UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A PESQUISA EM TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA NO ALTO ESCALÃO: EVOLUÇÃO E BASE INTELECTUAL DO TEMA

Bernardo Paraiso de Campos Serra

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO
2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

BERNARDO PARAISO DE CAMPOS SERRA

A PESQUISA EM TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA NO ALTO ESCALÃO: EVOLUÇÃO E BASE INTELECTUAL DO TEMA

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Gradução em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como um dos requisitos para obtenção do titulo de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

VERSÃO CORRIGIDA

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Serra, Bernardo Paraíso de Campos
A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema / Bernardo Paraíso de Campos Serra. – São Paulo, 2013.
188 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Tomada de decisão 2. Alto escalão 3. Time de gestão de topo 4. Estratégia 5. Bibliometria I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.403

Dedico esta dissertação ao meu pai, Fernando,
por mostrar que amor se dá com educação e carinho.

Agradeço à Deus pela vida e pela companhia em todos os momentos, tanto os difíceis quanto os bons. Proporcionou-me a oportunidade de conhecer pessoas, lugares e experiências maravilhosas. Obrigado pela paciência.

Agradeço ao meu pai, Fernando, pela atenção e educação contínua à minha pessoa e pelos exemplos constantes de dedicação e perseverança. Me ensinou a surfar e estudar, dois dos maiores prazeres que tenho na vida.

Agradeço à Nyana, minha mãe, pelas demonstrações de amor, pelos insights e por me ensinar a viver com bons valores. Amor que recebo até hoje e valores passados pelo exemplo, pela conversa e pela instrução diária.

Agradeço à Olivia, minha melhor amiga, por me ensinar o quão bom pode ser ter uma irmã. Admiro sua perseverança e dedicação desprendidas à família e aos estudos. Te amo, sou feliz de ter você como irmã.

Agradeço à minha avó, Fernanda, pelo exemplo de força e perseverança, mantendo sempre seu carinho.

Agradeço à minha avó, Yolanda, pelo amor, carinho e dedicação continua desde o meu nascimento.

Agradeço ao meu avô, Palmerio, pela lembrança e pelas ótimas conversas.

Agradeço ao meu avó, Antonio, e meu tio, Cesar, pelas ótimas recordações da infância e adolescência e, sobretudo, pelo companheirismo dos dois. Eternas saudades.

Agradeço à toda minha família pelo apoio e carinho na minha vida.

Agradeço aos meus amigos pelos exemplos de amizade e companheirismo, novos e velhos amigos, cada um tem seu lugar em meu coração.

Agradeço ao Prof. Martinho por me orientar nesta dissertação, no mestrado e me ensinar tanto conhecimento.

Agradeço ao Prof. Manuel pelas revisões e ajuda com esta dissertação.

Agradeço aos membros da banca pela disponibilidade em avaliar meu trabalho.

RESUMO

Esta dissertação tem como compreender a estrutura intelectual que conecta teorias e autores que pesquisam a tomada de decisão estratégica do alto escalão e propor uma agenda para pesquisa futura em tomada de decisão estratégica. Metodologicamente, utilizou-se para este fim de pesquisa bibliométrica e bibliográfica de artigos publicados em periódicos internacionais, complementadas pela leitura analítica dos artigos encontrados na pesquisa. Pesquisou-se as principais palavras-chaves relacionadas ao tema na base de dados Web of Science – ISI Web Of Knowledge, utilizando-se de todos os periódicos e anos disponíveis. Procedeu-se então à leitura dos artigos, retirando aqueles que não refletissem o tema pesquisado, obtendo um total final de 277 artigos. Realizou-se uma análise bibliométrica sobre o conteúdo estudado nos artigos de tomada de decisão, identificando os trabalhos mais referenciados, as publicações mais relevantes, e os periódicos da amostra. Efetuou-se também, uma análise de co-citação, mostrando as relações conceituais entre os trabalhos que fundamentam o tema e identificando tendências dos estudos sobre o tema. Com a leitura analítica e a estruturação do conteúdo dos 277 artigos, expôs-se os objetivos, a base teórica utilizada, os objetos de estudo, a natureza e os resultados dos artigos. Foi, assim, possível identificar os principais clusters teóricos sobre o assunto. O primeiro cluster, aborda as características do *Top Management Team* (TMT) e como estas influenciam a tomada de decisão; o segundo, apresenta como fatores ambientais comprometem a tomada de decisão, juntamente com a exposição de modelos e processos de tomada de decisão; o terceiro, apresenta estudos sobre conflito e consenso na tomada de decisão. A discussão permitiu ilustrar o atual estado do tema e suas lacunas, apresentar sugestões para pesquisa futuras e propor a criação de um curso executivo sobre tomada de decisão.

