de Amarração Metodológica (Tabela 1), com o objetivo de garantir a coerência do estudo, realizado sob a forma de artigos interdependentes, conforme o objetivo a que se propõe.

O segundo capítulo incorpora o ‘Estudo 1’, e apresenta um estudo bibliométrico sobre o papel dos altos executivos no desempenho organizacional e sobre DG. No estudo bibliométrico, procurei identificar a relevância do tema da atualidade e no tempo, as principais publicações, seus autores e escolas. Com este estudo, tive o intento de responder ao objetivo específico I, descrito anteriormente. Este estudo foi importante para suportar o referencial bibliográfico dos estudos posteriores e para confirmar a lacuna de pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta o denominado ‘Estudo 2’, com intuito de oferecer respostas ao objetivo específico II, foi executada uma pesquisa quantitativa para avaliar a influência dos executivos gestores nas agências bancárias de banco comercial brasileiro, das próprias agências e do ambiente no qual estão inseridas, no desempenho destas agências. Foram utilizados dados primários e secundários do desempenho das agências, do perfil dos executivos e das condições internas e externas que pudessem afetar a influência desses executivos sobre o desempenho de suas unidades. Estes dados foram tratados com o intuito de encontrar as possíveis relações entre essas variáveis.

No quarto capítulo, denominado ‘Estudo 3’, tive por objetivo atender ao objetivo específico III. No capítulo descreve-se um estudo quantitativo, conduzido para avaliar os efeitos da discricção gerencial por comparação entre unidades semiautônomas com desempenho considerado bom e ruim. De maneira análoga ao estudo anterior, dados primários e secundários foram tratados por meio de outro tipo de regressão, de forma a responder ao objetivo proposto.

O quinto capítulo, por sua vez, apresenta as considerações finais, que contém uma Matriz de Amarração das Contribuições Científicas para a literatura, a prática gerencial e a difusão do conhecimento e da técnica, bem como as conclusões finais extraídas da realização dos dois estudos interdependentes. Seguem-se, por fim, as referências.

Tabela 1 - Matriz Metodológica de Amarração da Pesquisa

Questão de Pesquisa							
Qual a influência das características dos executivos, unidades, organizações e ambiente externo sobre o desempenho de unidades semiautônomas nas organizações?							
Objetivo Geral							
Identificar qual a influência das características dos executivos, unidades e ambiente externo sobre a gestão dos executivos e, por sua vez, sobre o desempenho de unidades semiautônomas em organizações que se valem desse modelo estrutural.							
Justificativa de Distinção			Justificativa de Interdependência				Status de Publicação
Título	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Pesquisa Sequencial ou Simultânea	Método único ou misto nas etapas de campo	Procedimentos de Coleta de Dados	Procedimentos de Análise de Dados	
Revisão Sistemática sobre a influência dos executivos no desempenho das empresas na perspectiva da Teoria do Alto Escalão	Qual a magnitude e o perfil da produção acadêmica relevante acerca da influência dos executivos sobre o desempenho organizacional?	Identificar se o tema está em voga na pesquisa acadêmica e em que patamar de relevância	Bibliométrico	Cocitação e Pareamento	Consulta às bases de dados	Análise Fatorial Exploratória;	Publicado B2 Sierra, J. C. V. et al. (2019). Revisão Sistemática sobre a influência dos executivos no desempenho das empresas na perspectiva da Teoria do Alto Escalão. Future Studies, 11(2): 216-240.
Influência da discricção gerencial no desempenho de unidades semiautônomas	Qual a influência das características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente onde estas unidades estão inseridas no desempenho destas unidades?	Identificar se características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente onde estas unidades estão inseridas podem afetar o desempenho das respectivas unidades semiautônomas	Empírico	Único	Dados primários coletados na organização; Dados demográficos dos executivos coletados por meio de formulário junto a estes; Questionário de Comprometimento Afetivo coletados por meio de formulário junto aos executivos.	Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória; Regressão Linear Multivariada;	-
Investigação Comparativa da discricção gerencial entre unidades semiautônomas com desempenho alto e baixo	Quais as diferenças entre os efeitos da discricção gerencial em unidades com desempenho considerado bom e ruim?	Avaliar os efeitos da discricção gerencial por comparação entre unidades com desempenho considerado bom e ruim	Empírico	Único	Dados primários coletados na organização; Dados demográficos dos executivos coletados por meio de formulário junto a estes; Questionário de Comprometimento Afetivo coletados por meio de formulário junto aos executivos.	Regressão Logística	-

Fonte: elaborado pelo autor.

2 ESTUDO 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EXECUTIVOS NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO

2.1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Para atingir esses objetivos, foi realizada uma revisão sistemática de 59 artigos, tendo como base um estudo bibliométrico de pareamento da produção acadêmica internacional, no período de 1945 a 2017, de acordo com os dados da Coleção Principal da Web of Science. Para isso, consideraram-se as seguintes composições de verbetes: *'organizational performance'* e *'executive*'*; *'organizational performance'* e *'top executive*'*; *'organizational performance'* e *'top management*'*; *'organizational performance'* e *'upper management*'* e *'organizational performance'* e *'upper echelon*'*.

2.2 REVISÃO DE LITERATURA – A TEORIA DO ALTO ESCALÃO

A Teoria do Alto Escalão, tal como exposta no artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), tem como base dois preceitos principais: 1) os executivos agem com base em suas interpretações pessoais das situações estratégicas que enfrentam, e 2) essas interpretações personalizadas são função das suas experiências, valores e personalidades (Hambrick, 2007). Os resultados organizacionais são fortemente influenciados pelos valores e bases cognitivas dos atores mais importantes na organização, identificados como membros da equipe de alta liderança.

Duas ideias adicionais são também apresentadas no artigo de 1984, as quais complementam os preceitos principais da teoria (Hambrick, 2007). A primeira delas é a proposta de que um foco sobre as características da equipe de administração de topo (Top Management Team – TMT) pode prover uma explicação mais completa dos resultados organizacionais do que a ênfase dada somente às características do executivo principal (Chief Executive Officer – CEO). Isso ocorre porque, para Hambrick e Mason (1984), a liderança de uma organização complexa é uma atividade compartilhada, na qual as capacidades cognitivas, competências e interações de todos os integrantes da equipe de topo contribuem para os comportamentos estratégicos e as decisões tomadas.

A segunda ideia é a de que características demográficas, como idade, tempo de mandato, educação e experiência funcional, podem ser usados como substitutos (proxies)

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

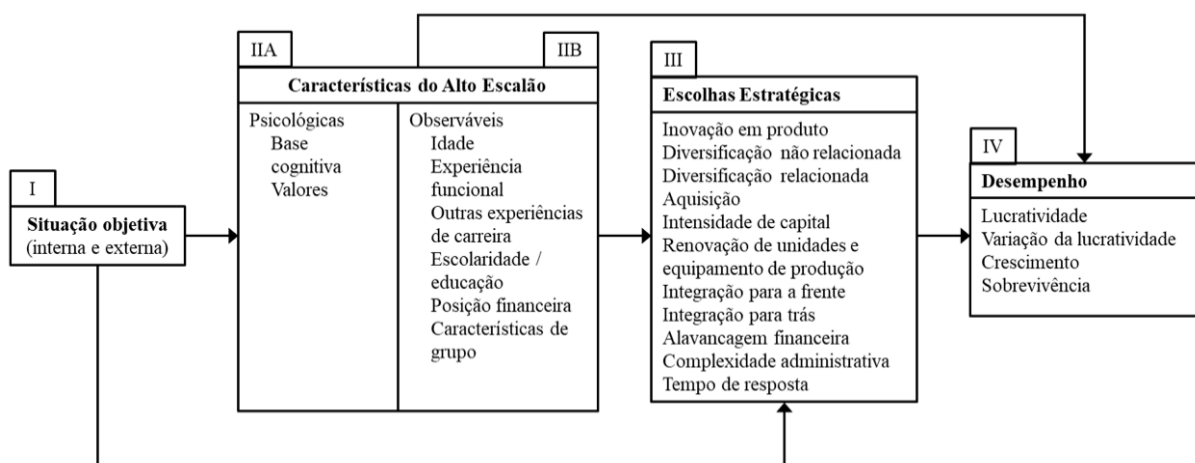


Figura 1: Modelo original proposto para a Teoria do Alto Escalão

Fonte: Hambrick e Mason (1984).

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

Mais recentemente, diversos refinamentos foram adicionados à construção original da Teoria do Alto Escalão, nos quais se incluem a consideração dos efeitos moderadores da discricção gerencial (discricção gerencial) e a das demandas sobre o trabalho do executivo (executive job demands). O primeiro moderador é a discricção gerencial (discricção gerencial – DG) dos gestores de alto escalão. A DG, como conceituada por Hambrick e Finkelstein (1987) (ver também Wangrow, Schepker & Baker, 2015), significa a amplitude da possibilidade de ação que os executivos têm para tomar suas decisões. Ela existe quando há múltiplas alternativas plausíveis para a tomada de decisão e esta não é submetida a restrições. A DG emana das condições ambientais (do contexto em que a organização atua), de fatores encontrados na própria organização (como sua estrutura de controle) e das características dos próprios executivos (como sua tolerância à ambiguidade). O conceito é introduzido na Teoria do Alto Escalão para servir de ponte para o arrefecimento da discordância histórica entre os temas. De um lado, estão a ecologia organizacional (Hannan & Freeman, 1977) e a nova teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Do outro lado, há a perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), quanto à influência dos gestores de primeiro nível sobre os destinos de suas organizações e o domínio ambiental em que competem. A capacidade de influência das equipes de alto escalão é influenciada (moderada) pela sua DG: na presença de nível elevado de DG, as características da equipe de gestão se refletirão mais fortemente na estratégia e no desempenho da organização. Em sentido inverso, se o corpo gerencial dispõe de reduzida DG, as características dos gestores pouco influenciam. Estudos empíricos conduzidos por Hambrick, em conjunto com outros pesquisadores (Finkelstein & Hambrick, 1990; Crossland & Hambrick, 2007), demonstraram o efeito moderador da DG sobre a influência do alto escalão.

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

enfrentada pela organização e, portanto, é menos influenciado pelas características idiossincráticas dos profissionais envolvidos. O construto “demandas sobre o trabalho dos executivos” ainda não foi, contudo, objeto de muitos estudos que comprovem seu efeito moderador sobre as prescrições da Teoria do Alto Escalão.

2.3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Neste estudo, conduzimos uma revisão sistemática para apresentar uma visão geral e uma síntese das principais frentes de pesquisa da influência dos executivos de topo no desempenho das organizações. A análise dos artigos foi guiada a partir dos resultados esquemáticos de um estudo bibliométrico de pareamento. A análise sistemática, dentre outros aspectos, envolve procedimentos sistemáticos de coleta (Stingl & Geraldi, 2017), que ficam robustos com o suporte de técnicas de bibliometria e de análises estatísticas (Zupic, & Čater, 2015). Objetivamos identificar diferentes frentes de pesquisa e apresentar não só uma síntese da pesquisa em andamento, mas uma sugestão de pesquisas futuras que possam ajudar os pesquisadores dedicados ao tema. Desta forma, seguimos as indicações de Tranfield, Denier e Smart (2003), ao conduzirmos o trabalho de forma sistemática, transparente e reproduzível.

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

Neste estudo, fizemos uma análise bibliométrica de pareamento, seguindo o método proposto por Vogel e Güttel (2013). O pareamento mede a frequência em que dois documentos de uma amostra possuem uma referência em comum. A existência de referências em comum é uma indicação de que estes estudos seguem uma vertente de pesquisa. A sobreposição de referências em conjunto, ou seja, uma bibliografia comum (Kessler, 1963; Zupic, & Čater, 2015) representa as frentes de pesquisa que estão sendo privilegiadas pelos pesquisadores em um campo do conhecimento ou em relação a um fenômeno (Vogel & Güttel, 2013).

Os estudos bibliométricos mais sofisticados utilizam técnicas como análise fatorial e de redes de relacionamento. O uso destas técnicas em conjunto proporciona maior robustez ao estudo, pois, de certa forma, a análise fatorial exploratória é reavaliada com o auxílio da rede de relacionamentos (Serra, Ferreira, Guerrazzi & Scaciotta, 2018). A análise fatorial é o principal método de agrupamento utilizado em estudos bibliométricos (McCain, 1990; Zupic & Čater, 2015).

2.3.1 Coleta de dados e amostra

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

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

Tabela 1: Artigos por periódico

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

Fonte: elaborado pelo autor.

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

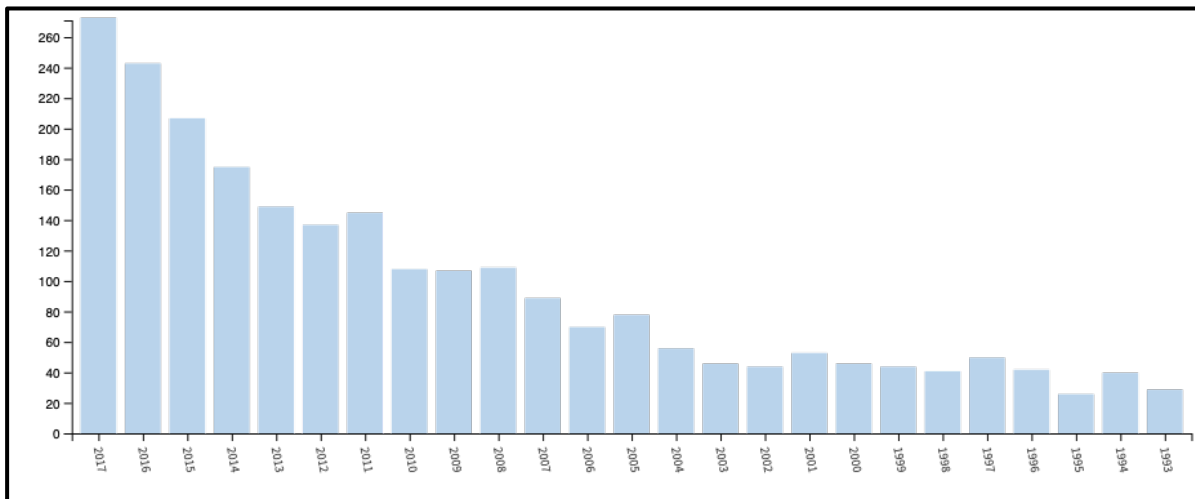


Figura 2: Publicações por ano.

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

2.3.2 Procedimentos de análise

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

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

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

2.4 RESULTADOS – AS FRENTES DE PESQUISA DO EXECUTIVO *VERSUS* DESEMPENHO

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

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

a) Fator BC1 - “Diversidade do TMT e Desempenho”, composto por 17 artigos (27% de variância explicada) e indicativo da frente de pesquisa predominante;

b) Fator BC2 - “Conflitos entre Executivos e Desempenho”, composto por 9 artigos, que respondem a 13,656% da variância explicada e parecem ser uma frente de pesquisa emergente e progressiva para investigar fatores comportamentais;

c) Fator BC3 - “O efeito CEO e Desempenho”, composto por 11 artigos (8,801% de variância explicada), corresponde aos estudos clássicos da teoria do alto escalão, que parece estar perdendo força para outras frentes mais específicas;

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

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

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

Tabela 2: Análise Fatorial de Pareamento

		Componente				
		BC1	BC2	BC3	BC4	BC5
bc1161	van Knippenberg_etal_2011	,868	,111	,076	-,066	,009
bc1162	Joshi_etal_2011	,843	,133	,186	-,106	,115
bc1550	Willians_2007	,837	,144	-,071	-,165	,019
bc1240	Kunze_Bruch_2010	,805	,302	-,105	-,052	-,032
bc1328	Chi_etal_2009	,804	,317	-,155	-,003	-,103
bc1146	Bell_etal_2011	,796	,190	,015	-,132	-,034
bc1539	Horwitz_Horwitz_2007	,784	,275	-,062	-,163	-,035
bc1308	Acar_2010	,781	,418	-,101	-,161	-,061
bc1268	Tuggle_etal_2010	,759	,077	,381	-,067	,201
bc1572	Barkema_Shvyrkov_2007	,755	,303	,133	-,190	,218
bc1244	Nielsen_2009	,712	,173	,324	-,109	,249
bc1359	Nielsen_2010	,696	,015	,401	-,098	,256
bc1303	Puck_etal_2010	,640	,594	-,161	-,126	-,055
bc1336	Tegarden_etal_2009	,594	,400	,049	-,116	,399
bc1258	Talke_etal_2010	,579	,147	,307	,038	,337
bc1278	Rost_Osterloh_2010	,550	,117	,429	-,007	,372
bc1432	Carmeli_2008	,497	,454	,207	-,051	,408
bc1186	Lu_etal_2011	,103	,860	-,127	-,162	-,129
bc1406	Hjerto_Kuvaas_2009	,231	,833	-,136	-,164	-,030
bc1435	Korsgaard_etal_2008	,330	,767	-,181	-,204	-,125
bc1270	Jehn_etal_2010	,361	,761	-,108	-,115	-,056
bc1357	Parayitam_Dooley_2009	,197	,752	-,057	-,001	,126
bc1015	Kidwell_etal_2012	,039	,687	-,111	-,030	-,080
bc1612	Parayitam_Dooley_2007	,200	,666	-,126	,017	,151
bc1592	Olson_etal_2007	,393	,665	-,065	-,015	,188
bc1021	deWit_etal_2012	,423	,654	-,150	-,176	-,079
bc1020	Liu_etal_2012	,288	-,033	,774	-,041	-,036
bc1185	Lin_Liu_2011	,122	-,093	,744	-,047	-,044
bc1066	Lin_Liu_2012	,155	-,093	,672	-,036	,034
bc1439	Mackey_2008	,048	-,067	,665	,049	,170
bc1149	Yang_etal_2011	,464	-,074	,638	,032	,350
bc1573	Karaevli_2007	,103	-,225	,633	-,115	,102
bc1347	Lin_etal_2009	,050	-,073	,592	-,113	-,022
bc1118	Crossland_Hambrick_2011	-,109	-,028	,548	,140	,098
bc1565	Crossland_Hambrick_2007	-,104	-,125	,538	-,046	,160
bc1124	Liu_etal_2011	,011	-,059	,523	-,155	-,106
bc1128	Chatterjee_Hambrick_2011	-,085	,023	,477	,062	,225
bc1001	Bradley_etal_2012	-,030	-,034	,127	,847	,037
bc1252	Leidner_etal_2010	-,005	-,038	,064	,820	-,033
bc1274	Chen_etal_2010	-,089	-,028	,041	,802	-,021
bc1276	Chen_Mocker_etal_2010	-,067	-,079	,113	,799	,177
bc1579	Tallon_Kraemer_2007	-,126	-,074	-,213	,739	-,001

bc1442	Preston_etal_2008	-,090	-,080	,200	,724	-,003
bc1543	Kearns_Sabherwal_2007	-,138	-,035	-,132	,669	-,070
bc1562	Tallon_2007	-,105	-,081	-,154	,624	,005
bc1540	Tallon,1540_2007	-,127	-,084	-,157	,616	-,009
bc102	Sabherwal_1999	-,035	-,039	-,066	,465	-,059
bc13	Markoczy_2001	-,025	,007	-,206	-,143	,613
bc1374	Simsek, 2009	,096	,045	,205	,139	,596
bc114	Chattopadhyay_etal_1999	,348	-,195	,005	-,204	,560
bc1548	Kleinbaum_Tushamn_2007	,019	-,045	,295	,078	,546
bc1440	Nadkarni_Barr_2008	,092	-,146	,165	-,013	,528
bc1384	Carmeli_Halevi_2009	,339	,139	,329	,103	,528
bc1217	Martin_2011	,351	,352	,322	,030	,524
bc1428	Carmeli_etal_2009	,436	,453	,225	,018	,514
bc1026	Carmeli_etal_2012	,315	,486	,286	,075	,498
bc1436	Yukl_2008	-,010	-,016	,386	,204	,461
bc1581	Elbanna_Child_2007	-,007	,091	-,037	-,028	,456
bc143	Barr_1998	-,124	-,253	-,169	-,126	,440
% variância explicada		27,002	13,656	8,801	5,098	4,321
% variância acumulada		27,002	40,658	49,459	54,557	58,878
KMO		0,753				
Bartlett		0,000				

Fonte: elaborado pelos autores, no software SPSS.

A rede de pareamento, com a mesma matriz de coocorrência, é apresentada na Figura 3. Os “nós” representam os trabalhos e as linhas as relações de pareamento. A espessura das linhas representa a quantidade de pareamentos encontrados. Os grupos obtidos na análise fatorial foram identificados por meio de símbolos geométricos, para facilitar a visualização na sobreposição na rede de pareamento. O Fator BC1 está representado pelo quadrado vermelho. O Fator BC2 está representado pelo círculo azul. O Fator BC3 é representado pelo triângulo amarelo invertido. O Fator BC4 está representado pelo triângulo verde. O Fator BC5 está representado pelo losango lilás. A sobreposição dos resultados da análise fatorial na rede de pareamento possibilita uma interpretação confirmatória das relações entre artigos e fatores.

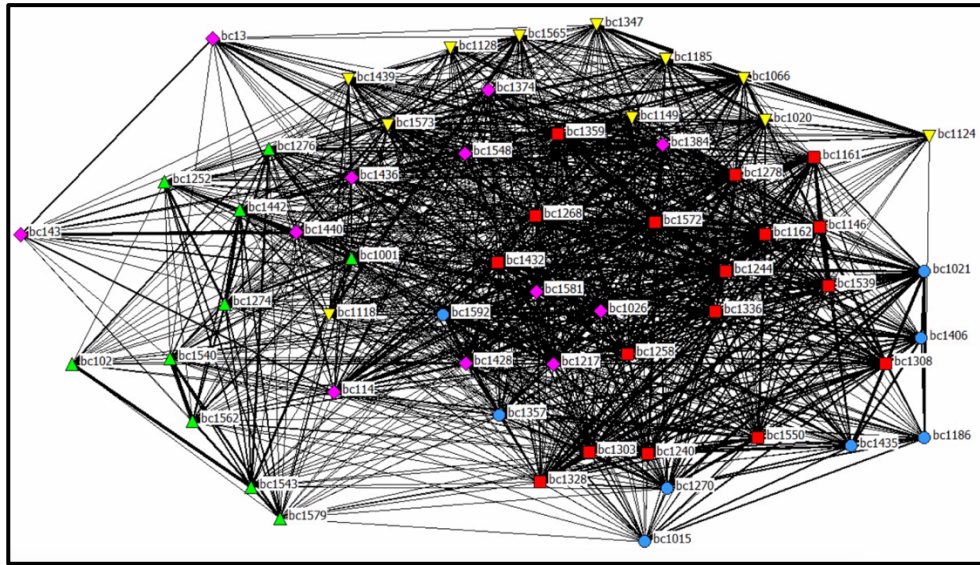


Figura 3: Rede de pareamento

Fonte: elaborado pelos autores, no software UCINET.

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

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

2.4.1 Frentes de pesquisa

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

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

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

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

Um conceito importante, desenvolvido a partir da Teoria do Alto Escalão e da discricção gerencial, do termo em inglês discricção gerencial, foi conceituado no trabalho de Hambrick e Finkelstein (1987). O conceito de discricção gerencial está relacionado à latitude de ação possível para os executivos de topo, incluindo o CEO. Esta latitude de ação é influenciada por diferentes níveis de restrições enfrentadas pelos executivos, sejam restrições internas ou externas (Hambrick & Finkelstein, 1987). Neste fator, dois artigos evidenciam como restrições do ambiente externo podem influenciar a ação dos executivos e seus resultados. Nesses estudos,

estão testados e comprovados os efeitos da discriminação gerencial em termos de país (Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011). Crossland e Hambrick (2007) compararam o efeito do CEO no desempenho de organizações, bom ou ruim, entre países diferentes. Os resultados indicaram que o efeito dos CEOs era maior para as organizações americanas, que para as alemãs e japonesas. Crossland & Hambrick (2011) mostraram que instituições nacionais formais e informais estão associadas à discriminação gerencial, que modera a relação com o desempenho da organização. Lin, Cheng e Liu (2009) avaliaram o efeito da discriminação da folga organizacional na internacionalização.