Palavras-Chave: Tomada de decisão, Alto escalão, Time de gestão de topo, estratégia, bibliometria.

ABSTRACT

This thesis aims to comprehend the intellectual structure that connects theories and authors that research strategic decision making on upper echelons and propose a research agenda for future research on strategic decision making. Methodologically, it was used for this purpose a bibliometric and bibliographic research of articles published in international journals, complemented by analytical reading of the articles found in the search. The main keywords related to the topic were searched in the database Web of Science - ISI Web Of Knowledge, using all available journals and years. We then read out the articles by removing those who did not reflect the theme researched, obtaining a final total of 277 items. A bibliometric analysis was conducted on the content studied in the articles of decision making, identifying the most referenced work, the most relevant publications, and journals of the sample. A co-citation analysis was also conducted, showing the conceptual relations between the work underlying the theme and identifying trends of the studies on the theme. With the analytical reading and the structuring of the content of the 277 articles, the objectives were exposed along with, the theoretical basis used, the objects of study, the nature and results of the articles. It was thus possible to identify the main theoretical clusters on the subject. The first cluster, discusses the characteristics of the Top Management Team (TMT) and how they influence decision making, the second shows how environmental factors compromise the decision making, along with the explanatory models and decision-making processes, the third presents studies conflict and consensus in decision making. The discussion permitted the illustration of the current state of the subject and its gaps, making suggestions for future research and proposing the creation of an executive course on decision making.

Keywords*: Decision-making, Upper echelons, Top management team, strategy, bibliometry.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE QUADROS 4
LISTA DE TABELAS 5
LISTA DE GRÁFICOS 6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES 7
1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Situação problema 10
1.2 Objetivos e questões de pesquisa 11
1.3 Justificativa e Contribuições 12
1.4 Organização da dissertação 13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 15
2.1 A ligação da Estratégia e a Tomada de Decisão 16
2.2 Alto escalão como recurso estratégico 17
2.3 Tomada de decisão estratégica no alto escalão 22
3 METODOLOGIA 25
3.1 Natureza e abordagem da pesquisa 26
3.2 Métodos de pesquisa 27
3.3 Seleção e classificação dos dados e bases de dados 29
3.4 Coleta e tratamento dos dados 30
3.4.1 Coleta e tratamento dos dados da pesquisa bibliométrica 31
3.4.2 Coleta e tratamento dos dados da pesquisa bibliográfica 34
3.5 Análise dos dados 35
3.5.1 Leitura analítica 35
3.5.2 Análise bibliométrica e análise de co-citação 35
4 RESULTADOS 37
4.1 Resultados de Citação e Co-Citação 37
4.1.1 Referências mais citadas 37
4.1.2. Resultados de Co-citação 39
4.1.2.1 Apresentação do Cluster #1 42
4.1.2.2 Apresentação do Cluster #2 45
4.1.2.3 Apresentação do Cluster #3 46
4.2 Resultados da leitura analítica 48
4.2.1 Artigos por cluster 48
4.2.2 Artigos por ano e por cluster 49
4.2.3 Objetos de estudo dos clusters e tipos de artigo 52
5 DISCUSSÃO 56

5.1 Cluster #1 - Características do *TMT* 59
5.2 Agenda de pesquisa futura 63
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES..... 65
6.1 Limitações 67
REFERÊNCIAS 69
APÊNDICES 81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

WOS: *Web Of Science*

TMT: *Top Management Team*

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO: Chief Executive Officer

RBV: *Resource Based View*

VBR: *Visão Baseada em Recursos*

ISI: *Institute for Scientific Information*

VRIN: *Value, rarity, inimitability, non replicability*

ANPAD: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

SCIELO: *Scientific Electronic Library Online*

EnANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Bases de Dados por Áreas do Conhecimento 30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Periódicos encontrados dentre os 277 artigos 34
Tabela 2 – Os 26 trabalhos mais citados nas referências dos 277 trabalhos 38
Tabela 3 – Quantidade de publicações por ano e cluster 50
Tabela 4 – Tipos de artigo por cluster 54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da publicação do tema nos três principais clusters 51