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

É reconhecido que, quando existe a integração na equipe, os resultados são positivos para o desempenho da equipe e da organização (Carmeli, 2008). No entanto, a diversidade nas equipes tem crescido significativamente, o que aumenta o desafio de gerenciar essa diversidade, para evitar influências negativas no desempenho (Horwitz & Horwitz, 2007). Sendo assim, um conceito fundamental e predominante nos estudos de diversidade, apresentado neste fator, é o de group faultlines (Lau & Murnoghan, 1998). A faultline existe em um grupo quando existem subgrupos com base em atributos diversos comuns, sendo frequente a investigação de diversidade a partir somente de atributos como gênero e idade. A ideia de group faultline é que a diversidade e o gênero, em conjunto, podem formar subgrupos com atributos distintos, como homens mais velhos e mulheres mais novas, por exemplo, gerando conflitos e dificuldades de comunicação (Lau & Murnoghan, 1998). De acordo com a Teoria do Alto Escalão, considerando o TMT e conselhos, quando subgrupos se formam, podem prejudicar a discussão (Barkema & Shvyrkov, 2007).

Na meta-análise que conduziram, Horwitz e Horwitz (2007) sugerem que, embora os resultados sejam variados, a diversidade pode ter uma associação mais positiva com o desempenho, enquanto as dimensões da diversidade, uma associação mais negativa. No entanto, pela heterogeneidade desses efeitos, os autores consideram que a identificação de moderadores para a relação entre diversidade e desempenho parece ser importante (van Knippenberg & Schippers, 2011). Embora os efeitos da diversidade demográfica no desempenho a partir da equipe não sejam esclarecedores (Horwitz & Horwitz, 2007), Bell, Villado, Lukasik, Bellau e Briggs (2011), em sua meta-análise, testaram efeitos específicos. Os autores argumentam que existem efeitos, mesmo pequenos, entre a diversidade e o desempenho da equipe, como experiência profissional, sexo e raça, que podem influenciar a categorização de subgrupos. Bell et al. (2011) também concordam com a existência de moderadores importantes entre a diversidade e o desempenho. Joshi, Liao e Roh (2011), a partir de uma revisão de literatura de

20 anos sobre a diversidade, argumentam que, no lugar de avaliar os atributos da diversidade, é importante compreender como fatores contextuais relacionados à demografia moderam as relações. Chi, Huang e Lin (2009) se dedicaram a verificar como a diversidade de tempo em uma organização pode afetar a inovação. Os autores encontraram uma relação curvilínea para sustentar suas hipóteses e identificaram as práticas de recursos humanos como fator moderador, quando orientadas ao time.

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

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

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

Puck, Neyer e Dannerlein (2010) avaliaram as relações entre executivos com características diversas no TMT, resguardando contingências impostas pelo contexto circunscrito. Nesta análise, este foi o primeiro artigo encontrado que usa, mesmo que de forma rudimentar, o conceito de discrição gerencial. No artigo de 2010, propõe-se claramente que contingências externas (ambiente e organização) e internas (executivo) impõem-se nas relações e na forma de atuar dos executivos. Já Tegarden, Tegarden e Sheetz (2009) avaliam como

subgrupos dentro do TMT, formados a partir das características e afinidades dos executivos, interferem na estratégia e nos resultados organizacionais.

Rost e Osterloh (2010) analisam o impacto de características dos executivos na composição do time de alta gestão em bancos, além de avaliarem como o gênero pode influenciar certos processos nas organizações (Rost & Osterloh, 2010). Além disso, abordam como a liderança pode ser estratégica na melhoria de processos que impactem resultados, ao gerar integração comportamental dos membros do time (Carmeli, 2008). Barkema e Shvyrkov (2007) e Talke, Salomo e Rost (2010) analisaram a influência da composição do time de alta gestão na inovação e na integração dos times, atestando que, à medida que o time se integra, as diferenças em suas características vão sendo menos percebidas.

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

O fator ED5 – “Comportamento e influência social na tomada de decisão” é composto por artigos que tratam das relações entre os executivos que compõem o time de alta gestão e o desempenho. Diferente do Fator ED2, cujo foco era o conflito, neste fator, o foco é a integração num contexto positivo. Esse lado positivo pode ser caracterizado pela construção de consenso no TMT, quando há decisões importantes e tomada de decisão estratégica. A formação de consenso pode ser mais simples, em estágios iniciais, entre membros de um grupo que tenha

afinidade ou interesse comum na decisão a ser tomada do que no próprio TMT. À medida que o tempo passa, as relações evoluem e o grupo se integra, e há relação positiva para que o consenso seja mais presente no TMT, independente das relações de interesse no objeto da decisão (Markóczy, 2001).

O estudo do consenso e da parceria em ações estratégicas nas organizações pode enfrentar desafios, como, por exemplo, as rígidas estruturas formais que a hierarquização impõe. Indivíduos autônomos podem iniciar projetos em parceria com indivíduos de outras áreas da organização, com base em sua estrutura de relacionamento social. Nas organizações, a inovação que depende da integração de área é mais influenciada pela estrutura social que pela estrutura formal (Kleinbaun & Tushman, 2007).

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

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

2.4.2 Recomendações para estudos futuros

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

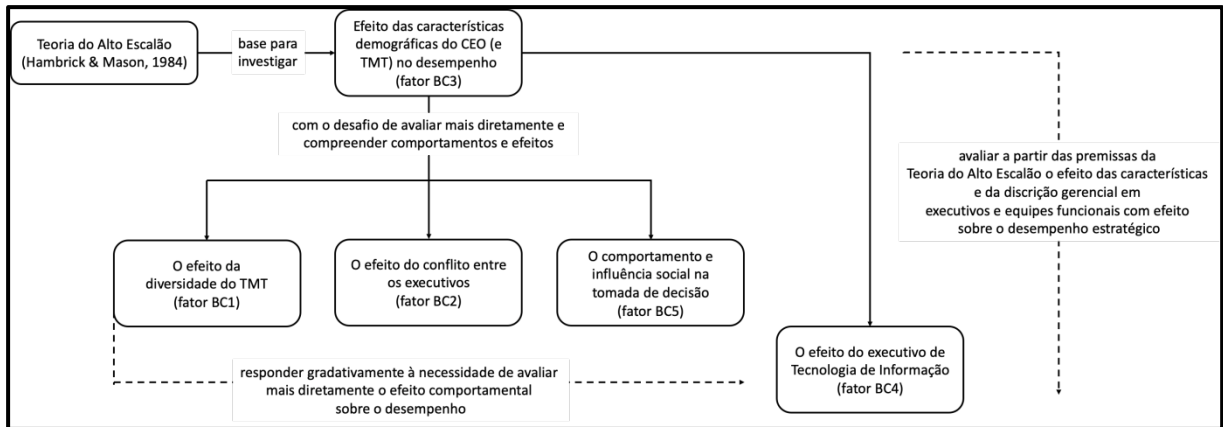


Figura 4: Frentes de pesquisa da influência dos executivos no desempenho e seus desafios a partir da Teoria do Alto Escalão

Fonte: elaborado pelo autor.

Influência dos executivos no desempenho das organizações tem sido estudada na perspectiva da Teoria do Alto Escalão, inicialmente proposta por Hambrick e Mason (1984). A teoria do alto escalão avalia a influência do TMT, especialmente do CEO, no desempenho da organização, a partir das características demográficas como proxies para comportamentos na tomada de decisão. Os estudos que se seguiram da pesquisa original, com foco no CEO, têm se dedicado a avaliar o efeito do CEO no desempenho, considerando a sucessão e a discricção gerencial, a partir das restrições que enfrenta (BC3). Os estudos, no geral, seguiram e evoluíram além do efeito do CEO, para buscar avaliar o efeito do TMT, em especial da diversidade da equipe, no desempenho (BC1). No entanto, para compreender melhor o efeito dos executivos em relação ao desempenho, foi preciso medir comportamentos. Os estudos passaram a avaliar o efeito do conflito entre os executivos e o efeito do conflito em relação ao desempenho (BC2). Junto com estes estudos, emergiram outros, do comportamento e da influência social na tomada de decisão (BC5).

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

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

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

Nos estudos sobre diversidade do TMT e conselhos (Fator BC1), ainda existe muito a se compreender, com o suporte da abordagem de group faultlines. Os moderadores da diversidade são importantes e, em particular, o são o contexto e o papel da liderança. Também, para este, e para os demais fatores, principalmente nos países emergentes, é importante compreender os aspectos específicos das organizações familiares.

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

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

2.5 CONCLUSÃO

Esta revisão sistemática teve como base um estudo bibliométrico de pareamento e avaliou as frentes de produção acadêmica da influência dos executivos no desempenho, a partir da Teoria do Alto Escalão. Este trabalho ajudou a mostrar o estado atual das pesquisas. De modo distinto da proposta do artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), a evolução dos desafios na direção de medidas e validações diretas de construtos, a emergência e necessidade de se considerar a psicologia cognitiva e social, integrando-as à Teoria do Alto Escalão, em uma abordagem mais genérica de Estratégia Comportamental, traz possibilidades interessantes de conexão da estratégia com a realidade.

REFERÊNCIAS

- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733-1753.
- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636.
- Barkema, H. G. & Shvyrkov, O. (2007). Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion? *Strategic Management Journal*, 28: 663-680.
- Barr, P. S. (1998). A dapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and Its Role in Strategic Change. *Organization Science*. 9(6):644-669.
- Bazeley, P. (2013). *Comparative analyses as a means of furthering analysis. Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. London: Sage.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743.
- Bergh, D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D., Boyd, B., Su, P., Lau, C. & Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37: 477–497.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Conceptual Models. Analyzing Qualitative Data: Systemic Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing Social Networks*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bradley, R. V., Byrd, T., Pridmore, J., Thrasher, E. H. & Pratt, R. M. E. (2012). An empirical examination of antecedents and consequences of its governance in US Hospitals. *Journal of Information Technology*, 27(2): 156-177.
- Carmeli, A. (2008). Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712–735.
- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2): 207-218.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z. & Halevi, M. Y. (2009) Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review*, 38(6), 696-714.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*. 30(6): 749-778.
- Castanias, R. & Helfat, C. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27: 661–678.
- Charvet, F. F., Cooper, M. C. & Gardner, J. T. (2008). The intellectual structure of supply chain management: a bibliometric approach. *Journal of Business Logistics*, 29(1): 47-73.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202–237.
- Chattopadhyay, P., Glick, W., Miller, C., & Huber, G. (1999). Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence. *Strategic Management Journal*, 20(8): 763-789.
- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S. & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. *MIS Quarterly*. 34 (2): 233-259.
- Chen, D. Q., Preston D. S. & Xia, W. (2010). Antecedents and Effects of CIO Supply-Side and Demand-Side Leadership: A Staged Maturity Model. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 231–271.
- Chi, N.-W., Huang, Y.-M., & Lin, S.-C. (2009). A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698–726.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1): 1-22.

- Crossland, C. & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEO matters. *Strategic Management Journal*, 32 (8), 797-819.
- Crossland, C., & Hambrick, D. (2007). How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- De Wit, F. R. C.; Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 360-390.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48, 147-160.
- Eisenhardt, K. M. & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *The Academy of Management Journal*. 31(4): 737-770.
- Elbanna, S. & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44: 561-591.
- Ferreira, M. A. S. P. V., Pinto, C. S. F., Serra, F. A. R. & Santos, J. C. (2013). A bibliometric study of John Dunning's contribution to international business research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46): 56-75.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*. 32(2): 334-343.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial Discretion: a bridge between polar views of organizations. 369-406. in: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (eds). *Research in organizational behavior*. V.9. Greenwich. JAI Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A. (2005). Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3): 472-491.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology model of organizations. *American Journal of Sociology*. 82: 929-964.
- Hjertø, K.B., Kuvaas, B. (2009). Development and empirical exploration of an extended model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management* (20)1, 4-30.

- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33 (6), 987-1015.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.
- Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2), 521–552.
- Karaevli, A. (2007), Performance consequences of new CEO ‘Outsiderness’: Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28: 681-706.
- Kearns, G. S. & Sabherwal, R. (2007). Antecedents and Consequences of Information Systems Planning Integration. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54 (4): 628-643.
- Kessler, M.M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14: 10–25.
- Kidwell, R.E., Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the “Fredo Effect”. *Journal of Business Ethics*, 106 (4): 503-517.
- Kleinbaum, A., & Tushman, M. L. (2007), Building bridges: the social structure of interdependent innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 103-122.
- Korsgaard, M. A., Soyoung Jeong, S., Mahony, D. M. & Pitariu, A. H. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222–1252.
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593–620.
- Lau, D.C. & Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23: 325–340.
- Lawrence, B.S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1): 1–22.
- Leidner, D. E., Preston, D. & Chen, D. (2010). An examination of antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals. *The Journal of Strategis Information Systems*, 19 (3): 154-170.
- Lin, T. & Cheng, Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2): 152–160.
- Lin, W-T. & Liu, Y. (2011). The impact of CEO succession on top management teams and the degree of firm internationalization. *European Journal International Management*, 5(3): 253-270.
- Lin, W-T. & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalization. *International Business Review*, 21: 89-101.

- Lin, W-T., Cheng, Y. & Liu, Y. (2009). Organizational slack and firm's internationalization: a longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44: 397-406.
- Liu, Y., Lin, W-T. & Cheng, K-Y. (2011). Family Ownership and the International Involvement of Taiwan's High-Technology Firms: The Moderating Effect of High-Discretion Organizational Slack. *Management and Organization Review*, 7 (2): 201-222.
- Liu, Y., Valenti, M. A. and Yu, H. (2012), Presuccession Performance, CEO Succession, Top Management Team, and Change in a Firm's Internationalization: The Moderating Effect of CEO/Chairperson Dissimilarity. *Canadian Journal of Administrative Science*, 29: 67-78.
- Lu, L., Zhou, F. & Leung, K. (2011) Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22 (2): 131-150.
- Mackey, A. (2008), The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1357-1367.
- Markóczy, L. (2001), Consensus formation during strategic change. *Strategic Management Journal*, 22: 1013-1031.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups. *Organization Science*, 22 (1): 118-140.
- McCain, K. (1990). Mapping authors in intellectual space: a technical overview. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6): 433-443.
- Medeiros, R., Serra, F. A. R. & Ferreira, M. A. P. (2011). O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações: Um estudo em grandes empresas brasileiras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10: 60-69.
- Nadkarni, S. & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29: 1395-1427.
- Nagaratnam, S., Ebrahim, N., & Habibullah M. (2016). A bibliometric analysis on "fertility rate" research trends. *International Journal of Professional Business Review*, 1(1), 1-14.
- Nielsen, S. (2009). Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity. *Strategic Organization*, 7(3): 277-305.
- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12 (3): 301-316.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, 33(2): 196-222.
- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: the need for a change from causal description to causal explanation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2): 169-183.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). *Strategic Management Journal*, 34(1): 62–93.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4): 597-624.
- Stingl, V., & Geraldi, J. (2017). Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. *International Journal of Project Management*, 35(20), 121-135.
- Talke, K.; Salomo, S. & Rost, K. (2010) How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39 (7): 907-918.
- Tallon, P. P. (2007a). A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy. *Journal of Management Information Systems*, 24(3): 227-268.
- Tallon, P. P. (2007b). Does IT pay to focus? An analysis of IT business value under single and multi-focused business strategies. *Journal of Strategic Information Systems*, 16: 278-300.
- Tallon, P. P. & Kraemer, K. (2007). Fact or Fiction? A Sensemaking Perspective on the Reality behind Executives' Perceptions of IT Business Value. *Journal of Management Information Systems*, 24(1): 13-54.
- Tegarden, D.P., Tegarden, L.F. & Sheetz, S.D. (2009). Cognitive Factions in a Top Management Team: Surfacing and Analyzing Cognitive Diversity using Causal Maps. *Group Decision and Negotiation*. 18(6): 537-566.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Tuggle, C., Schnatterly, K., & Johnson, R. (2010). Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues. *The Academy of Management Journal*, 53(3): 550-571.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1): 1-60.
- van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3): 307–336.
- Vogel, R. & Güttel, W. 2013. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4): 426-446.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L., III (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1): 99-135.

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

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

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

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

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

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

3 ESTUDO 2 – INFLUÊNCIA DA DISCRICÃO GERENCIAL NO DESEMPENHO DE UNIDADES SEMIAUTÔNOMAS

3.1 INTRODUÇÃO

Hambrick e Finkelstein (1987) cunharam o termo discricão gerencial (DG), com o objetivo de conferir uma abordagem conciliatória entre dois pensamentos polarizados. O primeiro pensamento, defendido pelos estudiosos da Teoria do Alto Escalão, evidenciam o impacto decisivo dos executivos do time de alta gestão (TMT – *Top Management Team*) nos resultados organizacionais. O segundo, formado por estudiosos de outras visões, como a Teoria Institucional e a Ecologia Populacional, enfatiza o papel das pressões do ambiente e das forças institucionais como as mais significativas para o desempenho das organizações.

O termo DG refere-se à força que modera a ação dos indivíduos sobre o desempenho das organizações. Essa força recebe influência de três grandes eixos: 1) as características do ambiente no qual as organizações estão inseridas; 2) as características das próprias organizações; e 3) as características dos seus executivos. Essa ação moderadora varia de organização para organização e de setor para setor, uma vez que cada qual tem suas características próprias, as quais, quando conjugadas com as características dos próprios executivos, formam combinações singulares. As combinações dão aos executivos latitude para sua atuação e maior ou menor responsabilidade e atuação sobre os resultados organizacionais (Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990).

Depois da proposição deste construto, muitos estudos se acumularam no objetivo de esclarecer, ampliar e significar mais amplamente sua amplitude. No recente procedimento preparatório inicial de estudo bibliométrico para este estudo, 231 artigos foram localizados na coleção principal do *Web of Science*, a partir da pesquisa pelo termo *managerial discretion*. Estudos se dedicaram a avaliar o construto no âmbito das restrições do ambiente (Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011; Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larrazakintana, 2010; Weaver, Trevino, & Cochran, 1999; Greening & Gray, 1994; Arora & Dharwadkar, 2011; Aragon-Correa, Matias-Reche, & Senise-Barrio, 2004, Colwell & Joshi, 2013; Peteraf & Reed, 2007), das organizações (van Essen, Engelen, & Carney, 2013; Arora & Dharwadkar, 2011; Marquis & Lee, 2013; Forbes & Milliken, 1999) e, por fim, dos indivíduos (Chatterjee & Hambrick, 2007; Li & Tang, 2010; Rajagopalan & Data, 1996; Data &

Rajagopalan, 1998; Hambrick & Quigley, 2014; Quigley & Hambrick, 2015; Delgado-Garcia & De la Fuente-Sabate, 2010; Rost & Osterloh, 2010; Gadajlovic & Shapiro, 1998; Lane, Cannella, & Lubatkin, 1999).

Contudo, a grande maioria – senão a totalidade – desses estudos se concentrou nos níveis macro de análise, ou seja, país, organização e CEO ou TMT. Há uma lacuna evidente, relativa a avaliar outros níveis que possam ser influenciados também por essas restrições, e como essas afetam a ação de executivos sobre os resultados sob sua responsabilidade (Abatecola & Cristofaro, 2018). Nesse contexto, à semelhança de situação de franquias (Varotto & Parente, 2016), existem as unidades semiautônomas, caracterizadas, neste caso, por serem unidades geralmente presentes em organização altamente hierarquizadas. Essas organizações possuem estrutura decisória e administrativa próprias, gozam de certa autonomia, mas permanecem ligadas à administração central e a um código de normas a cumprir. Essas unidades, via de regra, possuem um executivo chefe, que pode ser chamado de gerente, gerente geral, líder etc.

Nesse contexto, se situa a questão de pesquisa deste estudo: **qual a influência das características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual estas unidades estão inseridas no desempenho dessas unidades?** Ao voltar-se a responder essa pergunta, este estudo delimitou o estudo a uma amostra específica de organização. Trata-se de uma organização financeira, organizada sob a forma de unidades semiautônomas, as chamadas agências bancárias. Cada uma dessas unidades, presentes na maioria dos municípios brasileiros, possui um executivo chefe que é autônomo, ou seja, exerce livremente a tomada de decisão na unidade. Contudo, essa autonomia é delimitada por normas e regras próprias do sistema e da instituição. Assim, este estudo visa identificar se características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual as unidades estão inseridas podem afetar o desempenho das respectivas unidades semiautônomas.

Este estudo é quantitativo. Executivos chefe de unidades semiautônomas em número suficiente para testar a validade das hipóteses foram selecionados na organização que compõe a amostra. Esses indivíduos foram escolhidos aleatoriamente na organização, de acordo com indicadores comuns ao setor de atuação da companhia, bem como a indicadores próprios da mesma. A partir desta amostra de indivíduos, foram coletados dados primários de natureza demográfica e relativos aos construtos abordados no modelo proposto de hipóteses. Também, foram coletados dados por meio de formulário de pesquisa disponibilizado aos participantes, além de dados secundários, oriundos da organização, que complementam os dados de natureza demográfica e o desempenho das unidades.

Com a base de dados dos Resultados das Unidades posicionada no tempo, foram realizados procedimentos de análise dos dados e estatística e regressão linear. Esses procedimentos visaram identificar a correlação entre os construtos desta pesquisa. Este estudo contém as seguintes seções, além desta Introdução: Revisão de Literatura, Método e Procedimentos de Pesquisa, Resultados e Discussão e Considerações Finais.

3.2 REVISÃO DE LITERATURA

3.2.1. Características dos Executivos e Desempenho

A Teoria do Alto Escalão tem sua configuração nos estudos de Hambrick, Finkelstein e Mason, dentre outros teóricos. O artigo de Hambrick e Mason (1984) pode ser considerado o artigo seminal, uma vez que elaborou uma série de proposições, com o intuito de verificar quais características dos altos executivos influenciavam a tomada de decisão. Para os autores, os altos executivos, a partir de suas decisões, buscavam adaptar as organizações à sua visão, construída a partir da experiência adquirida ao longo dos anos, da trajetória profissional, da educação formal que tiveram, dentre outras proxies. O artigo de Finkelstein e Hambrick (1990) complementa o anterior, uma vez que, depois de anos de estudos, avalia o espaço disponível para ação dos executivos em diferentes ambientes organizacionais, reconhecendo possíveis limitações do ambiente à ação executiva.

Para os estudiosos da Teoria do Alto Escalão, é importante conhecer as características dos executivos que possam influenciar sua experiência, competência e valores, nas tomadas de decisões e/ou escolhas estratégicas, e com isso, impactar os resultados das organizações (Finkelstein & Hambrick, 1990; Tuggle, Schnatterly, & Johnson, 2010; Barkema & Shvyrkov, 2007; Nielsen, 2009b; Nielsen, 2009a; Puck, Neyer, & Dennerlein, 2010; Tegarden, Tegarden, & Sheetz, 2009; Talke, Salomo, & Rost, 2010; Rost & Osterloh, 2010; Carmeli, 2008).

Para se compreender corretamente esse arcabouço teórico, faz-se necessário perguntar: o que são decisões ou escolhas estratégicas? Os aspectos evidentemente comportamentais dessas escolhas as diferem das escolhas operacionais. Se comportamentais, elas refletem os padrões de quem as realiza, baseadas em três pontos: conhecimentos de evento futuro, conhecimento de alternativas para esse evento e conhecimento das consequências dessas alternativas. Assim, essas escolhas refletem os valores desses decisores, ao selecionar dentre as alternativas que têm, de acordo com a interpretação das consequências dessas alternativas.

Assim, uma escolha estratégica é tomada a partir de uma situação dada, mas totalmente comprometida com os filtros do conhecimento e dos valores de quem a toma. Esta ação afeta diretamente o desempenho das organizações, que pode ser medido pela rentabilidade propriamente dita, ou sua variação, pelas taxas de crescimento ou sobrevivência de uma organização (Hambrick & Mason, 1984; Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2010; Horwitz & Horwitz, 2007; Carmeli, 2008).

A relação entre as características demográficas (idade, trajetória de carreira, outras experiências, educação formal, antecedentes socioeconômicos, posição financeira e heterogeneidade de composição do time) dos executivos e o resultado das organizações são amplamente discutidas no texto seminal de Hambrick e Mason. No artigo, os autores elaboram 21 proposições, para estabelecer teoria (a Teoria do Alto Escalão) acerca do quão determinante é a influência dessas características dos altos executivos no resultado de suas organizações.

Das 21 proposições de Hambrick e Mason (1984), algumas se destacam. As primeiras dizem respeito à idade do alto executivo. Segundo os autores, a jovialidade do alto executivo o deixa mais inclinado a decisões de risco, o que pode afetar significativamente o resultado da organização. Contudo, essa mesma jovialidade atrai volatilidade às decisões, e pode também representar risco à organização. A característica oposta, segundo os autores, não deixa de ser um risco, uma vez que a senioridade pode coibir criatividade e ousadia, e manter a organização em compasso de espera em momentos importantes.

Ainda no campo da experiência, Hambrick e Mason (1984) apontam proposições quanto à trajetória funcional dos altos executivos. Segundo o texto seminal da teoria do Alto Escalão, experiências passadas determinam, em grande parte, o modelo de tomada de decisão. Ou seja, executivos oriundos da área comercial tenderão a desenvolver estratégias com finalidades comerciais, como marketing, inovação e integração. Já executivos com experiência passada na área de processos, tenderão a formular estratégias e tomar decisões priorizando questões operacionais. Assim, a depender do cenário em que a organização se situa, a experiência anterior do alto executivo pode ser um elemento decisivo de seleção, quando se pensa em lucratividade, por exemplo (Lin & Liu, 2012; Mackey, 2008; Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011).

Algumas das proposições de Hambrick e Mason (1984) dizem respeito ao grau de escolaridade e ao nível de educação formal. Os autores identificaram relação entre o nível de educação formal em gestão empresarial e a tomada de decisão. Segundo os autores, a educação formal serve para solidificar as bases cognitivas e influencia, inclusive, os valores de cada ser humano. Para aqueles autores, quanto mais educação, independentemente do tipo, haverá mais

inovação, mais preparação e mais solidez. Contudo, quando se trata de educação formal em gestão empresarial ou administração de empresas, a relação ganha valor, uma vez que espera-se desse profissional maior competência para as atividades requeridas dos altos executivos. Ou seja, espera-se maior complexidade administrativa de quem possui educação formal nessas áreas correlatas (Serra, Tres, & Ferreira, 2016).

Os estudos de Hambrick, Mason e Finkelstein se dedicaram a evidenciar o papel das características dos executivos sobre a dinâmica da tomada de decisão e sobre os resultados de uma organização. Já estudos mais recentes, encontrados em nosso estudo bibliométrico, se dedicaram mais fortemente a caracterizar a diversidade ou heterogeneidade de características dos executivos que compõem o time de alta gestão, como antecedentes do desempenho organizacional (Joshi, Liao, & Roh, 2011; Williams, Parker, & Turner, 2007; Chi, Huang, & Lin, 2009; Bell et al, 2011; Acar, 2010; Tuggle, Schnatterly, & Johnson, 2010; Nielsen, 2009; Puck, Neyer, & Dannerlein, 2010; Tegarden, Tegarden, & Sheetz, 2009). Estes estudos mais recentes evidenciam a diversidade das características dos executivos, e como essas características entre os executivos influenciam a composição e o comportamento do time de alta gestão, e por sua vez, afeta, a inovação e a performance das organizações (Williams, Parker, & Turner, 2007; Barkema & Shvyrkov, 2007; Talke, Salomo, & Rost, 2010).

Ainda quando se trate de avaliar o impacto de características dos executivos sobre o desempenho, outro grupo de estudos mais recentes se envereda para compreender um sujeito específico, o CEO. Em determinados tipos de indústria, o CEO pode representar parte relevante do resultado, quando comparado a condições do mercado ou da indústria (Mackey, 2008; Yang, Zimmerman, & Jiang, 2011; Chatterjee & Hambrick, 2011). Além dos impactos das características do executivo chefe sobre o desempenho, também ganha relevância o estudo do impacto dessas características no processo sucessório do CEO (Karaevli, 2007; Liu, Valenti & Yu, 2012; Chatterjee & Hambrick, 2011).

3.2.2. Descrição Gerencial – DG

Estudos baseados na Teoria do Alto Escalão apontam que características individuais dos altos executivos têm influência sobre o desempenho (Hambrick & Mason, 1984). Já as abordagens da Teoria Institucional e da Ecologia Organizacional apontam para o protagonismo das pressões do ambiente e das forças institucionais sobre o desempenho das organizações (Hannan & Freeman, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Com o crescimento do embate entre a

Teoria do Alto Escalão e outras teorias, como a Ecologia Organizacional e Teoria Institucional, Finkelstein e Hambrick (1987) dedicaram-se a uma tentativa de conciliar visões de certa forma antagônicas em relação ao papel que o indivíduo representa sobre o desempenho das organizações. A partir desse estudo, os autores designam essa abordagem conciliatória, a partir do conceito de discricção gerencial, que exerce papel moderador sobre a atuação dos executivos nas organizações (Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990).

Na obra de Crossland e Hambrick (2011), discricção gerencial é a conjunção das possibilidades criadas aos executivos em virtude da inabilidade de se criarem barreiras a todas as ações e decisões dos executivos e da eventual liberalidade concedida para sua ação. Nesse contexto, o executivo maneja sua amplitude de ação de acordo com o espaço que lhe é concedido, intencionalmente ou não. Essa latitude pode variar de país para país, de região para região, de cultura para cultura. Os autores supramencionados abrem a discussão sobre os limites das restrições de ação impostas aos executivos, deixando mais generalizadas suas causas. Como exemplo disso, podemos citar que expectativas quanto a resultados podem causar barreiras ou podem retirá-las. Esses movimentos descritos caracterizam o caráter moderador da discricção gerencial (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Discricção gerencial, segundo Hambrick e Finkelstein (1987), surge da combinação de três elementos importantes: a) o quanto o ambiente permite mudança; b) o quanto a organização empodera o executivo para formular e executar ações e; c) o quanto o próprio executivo é hábil para promover uma visão própria e criar ações que levem a essa visão.

Um dos elementos que pode impor restrições à discricção gerencial é o ambiente externo. Essas restrições podem influenciar a ação dos executivos e seus resultados (Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011; Berrone et al, 2010). Uma abordagem mais recente sugere também as restrições ambientais impostas pelas pressões institucionais da responsabilidade socioambiental (Weaver, Trevino, & Cochran, 1999; Greening & Gray, 1994; Arora & Dharwadkar, 2011; Aragon-Correa, Matias-Reche, & Senise-Barrio, 2004, Colwell & Joshi, 2013). Quanto a ambiente, pode-se ainda listar as restrições impostas por legislação e questões políticas, além de seu impacto sobre a tomada de decisão dos executivos e sobre o desempenho das organizações (Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011, Peteraf & Reed, 2007).

O segundo elemento que Hambrick e Finkelstein (1987) listam como componente da discricção gerencial é a própria organização, suas características e sua governança. O debate sobre governança corporativa vem crescendo nos últimos anos e apontando imposição de restrições aos executivos na tomada de decisão, o que influencia o resultado das organizações

(van Essen, Engelen, & Carney, 2013; Arora & Dharwadkar, 2011; Marquis & Lee, 2013; Forbes & Milliken, 1999).

O terceiro elemento da descrição gerencial é o próprio executivo. A partir dos estudos de Hambrick e Finkelstein, inúmeros outros emergiram, na busca da identificação dos antecedentes dos resultados nas organizações, com ênfase para o papel do CEO (Chatterjee & Hambrick, 2007; Li & Tang, 2010; Rajagopalan & Data, 1996; Data & Rajagopalan, 1998; Hambrick & Quigley, 2014; Quigley & Hambrick, 2015; Delgado-Garcia & De la Fuente-Sabate, 2010; Rost & Osterloh, 2010; Gadajlovic & Shapiro, 1998; Lane, Cannella & Lubatkin, 1999; Finkelstein & Hambrick, 1990; Tuggle, Schnatterly & Johnson, 2010; Barkema & Shvyrkov, 2007; Nielsen, 2009b; Nielsen, 2009a; Puck, Neyer, & Dennerlein, 2010; Tegarden, Tegarden, & Sheetz, 2009; Talke, Salomo, & Rost, 2010; Rost & Osterloh, 2010; Carmeli, 2008).

Há estudos que evidenciam o quanto características de personalidade do CEO influencia tanto suas decisões quanto a estratégia e o desempenho das organizações que lideram (Chatterjee & Hambrick, 2007; Li & Tang, 2010; Rajagopalan & Data, 1996; Data & Rajagopalan, 1998; Hambrick & Quigley, 2014; Quigley & Hambrick, 2015; Delgado-Garcia & De la Fuente-Sabate, 2010; Rost & Osterloh, 2010). Há, também, estudos que se dedicam a investigar o quanto ser dono e CEO pode influenciar a estratégia e o desempenho das organizações, visto que elementos de personalidade desses executivos podem afetar mecanismos e resultados (Gadajlovic & Shapiro, 1998; Lane, Cannella, & Lubatkin, 1999).

Alguns estudos argumentam que o CEO pode ser o catalisador de influências proporcionadas por todos os integrantes do TMT (Mackey, 2008; Marckozy, 2001; Nadkarni & Barr, 2008; Martin, 2011; Carmel, Tishler, & Edmondson 2011). Outros, tem se dedicado a evidenciar o papel dos executivos em nível mais individual, perpassando por vários níveis da organização (Bertrand & Schoar, 2003; Jensen & Zajac, 2004). Enquanto os estudos sobre CEO e TMT delineam esses entes como os responsáveis pela formulação da estratégia nas organizações, os gerentes intermediários, muitas vezes chefes de unidades, são os responsáveis pela implementação da estratégia nas organizações (Chandler, 1962). Aponta-se que a descrição gerencial em níveis organizacionais intermediários da organização ainda é pouco estudada, apesar da importância (Wangrow, Schepker, & Barker III, 2015).

Profissionais como CEOs e TMT são orientados a tarefas e a missões claras, devendo possuir capacidade de formular os meios de implementar as estratégias de negócios de suas unidades, repercutindo no desempenho corporativo. Eles possuem certa autonomia sobre seu negócio, e portanto, devem ter habilidades específicas para tal finalidade. Contudo, não é

simples acessar esse grupo de profissionais, devido a diversas razões, das estratégicas às operacionais e geográficas, ocasionando dificuldade de coleta de dados dentre as amostras de estudos quantitativos (Martin, 2011).

Crossland e Hambrick (2011) propõem um modelo que denota mais especificamente as influências de características do próprio indivíduo sobre a latitude de ação sem, contudo, desprezar elementos externos. Os autores separam as influências dos conceitos formais e informais na delimitação da discricção gerencial dos executivos. Como exemplo dos conceitos formais, temos “estrutura longe do dono”, “origem comum da base legal” e “flexibilidade dos empregados”. Como exemplo dos conceitos informais, temos “individualismo”, “tolerância à incerteza”, “distância do poder” e “cultura permissiva”.

Na mesma obra, Crossland e Hambrick (2011) são ainda mais assertivos na definição de discricção gerencial, ao assegurarem que esse conceito representa a latitude de ação para que o indivíduo influencie as ações e os resultados de sua organização. Quanto maior a latitude, maior o leque de ações e de liberdade disponível para o indivíduo executivo, diante de um contexto, cenário ou problema.

3.2.3. Discricção gerencial em unidades semiautônomas

Muitos negócios estão em multimercados e multilocações e, embora respondam a uma matriz ou estratégia orientada, se encontram em contextos específicos relacionados com as suas localizações (Sengul & Gimeno, 2013). Assim, em organizações multi-industriais, existe a necessidade de se tomarem decisões em contextos distintos, nos quais parte da estratégia é delegada aos gestores das subsidiárias. Sengul e Gimeno (2013) introduzem o conceito de “delegação limitada” (constrained delegation), no qual, em organizações que participam de diversos setores, as matrizes delegam decisões no nível das subsidiárias, mas delimitam as suas decisões em relação aos recursos.

Outro exemplo de delegação com restrições acontece nas franquias, nas quais, também pela dispersão geográfica, existe a necessidade de tomada de decisão pelo contexto local (Michael, 2000). Os franqueados podem ter mais ou menos autonomia em relação às decisões (Cochet, Dormann, & Ehrmann, 2008), embora estejam submetidos a restrições e à formatação do produto e serviço pelo franqueador (Pappu & Strutton, 2001).

Da mesma forma que para as situações anteriores, neste trabalho, as agências bancárias, pela dispersão e pelo contexto específico, também trabalham sob “delegação

limitada”. Ainda assim, como no caso de uma franquia, considerando que as agências possam ser consideradas unidades semiautônomas, existe margem para tomada de decisão e influência sobre o resultado, embora com discrição limitada. Essa discrição, contudo, é afetada pelas características dos seus indivíduos, como discutido amplamente na seção anterior. Essas características dos indivíduos afetam (moderam) até o menor nível de unidades e impactam seus resultados (Joshi, Liao, & Roh, 2011).

Em consulta por correspondência eletrônica a um dos proponentes do constructo DG, o professor e doutor Donald Hambrick, ficou confirmado que o conceito e seu efeito moderador podem ser aplicados a quase todos os níveis das organizações. A respeito da tipologia específica, unidades semiautônomas, o professor Hambrick assegura que é um exemplo da relevância geral desse argumento, conforme apresentado na introdução desta tese.

3.2.4. Modelo Conceitual

O conceito de discrição gerencial está relacionado com a latitude de tomada de decisão do executivo. Neste trabalho, consideramos que gestores de unidade semiautônomas, apesar da delegação limitada (Sengul & Gimeno, 2013), influenciam o desempenho, como é preconizado para os executivos de topo, na Teoria do Alto Escalão (Bergh et al., 2016). Da mesma forma que nos estudos de executivos de topo (Hambrick & Mason, 1984), as características demográficas dos executivos de unidades semiautônomas podem ser consideradas proxies para comportamento e influenciam a tomada de decisão.

Com base no exposto, propõe-se o modelo conceitual, que está apresentado na Figura 1. O lado esquerdo superior do modelo conceitual, na figura, demonstra a relação entre as características do executivo, da organização e do ambiente e o desempenho da organização. Esta relação a esse fator, segue a proposta de Serra, Três e Ferreira (2016). As características dos executivos, da organização e do ambiente são avaliadas como elementos influenciadores da tomada de decisão e, conseqüentemente, do desempenho. Esses construtos serão mais bem delimitados e conceituados na seção de Hipóteses.

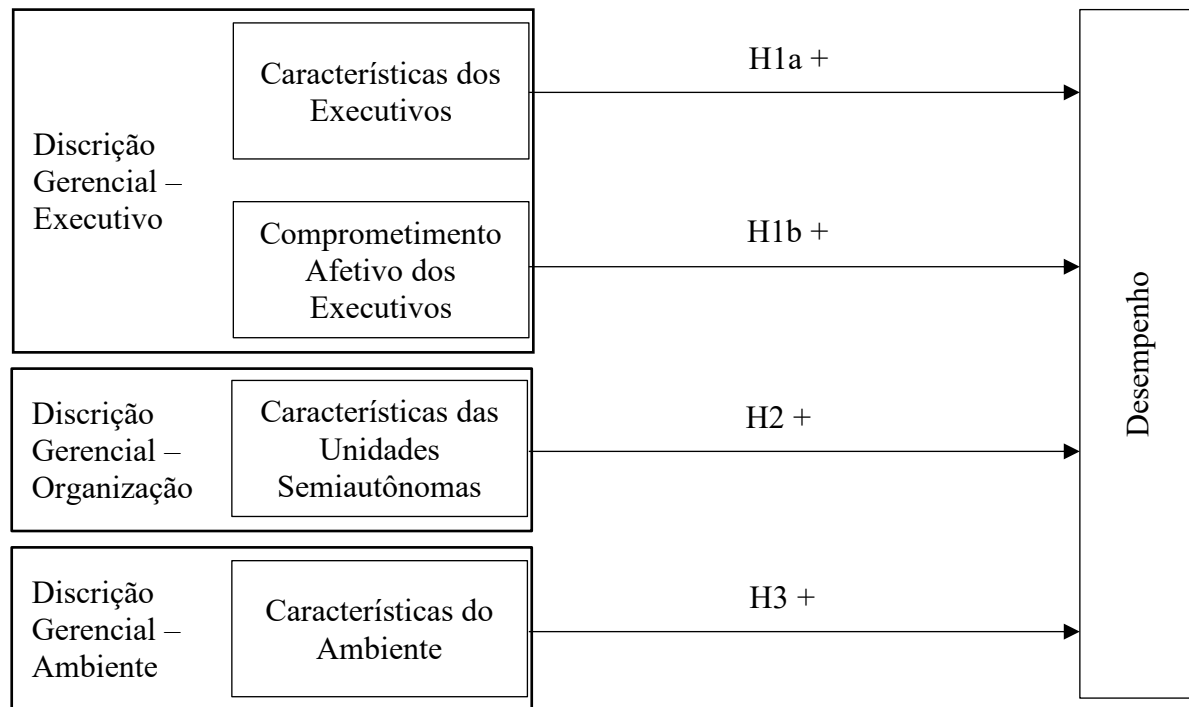


Figura 1. Modelo Conceitual

Fonte: elaborada pelo autor.

3.2.5. Hipóteses

Para avaliar as características dos executivos, são considerados três elementos: experiência, competência e comprometimento. A experiência, no caso dos executivos, pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo tomar decisões com base nos eventos passados que vivenciou (Kutz, 2008). Os executivos, ao longo das suas carreiras, tendem a acumular conhecimento e experiência, que podem se refletir nas suas capacidades gerenciais, conforme envelhecem (Henderson, Miller, & Hambrick, 2006; Hermann & Datta, 2006). Esta experiência e conhecimento do executivo tem sido reconhecida como influente nas decisões estratégicas das organizações (Wally & Baum, 1994; Forbes, 2005; Angriawan & Abebe, 2011). Adicionalmente, Castanias e Helfat (2001) argumentam que executivos experientes são capazes de avaliar mais adequadamente o ambiente competitivo.

Os executivos tomam decisões a partir de suas interpretações das situações, baseadas em experiências prévias. Entretanto, a experiência específica na organização em que trabalham também possui um efeito importante nas suas decisões (Hambrick & Mason, 1984). No entanto, os executivos com experiência em uma mesma organização podem ter um comportamento mais rígido na interpretação de problemas, em função da experiência limitada

(Rajagopalan & Deepak, 1996). Isso pode levar a decisões que impactem negativamente o desempenho da organização, sendo que esta situação pode acontecer com executivos que são promovidos internamente (Hambrick & Mason, 1984).

A longevidade no cargo de um executivo já foi alvo de vários estudos, na busca de relações dessa característica com o desempenho das organizações, ainda que esses estudos se concentrem mais na longevidade do mandato do CEO (Tuggle, Schnatterly & Johnson, 2010; Finkelstein & Hambrick, 1990; Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984). Existem muitos trabalhos que consideram que o desempenho de um executivo de topo passa por um máximo e depois decai (Hambrick & Fukutomi, 1991; Miller & Shamsie, 2001), mesmo em economias menos estabelecidas como o Brasil (Medeiros, Serra, & Ferreira, 2011; Serra, Três, & Ferreira, 2016). No entanto, considerando-se uma unidade semiautônoma, mesmo com contextos distintos de delegação limitada, quer dizer, de descrição, a longevidade do cargo, ou do relacionamento, pode ocasionar um comportamento distinto, decaindo e depois melhorando. Essas unidades podem ser filiais internacionais ou nacionais de organizações, as agências bancárias ou estruturas de propriedade ou de relação econômica, como as franquias (Varotto & Parente, 2016).

Embora o conceito de ciclo de vida, considerando fases ao longo do tempo, tenha sido trabalhado nos contextos organizacionais e interorganizacionais (Ring & Vem, 1994), como foi mencionado para o CEO, também pode ser pesquisado no contexto do gestor. Usualmente, como mencionado, tradicionalmente, a sequência de fases passa pelo início, crescimento, maturidade e declínio, tanto no ciclo de organizações (Greiner, 1972), como em relacionamentos entre gestores de organizações (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). No entanto, autores como Blut et al (2011) consideram que existem outros arranjos interorganizacionais, como a relação franqueador-franqueado, que são distintos das relações tradicionais, e que passam por uma fase inicial de “lua de mel”. Nesta primeira fase, tudo é novo e maravilhoso, declinando, a seguir, para uma fase de “rotina”. Na fase da “encruzilhada” existe um alinhamento das expectativas, para melhorar o ciclo, a seguir, numa fase de “estabilização” (Varotto & Parente, 2016). Embora não se trate de uma relação entre organizações, o argumento deste estudo aponta que a relação entre o gestor de uma unidade semiautônoma e a organização passaria por processo similar. Neste caso, ao iniciar em um novo cargo, o executivo passaria pelo mesmo ciclo, sendo que poderia ser interrompido a seguir, antes ou na fase de estabilização, em função de desempenho inadequado ou promoção, não chegando à uma fase de declínio.

A competência pode ser definida como um conjunto de características intrínsecas (Klemp, 1980), que se manifestam como capacidades e habilidades que proporcionam ao gestor, neste caso, a tomada de decisões e a condução das atividades com maior efetividade (McClelland, 1973; Nordhaug, 1998; Fleury & Fleury, 2001). As competências dos executivos de unidades semiautônomas podem ser otimizadas pelo treinamento e pela educação formal, ou seja, podem ser desenvolvidas por ações formais (Brandão and Borges-Andrade, 2011), sendo que essa competência influi no desempenho das unidades. Pesquisas confirmaram a influência positiva da educação formal de executivos em relação ao uso de métodos gerenciais mais sofisticadas (Graham & Harvey, 2002), e argumentam sua influência no desempenho organizacional (Rajagopalan & Deepak, 1996).

De forma complementar à competência genérica do executivo, a competência específica do executivo que passa pela educação formal, em certas áreas do conhecimento, poderia influenciar o desempenho da organização. Neste caso, autores indicam que o desempenho máximo pode ser alcançado quando a capacidade individual está alinhada com as demandas de trabalho (Boyatzis, 2011). Em estudos ligados à inovação e à pesquisa tecnológica, autores indicam que a formação mais alinhada com os desafios e áreas de dedicação da organização pode influenciar positivamente o desempenho (Tyler & Steensma, 1998; Wu, Chiang, & Jiang, 2002; Barker & Mueller, 2002). Assim, testou-se, como hipótese, a relação das características individuais dos executivo e o desempenho das unidades semiautônomas. As características individuais serão avaliadas em termos de experiência (acumulada, específica e longevidade no cargo) e competência (acumulada e específica).

H1a: As características individuais do executivo chefe de uma unidade semiautônoma de uma organização influenciam positivamente o desempenho da unidade.

“Comprometimento afetivo” pode ser entendido como a ligação emocional que os funcionários têm com a organização e que os faz permanecerem conectados aos objetivos da organização. Pode-se entender comprometimento como adesão continuada (Meyer & Allen, 1984). Esta não é a única maneira de conceituar comprometimento, mas este estudo seguiu usando tal definição, pois a escala para medir o comprometimento afetivo é oriunda de referência bibliográfica que usa esse conceito como base para sua fundamentação.

Ou autores Meyer e Allen (1984) atestam que o comprometimento afetivo com uma organização aumenta com a política de incentivos, vantagens ou recompensas. Na seção que delinea a unidade semiautônoma, foi verificada a existência de sistema de avaliação e

incentivos, o que torna aderente identificar se o comprometimento com a organização afeta o resultado dessas unidades. Ao considerar os trabalhos do executivo, pretendeu-se avaliar se há relação entre seu desempenho e seu comprometimento com as metas (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007), ou se o executivo é estimulado a se identificar, e a partir disso desenvolver comportamentos em benefício da organização (Solinger, Olffen, & Roe, 2008).