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Capítulos da dissertação 14
Ilustração 2 – Estrutura da Fundamentação Teórica 15
Ilustração 3 – Resumo dos procedimentos metodológicos 25
Ilustração 4 – Palavras-chaves utilizadas e o modo empregado 32
Ilustração 5 – Mapa de co-citação das 15 referências 41
Ilustração 6 – Mapa de co-citação das 26 referências 41
Ilustração 7 – Artigos encontrados de acordo com Clusters 48
Ilustração 8 – Objetos de estudo de acordo com Clusters 52
Ilustração 9 – Quadro conceitual 57

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre estratégia, desde sua origem na década de 1960, têm tido como objetivo a busca das fontes de vantagem competitiva para as empresas (PORTER, 1985; 1991; HOSKISSON et al., 1999), visando entender os fatores de sucesso das empresas (KAY, 2003). Os progressos e evoluções conceituais na disciplina de estratégia trouxeram mudanças nos paradigmas estudados, nomeadamente passando-se da ênfase numa abordagem com um foco externo às organizações, salientando o posicionamento externo e a competitividade perante a indústria como fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1980; 1985), para estudos estratégicos acerca dos aspectos internos das organizações como foco de vantagem competitiva. Nesta linha conceitual, observando o foco interno às organizações, tem ganho proeminência a abordagem da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View - RBV*) – VBR (BARNEY, 1991), predominante no final do século XX e no início do século XXI (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004).

Porter (1991), representante da escola do posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), divide o problema da estratégia em duas partes: uma transversal e outra longitudinal. A primeira parte, a que Porter chama de problema transversal, busca explicar a ligação entre as organizações e o desempenho percebido, afirmando que a estrutura do ambiente empresarial em que as organizações competem, juntamente com a conduta das organizações nesse ambiente competitivo irão moldar o desempenho. Para analisar a estrutura do mercado e escolher a conduta da organização, Porter (1980, 1985) apresenta, o Modelo das Cinco Forças e das Estratégias Genéricas de negócio, dando às organizações a possibilidade de utilizar de *frameworks* para posicionarem-se em seus ambientes competitivos. O segundo problema que aborda, o longitudinal, representa a procura pela explicação de como se constrói vantagem competitiva. Este é designado por longitudinal na medida que depende das decisões e aspectos relacionados à evolução da organização ao longo do tempo. Uma das teorias que aborda o problema, a VBR, considera que as organizações são entidades que dependem de contextos históricos únicos e de relações sociais e que os recursos e *capabilities* dessas entidades são fontes de vantagem competitiva, sendo que a capacidade em adquirir e explorar estes recursos é dependente do contexto e tempo em que estão inseridas (BARNEY, 1991).

A VBR como abordagem estratégica não apresenta um acordo sobre quais são os fatores específicos das empresas que são fonte de vantagem competitiva (WILLIAMSON, 1999; PRIEM; BUTLER, 2001), sendo aponntada a crítica que é difícil identificar previamente quais os recursos realmente estratégicos que satisfazem as condições expressas no acrônimo VRIN[1] (WILLIAMSON, 1999), já Priem e Butler (2001) abordam que a VBR é incapaz de determinar o valor dos recursos empresariais. O próprio Barney (2001), em um artigo de revisão dos dez anos de seu artigo original de 1991 sobre "*Firm resources and competitive advantage*", aborda a falta de um modelo para determinar o valor dos recursos, mas argumenta que é possível determinar que um conjunto de recursos é fonte de vantagem competitiva.