O comprometimento afetivo pode proporcionar maiores níveis de engajamento entre as partes, sentimento de pertencimento e identificação com a organização (Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016), conectando empregados aos objetivos corporativos, empregados aos objetivos de grupo, empregados aos objetivos de seus superiores e/ou de seus parceiros. Comprometimento afetivo pode ser visto como a adesão continuada ou perdurada (Meyer & Allen, 1984), fortemente aderente às normas da organização (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Há várias formas de as organizações incrementarem o engajamento de seus colaboradores e executivos, ainda que, via de regra, o mais comum seja a busca por aliar os interesses individuais aos organizacionais. Para tanto, sistemas de avaliação e incentivo, programas que valorizem a participação de empregados na solução de problemas corporativos, recompensas e outros mecanismos podem ser implementados (Meyer & Allen, 1984).

Ao considerar os trabalhos do executivo, percebe-se que um de seus grandes desafios é garantir o próprio engajamento aos desafios corporativos, bem como alcançar, manter e/ou ampliar o engajamento de seu time. Quando se fala sobre objetivos corporativos, a primeira relação dependente que emerge são as metas e objetivos. Contudo, comprometimento afetivo com a organização e com o superior é um construto bem maior, pois envolve compartilhamento de ideais, identificação de propósito e relação de confiança (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007). O Comprometimento pode ser estimulado via mecanismos que gerem mais satisfação no exercício profissional (Gibbs & Ashill, 2013) e, a partir disso, induzir ao desenvolvimento de comportamentos em benefício da organização (Solinger, Olffen & Roe, 2008).

O comprometimento do executivo é avaliado sob dois aspectos: em relação à organização e em relação ao seu superior. No caso de uma unidade semiautônoma e com delegação limitada, este executivo tem uma relação com a organização mãe e engajamento afetivo com a organização. Argumentando de forma análoga à Mignonac, Vandenberghe, Perrigot, Akremi e Herrbach (2013), embora existam compromissos organizacionais e de metas que possam parecer suficientes para o compromisso com o desempenho, a Teoria das Trocas Sociais (Social Exchange Theory - SET) considera que o componente comportamento social tem uma influência importante no processo. A SET considera que as “interações de troca resultam de resultados econômicos e sociais entre as partes, expectativa de recompensas futuras,

e do tempo e esforço investidos no relacionamento” (Mignonac, Vandenberghe, Perrigot, Akremi, & Herrbach, 2015, p. 462). O engajamento afetivo com a organização se relaciona com o compromisso e identificação com os valores organizacionais e metas (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

De forma similar, os executivos chefes de unidades semiautônomas respondem à outros executivos, com os quais desenvolvem relacionamentos e podem desenvolver um comprometimento afetivo. Estes executivos (chamados na organização estudada nesta pesquisa de superintendentes) desenvolvem interação com os executivos das unidades semiautônomas, por meio de apoio e suporte em relação às decisões e outros aspectos do trabalho, o que pode desenvolver uma ligação ou comprometimento (Vandenberghe & Bentein, 2009).

O comprometimento afetivo do executivo com o seu gestor superior se reporta à condição deste como um intermediário da gestão de topo, que está ligada diretamente à organização e não só às metas. Entretanto nos aspectos ligados à delegação limitada (Sengul & Gimeno, 2013), pela proximidade de interação (por exemplo, com os superintendentes), existe a possibilidade de maior suporte e sensação de controle no contexto de decisão e de benefícios de aspectos emocionais em relação aos desafios (Vandenberghe & Bentein, 2009). Pretendeu-se testar nesta pesquisa, como hipótese, a relação entre comprometimento afetivo dos executivos e o desempenho das unidades semiautônomas. O comprometimento afetivo é avaliado em relação à organização e ao gestor superior direto.

H1b: O comprometimento afetivo do executivo chefe de uma unidade semiautônoma com a organização e com o seu gestor superior direto influencia positivamente o desempenho da unidade.

As unidades semiautônomas são partes da organização. Antes, porém, importa evidenciar que o termo semiautônoma refere-se ao fato de que essas unidades possuem uma direção própria. Ou seja, possuem uma gestão responsável na totalidade pelos assuntos da unidade, sejam eles administrativos ou mesmo aqueles relacionados ao negócio. Entretanto, essas unidades também possuem um código a seguir, ou seja, devem manter alinhamento com a estrutura da organização a qual pertencem (Deville, Ferrier, & Leléu, 2013).

Cada unidade ou grupos de unidades podem ter configurações que lhes sejam próprias, como, por exemplo, a força de trabalho disponível, o tamanho da locação ou do imóvel onde esteja instalada, a composição da força de trabalho, se mais jovem ou mais experiente. Enfim, são diversas as configurações que podem conferir especificidade a uma unidade semiautônoma.

Unidades maiores, com maior quantitativo de força de trabalho, possuem mais recursos disponíveis para o atingimento de seus objetivos e metas. Essas unidades podem realocar facilmente empregados entre atividades e grupos, para suprir certo tipo de demanda, temporária ou mesmo de mais longo prazo. Unidades maiores possuem, também, mais possibilidades para fazerem frentes à necessidades específicas ou à ausência de parte da equipe por certo período de tempo. Ao mesmo tempo, em organizações de alto nível hierarquizado, essas unidades tendem a ser privilegiadas por contarem com profissionais de mais alta qualidade, sendo formadas por profissionais promovidos de unidades menores. Portanto, para essas unidades, há a tendência de possuírem grupos de maior competência instalada, para alcance de seus objetivos.

Por outro lado, unidades grandes – seja pela quantidade de empregados ou por qualquer outro medidor – também podem ser mais resistentes à gestão de mudança e a ambientes de transformação mais complexos. Com isso, pode haver maior resistência à internalização e à apropriação de novos objetivos organizacionais. Ainda, a configuração do time pode oferecer restrições à atuação do executivo (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Outra configuração de unidade que pode ser evidenciada é aquela com grande quantidade de clientes em carteira. Para certos tipos de negócios, ter clientes em carteira é um grande ativo para o atingimento de metas e objetivos. Esse ativo importante as torna diferenciadas, o que pode significar que sejam mais propensas a atingirem suas metas de maneira mais rápida e mais eficiente. As organizações têm adotado práticas cada vez mais modernas em termos de gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), com objetivo de promover melhores e mais adequadas ofertas de produtos e serviços aos seus clientes, atendendo suas necessidades ou até mesmo criando-as. Unidades com grandes quantidades de clientes possuem mais oportunidade de oferta de seu portfolio, levando mais tempo para voltarem aos mesmos clientes em termos de oferta.

Um dos componentes do construto descrição gerencial é a restrição imposta à ação dos executivos pelas características próprias da organização, nesse caso, das unidades semiautônomas. Os autores que propuseram esse construto reforçam a importância das restrições impostas pela própria organização, pelas suas características que inibem ou estimulam a ação dos executivos e, com isso, impactam o resultado organizacional.

Neste estudo, pretendeu-se validar a hipótese de que características particulares das unidades semiautônomas sejam favoráveis ao atingimento de seus objetivos. Isso pode ser testado ao se avaliarem duas variáveis dessas unidades: quantidade de funcionários e quantidade de clientes.

H2: As características específicas de uma unidade semiautônoma da organização influenciam positivamente o desempenho da unidade.

Além das características dos próprios executivos e das unidades semiautônomas, há que se considerar a força das características do ambiente no qual a unidade está instalada. Esse ambiente pode ser configurado de várias formas. Pode ser a indústria ou setor de atuação da organização, a disponibilidade de recursos, as estruturas de mercado, a regulamentação governamental, a localização geográfica, como a cidade, região ou país. Cada setor possui características peculiares, que têm relação com o tipo e com o modelo de negócio, com a regulação a que estiver submetido, entre outros fatores.

Estudos se dedicaram a avaliar as restrições impostas aos executivos em nível de país, por exemplo, e dimensionaram os efeitos dessas restrições, quando o executivo tem como missão internacionalizar a organização. O efeito das legislações atinentes e o histórico desses executivos se configuraram determinante para os resultados do processo de internacionalização (Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011; van Essen, Engelen & Carney, 2013).

Este é apenas um exemplo de como as características do ambiente externo podem moldar mais ou menos um negócio, a partir das restrições que impõem às organizações e a seus executivos, os quais buscam alinhar-se ou adaptar-se a esse cenário (Peteraf & Reed, 2007). No caso das unidades semiautônomas, as características do ambiente no qual estão inseridas podem afetar sua condição de atingir os objetivos (Hartman, Storbeck, & Byrnes, 2001; Pastor, Pavía, Serrano, & Tortosa-Ausina, 2016). As unidades semiautônomas assim o são por estarem segregadas fisicamente de sua estrutura central, sendo que podem – ainda que não seja necessário – estar em diversas locações geográficas, sujeitas a diversas condições diferentes (Finkelstein e Hambrick, 1990).

Em termos mais gerais, produtos e serviços são consumidos pela população economicamente ativa. Esse dado é refletido por indicadores econômicos e sociais que possam traduzir o quanto uma sociedade, ou um extrato dela, é mais ou menos viável ao consumo de produtos e serviços do que outra. Uma unidade instalada em um ambiente mais favorável tende a ter melhores resultados que aquela instalada em um ambiente menos favorecido. Um ambiente mais favorável do ponto de vista econômico é aquele no qual os agentes têm mais disponibilidade de recursos. Essa disponibilidade possibilita o consumo de produtos e serviços de qualquer natureza, dos essenciais aos supérfluos, viabilizando os modelos de negócios (Lin, Cheng, & Liu, 2009; Lin & Liu 2012).

Este estudo pretendeu testar a hipótese de que as características do ambiente no qual as unidades semiautônomas estão instaladas influenciam positivamente os resultados dessas unidades. Essas características podem ser avaliadas por meio da relação entre indicadores socioeconômicos e de desenvolvimento humano da locação das unidades e o resultado dessas unidades.

H3: As características particulares do ambiente no qual uma unidade semiautônoma da organização está inserida influenciam positivamente o desempenho da unidade.

3.3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Nesse estudo, pretendeu-se, por meio de pesquisa quantitativa, identificar a influência dos altos executivos no desempenho de unidades bancárias de um banco comercial. Organizações altamente hierarquizadas e multiunidades possuem dois níveis de comando que se destacam: o time de alta gestão e os gestores chefe das unidades semiautônomas. Cada nível usa seu repertório para a tomada de decisão. Esse repertório é maior ou menor, de acordo com o tema a que se refere. Espera-se do time de alta gestão um repertório para decisões estratégicas e, dos gestores de unidades, espera-se repertório para decisões que digam respeito à peculiaridade da unidade, bem como às decisões que dizem respeito ao resultado local (Deville, Ferrier, & Lelú, 2013).

3.3.1 Sobre a organização estudada

A organização na qual foram coletados os dados é uma das maiores instituições financeiras do país. Pertence ao grupo dos cinco maiores bancos do sistema financeiro brasileiro, que, juntos, detêm mais de 80% dos ativos financeiros nacionais. Possui mais de 85.000 empregados, distribuídos em mais de 4.000 unidades de varejo, entre agências e postos de atendimento, presentes em todos os estados da federação, além de unidades de matriz e filiais. Nas agências, atuam cerca de 80% dos empregados do banco. Postos de atendimento são unidades simplificadas, geralmente não autônomas e que não possuem gestor.

As agências são unidades semiautônomas que possuem um gestor, chamado gerente geral, e variam de porte, de acordo com a tamanho da carteira de clientes e a demanda por

atendimento. As agências são vinculadas administrativamente a superintendências, que, por sua vez, são vinculadas a diretorias.

A instituição financeira objeto deste estudo é composta por cerca de 4.000 unidades bancárias semiautônomas de varejo, que são agregadas em cerca de 80 superintendências, as quais são administradas por oito macrorregionais.

3.3.2 Sobre a unidade semiautônoma

Uma agência bancária é como um estabelecimento comercial, compra e vende dinheiro, dentre outros produtos e serviços. Possui uma ampla prateleira de produtos, como cartões de crédito, apólices de seguros e assemelhados, contas e uma carteira de clientes, para os quais pode oferecer esse portfólio, com o objetivo de maximizar as margens por cliente e, com isso, a margem da própria agência. É denominada semiautônoma, pois tem sua individualidade, contudo, está ligada a uma estrutura hierárquica maior, uma superintendência e tem que seguir as normas e estratégias corporativas (Deville, Ferrier, & Leléo, 2013).

Cada agência recebe seu plano de objetivos da administração central, para um dado período, que varia de instituição para instituição. Esse plano de objetivos reflete a estratégia corporativa e também atende às exigências reguladoras do mercado. Conforme proposto por Deville, Ferrier e Leléo (2013), o plano de objetivos se transforma em plano de incentivos.

Cabe ao gestor local alocar recursos, analisar o ambiente e identificar a melhor estratégia para cumprir seu plano de objetivos com o portfólio de produtos e carteira de clientes que possui ou que prospectará no período. Cabe ao nível da alta gestão tomar decisões estratégicas ligadas à estrutura, estratégia e plano de incentivos, enquanto, aos gestores de unidades, cabem as decisões de alocação de recursos para a produtividade e eficiência de suas unidades em função de seus objetivos.

As agências têm como seu principal executivo um gerente geral, que responde pelos negócios da unidade, pelo atendimento prestado aos clientes, pelo atendimento às normas e leis que se aplicam à unidade, pelas metas e pela gestão operacional e administrativa da unidade. Esse executivo, o gerente geral de agência, reporta-se ao superintendente, cuja responsabilidade principal é representar institucionalmente o banco em sua região de atuação, administrando as agências vinculadas, respondendo pelos negócios, pelo atendimento e pelas metas (Deville, Ferrier, & Leléo, 2013).

3.3.3 Variáveis

3.3.3.1 Variável Dependente

A variável dependente, neste trabalho, é o desempenho da agência. Vale evidenciar que, quanto ao construto Desempenho, não existe uma definição ou medida única. Nas referências bibliográficas, podem ser encontrados indicadores, como medidas de desempenho, tais como metas e objetivos (Child, 1972), retorno sobre o patrimônio, retorno sobre o ativo e valor de mercado do patrimônio (Finkelstein & Hambrick, 1990), crescimento nas vendas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), dentre outros. Katz (1982) usa, como medida de avaliação da variação de desempenho, uma escala individual e subjetiva, de acordo com a avaliação dos próprios executivos que compuseram a amostra.

Não foi encontrado um benchmark de mercado universal para desempenho de agência. Assim sendo, o desempenho foi medido com dados da própria instituição financeira estudada, com dados posicionados em 2017 e 2018. Resguardando a confidencialidade dos dados, os códigos dados às dez variáveis utilizadas não são idênticos aos utilizados pela organização, e referem-se a indicadores de caráter comercial e não financeiros, como ROA, ROI ou outros.

O sistema de avaliação de agências consiste na medição de indicadores de desempenho, que se apoiam no planejamento estratégico da organização, gestão do negócio e da qualidade de realização dos negócios, além da gestão formal das unidades. A avaliação de desempenho é acompanhada por meio de um sistema online, que mede a acurácia do desempenho das agências, de acordo com o que foi planejado pela estratégia da organização. Toda operação das agências repercute no sistema de desempenho, que conta com metas de todos os negócios que podem ser feitos pelas unidades, medindo tanto indicadores quantitativos quanto qualitativos. São duas avaliações no ano, uma com vigência no primeiro semestre, e outra com vigência no segundo semestre do ano civil.

Para cada avaliação, são atribuídas metas de desempenho quantitativas, que envolvem contratação de crédito, captação de investimentos, recuperação de créditos em atraso e/ou inadimplentes, vendas de produtos de seguros e cartões e expansão da base de clientes. Além disso, há também indicadores qualitativos de conformidade de processos, qualidade de atendimento aos clientes e qualidade da gestão da unidade.

Todos esses indicadores quantitativos possuem um peso determinado individualizado, que somam cerca de 130 pontos base. Para os indicadores qualitativos, no peso individualizado,

somam-se cerca de 15 pontos reversos, ou seja, se constatada falta de qualidade dos serviços prestados, pode haver o desconto de até 15 pontos da soma de pontos de negócios. Consideram-se 100 pontos como o limiar mínimo para ações de reconhecimento e premiação das agências em campanhas de incentivo, remuneração variável etc.

3.3.3.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes de experiência e competência seguem, em geral, a proposta de Serra, Três e Ferreira (2016). A experiência foi avaliada a partir de três elementos: experiência acumulada, experiência específica e longevidade. Esses elementos demográficos são importantes e decisivos para quantificar a experiência dos executivos (Bell et al 2011). A experiência acumulada dos gerentes foi medida para idade, que pode refletir a experiência acumulada enquanto envelhecem (Walsh, 1988). A idade é muito utilizada como proxy de experiência, e foi medida pelos anos a partir da data de nascimento (Henderson, Miller, & Hambrick, 2006; Slater & Dixon-Fowler, 2010). A experiência específica dos gerentes foi medida pelos anos como gerentes gerais e pelos anos em que desempenham funções gerenciais – possibilitando aqui considerar a experiência em gerências de nível médio (Kaplan, 2008). E a longevidade foi medida pelo tempo total de organização.

A competência foi medida pelo tempo de educação formal do gerente da agência, conforme proposta de Serra, Três e Ferreira (2016). Embora todos tenham nível superior, para medir competência, convencionou-se usar a quantidade de anos necessários, sendo 12 para sem graduação (uma vez que é obrigatório ensino médio), 16 para graduação, 18 para pós-graduação lato sensu, 20 para mestrado e 24 para doutorado. A competência específica foi medida pelo tipo de educação formal: 0 para nenhum curso, 1 para graduação e/ou pós-graduação em outras áreas, 2 para curso de graduação em administração, contabilidade, finanças ou afins, e 3 para pós-graduação nas áreas afins.

O comprometimento afetivo com a instituição financeira e com o superior foi medido pela escala proposta por Vandenberghe e Bentein (2009). A escala original dos autores é composta por 15 itens, sendo que os três últimos não foram utilizados neste estudo, pois são usados para medir a rotatividade dos empregados, construto que não guardava relação com esta pesquisa e com a organização estudada. Esta escala, apresentada no Anexo 1, com 12 itens, foi validada para o contexto, seguindo os procedimentos usuais: tradução reversa, validação de face por especialistas e análise fatorial com finalidade confirmatória.

As características das unidades semiautônomas foram avaliadas em termos de tamanho e idade da organização, pois podem afetar o desempenho de forma similar a outros trabalhos que avaliam a influência de executivos sobre o desempenho (Finkelstein & Hambrick, 1990; Michel & Hambrick, 1992; Wiersema & Bantel, 1992; Hambrick, Cho, & Chen, 1996; Luo, Kanuri, & Andrews, 2014). O tamanho da agência foi medido pela quantidade de funcionários e clientes e a idade da agência, pelos anos de fundação.

As características do ambiente no qual a unidade semiautônoma está inserida foram avaliadas por indicadores que refletem a dinâmica da região da agência. Apesar de várias agências poderem existir em um mesmo município, foram medidos o IDH e o PIB da cidade, sendo este último convertido em logaritmo natural, ambos com dados do IBGE, posicionados nos anos de 2010 e 2016, respectivamente, de acordo com os últimos dados oficiais divulgados.

3.3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Com vistas a atingir os objetivos deste estudo, foram realizadas três coletas de dados. A primeira coleta consistiu em um pré-teste, cujo objetivo foi avaliar a inteligibilidade do instrumento de pesquisa – um questionário com 12 perguntas, conforme escala demonstrada no Anexo 1, com respostas ancoradas em escala tipo Likert de 7 pontos, na qual 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 7 equivale a “Concordo Totalmente”. Para os três itens da escala que possuem redação negativa, as respostas foram invertidas para análise dos dados. Desta primeira amostra, que requereu 60 respondentes para validação da escala, foi possível atingir esse requerimento e validar seus elementos e a redação de cada item em forma de pergunta. A partir dessa amostra, foi conduzida uma Análise Fatorial Exploratória, que confirmou as duas variáveis de Comprometimento afetivo, revelando que tanto a escala de Vandenberghe e Bentein (2009) quanto o instrumento estavam prontos para serem utilizados.

A segunda coleta foi realizada junto à organização, com a finalidade de obtenção de dados referentes às variáveis dependentes, independentes e de controle. Os dados foram obtidos em setembro de 2018, e armazenados para posterior tratamento.

De posse dos dados de origem da organização estudada, foram selecionados os executivos chefe que responderiam à pesquisa, para compor os dados referentes às variáveis Comprometimento afetivo com a organização e Comprometimento afetivo com o superior. Para confirmar a teoria, tendo em conta a quantidade de variáveis, foi calculada a necessidade de 120 respondentes, sendo pré-requisito terem apresentado nota total de desempenho acima de

100,00 pontos em 31 de dezembro de 2017. Os questionários foram enviados por e-mail e respondidos no período entre outubro e dezembro de 2018.

A partir desta seleção de executivos, deu-se a terceira coleta, que obteve dados referentes às respostas de 126 executivos, chefes de unidades, às 12 perguntas da escala de Vandenberghe e Bentein (2009), além de perguntas complementares sobre dados demográficos. Para esse grupo, foi necessário ao respondente identificar-se, de modo a prover a correta junção dos dados demográficos oriundos da organização estudada com aqueles oriundos do formulário de pesquisa (Tabela 1). Com a base de dados pronta, foram realizadas uma Análise Fatorial Exploratória e a Regressão Linear, com os dados oriundos dessa amostra.

Tabela 1 - Amostra de Respondentes

	Quantidade de respondentes	Idade Média	Tempo Médio de Carreira	Tempo Médio Gestor Chefe	Tempo médio de Escolaridade
1a Amostra	60	-	-	-	-
2a Amostra	126	41a8m	15a0m	4a9m	16a2m

Fonte: elaborada pelo autor.

3.4 RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta a matriz de correlações dos dados. Em relação à variável Experiência, podemos concluir que, quanto mais idade o executivo tem, maior o seu comprometimento com a organização. Isso se deve, provavelmente, em função de seu histórico profissional mais estável, o que o leva a desenvolver fortes laços com a organização em que trabalha. A mesma relação existe entre Experiência e Competência específica, ou seja, quanto mais idade, maior a correlação com formação em curso que esteja conectado ou seja afim à área de atuação. Relação ainda relevante, mas um tanto menor, foi percebida entre Experiência e Comprometimento com o superior, relação que prega que executivos de mais idade tendem a desenvolver, em certo grau, comprometimento afetivo com seus superiores.

Tabela 2 - Matriz de Correlações dos Dados

Variável	Média	Desvio Padrão	Exp	Exp Espec	Tempo Emp	Comp	Comp Espec	Compr Org	Compr Superv	Qde Func	Qde Cli	Id Ag
Exp			1	0,034	-0,033	-0,03	,347**	,794**	,198*	0,074	-0,057	0,123
Exp Espec			0,034	1	,174†	-,190*	-0,003	-0,035	0,096	-0,114	-,178*	0,097
Tempo Emp			-0,033	,174†	1	0,036	-0,008	-0,092	0,033	-0,044	0,04	0,061
Comp			-0,03	-,190*	0,036	1	-0,154	-0,004	0,02	0,131	0,117	-0,031
Comp Espec			,347**	-0,003	-0,008	-,154†	1	0,007	-0,109	0,058	0,049	0,057
Compr Org			,794**	-0,035	-0,092	-0,004	0,007	1	,243**	0,054	-0,044	0,092
Compr Superv			,198*	0,096	0,033	0,02	-0,109	,243**	1	0,057	-0,075	,360**
Qde Func			0,074	-0,114	-0,044	0,131	0,058	0,054	0,057	1	0,057	0,019
Qde Cli			-0,057	-,178*	0,04	0,117	0,049	-0,044	-0,075	0,057	1	0,001
Id Ag			0,123	0,097	0,061	-0,031	0,057	0,092	,360**	0,019	0,001	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 3 - Regressão

	Investimentos Totais	Investimentos Populares	Crédito Famílias	Crédito Direcionado	Crédito Empresas	Crédito Especializado	Venda de Produtos 1	Venda de Produtos 2	Início de Relacionamento
Exp	0,065	0,025	-0,051	0,045	-0,018	0,043	-0,025	-0,152	0,158
Exp Espec	-0,065	-0,072	-0,132	-0,104	-0,055	0,229	0,155	0,117	0,033
Tempo Emp	0,092	,050†	0,067	0,021	0,082	-0,094	0,086	-0,069	-0,056
Comp	0,034	0,039	0,006	0,057	0,059	0,143	0,019	-0,001	0,142
Comp Espec	-0,04	0,002	-0,101	-0,082	-0,078	0,003	0,096	0,04	-0,02
Compr Org	0,406*	-0,033	-0,005	0,109	-0,251	-,288*	,246*	0,143	-0,174
Compr Superv	-0,265	-0,001	-0,055	-0,125	0,21	0,19	-0,069	-0,098	,237†
Qde Func	0,233	0,148	0,212	,871*	-,318*	-0,059	0,062	-0,03	-0,056
Qde Cli	-0,24	0,082	0,088	-,685*	0,196	-0,034	-0,089	0,218	0,036
Id Ag	-0,051	0	-0,027	0,024	-0,126	-0,109	-0,112	-0,067	-0,009
IDHM	0,022	0,143	-0,036	-0,156	-0,077	0,002	0,095	0,141	0,101
PIB	-0,216†	-,395**	0,076	0,023	-0,119	-0,06	-0,187	-,451**	-,255*
n	126	126	126	126	126	126	126	126	126
R ²	0,145	0,169	0,081	0,263	0,148	0,084	0,127	0,271	0,125
R ² ajustado	0,055	0,08	-0,016	0,185	0,058	-0,013	0,035	0,194	0,032

† p < 0.1, * p < 0.5, ** p < 0.01

Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto à variável Experiência específica, pode-se afirmar que há relação negativa com Competência, ou seja, quanto mais tempo exercendo o papel de gestor chefe de uma unidade semiautônoma, menor o tempo dispendido em formação educacional. Essa ocorrência pode denotar uma condição das gerações anteriores, para as quais a média de anos em educação formal é menor que para as gerações atuais. Constatou-se relação relevante de Experiência específica com a variável Tempo de empresa, demonstrando que quanto mais tempo exercendo a função de gestor chefe de unidade, maior o tempo que o profissional está ligado à organização. Constatou-se também uma relação negativa entre Experiência específica e Quantidade de clientes, ou seja, quanto maior o tempo como gestor chefe de unidade, menor a carteira de clientes sob gestão. Isso pode indicar que, à medida que o tempo passa, os gerentes chefes de unidade vão sendo reposicionados em unidades menores, em termos de quantidade de clientes.

Em relação à Competência específica, além da relação já apontada, há relação negativa com a variável Competência. Desta forma, quanto mais tempo em educação formal em áreas afins, menor o tempo necessário em educação formal total. Em relação ao Comprometimento com a organização, além da relação já apontada com Experiência, constatou-se relação positiva com Comprometimento com o superior, denotando que há tendência de melhor aceitação da relação de chefia e da pessoa do chefe, quando há relação afetiva com a organização.

No que diz respeito à variável Comprometimento com o superior, além da relação já comentada com Experiência e Comprometimento com a organização, há também relação com Idade da unidade. Essa constatação denota que, quanto mais comprometido ao superior, maior a tendência de os gestores de unidade responderem por unidades mais antigas, que, via de regra, possuem condições mais estabelecidas e desafios mais controlados.

A variável Quantidade de funcionários das unidades semiautônomas não retornou nenhuma correlação relevante. Já a variável Quantidade de clientes, retornou relação positiva com Experiência específica, o que denota que quanto maior a unidade em termos de tamanho da carteira, mais tempo como gestor de unidade possui seu executivo. As demais relações já foram comentadas anteriormente.

A Tabela 3 apresenta o resultado do conjunto de regressões múltiplas sobre cada uma das variáveis dependentes, que significam os vários indicadores de desempenho das unidades semiautônomas avaliadas. Os resultados apresentados confirmam que a descrição gerencial existe e que seus principais elementos – as restrições e a amplitude para a ação dos executivos – são reais. Esses elementos serão comentados a seguir.

Em relação à variável Investimentos, constatou-se que é influenciada, sobretudo, pelo Compromisso com a organização. Como esta se trata de pesquisa em instituição financeira de

varejo, a variável Investimento é determinante, uma vez que são os recursos capturados nessas relações formam o funding exigido pelas organizações reguladoras, para que possam operar na contrapartida do crédito, seja este para famílias ou empresas. Em conjunto com a variável Investimentos populares, constatou-se relação significativa negativa com a variável PIB, o que demonstra maior repensação aos investimentos, inclusive os populares, em unidades instaladas em praças menores e de economia menos relevante. Em cidades de economia mais relevante, os investimentos podem estar sendo capturados por outras instituições, ou pode ser que não sejam expressivos estatisticamente em cada unidade, pois, nestes municípios, geralmente há mais de uma unidade, o que pressupõe pulverização dos investimentos entre as unidades. Ainda sobre a variável Investimentos populares, constatou-se relação positiva com a variável Tempo de empresa, o que denota que quanto mais tempo o executivo permanece na empresa, maior a tendência de ele promover investimentos populares entre seus clientes.

No que diz respeito às variáveis de crédito, pode-se afirmar que a variável Crédito Famílias, que engloba as operações de crédito voltadas para as necessidades cotidianas das pessoas e famílias, não foi identificada nenhuma relação com significância entre a atuação dos executivos, as características das unidades ou do ambiente no qual estão inseridas. Esse resultado demonstra que este é o tipo de operação mais ligado à necessidade dos clientes e sua procura espontânea.

No que diz respeito às operações de crédito direcionadas, aquelas para as quais existe uma destinação específica, constatou-se relação com as duas variáveis de características das unidades semiautônomas, Quantidade de funcionários e Quantidade de clientes, sendo positiva a primeira e negativa a segunda. Disso, depreende-se que, devido à especialização que este tipo de crédito requer, agências maiores, sob a ótica de maior número de funcionários, conseguem ter profissionais especializados nesse tipo de operação e demonstram mais aderência a este tipo de operação. Em contrapartida, quanto mais clientes a agência tem, menor é a tendência de bom desempenho, provavelmente associado à rentabilidade que a carteira já agrega e à especificidade de complexidade dessas operações.

Em relação às operações de crédito para empresas, verifica-se que as agências menores têm melhor desempenho, possivelmente gerado pelo relacionamento mais próximo ou por atender melhor aos empresários de pequeno porte. Em função da carteira limitada, essas agências têm necessidade de mostrar resultado e dar relevância a esta variável de desempenho. Em relação às operações de crédito especializado, normalmente destinado a público selecionado, constatou-se uma relação negativa com Compromisso com a organização, o que pode significar que o desempenho nesse tipo de crédito em banco de varejo esteja relacionado

apenas à especialização do gerente que opera esse tipo de transação, e não ao gestor chefe da unidade semiautônoma.

A venda de produtos foi mensurada em duas variáveis, uma mais ligada a pagamento por serviços continuados e outra ligada à compra pontual de produtos. A primeira variável tem relação direta com Compromisso com a organização, o que denota a diferença que o gestor chefe pode fazer em termos de resultado, ao apontar o foco de sua equipe para a venda de produtos que geram fluxo contínuo de receitas para a organização e sua unidade. A segunda variável apresentou relação inversa com o PIB, ou seja, quanto menor o PIB do município maior a propensão a desempenho em vendas pontuais de produtos.

Por fim, a variável Início de Relacionamento apresentou relação positiva com Compromisso com o superior, sendo relevante, portanto, a atuação do executivo na busca por novos clientes que componham a sua carteira de relacionamento. A variável apresentou relação negativa com a variável PIB, o que demonstra que quanto maior a economia local na qual a unidade estiver instalada, menor o desempenho de início de relacionamento. Esse fato pode ser causado pela maior oferta de concorrentes, presentes nos mercados com economia mais desenvolvida.

3.5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, propôs-se a verificação da possibilidade de características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual estas unidades estão inseridas afetarem o desempenho das respectivas unidades semiautônomas. A partir de um estudo quantitativo, envolvendo 126 gestores chefe de unidades semiautônomas, foram realizados procedimentos quantitativos que apontaram diversas correlações entre as variáveis e suportaram algumas das hipóteses propostas.

Foram atestadas correlações entre as variáveis que compõem a primeira hipótese, relacionando Experiência, Competência e Comprometimento afetivo. A hipótese 1a foi suportada pela variável Tempo de Empresa, que encontrou relação significativa positiva com uma das variáveis de desempenho. Já as variáveis Comprometimento com a organização e Comprometimento com o superior demonstraram significância na explicação da primeira hipótese (1b) tal como proposta, sendo que a primeira explica três das nove variáveis de Desempenho e a segunda explica uma.

Quanto à segunda hipótese, que relaciona as características das unidades ao desempenho, foram encontradas três relações que suportam a hipótese, pelas variáveis Quantidade de funcionários e Quantidade de cliente, sendo uma positiva e duas negativas.

Quanto à terceira hipótese, a variável PIB demonstrou ser significativa para explicar quatro das variáveis de desempenho, todas elas negativas. Ou seja, em todas as relações estudadas, quanto menor o PIB da cidade onde a unidade estiver instalada, melhor o desempenho. Isso ocorre por conta da proximidade de relacionamento dos gerentes com a clientela.

Este estudo possui algumas contribuições científicas e gerenciais evidentes. A primeira delas é o ateste da existência da descrição gerencial, e que seus principais elementos – as restrições e a amplitude para a ação dos executivos – são reais. Mas, de forma mais significativa, este estudo atestou a existência da descrição gerencial em unidades semiautônomas, o que se caracteriza como contribuição à ciência, uma vez que estudos anteriores tinham se restringido a estudar o construto apenas em níveis de organização e país. Esta conclusão leva a outro avanço, atestando que as características individuais dos executivos chefes dessas unidades também se constituem como influenciadores do desempenho dessas unidades. Faz-se aqui um paralelo com a vasta Teoria do Alto Escalão, que demonstrou que as características do CEO e do TMT influenciam os resultados das organizações.

Por fim, algumas contribuições secundárias foram observadas nas correlações de variáveis, como as relações entre experiência, competência e características das unidades. A contribuição gerencial deste estudo diz respeito à correta identificação do mix de características individuais, assim compreendidas como experiência e competência, que melhor se adaptam a cada tipo de unidade e mercado. Esse fator permite aos gestores alocarem adequadamente os executivos em unidades que lhes propiciem melhores condições de atingimento de resultados. Da mesma forma, pode-se dizer que este estudo abre um novo horizonte, ao colocar luz sobre a importância do comprometimento afetivo com a organização e com o gestor superior, em ordem de atingir melhores resultados nas organizações. Cabe aos gestores fomentarem práticas que estimulem o aumento do comprometimento por parte de seus liderados.

Este estudo apresenta algumas limitações. Dentre elas, destaca-se o viés emocional e corporativo dos respondentes, uma vez que foi necessário identificarem-se para responder ao questionário. Outra limitação diz respeito à atualização das variáveis referentes ao ambiente, uma vez que elas são as mais recentes disponíveis nas bases de dados oficiais para tal, contudo não guardam relação com a temporalidade das demais variáveis. Este estudo compôs amostra

com respondentes de uma única região geográfica, podendo sofrer influências circunstanciais de localização e cultura.

Estudos futuros podem se dedicar a avaliar as relações entre a discrição gerencial e o desempenho de unidades semiautônomas, identificando novas variáveis que melhor expliquem as relações entre os três componentes básicos do primeiro construto (características dos executivos, características das unidades/organização e características do ambiente). Esses estudos podem avaliar, inclusive, características comportamentais e psicológicas dos executivos, como ambição, liderança, dentre outras. Ainda, futuros estudos podem acrescentar maior clareza ao construto desempenho e mesmo se dedicarem a realizar uma meta-análise da produção científica, para conceituar Desempenho de forma mais adequada. Por fim, estudos futuros podem avaliar a possibilidade de relativizar as variáveis de ambiente – PIB e IDH ou outras – quando há mais de uma unidade no mesmo município, encontrando um mecanismo estatístico que não cause replicamento ou sombreamento dessas variáveis.

REFERÊNCIAS

Abatecola, G. & Cristofaro, M. (2018) Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*.

Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733-1753.

Angriawan, A. & Abebe, M. (2011). Chief Executive background characteristics and environmental scanning emphasis: An empirical investigation. *Journal of Business Strategies*, 28: 75–96.

Aragón-Correa, J. A., Matías-Reche, F. & Senise-Barrio, M. E. (2004). Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment. *Journal of Business Research*, 57(9): 964-975.

Arora, P. & Dharwadkar, R. (2011), Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19: 136-152.

Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6): 821–840.

Barkema, H. G. & Shvyrkov, O. (2007). Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion? *Strategic Management Journal*. 28: 663-680.

- Barker, V. & Mueller, G. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48: 782–801.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743.
- Berrone, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L. R. & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2003). Managing with Style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118: 1169–1208.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319.
- Boyatzis, R. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2): 91–100.
- Carmeli, A. (2008). Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712–735.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1): 31–54.
- Castanias, R. & Helfat, C. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27: 661–678.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- 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.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202–237.
- Chi, N.-W., Huang, Y.-M., & Lin, S.-C. (2009). A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698–726.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. 6(1): 1-22.

- Cochet, O., Dormann, J. & Ehrmann, T. (2008), Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads. *Journal of Small Business Management*, 46: 50-72.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, 22(2): 73-91.
- Crossland, C. & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEO matters. *Strategic Management Journal*, 32 (8), 797-819.
- Crossland, C., & Hambrick, D. (2007). How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.
- Datta, D. K., & Rajagopalan, N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: an empirical study of succession events. *Strategic Management Journal*, 19(9): 833-852.
- Delgado-García, J. B., & Fuente-Sabaté, J. M. de la. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, 31, 562-574.
- Deville, A., Ferrier, G. D., & Leléu, H. (2014). Measuring the performance of hierarchical organizations: an application to bank efficiency at the regional and branch levels. *Management Accounting Research*, 25(1), 30-44.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48, 147-160.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2): 11-27.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*. 35(3): 504-529.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Forbes, D. (2005). Managerial determinants of decision speed in new ventures. *Strategic Management Journal*, 26: 355-366.
- Forbes, D. & Miliken, F. (1999) Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24 (3): 489-505.
- Gedajlovic, E. R. & Shapiro, D. M. (1998). Management and Ownership Effects: Evidence From Time Countries. *Strategic Management Journal*, 19: 533-553.

- Gibbs, T. & Ashill, N. J. (2013) The effects of high-performance work practices on job outcomes: Evidence from frontline employees in Russia. *International Journal of Bank Marketing*, 31 (4): 305-326.
- Graham, J. & Harvey, C. (2002). How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions? *Journal of Applied Corporate Finance*, 15: 8–23.
- Greening, D. W., & Gray. B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3): 467-498.
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial Discretion: a bridge between polar views of organizations. 369-406. in: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (eds). *Research in organizational behavior*. V.9. Greenwich. JAI Press.
- Hambrick, D. C. & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review*. 16(4): 719-742.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4): 473-491.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S. & Chen, M-J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*. 41(4): 659-684).
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology model of organizations. *American Journal of Sociology*. 82: 929-964.
- Hartman, T. E., Storbeck, J. E. & Byrnes, P. (2001). Allocative efficiency in branch banking. *European Journal of Operational Research*, 134: 232-42.
- Henderson, A., Miller, D. & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27: 447–46.
- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33 (6), 987-1015.
- Jensen, M. & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25: 507-524.
- Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2), 521–552.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 729-752.
- Karaevli, A. (2007), Performance consequences of new CEO ‘Outsiderness’: Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28: 681-706.

- Katz, R. (1982) The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570.
- Klemp, G. Jr. (1980). The assessment of occupational competence. Washington, DC: *Report to the National Institute of Education*.
- Kutz, M. (2008). Toward a conceptual model of contextual intelligence: A transferable leadership construct. *Leadership Review*, 8: 18–31.
- Lane, P.J., Cannella Jr., A.A. & Lubatkin, M.H. (1999). Ownership structure and corporate strategy: one question viewed from two different worlds. *Strategic Management Journal*, 20 (11): 1077-1086.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33: 841–866.
- Li, J. & Tang, Y. (2010). CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Disciplina gerencial. *The Academy of Management Journal*. 53(1): 45-68.
- Lin, W-T. & Liu, Y. (2011). The impact of CEO succession on top management teams and the degree of firm internationalization. *European Journal International Management*, 5(3): 253-270.
- Lin, W-T. & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalization. *International Business Review*, 21: 89-101.
- Lin, W-T., Cheng, Y. & Liu, Y. (2009). Organizational slack and firm's internationalization: a longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44: 397-406.
- Liu, Y., Valenti, M. A. & Yu, H. (2012), Presuccession Performance, CEO Succession, Top Management Team, and Change in a Firm's Internationalization: The Moderating Effect of CEO/Chairperson Dissimilarity. *Canadian Journal of Administrative Science*, 29: 67-78.
- Luo, X., Kanuri, V. & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35: 452–511.
- Mackey, A. (2008), The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1357-1367.
- Markóczy, L. (2001), Consensus formation during strategic change. *Strategic Management Journal*, 22: 1013-1031.
- Marquis, C. & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 34 (4): 483-497.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups. *Organization Science*, 22 (1): 118-140.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28: 1–14.

- Medeiros, R., Serra, F. A. R. & Ferreira, M. A. P. (2011). O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações: Um estudo em grandes empresas brasileiras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10: 60–69.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89: 991-1007.
- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 43: 295–318.
- Michel, J. G. & Hambrick, D. C. (1992). Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. *The Academy of Management Journal*. 35(1): 9-37.
- Mignonac, K., Vandenberghe, C., Perrigot, R., El Akremi, A., & Herrbach, O. (2015). A Multi-Study Investigation of Outcomes of Franchisees' Affective Commitment to Their Franchise Organization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3): 461–488.
- Miller, D. & Shamsie, J. (2001). "Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads". *Strategic Management Journal*, 22: 725–745.
- Nadkarni, S. & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29: 1395-1427.
- Nielsen, S. (2009). Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity. *Strategic Organization*, 7(3): 277–305.
- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12 (3): 301-316.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization*, 28: 8–29.
- Pappu, M., & Strutton, D. (2001). Toward an understanding of strategic inter-organizational relationships in franchise channels. *Journal of Marketing Channels*, 8(1–2): 111–132.
- Pastor, J., Pavia, J. M., Serrano, M. L. & Tortosa-Ausina, E. (2016), Rich regions, poor regions and bank branch deregulation in Spain. *Regional Studies*, 51(11): 1678-1694.
- Peteraf, M., & Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089-1112.
- Puck, J.; Neyer, A-K. & Dennerlein, T. (2010) Diversity and conflict in teams: a contingency perspective. *European Journal of International Management*, 4 (4): 417-439.

- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2015). Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6): 821-830.
- Rajagopalan, N. & Deepak, K. (1996). CEO characteristics: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 39: 197–215.
- Rajagopalan, N., & Datta, D. K. (1996). CEO characteristics: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 39(1): 197-215.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- Rost, K. & Osterloh, M. (2010), Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18: 212-233.
- Sengul, M. & Gimeno, J. (2013). Constrained Delegation: Limiting Subsidiaries' Decision Rights and Resources in Firms That Compete across Multiple Industries. *Administrative Science Quarterly*, 58(3) 420–471.
- Serra, F. R., Tres, G., & Ferreira, M.P. (2016). The “CEO effect” on the performance of Brazilian companies: An empirical study using measurable characteristics. *European Management Review*. 13(3): 193-205.
- Slater, D. J. & Dixon-Fowler, H. R. (2010). The Future of The Planet in The Hands of MBAs: An Examination of CEO MBA Education and Corporate Environmental Performance. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3): 429-441.
- Solinger, O.N., van Olfen, W., & Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organization commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93: 70–83.
- Talke, K.; Salomo, S. & Rost, K. (2010) How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39 (7): 907-918.
- Tegarden, D.P., Tegarden, L.F. & Sheetz, S.D. (2009). Cognitive Factions in a Top Management Team: Surfacing and Analyzing Cognitive Diversity using Causal Maps. *Group Decision and Negotiation*. 18(6): 537-566.
- Tuggle, C., Schnatterly, K., & Johnson, R. (2010). Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues. *The Academy of Management Journal*, 53(3): 550-571.
- Tyler, B. & Steensma, H. (1998). The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. *Strategic Management Journal*, 19: 939–965.
- Van Essen, M., Engelen, P. & Carney, M. (2013), Does “Good” Corporate Governance Help in a Crisis? *Corporate Governance: An International Review*, 21: 201-224.

- Vandenberghe, C. & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 331–348.
- Varotto, L. F. & Parente, J. G. (2016). Franchisor-Franchisee Relationship Quality: Time of Relationship and Performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6): 600-610.
- Wagner, W., Pfeffer, J., & O'Reilly, C. (1984). Organizational Demography and Turnover in Top-Management Group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 74-92.
- Wally, S. & Baum, J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 37: 932–956.
- Walsh, J. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of manager's belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31: 873–896.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L., III (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1): 99-135.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K. & Cochran, P.L. (1999). Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18: 283.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*. 35(1): 91-121.
- Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2007). Perceived Dissimilarity and Perspective Taking Within Work Teams. *Group & Organization Management*, 32(5): 569–597.
- Wu, W.-Y., Chiang, C.-Y. & Jiang, J.-S. (2002). Interrelationships between TMT management styles and organizational innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 102: 171–183.
- Yang, Q.; Zimmerman, M. & Jiang, C. (2011). An Empirical Study of the Impact of CEO Characteristics on New Firms' Time to IPO. *Journal of Small Business Management*, 49(2): 163-184.

4 ESTUDO 3 – INVESTIGAÇÃO COMPARATIVA DA DISCRICÃO GERENCIAL ENTRE UNIDADES SEMIAUTÔNOMAS COM DESEMPENHO ALTO E BAIXO

4.1 INTRODUÇÃO

O estudo descrito neste capítulo visa dar seguimento ao estudo do capítulo anterior. O Estudo 2 desta tese foi conduzido em unidades semiautônomas de instituição financeira de varejo no Brasil. Constatou-se que a DG, apesar de ser baixa, existe na unidade semiautônoma (agência bancária), e que seus principais elementos – as restrições e a amplitude para a ação dos executivos chefes dessas unidades – são reais. Dos achados deste estudo, um construto chamou a atenção, em termos de significância para explicar resultados, sendo o comprometimento afetivo do executivo, medido em duas variáveis: comprometimento afetivo com a organização e comprometimento afetivo com o supervisor. Ambas as variáveis resultaram em relação positiva significativa, ou seja, ambas influenciam o resultado das unidades sob gestão dos executivos que responderam o questionário do segundo estudo.

Dando seguimento ao desafio de avaliar a DG no nível dos gerentes intermediários, como sugerido por Wangrow, Schepker e Barker III (2015), neste estudo que segue descrito, procurou-se avaliar os efeitos por comparação entre unidades com desempenhos considerados bons e ruins. O estudo foi realizado no mesmo banco comercial de varejo brasileiro, organizado sob a forma de unidades semiautônomas, as agências bancárias. Cada uma dessas unidades possui um executivo chefe, que possui certa autonomia, ou seja, exerce a tomada de decisão na unidade. Essa autonomia é delimitada por normas e regras próprias do sistema e da instituição.

Este estudo é quantitativo. Na organização que compõe a amostra, foram selecionados executivos chefe de unidades semiautônomas em número suficiente para testar a validade das hipóteses. Esses indivíduos foram selecionados, formando dois grupos: um oriundo de unidades com alto desempenho na organização e outro oriundo de unidades que apresentaram baixo desempenho na organização, seguindo os critérios de avaliação de desempenho da própria instituição. A partir desta amostra de indivíduos, foram coletados dados primários de natureza demográfica e relativos aos construtos abordados no modelo proposto de hipóteses. Os dados foram coletados por meio de formulário de pesquisa, disponibilizado aos participantes da

pesquisa. Também foram coletados dados secundários, oriundos da organização, que complementam os dados de natureza demográfica e dados do desempenho das unidades.