A gestão de topo das empresas pode ser um dos recursos estratégicos fundamentais. Apesar da falta de consenso em relação à abordagem e a como identificar quais recursos proporcionam uma efetiva vantagem competitivaHoskisson et al. (1999) e Serra e Ferreira (2010) propõem a consideração dos CEOs e equipes de gestão de topo como recurso estratégico. Hoskinson et al. (1999) inclusive apontam que os gestores de topo, representados pela Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984) são um sub-campo da VBR. O artigo de Hambrick e Mason (1984) é considerado o estudo inaugural sobre a importância e características de gestão de topo, apresentando uma proposta de agenda de pesquisa sobre o papel dos gestores de topo e sua influência na estratégia e desempenho das organizações (PAPADAKIS; BARWISE, 2002). A importância do papel dos gestores de topo e do CEO está relacionada à influência destes no processo de tomada de decisão estratégica (RAJAGOPALAN; RASHEED; DATTA, 1993), especificamente em como as decisões influenciam as organizações. Apesar da importância do tema, e dos trabalhos de autores como Donald Hambrick sobre o papel dos CEOs e sua influência nas empresas (CANELLA, 2001), ainda é preciso compreender melhor o CEO e os gestores de topo em relação à tomada de decisão estratégica (SERRA; FERREIRA, 2010).

[1] Barney (1991) argumenta que para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva deve atender a quatro características, designadas pelo acrônimo VRIN: (1) devem ser Valiosos para possibilitar a exploração de oportunidades e neutralização de ameaças do ambiente competitivo; (2) devem ser Raros, pois não podem estar disponíveis para os concorrentes atuais ou futuros da organização; (3) precisa ser Imperfeitamente Imitável, porque o desenvolvimento organizacional depende de condições históricas únicas (*path dependente*), da ambiguidade causal e é socialmente complexo; (4) precisa ser Não-Substituível, de forma que outros recursos ou conjuntos de recursos possam prover o mesmo resultado.

A seguir serão apresentados o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho.

1.1 Situação problema

A forma como o alto escalão toma decisões e os reultados dessas decisões pode impactar não apenas as condições de sucesso e de vantagem competitiva, mas também conduzir as organizações a desempenhos inferiores. Embora os estudos de estratégia tenham-se focado principalmente no sucesso das organizações, o fato é que, por diversos motivos a maioria das organizações não é capaz de sustentar altos níveis de desempenho e efetivamente perde competitividade ao longo do tempo. O declínio no desempenho das organizações foi revelado para o caso das organizações brasileiras de grande porte num estudo de Torres et al. (2011) em que os autores mostraram que mais de ¾ das empresas de grande porte brasileiras, ranqueadas entre as 500 maiores e melhores da revista Exame, não passam de 40 anos de vida. Serra, Almeida e Ferreira (2012), num estudo bibliométrico sobre o declínio das organizações, identificaram que a principal abordagem teórica no estudo de declínio organizacional se centrava no papel da tomada de decisão. Serra et al. especificaram o impacto da tomada de decisão quando esta envolvia a adaptação ao ambiente empresarial externo e mesmo a tomada de decisão envolvendoaspectos internos das organizações. Um dos efeitos mais significativos no declínio, face à importância da tomada de decisão que emergiu do estudo foi o de *threat rigidity*. Este resultado foi sustentado na referência central no tema de declínio ao artigo de Staw, Sandelands e Dutton (1981), que trata dos efeitos de constrição de controle e restrição de informação que resulta em uma rigidez de resposta no comportamento de todos os níveis organizacionais. Assim, conclui-se que o estudo da tomada de decisão estratégica permite não apenas compreender melhor quais os fatores que conduzem as empresas a estadosde sucesso e de crescimento, mas também entender o declínio e como, pelo menos em parte, o evitar.

Apesar das diversas teorias e abordagens relacionadas à estratégia, a tomada de decisão estratégica pelo CEO, só, ou em conjunto com a equipe de gestores de topo, aparenta ser crucial na estratégia. Papadakis e Barwise (2002) e Serra e Ferreira (2010), autores dedicados a estudar o papel do alto escalão dentro das organizações, abordam que entre os principais temas estudados em estratégia estão o papel dos gestores de topo. Mesmo Papadakis e Barwise (2002) já argumentaram que dois dos principais temas de estudo recentes em

estratégia são o papel da administração de topo (HAMBRICK, MASON, 1984; LEWIN, STEPHENS, 1994) e a tomada de decisão em nível estratégico (RAJAGOPALAN; RASHEED; DATTA, 1993; PAPADAKIS; BARWISE, 1998). Mesmo de forma mais abrangente como no caso da intenção estratégica, estes executivos em casos de sucesso promovem direção, motivação e desafio (HAMEL; PRAHALAD, 1994), influenciando todo o desdobramento de ações em relação aos recursos e processos.