Com a base de dados dos Resultados das Unidades posicionada no tempo, foram realizados procedimentos de análise dos dados e estatística, regressão logística ou Logit, com intuito de testar as hipóteses. Esses procedimentos estão delineados em seção dedicada ao Método. Além desta Introdução, este estudo conta com as seguintes seções: Revisão de Literatura, Método e Procedimentos de Pesquisa, Resultados e Conclusão.

4.2 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

4.2.1 Modelo Conceitual

Neste estudo, pretendeu-se avaliar o papel moderador da discricção gerencial sobre a atuação do executivo em relação ao desempenho das organizações. Para tanto, em função dos achados em estudo anterior (Estudo 2), a variável Comprometimento Afetivo foi desdobrada em duas variáveis, ou seja, Comprometimento Afetivo com a Organização e Comprometimento Afetivo com o Superior. Foram propostas duas relações de moderação, a primeira entre as variáveis Características das Unidades Semiautônomas e Características dos Executivos. A segunda, entre as variáveis Comprometimento Afetivo com o Superior sobre Comprometimento Afetivo com a Organização.

Com base no exposto, propõe-se o modelo conceitual que está apresentado na Figura 7. O lado esquerdo do modelo conceitual contém as variáveis independentes dos construtos Comprometimento Afetivo – Executivo e Comprometimento Afetivo – Organização, exercendo papéis de variável independente e de variável moderadora. Assim, as variáveis de discricção gerencial são avaliadas como influenciadoras da tomada de decisão e, conseqüentemente, do desempenho, que é a variável dependente. Esses construtos serão mais bem delimitados e conceituados na seção de Hipóteses.

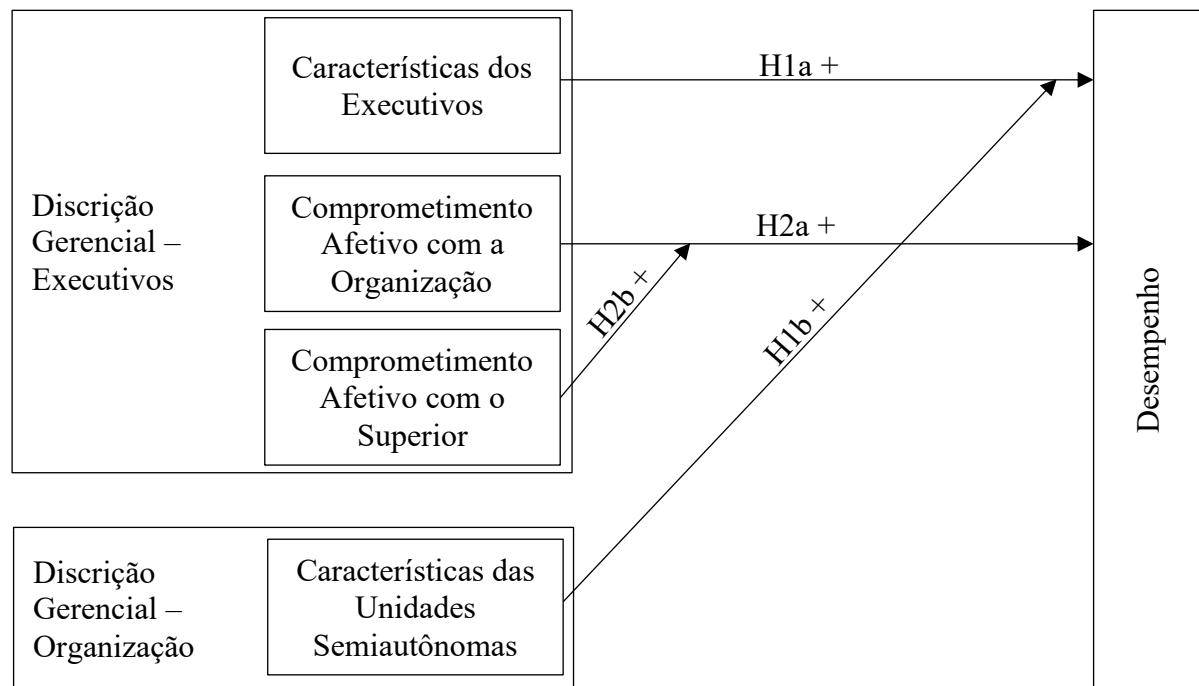


Figura 1. Modelo Conceitual – Estudo 3

Fonte: elaborada pelo autor.

4.2.2 Hipóteses

As características dos executivos foram avaliadas pelas variáveis experiência e competência. A experiência foi considerada em termos de utilizar-se do conhecimento acumulado em vida para subsidiar a tomada de decisão (Kutz, 2008).

Uma das propostas do trabalho seminal da Teoria do Alto Escalão, de Hambrick e Mason (1984), é que a experiência específica do executivo, seja no setor ou na organização, pode influenciar a tomada de decisão e, conseqüentemente, o desempenho. Embora a experiência possa trazer benefícios, ao considerar a experiência na mesma organização, os efeitos podem ser distintos (Kutz, 2008). Executivos com muita experiência em um setor podem experimentar desvantagens, quando comparados a executivos que a tenham também em outros setores (Buyl, Boone, Hendricks, & Matthyssens, 2011). Por exemplo, quando as organizações passam por declínio no desempenho, executivos com experiência menos diversa tendem a experimentar mais rigidez cognitiva (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981), o que afeta negativamente a sua tomada de decisão. Por outro lado, executivos com experiência mais

diversa podem vir a encarar com mais facilidade os problemas organizacionais (Bigley & Wiersema, 2002).

A diversidade de experiências de executivos que compõem o time de alta gestão de uma organização já foi alvo de diversos estudos, com o objetivo de atestar sua relação com os resultados organizacionais. Essa diversidade de experiências pode ser relacionada à indústria ou setor, ou até mesmo à própria organização e suas diversas perspectivas. Os estudos de Tuggle, Schnatterly e Johnson (2010) e Bell, Villado, Lukasik, Belau e Briggs (2011) encontraram relações positivas entre a experiência específica dos executivos e os resultados das organizações.

O tempo que um executivo fica no cargo é chamado de longevidade. A academia vem buscando entender a relação entre esse período de tempo e o desempenho das organizações (Tuggle, Schnatterly, & Johnson; 2010; Finkelstein & Hambrick, 1990; Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984). Alguns trabalhos, que se dedicaram a pesquisar sobre esse tempo, atestam que a relação não é linear (Hambrick & Fukutomi, 1991; Miller & Shamsie, 2001; Medeiros, Serra, & Ferreira, 2011; Serra, Três, e Ferreira, 2016). Numa unidade semiautônoma, a longevidade no cargo pode significar maior relação da equipe com a carteira de clientes, o que pode significar maior predisposição ao bom desempenho.

Estudos confirmam a influência positiva da competência, no que diz respeito ao uso de métodos e técnicas mais elaboradas de gerir e administrar (Graham & Harvey, 2002) e, assim, podem influenciar o desempenho organizacional (Rajagopalan & Deepak, 1996). Importa ressaltar que esses estudos usam a educação formal como proxy do construto competência, e ligam-na diretamente ao desempenho. Nas unidades semiautônomas, não é diferente, pois quanto mais competência se tem, melhores e mais sólidos resultados são encontrados.

Enquanto a experiência é o acúmulo quantitativo de informações e conhecimentos, a competência é o uso qualitativo desse conhecimento. A competência é o atributo por meio do qual se usam os conhecimentos adquiridos em prol de realizar.

Este estudo testou como hipótese a relação das características individuais dos executivo e o desempenho das unidades semiautônomas. As características individuais dos executivos serão avaliadas em termos de experiência específica, longevidade no cargo e competência.

H1a: As características individuais do executivo chefe de uma unidade semiautônoma de uma organização influenciam positivamente o desempenho da unidade.

Unidades semiautônomas são partes de organizações, que se valem desse modelo, por conta do modelo de negócios e/ou da distribuição geográfica. Aqui, não se fala sobre filiais internacionalizadas de companhias multinacionais, mas de unidades mais simples, como filiais, mais assemelhadas, inclusive, às franquias. São consideradas semiautônomas por terem uma gestão própria, com a figura personificada de um gerente, gestor ou outro nome. Contudo, essas unidades devem cumprir as normas centrais da organização e se reportar a uma unidade de comando, responsável pelo alinhamento estratégico. Assim são as agências bancárias (Deville, Ferrier, & Lelêu, 2013).

Realizar estudos sobre desempenho em unidades pode ser mais seguro que em nível de organização, no caso de bancos comerciais com agências, uma vez que o desempenho corporativo é a soma ou média dos desempenhos das agências. Além disso, o estudo em unidades permite avaliar mais detalhadamente melhores práticas de gestão, sendo portanto mais proveitoso para tecer contribuições gerenciais, sendo ainda possível avaliar os componentes demográficos e geográficos de maneira mais precisa (Berger, Leusner, & Mingo, 1997).

Cada unidade de uma organização pode ter características diferentes, que lhe foram atribuídas em função de vários elementos. Pode-se diferenciar as unidades por meio de sua localização, pelo tamanho físico que ocupam, a quantidade de empregados ou do time, a quantidade de clientes atendidos, os recursos disponíveis, dentre outros.

As características das unidades, por sua vez, influenciam a performance dessas unidades. Unidades maiores tendem a gerar maior oportunidade de negócios, e contribuir com o desempenho dessas unidades. Contudo, também tendem a apresentar maiores desafios e restrições à gestão, configurando discricção gerencial. Unidades pequenas, de seu lado, não são necessariamente mais simples de serem geridas. Em organizações com grande quantidade de unidades e diversidade entre elas, é comum que a carreira dos executivos seja percorrida de maneira progressiva, ou seja, começando por unidades menores e menos complexas e evoluindo para unidades maiores e mais complexas. Assim como nas organizações, a configuração de uma unidade, seja por qual critério, pode oferecer diferentes níveis de desafios à gestão e à atuação do executivo, acelerando ou inibindo sua práxis (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Dessas características, uma chama mais atenção, que é justamente a disponibilidade de recursos. Recursos abundantes facultam mais escolhas aos executivos, contudo, podem inibir criatividade. Enquanto a escassez de recursos pode inibir o leque de escolhas dos executivos, pode também forjar a criatividade (Cyert & March, 1963; Pfeffer & Salancik, 1978; Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick, Cho, & Chen, 1996). Este estudo se propõe a testar a influência das características das unidades no desempenho, por meio

de duas variáveis, que caracterizam disponibilidade de recursos: quantidade de funcionários e quantidade de clientes.

H1b: As características específicas de uma unidade semiautônoma da organização moderam a relação entre as características dos executivos e o desempenho da unidade.

Um executivo comprometido com sua organização tende a entregar melhores resultados e ter melhor desempenho nos objetivos propostos pela organização. Muitas podem ser as motivações pelas quais um executivo se engaja em um propósito, programa ou simples ação. O primeiro passo a ser dado é uma correlação de sentido, ou seja, para que haja engajamento, é necessário que seja estabelecida relação de significado pessoal, pertencimento e orgulho entre as partes. É preciso que haja uma ligação emocional sustentada nesses sentimentos, que permita ao indivíduo apropriar-se dos elementos da organização, ou seja, apropriar-se de seus problemas, seus desafios. A relação é como que familiar (Vandenberghe & Bentein, 2009), e o indivíduo desenvolve uma relação de troca com a organização, que valida seu comportamento e sua ambição, sendo esta relação um dos antecedente do comprometimento (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019).

Esses sentimentos mudam o comportamento e as reações das pessoas, tornando-as engajadas em um propósito ou em algum objetivo, que elas compartilham com outras pessoas. O engajamento com organizações se dá em nível metafísico e quase sempre leva em conta o valor que a organização representa, o valor de sua marca, seus valores e princípios, tem forte conexão ética e, claro, sentimental. Pretendeu-se testar, como hipótese, a relação do comprometimento afetivo dos executivos com a organização e o desempenho das unidades semiautônomas.

H2a: O comprometimento afetivo do executivo com a organização influencia positivamente o desempenho da unidade semiautônoma.

Além do comprometimento com organizações, pessoas também se conectam e se comprometem com outras pessoas. Para isso, o senso de trabalho em equipe e o sentimento de pertencimento, empoderamento e orgulho são fundamentais, Porém, quando se tratam de pessoas, o comprometimento requer outros elementos, como respeito, consideração, apreciação e admiração. Essas relações são formadas com o tempo. Quando se trata de ambiente

corporativo ou profissional, o comprometimento com pessoas pode acontecer na horizontal, com pares, e na vertical, com superiores e subordinados (Saleem et al, 2019; Vandenberghe & Bentein, 2009).

Essas relações podem potencializar o relacionamento com a organização e melhorar o entendimento e comprometimento com as metas, objetivos e propósitos e, com isso, afetar a relação entre o comprometimento que o executivo tem com a organização e o desempenho que ele entrega. Organizações altamente hierarquizadas são altamente requisitantes de engajamento por parte de seus envolvidos. O comprometimento emocional com os superiores é mais delicado de se obter, pois requer confiança nos valores desses executivos. Esse mecanismo de influência social se apoia na confiança e na crença das pessoas em seus chefes e por que não, nas crenças desses chefes (Chattopadhyay, Glick, Miller, & Huber, 1999).

Ainda segundo Vandenberghe e Bentein (2009), a boa relação do executivo com seu superior hierárquico pode amenizar uma baixa no comprometimento com a organização. Nesse caso, o inverso também é verdadeiro e uma relação sem qualidade com o superior pode desgastar o comprometimento com a organização. Pretendeu, nesta pesquisa, testar, como hipótese, a relação do comprometimento afetivo do executivo com o seu superior e o desempenho das unidades semiautônomas.

H2b: O comprometimento afetivo do executivo com o seu superior modera a relação entre o seu comprometimento com a organização e o desempenho da unidade semiautônoma.

4.3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Nesse estudo, pretendeu-se, por meio de pesquisa quantitativa, identificar a influência da discricção gerencial como moderadora da atuação dos executivos no desempenho de unidades bancárias de um banco comercial brasileiro. Estas unidades – agências – possuem estrutura com relativa autonomia, com a figura de um gestor que toma as decisões sobre a dinâmica da unidade, interferindo em seu funcionamento, e influenciando seu resultado. Cabe a este executivo implementar, contudo, a diretriz estratégica da organização.

4.3.1 Sobre a organização estudada

A organização na qual foram coletados os dados é um dos maiores bancos de varejo do país, respondendo por cerca de 20% dos volumes financeiros nacionais. Bancos são organizações importantes para estudo, uma vez que são motores do desenvolvimento de todos os setores da economia dos países (Saleem et al, 2019). O banco possui mais de 85.000 empregados, distribuídos em mais de 4.000 unidades de varejo, entre agências e postos de atendimento, presentes em todos os estados da federação, além de unidades de matriz e filiais.

Estas mais de 4.000 unidades bancárias semiautônomas de varejo são agrupadas em cerca de 80 superintendências. As agências têm um gerente geral como executivo chefe, e as superintendências têm um superintendente nesse papel, que exerce o papel de superior do gerente geral.

4.3.2 Variáveis

4.3.2.1 Variável Dependente

A variável dependente neste estudo é o desempenho das agências bancárias. Ainda que diversos estudos tenham se empenhado em revisar a literatura, buscando medidas comuns de performance das agências, o achado desses estudos referem-se a indicadores quantitativos (quantidade de operações, de vendas de produtos, saldos de empréstimos e depósitos, por exemplo), qualitativos (qualidade do risco das operações, conformidade de processo, por exemplo) e de eficiência (Cook & Hababou, 2001; Avkiran, 1997; Balfour, Joo, Whited, & Lin, 2015). Esses achados referem-se até mesmo aos indicadores da indústria de bancos, e não das próprias agências, o que não é adequado, por não captar a realidade particular das agências (Avkiran, 1997). Neste estudo, são usados dados de desempenho fornecidos pela organização, posicionados em 2018, que contam com metas de todos os negócios que podem ser feitos pelas unidades, medindo tanto indicadores quantitativos, como contas, empréstimos, produtos em geral, quanto qualitativos, como atendimento, conformidade, dentre outros.

O setor bancário está sofrendo ampla transformação, em virtude da ampliação de uso de canais digitais. Entretanto, em economias em desenvolvimento, como o Brasil, os canais físicos de agência ainda são muito relevantes.

4.3.2.2 Variáveis independente e moderadora

O comprometimento afetivo com a organização e com o superior foi medido por meio da escala proposta por Vandenberghe e Bentein (2009), que contém originalmente 15 itens, dos quais os últimos três não foram aproveitados neste estudo, por medir rotatividade. A escala de 12 itens foi validada para o contexto, seguindo-se os procedimentos usuais: tradução reversa, validação de face por especialistas e análise fatorial com finalidade confirmatória, em estudo predecessor.

4.3.3 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Para este estudo, foram realizadas duas coletas de dados, sendo a primeira junto à organização, em setembro de 2018, para obter dados referentes às variáveis dependentes e independentes. Com base na amostra de executivos selecionados por meio de informações de seus resultados, com data-base de 31 de dezembro de 2018, foram encaminhados dois formulários de pesquisa – A e B, idênticos no conteúdo, distintos apenas para segregar os respondentes. O questionário continha 12 perguntas, conforme escala demonstrada no Apêndice A, com respostas ancoradas em escala do tipo Likert de 7 pontos, na qual 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”.

Os executivos da amostra, num total de 241, foram divididos em dois grupos, um (A) com executivos que atingiram as notas de desempenho abaixo do observado na média da organização menos 2 desvios-padrão; e outro (B) com executivos que atingiram as notas de desempenho acima do observado na média da organização mais 2 desvios-padrão. Este procedimento deixou os dois grupos suficientemente distintos para poder-se comparar os resultados das amostras, com objetivo de evidenciar se características individuais dos executivos do Grupo B influenciaram o desempenho de suas unidades de modo distinto e positivo, diferentemente dos executivos do Grupo A. A Tabela 1 contém o descritivo da amostra. Para esta amostra, não foi necessária identificação dos respondentes e foi realizada Regressão Logística.

Tabela 1 - Amostra de Respondentes

	Quantidade de respondentes	Idade Média	Tempo Médio de Carreira	Tempo Médio Gestor Chefe	Tempo médio de Escolaridade
Amostra	241	41a9m	11a6m	6a4m	16a2m

Fonte: elaborada pelo autor.

4.4 RESULTADOS

A Tabela 2 mostra os resultados da regressão Logit sobre a amostra apresentada anteriormente. De início, é importante ressaltar que os resultados foram avaliados conforme a metodologia proposta apenas em dois modelos, em virtude do tempo exíguo para apreciação dos resultados, uma vez que este estudo deu-se em decorrência das conclusões apresentadas no estudo anterior

Tabela 2 - Regressão Logit

	Modelo 1	Modelo 2
Experiência Específica		0,112
Tempo como Gerente da Agência		-0,092
DumCompetência		2,208**
Comprometimento com a Organização		2,86
Comprometimento com o Gestor		2,139
Quant. Funcionários		-0,014
Quant. Func. x Exp. Específica		-0,003
Compr. Gestor x Compr. Org.		-0,399
Idade da Agência	-0,017	0,023
Quant. Clientes	-0,545	-0,453
PIB	-2,328	-2,472*
IDHM	69,718**	77,020**
N	241	241
Chi ²	213,536**	232,477**
Cox & Snell R ²	0,588	0,619
Nagelkerke R ²	0,784	0,825
Predição correta % - alto desempenho	93,3	94,2
Predição correta % - baixo desempenho	89,3	92,6
Predição correta % - geral	91,3	93,4

Fonte: elaborada pelo autor.

Na amostra avaliada neste estudo, foi possível concluir que a latitude de ação do executivo chefe das unidades semiautônomas avaliadas, representada pelas variáveis de controle, é delimitada fundamentalmente pelo mercado. Note-se que, no modelo conceitual proposto anteriormente para este estudo, não existe a previsão de avaliar o impacto das características de ambiente no desempenho da organização. Uma vez que essas características já foram avaliadas em estudo anterior dos mesmos autores, neste estudo, buscou-se avaliar o impacto da discricção gerencial na ação dos executivos sobre o desempenho organizacional. Porém, um fato relevante chama atenção. A variável Competência mostrou-se com alta significância para explicar o desempenho das unidades semiautônomas. A *proxy* dessa variável é o fato de o executivo ter ou não pós-graduação, ou seja, quanto mais nível de instrução formal, mais a ação dos executivos dessas unidades terá influência sobre o resultado.

Foi avaliado, em estudo preliminar, um modelo sem as variáveis de ambiente, a saber: PIB e IDHM, sendo que, neste caso, os resultados variaram, principalmente no que diz respeito à experiência específica, na quantidade de empregados e também no teste da relação moderadora. Isso indica a necessidade de avaliar novos cortes para análise da amostra, como separar as unidades em novos subgrupos, como unidades com resultado acima da média, situadas em ambiente de PIB acima da média, abaixo da média, acima da média do IDHM, abaixo da média do IDHM. Enfim, nesta amostra, as características de ambiente mostraram-se relevantes para o desempenho das organizações, devido ao impacto das variáveis econômicas, diretamente ligadas ao desempenho dos bancos e da competitividade entre as agências no mesmo ambiente (Avery, Bostic, Calem, & Canner, 1999).

4.5 CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a identificar a influência da discricção gerencial na ação dos executivos chefes de unidades semiautônomas sobre o desempenho dessas unidades. A partir de um estudo quantitativo, envolvendo 241 gestores chefe de unidades semiautônomas, foram realizados procedimentos quantitativos que apontaram a relação entre as características dos executivos e o desempenho das unidades semiautônomas, notadamente pela variável Competência.

Desta forma, foi atestada apenas a primeira hipótese deste estudo (H1a), não restando comprovadas as relações de moderação da discricção gerencial na ação dos executivos sobre o desempenho das unidades. De fato, o modelo inicial não levou em consideração os três

componentes da descrição gerencial, tendo suprimido do estudo as variáveis das características do ambiente externo. Utilizadas como controle, essas variáveis se mostraram relevantes e impactaram o resultado encontrado.

Esse estudo apresenta uma contribuição científica, ao confirmar a existência da descrição gerencial em unidades semiautônomas. E reforça que as características individuais dos executivos chefes dessas unidades também se constituem em potenciais influenciadores do desempenho dessas unidades, alinhando-se à Teoria do Alto Escalão.

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira, refere-se ao fato de ter suprimido, no modelo, a importância das variáveis referentes às Características do Ambiente. Em seguida, deve-se registrar as limitações forçadas pelo tempo exíguo, uma vez que só foi possível avaliar dois modelos a partir da regressão Logit.

Estudos futuros devem se dedicar a avaliar as relações da descrição gerencial e o desempenho de unidades semiautônomas, identificando as variáveis que melhor expliquem as relações entre os três componentes básicos da DG (características dos executivos, características das unidades/organização e características do ambiente). Esses estudos devem avaliar a relação moderadora da descrição gerencial na ação dos executivos sobre o desempenho das unidades e das organizações. Ainda, futuros estudos podem promover novos cortes longitudinais e de perspectiva nas variáveis, como já aludido em relação ao PIB, por exemplo.

REFERÊNCIAS

Avery, R. B., Bostic, R. W., Calem, P. S. & Canner, G. B. (1999). Consolidation and bank branching patterns. *Journal of Banking & Finance*. 23 (2-4): 497-532.

Avkiran, N. K. (1997). Models of retail performance for bank branches: predicting the level of key business drivers. *International Journal of Bank Marketing*. 15 (6): 224-237.

Balfour, R., Joo, S-J., Whited, H. I. H. & Lin, J. H. (2015). Assessing the comparative performance of banking branches. *Benchmarking: An International Journal*, 22(5): 963-972.

Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743.

Berger, A.N., Leusner, J. H. & Mingo, J. J. (1997). The Efficiency of Bank Branches. *Journal of Monetary Economics*, 40(1): 141-162.

Bigley, G. & Wiersema, M. (2002). New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative Science Quarterly*, 47: 707–727.

Buyl, T., Boone, C., Hendricks, W. & Matthyssens, P. (2011). Top Management Team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of Management Studies*, 48: 151–177.