Pelo exposto, compreender a tomada de decisão é fundamental para o desempenho das organizações. Este trabalho, que considera a tomada de decisão estratégica como tema de pesquisa tem como objetivo: Descrever qual o status do conhecimento em tomada de decisão estratégica do alto escalão e as teorias que subsidiam o tema. Desta forma, o aspecto central deste trabalho é considerar o principal executivo e seu alto escalão, como recursos estratégicos fundamentais, que direcionam e desdobram ações ao longo de toda a organização, estando estas relacionadas diretamente as decisões escolhidas, neste caso, decisões estratégicas.

1.2 Objetivos e questões de pesquisa

Objetivos:

01. Compreender a estrutura intelectual que conecta teorias e autores que pesquisam a tomada de decisão estratégica do alto escalão de forma a propor uma agenda para pesquisa futura em tomada de decisão estratégica;

Questões de pesquisa:

01. Quais as principais teorias e autores da pesquisa sobre tomada de decisão estratégica no alto escalão e seus aspectos fundamentais?
02. Que estudos poderão caracterizar uma agenda de pesquisa futura em tomada de decisão estratégica?

1.3 Justificativa e Contribuições

Os estudos de estratégia têm procurado explicar como as organizações podem conseguir captar e sustentar uma vantagem competitiva (PORTER, 1980; BARNEY, 1991). No estudo das vantagens competitivas das empresas as abordagens teóricas utilizadas têm sido diversas e a compreensão do fenômeno beneficiado de contribuições que emergem de, por exemplo, teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 1982) e co-evolucionária (LEWIN et al., 1999), teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1937), aprendizagem organizacional (LEVITT; MARCH, 1988), teoria da agência (ROSS, 1973), teoria contingencial (BOYD, 1995), teoria institucional (ZUCKER, 1987), das redes sociais (GRANOVETTER, 1985), do alto escalão (HAMBRICK, MASON, 1984) e a Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Embora existam estudos sobre a tomada de decisão e o papel do alto escalão na decisão dos rumos e aspectos estratégicos das empresas (HAMBRICK, MASON, 1984; PAPADAKIS; BARWISE, 2002; MEDEIROS JR; SERRA; FERREIRA, 2009; SERRA; FERREIRA, 2010), não foi encontrada qualquer pesquisa de grande abrangência que procurasse compreender o que tem sido estudado, como os diversos estudos podem ser integrados, e as lacunas a serem pesquisadas sobre tomada de decisãao estratégica pelo alto escalão.

Outro aspecto importante a ser considerado, é que, a tomada de decisão também é contextual dependendo de aspectos locais, como sejam os fatores institucionais na internacionalização das empresas (FERREIRA; SERRA, 2008; FERREIRA; SERRA; REIS, 2011), ou como a tomada de decisão do principal executivo pode influenciar nas empresas familiares (MEDEIROS; SERRA; FERREIRA, 2011). Evidencia-se, assim, a importância de existirem estudos brasileiros em tomada de decisão, considerando o aspecto local e institucional como contexto. Uma posível especificidade do contexto Brasileiro está em que grande parte das empresas são familiares, estão na primeira ou segunda geração, e que mesmo em empresas capital aberto, o controle é, frequentemente, de cariz familiar. A contextualização dos estudos de tomada de decisão é essencial em casos como estes, sendo o tema importante também pela influência que pode trazer no desempenho para o sucesso e crescimento das empresas.

Apesar da importância do estudo da tomada de decisão do alto escalão no contexto nacional Brasileiro, num levantamento preliminar nas principais publicações nacionais não foi

encontrado um número substancial de trabalhos. Vale ressaltar que nesta pesquisa, foram encontrados no EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) 37 trabalhos de temas diversos sobre tomada de decisão, e na base Scielo (*Scientific Electronic Library Online)*, uma base de dados latino-americana, 110 trabalhos. Ambas foram pesquisadas sem considerar quem era o decisor no processo de tomada de decisão, sendo alto escalão ou não. Dentre os encontrados temos, por exemplo, o trabalho de Bueno e Azevedo (2011), que assenta num levantamento da produção científica sobre a racionalidade na tomada de decisão estratégica, e o trabalho de Vasconcelos (2001) sobre o impacto da diversidade de abordagens teóricas de estratégia no processo de tomada de decisão.