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

Cook, W. D., & Hababou, M. (2001). Sales performance measurement in bank branches. *Omega*, 29(4), 299–307.

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

Deville, A., Ferrier, G. D., & Leléu, H. (2014). Measuring the performance of hierarchical organizations: an application to bank efficiency at the regional and branch levels. *Management Accounting Research*, 25(1), 30-44.

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

Graham, J. & Harvey, C. (2002). How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions? *Journal of Applied Corporate Finance*, 15: 8–23.

Hambrick, D. C. & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review*. 16(4): 719-742.

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

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

Hambrick, D. C., Cho, T. S. & Chen, M-J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*. 41(4): 659-684).

Kutz, M. (2008). Toward a conceptual model of contextual intelligence: A transferable leadership construct. *Leadership Review*, 8: 18–31.

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

Miller, D. & Shamsie, J. (2001). “Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads”. *Strategic Management Journal*, 22: 725–745.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

- Rajagopalan, N. & Deepak, K. (1996). CEO characteristics: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 39: 197–215.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M. & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: an emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (1): 303-322.
- Serra, F. R., Tres, G., & Ferreira, M.P. (2016). The “CEO effect” on the performance of Brazilian companies: An empirical study using measurable characteristics. *European Management Review*. 13(3): 193-205.
- Staw, B., Sandelands, L. & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501–524.
- Tuggle, C., Schnatterly, K., & Johnson, R. (2010). Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues. *The Academy of Management Journal*, 53(3): 550-571.
- Vandenberghe, C. & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 331–348.
- Wagner, W., Pfeffer, J., & O'Reilly, C. (1984). Organizational Demography and Turnover in Top-Management Group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 74-92.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L., III (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1): 99-135.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com objetivo de apresentar contribuições teóricas e gerenciais para o avanço da ciência. O trabalho teve origem na busca por responder à seguinte questão de pesquisa: **qual a influência das características dos executivos, unidades, organizações e ambiente externo sobre o desempenho de unidades semiautônomas nas organizações?**

Para tanto, foram estabelecidos objetivos para procurar responder à questão de pesquisa. O objetivo geral deste estudo foi **identificar qual a influência das características dos executivos, unidades e ambiente externo sobre a gestão dos executivos e, por sua vez, sobre o desempenho de unidades semiautônomas em organizações que se valem desse modelo estrutural**. E, os objetivos específicos foram:

- I. Identificar o estado da arte da produção acadêmica relevante sobre a influência dos executivos sobre o desempenho organizacional.
- II. Identificar se características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual estas unidades estão inseridas podem afetar o desempenho das respectivas unidades semiautônomas.
- III. Identificar o papel exercido pela discricção gerencial na gestão dos executivos sobre o desempenho de unidades semiautônomas.

Realizados três estudos interdependentes, pode-se considerar que foram apresentadas contribuições teóricas e gerenciais à ciência, derivadas dos resultados desses três estudos. O primeiro deles – bibliométrico de pareamento – revelou que a academia continua focada em compreender as relações entre os indivíduos, as organizações e seus resultados. Por meio deste estudo, foi possível obter uma fotografia clara das pesquisas recentes, das fronteiras da ciência e de suas recomendações futuras. Esses resultados posicionaram o conjunto desta tese nessa fronteira de pesquisa, permitindo contribuir com o avanço do conhecimento sobre o tema, originado com os estudos empíricos que se seguiram.

Sendo relevante e atual estudar a discricção gerencial, o segundo estudo constatou sua existência, bem como de seus principais elementos – as restrições e a latitude para ação dos executivos. Por meio de estudo empírico com duas amostras, contendo 60 e 126 respondentes, respectivamente, todos executivos chefes de unidades semiautônomas de banco comercial de varejo, foi possível identificar várias correlações entre as variáveis. Assim, foram pesquisadas as variáveis características dos executivos, características das unidades, características do

ambiente no qual estas unidades estão inseridas e desempenho organizacional, bem como as hipóteses do estudo, atestadas com algumas alterações. Assim, o estudo 2 contribuiu para atestar a existência da discricção gerencial em níveis que não os convencionais, de CEO, TMT e na organização, indo aos executivos chefes de unidades semiautônomas.

Atestada a existência da discricção gerencial, seus principais eixos e sua relação direta com o desempenho, o terceiro estudo foi dedicado a avaliar os efeitos da discricção gerencial por comparação entre unidades com desempenhos considerados bom e ruim. Este estudo contribuiu para ciência ao consolidar o conceito proposto por Finkelstein e Hambrick (1990), confirmando a hipótese de influência das Características dos Executivos sobre o desempenho. Contudo, a relação moderadora não fora identificada, possivelmente por não terem sido isolados os dados de Características do Ambiente.

Assim, considera-se respondida a questão de pesquisa e satisfeitos os objetivos desse estudo doutoral.

5.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como descrito nos três estudos interdependentes, este estudo possui limitações, que precisam ser evidenciadas. A primeira limitação diz respeito ao estudo bibliométrico, que tratou apenas da discricção gerencial do executivo, focado em entender o papel do executivo na geração de desempenho nas organizações. Assim, cabe propor a realização de estudos futuros para complementar o estudo bibliométrico, incluindo elementos que capturem, além das características de discricção gerencial dos executivos, aquelas das organizações e do ambiente externo.

O segundo estudo também evidenciou limitações quanto à natureza da amostra, que pode conter certo enviesamento nas respostas, devido à necessidade de identificação por parte dos respondentes. O estudo também apresentou limitações em função de as variáveis usadas não estarem posicionadas no mesmo período de tempo entre si e em relação às variáveis dependentes. Estudos futuros podem solver tais limitações, buscando outras variáveis, principalmente as que configuram Características do Ambiente, relativas ao mesmo período de tempo. Além disso, propõe-se, em outras pesquisas, avaliar as relações entre a discricção gerencial e o desempenho de unidades semiautônomas, identificando novas variáveis que melhor expliquem as relações entre os três componentes básicos do primeiro construto (características dos executivos, características das unidades/organização e características do

ambiente). Além disso, estudos futuros podem incluir variáveis de caráter comportamental e social dos executivos. Por fim, estudos futuros podem buscar uma forma mais adequada de quantificar desempenho, identificando possíveis medidas da indústria, permitindo maior generalização das conclusões.

O terceiro estudo, por sua vez, tem limitações impostas pelo tempo de realização das análises e dos procedimentos metodológicos. Assim, sugere-se que futuros estudos verifiquem a relação entre as variáveis, separando os grupos entre executivos em unidades com desempenho bom e desempenho ruim. Nessa mesma linha, aponta-se a possibilidade também de outros cortes, como, por exemplo, unidades localizadas em cidades com alto e baixo PIB, uma vez que não foram testadas variáveis de descrição gerencial – Características do Ambiente.

Tabela 1 - Matriz de Amarração das Contribuições de Pesquisa

Questão de Pesquisa			
Qual a influência das características dos executivos, unidades, organizações e ambiente externo sobre o desempenho de unidades semiautônomas nas organizações?			
Objetivo Geral			
Identificar qual a influência das características dos executivos, unidades e ambiente externo sobre a gestão dos executivos e, por sua vez, sobre o desempenho de unidades semiautônomas em organizações que se valem desse modelo estrutural.			
Conclusão Particularizada			
Síntese dos Resultados	Contribuições para o avanço do conhecimento	Limitações	Propostas de estudos futuros
O estudo bibliométrico de pareamento retornou 5 fatores: Diversidade do TMT e Desempenho; Conflitos entre Executivos e Desempenho; O efeito CEO e Desempenho; Tecnologia da Informação e Desempenho; Comportamento e Influência Social e Desempenho	Identificado o estado da arte da produção científica relevante, dando relevo aos estudos que compõem as fronteiras da ciência, sobre as relações entre as características dos executivos e o desempenho	Realizado estudo bibliométrico apenas da relação entre 'Características dos Executivos' e 'Desempenho'	Efetuar estudos bibliométricos para a relação entre 'Características das Unidades' e 'Desempenho'; bem como 'Características do Ambiente' e 'Desempenho'; integrar elementos da psicologia social e cognitiva e da Teoria Comportamental à Teoria do Alto Escalão
Atestada a existência da descrição gerencial, bem como seus principais eixos - restrições e latitude para ação - em unidades semiautônomas, bem como sua relação com o desempenho	Avanço do conhecimento no que tange ao nível de constatação da descrição gerencial, até então comprovada em nível de país e organização	Possível viés em função da necessidade de identificar-se; Diferenças na temporalidade das variáveis analisadas	Testar novas variáveis para o construto 'Características dos Executivos'; Utilizar variáveis na mesma temporalidade; Utilizar-se de variáveis comportamentais no construto "Características dos Executivos; Utilizar-se de medidas de 'Desempenho' que não da organização
Atestada a relação entre as características dos executivos e o desempenho das unidades semiautônomas, ainda que não atestada a moderação, a descrição gerencial é baixa, mas é real.	Avanço do conhecimento no que tange ao nível de constatação da influência da descrição gerencial no desempenho de unidades, até então comprovada em nível de país e organização	Análises e Procedimentos não completos em função do tempo, avaliando todos os componentes da descrição gerencial, incluindo as características do ambiente	Realizar cortes adicionais na amostra para proceder análises de mais modelos que permitam verificar relação moderadora da descrição gerencial

Fonte: elaborada pelo autor.

ANEXO 1 – ESCALA DE COMPROMETIMENTO AFETIVO – ESTUDO 2 E 3

Comprometimento afetivo com a organização

- 1 – Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
- 2 – Eu realmente tenho um sentimento de pertencimento a minha organização.
- 3 – Estou orgulhoso de pertencer a esta organização.
- 4 – Eu não me sinto emocionalmente ligado à minha organização.
- 5 – Eu realmente sinto como se os problemas da minha organização fossem meus.
- 6 – Eu não me sinto como “parte da família” em minha organização.

Comprometimento afetivo com o superior

- 7 – Eu não sou realmente ligado ao meu superior.
- 8 – Eu me sinto orgulhoso por trabalhar com meu superior.
- 9 – Eu sinto um senso de respeito por meu superior.
- 10 – Meu superior significa muito para mim.
- 11 – Eu aprecio meu superior.
- 12 – Eu sinto pouca admiração por meu superior.

Fonte: Vandenberghe & Bentein (2009).

APÊNDICE A – TABELA DE AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS DO ESTUDO 1

Fator	Artigo	Objetivo	Base Teórica	Método	Resultados Encontrados	Estudos Futuros
PARA O FATOR B/C1 - DIVERSIDADE DO TMT E DESEMPENHO	van Knippenberg et al_2011	Identificar as relações entre a diversidade organizacional e os resultados, a partir das falhas (combinações de diferenças de podem tornar subgrupos salientes)	Alto Escalão; Falhas	Quantitativo	Contribuições teóricas e práticas sobre a decomposição das falhas às suas partes originárias; Importância da composição do TMT e implicações práticas para corrigir falhas; Importância da liderança como instrumento para objetivos compartilhados	Diversidade de gênero na composição do TMT; Relações curvilíneas entre as falhas e o desempenho nas organizações
	Joshi et al_2011	Identificar a relação entre a diversidade demográfica e os resultados a nível individual, de grupo e organizacional	Alto Escalão	Revisão de Literatura	Panorama da diversidade nas organizações e a composição do TMT; Contribuições teóricas e agenda de pesquisa com elementos que possam melhor explicar a relação entre diversidade organizacional e desempenho	Análise multinível dos efeitos da diversidade organizacional ou do TMT no desempenho das organizações;
	Williams_2007	Identificar os efeitos da diversidade no trabalho em time	Relações	Quantitativo	Diversidade percebida afeta a interação social nas organizações; Importância de avaliar a diversidade nos níveis mais profundos; Diversidade e Relações interpessoais produzem resultados diferentes; Implicações gerenciais para lidar com diversidade organizacional	Sob quais condições a diversidade do TMT é efetiva; Construir escalas de diversidade de múltiplos itens; Investigar diversidade relacional
	Kunze_Brueh_2010	Integrar pesquisas sobre diversidade de idade, falhas e condições favoráveis e destacar os resultados do incremento da diversidade de idade em combinação com outras características demográficas	Liderança Transformacional; Falhas; Produtividade; Identidade Social; Categorização Social	Quantitativo	Efeitos negativos marginalmente significantes para explicar o efeito das falhas baseadas em idade na energia produtiva das equipes; Importância do papel moderador da liderança transformacional para superar tais efeitos;	Aplicar método quase-experimental e longitudinal para isolar causalidade; Validar a pesquisa em amostra com mais empresas; Designar medidas mais precisas para variáveis de idade; Considerar o uso de outras variáveis dependentes; Considerar o uso de outros moderadores
	Chi et al_2009	Identificar a relação entre diversidade de tempo na organização e inovação da equipe	Informação e Tomada de Decisão	Quantitativo	Relação curvilínea entre diversidade de tempo de organização e inovação; Efeito moderador das práticas de RH orientadas ao time;	Considerar o uso de cortes longitudinais ou experimentais para avaliar amostra e confirmar os resultados; Considerar usar outras configurações de amostra, outras fontes de dados e outras proxies para diversidade
	Bell et al_2011	Especificar a relação entre diversidade demográfica organizacional e desempenho	Categorização Social	Meta-análise	Sumário dos estudos sobre a relação entre diversidade organizacional e resultados; Integração de proxies encontradas para diversidade	Utilizar novas proxies para diversidade;
	Horwitz_Horwitz_2007	Identificar os efeitos da diversidade dos times nos resultados	Sociotécnica; Produtividade e processos de grupo	Meta-análise	Impacto positivo da diversidade relacionada a tarefas; Impacto não significativo para características bio-demográficas	Considerar realizar estudos longitudinais e de observação para identificar relações dinâmicas; Considerar verificar relações curvilíneas ou U-formato; Considerar realizar uma síntese da pesquisa empírica sobre características dos indivíduos
	Acar_2010	Analisar os efeitos das percepções de diversidade e liderança compartilhada no conflito emocional	Categorização Social e Identificação Social; Informação e Tomada de Decisão; Liderança; Teoria da Troca e dos Processos Irônicos de Controle Mental	Quantitativo	Relação negativa da diversidade superficial sobre o conflito emocional no início e fim do grupo; Relação positiva da diversidade de nível profundo sobre o conflito emocional no meio do grupo; Liderança exerce papel moderador	Investigar os efeitos dinâmicos da diversidade em outros processos e resultados de grupo, como conflito cognitivo; Investigar se os efeitos da diversidade podem ser curvilíneos; Investigar se o efeito de uma dimensão da diversidade depende da presença ou ausência da outra dimensão; Investigar em grupos de trabalho que executem diferentes tipos de tarefas em organizações reais, por período maior;
	Tuggle et al_2010	Identificar se a diversidade de composição do TMT influencia as discussões de questões empresariais no Conselho	Alto Escalão; Falhas	Quantitativo	Relação positiva para elementos de diversidade (tempo de mandato, histórico, orientação para entregas) sobre discussões do Conselho sobre questões empresariais; Efeito das falhas sobre essas discussões	Avaliar a qualidade das discussões de questões empresariais nas reuniões de Conselho
	Barkema_Shvyrkov_2007	Identificar a relação entre diversidade de composição do TMT e expansão internacional	Alto Escalão; Falhas	Quantitativo	Relação positiva para diversidade de tempo de mandato do TMT sobre investimentos em expansão internacional; A interação social entre os membros do TMT ao longo do tempo diminuiu significativamente sua diversidade cognitiva;	Investigar "forte configurações de falhas": Investigar como contingências culturais afetam a composição do TMT, a socialização e a inovação; Considerar investigar como conflitos entre grupos podem afetar a inovação e o desempenho
	Nielsen_2_2009	Investigar como as interações entre diferentes fatores influenciam a diversidade do TMT, a fim de determinar em que condições as pressões em direção à diversidade prevalecem	Atração-Seleção-Atrito; Alto Escalão	Quantitativo	Relação positiva para similaridade das características demográficas sobre homogeneidade do TMT; Tendo considerado as características individualmente, foram identificadas possíveis relações cruzadas;	Considerar aplicar Modelagem de Equações Estruturais Multinível para investigar resultados a níveis mais altos e testar a lógica hierárquica oposta
	Nielsen_2009	Avaliar o uso de teorias e metodologias aplicadas em relação a estudos sobre a diversidade de TMT	Alto Escalão; Psicologia Social	Revisão de Literatura	Desenvolvimento limitado da teoria e pesquisas empíricas dos antecedentes da diversidade de composição do TMT; Características quantitativas e qualitativas das publicações sobre diversidade de composição do TMT	Considerar investigar os antecedentes da diversidade de composição do TMT; Considerar conceitualizar o construto 'diversidade';
	Puck et al_2010	Investigar a relação entre a diversidade dos times e os conflitos internos, considerando possíveis contingências contextuais	Contingência; Categorização Social; Cultura Organizacional	Quantitativo	A diversidade informacional tem uma influência positiva na emergência de relacionamentos e conflitos de processos, ao passo que nenhuma influência significativa foi encontrada para o conflito de tarefas; A diversidade da categoria social aumentará o conflito de tarefas, processos e relacionamentos nas equipes; Os efeitos da diversidade nos processos da equipe podem variar significativamente dependendo das contingências do nível organizacional	Investigar o impacto nos resultados organizacionais a partir das relações entre diversidade de composição do time e conflitos internos
	Tegarden et al_2009	Revisar por que os subgrupos do TMT são importantes para intervir na estratégia e explorar a relação entre as crenças dos subgrupos e a diversidade de tarefas	Alto Escalão	Quantitativo	Subgrupos do TMT estão associados à diversidade de tarefas; Diferentes crenças (base dos subgrupos) se desenvolvem em diferentes áreas da organização	Considerar o uso de mapeamento causal e análise de cluster para identificar subgrupos do TMT
	Talke et al_2010	Investigar se a diversidade do TMT melhora o desempenho da empresa facilitando uma estratégia de inovação que aumente a capacidade inovadora do novo portfólio de produtos da empresa	Alto Escalão; Inovação	Quantitativo	A diversidade de TMT orientada a tarefas melhora o desempenho da empresa ao facilitar uma estratégia de inovação que aumenta a capacidade de inovação do novo portfólio de produtos; Os arranjos de governança corporativa afetam o gerenciamento da inovação dentro das empresas;	Investigar se as empresas que aumentaram a diversidade do TMT também foram capazes de aumentar sua capacidade de inovação e desempenho; Lançar luz sobre a relevância de tais aspectos de governança corporativa no contexto da inovação e relacionar suas descobertas com a literatura da estratégia
Rost Osterloh_2010	Analisar se as características dos altos executivos afetam as escolhas estratégicas devido à racionalidade limitada	Alto Escalão	Quantitativo	Em situações de grande incerteza, após as quais o mercado entra em declínio, o conhecimento e o gênero afetam sistematicamente a precisão das previsões de previsão; Eventos externos podem afetar decisões de acordo com as experiências individuais; Incluir conceitos da Psicologia Econômica para fortalecer a Teoria do Alto Escalão	Considerar o uso de conceitos da psicologia que possam influenciar características individuais; Avaliar se a capacidade de prever muda quando a tendência é negativa; Testar mudanças no contexto externo para validar as premissas da Teoria do Alto Escalão; Avaliar se a característica de banco público influencia o apetite ao risco	
Carmeli_2008	Entender o papel estratégico da liderança organizacional na formação e melhoria dos processos e resultados organizacionais	Alto Escalão; Comportamental	Quantitativo	Relação positiva para integração comportamental e resultados organizacionais;	Considerar testar a integração como variável mediadora; Considerar testar como traços de liderança e comportamentos do CEO afetam a dinâmica dentro da organização; testar em outros setores e culturas;	

Fator	Artigo	Objetivo	Base Teórica	Método	Resultados Encontrados	Estudos Futuros
PAREAMENTO/BCZ - Conflitos entre Executivos e Desempenho	Lu_etal_2011	Examinar os efeitos positivos do conflito nos comportamentos individuais de trabalho, diferenciando conflitos de tarefas e relacionamentos, bem como a influência moderadora de duas variáveis contextuais	Conflitos; Relações	Quantitativo	O conflito de tarefas está positivamente relacionado tanto a comportamentos inovadores quanto a comportamentos de compartilhamento de conhecimento, enquanto o conflito de relacionamento está negativamente relacionado à cidadania organizacional direcionada ao indivíduo e aos comportamentos de compartilhamento de conhecimento. O apoio à inovação e o sistema de recompensa para a construção de relacionamentos funcionaram como fatores contextuais para moderar as relações entre conflitos de tarefas e relacionamentos e os comportamentos no local de trabalho estudados.	Examinar os mecanismos subjacentes aos efeitos desses dois tipos de conflito sobre os comportamentos de trabalho que são influenciados conjuntamente por eles; Considerar outras dimensões de desempenho; Avaliar os mecanismos pelos quais essas variáveis contextuais exercem sua influência sobre os efeitos do conflito; Replicar em outras culturas
	Hjerto_Kuvas_2009	Desenvolver e explorar empiricamente um modelo de quatro tipos de conflito intragrupo, consistindo de uma pessoa emocional, uma tarefa cognitiva, uma tarefa emocional e um conflito de pessoa cognitiva	Conflito; Heurística; Desenvolvimento Social quase-experimental	Quantitativo	Foram identificados e confirmados 4 tipos de conflitos	Clarificar os conceitos de cada tipo de conflito; Desenvolver ainda mais a congruência entre a definição teórica do que é "conflito" intragrupo e o senso comum
	Korsgaard_etal_2008	Desenvolver um modelo multinível do surgimento de conflitos intragrupo, a partir dos antecedentes do conflito, para identificar as ligações entre os processos nos níveis individual e diádico que levam ao conflito de grupo	Conflitos	Revisão de Literatura	Modelo multinível de conflito de grupo que integra os níveis de análise individual, diádico e intragrupo	Investigar relações em uma estrutura de nível cruzado mais claramente articulada; Reconsiderar cuidadosamente a metodologia; O nível e o tipo de medição, bem como o uso do tempo, merecem atenção especial.
	Jehn_etal_2010	Investigar as percepções de conflito assimétricas para a eficácia de indivíduos e grupos.	Conflitos	Quantitativo	Assimetria de conflito entre grupos (o grau em que os membros diferem em percepções do nível de conflito em seu grupo) diminuiu o desempenho e a criatividade em grupos; Assimetria de conflito individual (um membro percebendo mais ou menos conflitos do que os outros membros do grupo) explicou o desempenho relatado e satisfação com um grupo; Processos sociais e uma atmosfera de grupo positiva mediarão esse efeito.	Examinar as relações de poder e status e o papel do líder do grupo; Examinar com mais afinco as diferenças na assimetria entre conflitos de tarefas e de relacionamento; Examinar os antecedentes da assimetria de conflitos; Testar o construto confiança como mediador da relação entre a assimetria de conflitos e os resultados organizacionais
	Parayitam_Doolley_2009	Examinar empiricamente a interação entre o conflito cognitivo e afetivo e a confiança baseada em cognitividade e afeto na tomada de decisões estratégicas	Tomada de Decisão Estratégica; Conflitos	Quantitativo	A confiança baseada na cognição, interagindo com o conflito cognitivo, aumenta a qualidade da decisão, bem como o comprometimento da decisão e a confiança baseada no afeto não desempenha um papel significativo na mudança da força do relacionamento.	Examinar os antecedentes da confiança baseada na cognição; Examinar o tempo necessário para que a confiança tenha relação com os resultados; Examinar por que a confiança baseada em afeto não importa à tomada de decisão
	Kidwell_etal_2012	Examinar o potencial das condições da família e da empresa para mitigar ou acentuar o comportamento antiético na empresa, especificamente a presença de um membro da família que prejudica a organização.	Comportamento; Ética; Agência	Quantitativo	Normas de harmonia familiar e percepções de justiça estão negativamente relacionadas ao impedimento familiar, enquanto a ambiguidade do papel está positivamente relacionada ao impedimento familiar; Conflito de relacionamentos media essas conexões	Investigar consequências do aumento de níveis de harmonia familiar em ambiente de decisões de grupo de baixa qualidade; Examinar o processo pelo qual o comportamento incompetente evolui para violações éticas
	Parayitam_Doolley_2007	Demonstrar os papéis divergentes da confiabilidade percebida como moderadores potenciais nas equipes estratégicas de tomada de decisão.	Conflito; Tomada de Decisão	Quantitativo	Confiança baseada na cognição é a chave para fortalecer os benefícios do conflito cognitivo, enquanto a confiança baseada no afeto é a panaceia para os males do conflito cognitivo	Verificar a causalidade reversa entre conflito afetivo e conflito cognitivo; Examinar a sequência temporal do conflito afetivo para o conflito cognitivo; Explorar a dinâmica das relações de confiança e conflito; identificar os antecedentes do conflito afetivo e cognitivo; Identificar o estilo de liderança e outras características do CEO que influenciem sua tomada de decisão em situação de conflito afetivo ou cognitivo
	Olson_etal_2007	Aprimorar o conhecimento dos importantes processos necessários para elaborar decisões estratégicas eficazes dentro de um ambiente complexo e dinâmico.	Processamento de Informações; Alto Escalão	Quantitativo	Diversidade cognitiva está mais fortemente relacionada ao conflito de tarefas do que ao conflito de relacionamentos; Confiança baseada em competências aumenta o conflito de tarefas; Conflito de tarefas media os efeitos da diversidade cognitiva nos resultados das decisões	Avaliar conflitos em níveis inferiores de gestão;
	deWit_etal_2012	Examinar o impacto do conflito de relacionamento, tarefa e processo nos resultados proximais do grupo e resultados distais do grupo, moderado pelas diferenças entre os estudos em termos de contexto e metodologia	Conflitos; Contingência	Meta-análise	O conflito de tarefas e o desempenho do grupo foram mais positivamente relacionados entre os estudos em que a associação entre tarefa e conflito de relacionamento foi relativamente fraca, em estudos realizados entre equipes de alta gerência e não gerentes e em estudos em que o desempenho foi medido em termos de desempenho financeiro ou qualidade de decisão, em vez de desempenho global.	Testar os resultados encontrados em estudos no nível de grupos e não entre estudos; Realizar estudo com moderadores entre conflitos e resultados; Realizar estudos multinível e intragrupos; Identificar os fatores que determinam se os grupos são capazes de separar tarefas de conflitos de relacionamento.

Fator	Artigo	Objetivo	Base Teórica	Método	Resultados Encontrados	Estudos Futuros
PAREAMENTO/BC3 - O efeito CEO e Desempenho	Elbanna_Child_2007	Explorar se o desempenho, a sucessão externa, a rotatividade do TMT e a subsequente mudança organizacional estão integralmente relacionados	Alto Escalão	Quantitativo	Uma nomeação externa do CEO, juntamente com uma mudança na alta direção, prevê positivamente aumentos no grau de internacionalização de uma empresa.	Investigar tipo de relacionamento entre CEO e proprietários de empresas familiares e as consequências em termos de tomada de decisão;
	Lin_Liu_2011	Explorar os efeitos das mudanças estruturais pós-sucessão do TMT na mudança de uma empresa em seu grau de internacionalização	Alto Escalão	Quantitativo	Uma empresa vai optar por níveis mais altos de mudança em seu nível de escala internacional quando houver um alto grau de mudança estrutural que ocorra em seu TMT pós-sucessão; Impacto das mudanças de TMT pós-sucessão no grau de escala internacional de uma empresa aumenta significativamente quando a empresa enfrenta um ambiente industrial complexo	Considerar as relações entre as mudanças de TMT pós-sucessão e a mudança de uma empresa nas decisões
	Lin_Liu_2012	Explorar os efeitos das características do CEO sucessor nas mudanças no grau de internacionalização das empresas	Alto Escalão	Quantitativo	Uma empresa optará por níveis mais altos de mudança em escala internacional quando for caracterizada pelo seguinte: sucessão de fora e diferenças entre o CEO sucessor e o atual; A ociosidade de recursos moderará positivamente a relação entre as características do sucessor e a mudança no grau de internacionalização da empresa.	Considerar avaliar a relação entre a sucessão do CEO e outras mudanças nas empresas; Examinar os sucessores de CEO que estiverem a pouco tempo no cargo e ver como isso afeta o planejamento de sucessão
	Mackey_2008	Determinar o efeito do CEO do desempenho das organizações	Alto Escalão	Quantitativo	Em certas configurações, o "efeito do CEO" no desempenho da empresa-mãe é substancialmente mais importante do que o da indústria e dos efeitos da empresa	Considerar o uso de outras metodologias; Considerar os efeitos do TMT e não apenas do CEO; Considerar a dualidade dos efeitos da indústria x da empresa;
	Yang_etal_2011	Examinar a relação entre o CEO da empresa e o tempo da empresa para o IPO	Alto Escalão	Quantitativo	A experiência executiva, a rede e a idade anteriores do CEO estão significativamente relacionadas ao tempo de abertura de capital (IPO) da empresa	-
	Karaevli_2007	Reconciliar descobertas inconsistentes sobre a origem das consequências do desempenho dos novos CEO	Alto Escalão	Quantitativo	Novos CEO vindos de fora não tem efeito principal nos resultados pós-sucessão; mas podem significar moderação quando outros elementos externos são considerados, ou ainda podem ser significativos quando há baixo desempenho pré-sucessão e em ambientes generosos	Investigar se mudanças no TMT, a partir de diversos tipos de eventos de sucessão, afetam a dinâmica dos times e consequentemente os resultados; Investigar as implicações de desempenho a longo prazo e perspectiva de sobrevivências de novos CEO vindos de fora da companhia;
	Lin_etal_2009	Explorar como os efeitos da ociosidade de recursos afetam o grau de internacionalização da empresa	Organizacional; Economia; RBV; Agência; Comportamental	Quantitativo	A ociosidade de recursos é um indicador que rege as escolhas estratégicas de internacionalização	Examinar os resultados em diferentes economias; Examinar a tomada de decisão e as escolhas atinentes a ociosidade de recursos e internacionalização; Examinar os tipos de internacionalização
	Crossland_Hambrick_2011	Aprimorar a conceituação em discrição gerencial em nível de país	Alto Escalão; Institucional	Quantitativo	Certas características ligadas a cada país estão associadas ao nível de discrição gerencial disponível ao executivo; discrição gerencial em nível de país está associada (mediadora) ao impacto que o executivo tem no desempenho da empresa;	Considerar aprofundar o estudo das diferenças de discrição gerencial em nível de país com objetivo de avaliar as condições nas quais as práticas gerenciais podem ser transferidas entre países
	Crossland_Hambrick_2007	Identificar como os graus de restrição enfrentados pelo CEO em diferentes países afetam o desempenho das organizações	Alto Escalão; Institucional	Quantitativo	O efeito do CEO no desempenho das organizações difere substancialmente em nível de país	Testar com amostras de outros países; Estudar a convergência entre países nos efeitos da atuação do CEO; Aprofundar os estudos sobre os efeitos dos valores nacionais, estruturas de propriedade e práticas de governança
	Liu_etal_2011	Explorar se o desempenho, a sucessão externa, a rotatividade do TMT e a subsequente mudança organizacional estão integralmente relacionados	Alto Escalão	Quantitativo	Um evento de sucessão, juntamente com uma mudança na gestão de topo, relacionou-se positivamente à mudança estratégica para uma maior internacionalização	Testar em novas amostras, outros países; procurar identificar melhores práticas
Chatterjee_Hambrick_2011	Estudar os determinantes da assunção de riscos pelo CEOs	Alto Escalão	Quantitativo	Sinais do contexto geralmente influenciam a assunção de risco executivo, mas CEOs altamente narcisistas respondem muito menos ao desempenho objetivo recente do que seus pares menos narcisistas; Em contraste, CEOs altamente narcisistas são especialmente estimulados por elogios sociais.	Identificar indicadores mais granulares de assunção de riscos; Refinar e validar medidas de elogio social	

Fator	Artigo	Objetivo	Base Teórica	Método	Resultados Encontrados	Estudos Futuros
PARA-AMEN-TO/BC4 - Tecnologia da Informação e Desempenho	Bradley_etal_2012	Propor, operacionalizar e examinar empiricamente um modelo nomológico que explique e preveja a governança de TI e seu consequente impacto no gerenciamento de riscos e na contribuição da TI para o desempenho	Governança, Cultura, Risco	Quantitativo	Efeito positivo do executivo na governança; Governança contribui positiva na performance e efetividade	Verificar o papel de outros executivos (nesse estudo, fora avaliado o CIO)
	Leidner_etal_2010	Desenvolver e testar um modelo integrado que busca entender por que certos hospitais são inovadores de TI	Inovação em TI; Alto Escalão	Quantitativo	A liderança estratégica do CIO e a atitude da TMT em relação à TI são fatores-chave que influenciam a inovação da TI; A influência do clima de um hospital na inovação organizacional de TI depende do nível de liderança estratégica do CIO; Hospitais que são inovadores em TI podem gerar um impacto maior da TI, o que, por sua vez, resulta em maior desempenho para o hospital	Examinar como a inovação em TI do hospital pode ser desenvolvida e como a inovação em TI do hospital pode ser gerenciada para atingir resultados de desempenho.
	Chen_etal_2010	Compreender a relação entre a liderança do lado da oferta e da demanda dos CIOs e os antecedentes e efeitos organizacionais de tal liderança	Liderança, Capital humano,	Quantitativo	A liderança do lado da oferta tem uma influência direta e significativa na liderança do lado da demanda; Liderança do CIO influencia a performance da empresa; Os principais atributos individuais e os fatores situacionais organizacionais afetam os estágios da liderança dos CIO	Avaliar as condições através das quais o CIO passa de líder de oferta para líder de demanda; Avaliar se a liderança moderada o efeito do CIO sobre os resultados
	Chen_Moeker_etal_2010	Fornecer uma definição de estratégia de sistemas da informação destinada a promover pesquisas futuras que examinem o processo de desenvolvimento de estratégia de sistemas da informação organizacional.	Estratégia Organizacional; Sistemas da Informação	Revisão de Literatura	Foram identificadas 3 definições de estratégia de sistemas de informação	Analisar por que apenas algumas empresas tem estratégias de sistemas de informação definidas;
	Tallon_Kraemer_2007	Esclarecer as percepções dos executivos sobre os impactos da TI	Geração de sentido;	Quantitativo	Modelo que relaciona o que os executivos percebem sobre os impactos da TI no nível do processo com as percepções baseadas em sensemaking dos impactos da TI no nível da empresa e o desempenho da empresa como o árbitro final da percepção;	Desenvolver estudos que deem mais precisão às percepções dos executivos na pesquisa de valor de negócios de TI
	Preston_etal_2008	Descrever os fatores antecedentes que influenciam o nível da autoridade de tomada de decisão estratégica do CIO dentro da organização	Alto Escalão; discricão gerencial: Poder e Política; Gestão de TI	Quantitativo	Poder e a perspectiva política explica por que alguns CIOs recebem alta autoridade para tomar decisões, mas outros não; A autoridade de tomada de decisão estratégica do CIO influencia diretamente o impacto da TI dentro da organização; A eficácia da liderança dos CIOs modera a influência da autoridade de tomada de decisões estratégicas do CIO no desempenho de TI	Estudar a influência do contexto, da base de poder do executivo e das táticas políticas empregadas sobre a tomada de decisão dos executivos; Adaptar as medidas de autoridade de tomada de decisão, inclusive para outros executivos como CEO
	Kearns_Sabherwal_2007	Verificar sob quais caminhos os aspectos de integração entre negócios e planejamento de TI influenciam a qualidade dos planos de TI, os problemas na implementação dos projetos de TI e o impacto da TI na performance de negócios das empresas.	Alto Escalão, Planejamento	Quantitativo	A participação dos gerentes operacionais na alocação de recursos teve uma associação mais forte com o desempenho organizacional baseado em TI do que a qualidade dos planos de TI ou a ausência de problemas no projeto de TI. Isso implica que o papel do planejamento e alinhamento de TI pode ser enfraquecido quando os investimentos refletem a seleção das principais gerências	Avaliar a inter-relação entre qualidade do planejamento de TI, planejamento de projetos de TI e performance organizacional baseada em TI;
	Tallon_2007	Verificar se o valor do negócio de TI é maior em empresas multifocadas do que empresas com estratégia de foco único	Foco estratégico; RBV	Quantitativo	O valor do negócio de TI é maior em empresas com estratégia de negócios multifocadas; Há relação entre foco estratégico e valor do negócio de TI na cadeia de valor em todos os tipos de empresa, exceto naquelas cujo foco exclusivo é excelência operacional	Explorar o papel do alinhamento estratégico nas empresas multifocadas, com objetivo de identificar se esse alinhamento é instrumental em permitir a essas empresas capturar valor dos investimentos em TI; Avaliar o papel dos executivos na execução da estratégia de TI; Revisar as interações entre os sistemas da informação e os executivos para avaliar se há cooperação e se esta contribuir para aumentar os impactos de TI nas empresas
	Tallon_1540_2007	Conceituar o alinhamento entre Tecnologia da Informação e Estratégia de Negócio ao nível do processo	Gestão de TI; Sistemas de Informação	Quantitativo	Alinhamento suportado como moderador ou desvio de perfil; Relação positiva encontrada entre o alinhamento e o valor percebido de negócio da TI em 5 processos primários da cadeia de valor; Os gestores devem reconsiderar os passos para o alinhamento da TI à estratégia de negócios, olhando de perto como a TI suporta processos individuais e a estratégia como um todo	Usar escalas múltiplas para medir desempenho; Utilizar variáveis de controle na amostra; Avaliar o alinhamento entre TI e Estratégia de negócios em período de mudança intensa ou por um longo período
	Sabherwal_1999	Avaliar a relação entre a sofisticação do planejamento dos sistemas de informação e seu sucesso	Gestão de TI; Sistemas de Informação	Quantitativo	Para um alto nível de sofisticação no Planejamento de Sistemas de Informação, o sistema de informação preexistente foi de sucesso ou a organização possui capacidades de TI avançadas	Replicar em outros setores; Utilizar medidas objetivas para avaliar o sucesso de TI; Examinar em estudos longitudinais os antecedentes da sofisticação do planejamento de sistemas de informação e do sucesso desses sistemas; avaliar possíveis moderadores na relação sofisticação e sucesso dos sistemas de informação

Fator	Artigo	Objetivo	Base Teórica	Método	Resultados Encontrados	Estudos Futuros
PAREAMENTO/ACS - Comportamento e Influência Social na Tomada de Decisão	Markoczy_2001	Conceituar formação de consenso e identificar a relação adequada entre a formação de conceito no TMT e desempenho organizacional	Alto Escalão	Qualitativo	No estágio inicial de mudança estratégica, o consenso acontece mais em grupos de interesse do que no TMT; Durante o processo de mudança estratégica propriamente dita, a formação de consenso ocorre tanto nos grupos de interesse como em todos os membros da organização; A formação de consenso cresce mais quando se aumenta o escopo do que quando se aumenta o grau	Avaliar quanto o consenso do TMT influencia a estratégia da organização; Investigar o efeito do consenso no desempenho da organização; Avaliar empresas que não estejam em processo de mudança estratégica
	Simsek, 2009	Conceituar Ambidesteridade Organizacional, seus antecedentes e seu impacto no desempenho organizacional	Ambidesterida de Organizacional ; Estratégia; Inovação; Alto Escalão	Qualitativo	Conceito de ambidesteridade organizacional, evidenciando seus elementos antecedentes, de processo e resultados; Modelo multinível de ambidesteridade organizacional;	Avaliar ambidesteridade organizacional interorganizações e os determinantes contextuais desse processo; Identificar fatores que necessitem ser gerenciados para permitir que Ambidesteridade Organizacional impulsione o desempenho; Aprofundar a análise dos antecedentes da Ambidesteridade Organizacional
	Chattopadhyay_etal_1999	Identificar e comparar a validade de dois conjuntos de argumentos sobre os determinantes das crenças dos executivos, que afetem a efetividade das organizações	Organizacional ; Isomorfismo; Alto Escalão	Quantitativo	As crenças dos executivos do TMT são melhor explicadas pela influência social recebida;	Compreender o processo de influência social como determinante das crenças dos executivos do TMT
	Kleinbaum_Tushamm_2007	Evidenciar a capacidade de a estrutura social das organizações impulsionarem a inovação interdependente	Organizacional ; Inovação, Redes,	Qualitativo	Indivíduos autônomos podem iniciar projetos em parceria com indivíduos de fora da sua estrutura formal, mas com base em sua estrutura social de relacionamento; se endossados pela gestores seniores, esse comportamento pode ser ampliado na organização; Inovação intradivisão é dirigida pela estrutura formal; enquanto a inovação interdivisão é dirigida pela estrutura social	Avaliar empiricamente a endogeneidade das estruturas formal e social, à luz das estruturas de redes, com objetivo de evidenciar quais as posições mais suscetíveis a extrapolar as barreiras e promover integração para inovação; Avaliar a que grau e sob quais contingências as estruturas formal e social podem ser mutuamente suportivas
	Nadkarni_Barr_2008	Examinar as relações entre a estrutura organizacional, a estrutura de representação cognitiva do ambiente do TMT e a velocidade de resposta aos eventos do ambiente externo	Racionalidade Limitada; Tomada de Decisão, Estratégia	Quantitativo	A estrutura organizacional influencia o modelo mental de representações cognitivas do TMT, que por sua vez influencia a velocidade de resposta aos eventos do ambiente externo	Ampliar as configurações das variáveis (outras crenças, outras indústrias; outros modelos cognitivos);
	Carmeli_Halevi_2009	Examinar como o TMT pode ajudar a criar ambidesteridade organizacional	Alto Escalão; Comportamental; Ambidesterida de Organizacional ; Inovação	Qualitativo	A integração comportamental do TMT cultiva a complexidade comportamental, que por sua vez constrói ambidesteridade organizacional	Refinamento do constructo ambidesteridade organizacional; Aprofundar estudo sobre como diferentes estágios do ciclo de vida das organizações podem afetar as capacidades organizacionais de gerenciar ofertas e demandas; Avaliar a relação entre complexidade comportamental e liderança em diversos tipos de organização, por exemplo as jovens; Desenvolver estudos que possam capturar os processos do TMT como trabalho de time, suas relações e conexões pessoais; Considerar comportamentos específicos de liderança ao invés de comportamentos mais genéricos
	Martín_2011	Explorar a relação entre as características do conjunto de gestores gerais de unidades de negócios e o desempenho da organização como um todo	Alto Escalão; RBV; Organizacional ; Liderança; Capacidades Dinâmicas	Qualitativo	Quando o conjunto de gerentes gerais de unidade de negócios atuam como time episódico se tornam importante elemento das capacidades dinâmicas complexas das organizações	Avaliar as diferenças na composição do conjunto, bem como as diferenças do ambiente externo, medidas independentes da efetividade do conjunto com finas a determinar uma cadeia de causalidade mais detalhada
	Carmeli_etal_2009	Examinar como o processo participativo de tomada de decisão no TMT influencia a efetividade da decisão e o desempenho da organização	Alto Escalão, Tomada de Decisão Estratégica;	Quantitativo	Processo de tomada de decisão participativo no TMT está positivamente relacionado com a efetividade da decisão, contudo existe uma relação ao mesmo tempo direta e indireta em relação ao desempenho da organização	Comparar diferentes visões quanto à efetividade da tomada de decisão (perspectivas de fora do TMT); Como a composição do TMT afeta o processo de tomada de decisão e os resultados em um contexto social específico; Avaliar tomada de decisão participativa em companhias estatais
	Carmeli_etal_2012	Examinar como a liderança relacional do CEO facilita a aprendizagem a partir das falhas e melhora as decisões estratégicas do TMT	Alto Escalão; Tomada de Decisão Estratégica; Liderança Relacional	Quantitativo	A relação entre a liderança relacional do CEO e a aprendizagem do time a partir das falhas é mediada pela confiança entre os membros do TMT; A relação entre a confiança do time e a qualidades da decisão estratégica é mediada pela aprendizagem do time a partir das falhas	Considerar aprofundar o estudo em como a liderança relacional emerge e sob quais circunstâncias ela tem mais influência sobre a tomada de decisões e o desempenho organizacional
	Yukl_2008	Promover revisão da literatura que conceitua a Teoria da Liderança Flexível	Liderança Flexível; Alto Escalão; Organizacional ;	Revisão de Literatura	18 proposições que conceituam a Teoria da Liderança Flexível	Testar e revisar as 18 proposições empiricamente; Pesquisa longitudinal para afastar constructos cíclicos ou de causalidade recíproca; Investigar como os líderes influenciam as determinantes do desempenho em diferentes situações
Eibanna_Child_2007	Desenvolver uma visão integrada da racionalidade do processo de tomada de decisão estratégica	Tomada de Decisão Estratégica;		A racionalidade do processo de tomada de decisão estratégica é moldada por variáveis que contemplam 3 perspectivas, a saber: a decisão em si, o ambiente e as características da organização, e que esse processo não pode ser modelado em termos de uma perspectiva apenas.	Examinar por que e como características nacionais afetam o processo de tomada de decisão estratégica; Investigar a relação entre a racionalidade da decisão e o desempenho da organização em dado período de tempo, tratando variáveis do contexto como possíveis moderadoras	
Barr_1998	Demonstrar como a interpretação muda ao longo do tempo para acomodar conceitos não familiares e reconceituar conceitos já familiares, e ligar esse processo de interpretação ao tempo e conteúdo da mudança estratégica	Interpretação, Estratégia	Qualitativo	Abordagem da evolução da interpretação dos executivos ao longo do tempo e à medida que interagem como eventos do ambiente externo, familiares ou não	Avaliar e testar se a interpretação de conceitos não familiares em períodos de declínio de performance favorece mudanças na estratégia por executivos recém vindos de fora da companhia, para responder mais rapidamente às mudanças do ambiente externo; Focar mais especificamente como a interpretação de conceitos está relacionada à formação das competências centrais e da vantagem competitiva das organizações; Determinar quais variáveis de contexto impactam a resposta das companhias a demandas do ambiente independente da interpretação;	

Fonte: elaborada pelo autor.

REFERÊNCIAS

- Abatecola, G. & Cristofaro, M. (2018) Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*.
- Bain, J. S. (1954). Economies of Scale, Concentration and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries. *American Economic Review*, 44(1): 15-39.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J.S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration American Manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics*, 65: 293-324.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: a meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743.
- Barnard, C. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bergh, D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D., Boyd, B., Su, P., Lau, C. & Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37: 477–497.
- Bourgeois, L., & Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34, 816–835.
- 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.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Crossland, C. & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEO matters. *Strategic Management Journal*, 32 (8), 797-819.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484–503.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*. 27: 25-41.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.

- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial Discretion: a bridge between polar views of organizations. 369-406. in: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (eds). *Research in organizational behavior*. V.9. Greenwich. JAI Press.
- Kellogg, K. C. (2009). Operating room: relational spaces and microinstitutional change in surgery. *American Journal of Sociology*, 115(3), 657-711.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*. 11: 266-279.
- Kotter, J. P., (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Makadok, R., Burton, R. & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39: 1530– 1545.
- Otley, D., (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10: 363–382.
- Papadakis, V., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and Top Managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1): 83–95.
- Penrose, E. T. (1956). Towards a theory of industrial concentration. *Economic Record*, 32 (1), 64-77.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011), Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32: 1369-1386.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Salmador, M. P., & Bueno, E. (2005). Strategy-making as a complex, double-loop process of knowledge creation: four cases of established banks reinventing the industry by means of the internet. *Strategy Process*, 22, 267-318.
- Serra, F. R., Tres, G., & Ferreira, M.P. (2016). The “CEO effect” on the performance of Brazilian companies: An empirical study using measurable characteristics. *European Management Review*. 13(3): 193-205.
- Szilagyi, A. D., & Schwiger, D. M. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework. *Academy of Management Review*. 9: 626-637.
- Vandenberghe, C. & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 331–348.
- Varotto, L. F. & Parente, J. G. (2016). Franchisor-Franchisee Relationship Quality: Time of Relationship and Performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6): 600-610.