Pelo justificado acima, este trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão do tema tomada de decisão estratégica com foco no alto escalão, juntamente também pela importância do tema, pelo fato de ainda existirem poucos pesquisadores dedicados ao mesmo, e porque ainda que existam pesquisas em tomada de decisão, grande parte tem focos distintos do executivo principal e sua equipe próxima.

1.4 Organização da dissertação

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, seguindo a estrutura apresentada na ilustração 1 e descrita em seguida.

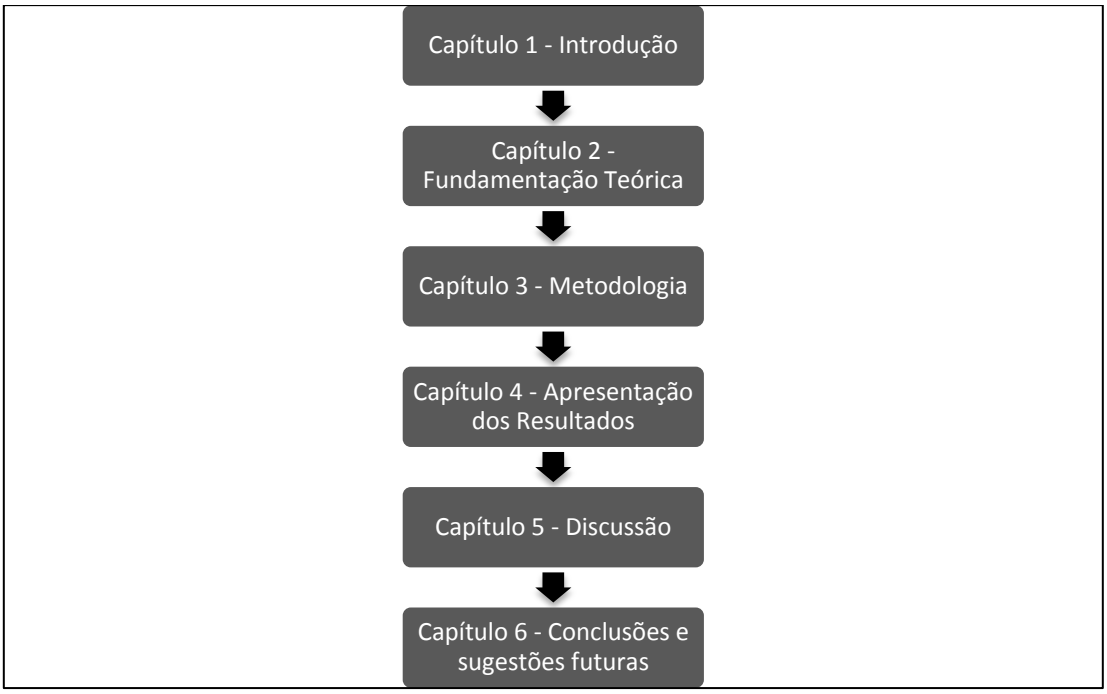

Ilustração 1 - Capítulos da dissertação

O primeiro capítulo aborda a parte introdutória da dissertação, contextualizando o problema de pesquisa, e expondo os objetivos do estudo. No segundo capítulo, tem-se a fundamentação teórica sobre o tema tomada de decisão. Sendo realizada a exposição de conceitos teóricos relacionados ao tema estudado. O terceiro capitulo expõe a metodologia utilizada no estudo, apresentando a natureza e abordagem da pesquisa, os métodos de pesquisa, a seleção e classificação dos dados e fontes de pesquisa, a coleta e tratamento dos dados, a análise dos dados, e as limitações do estudo. O quarto capítulo apresenta os resultados que serão discutidos aprofundadamente no quinto capítulo, juntamente com o modelo teórico resultante e a conceção de uma proposta de agenda de estudos futuros. Por fim, o sexto capítulo, apresenta as considerações finais sobre a tomada de decisão estratégica pelo Alto escalão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico fundamental que suporta a importância da tomada de decisão do alto escalão. A ilustração 2 apresentada a seguir sintetiza os três aspectos abordados na fundamentação teórica: estratégia e tomada de decisão, o alto escalão como recurso estratégico, e a tomada de decisão estratégica no alto escalão. Considerados conjuntamente, este spermitem melhor entender o papel do alto escalão na tomada de decisão estratégica.

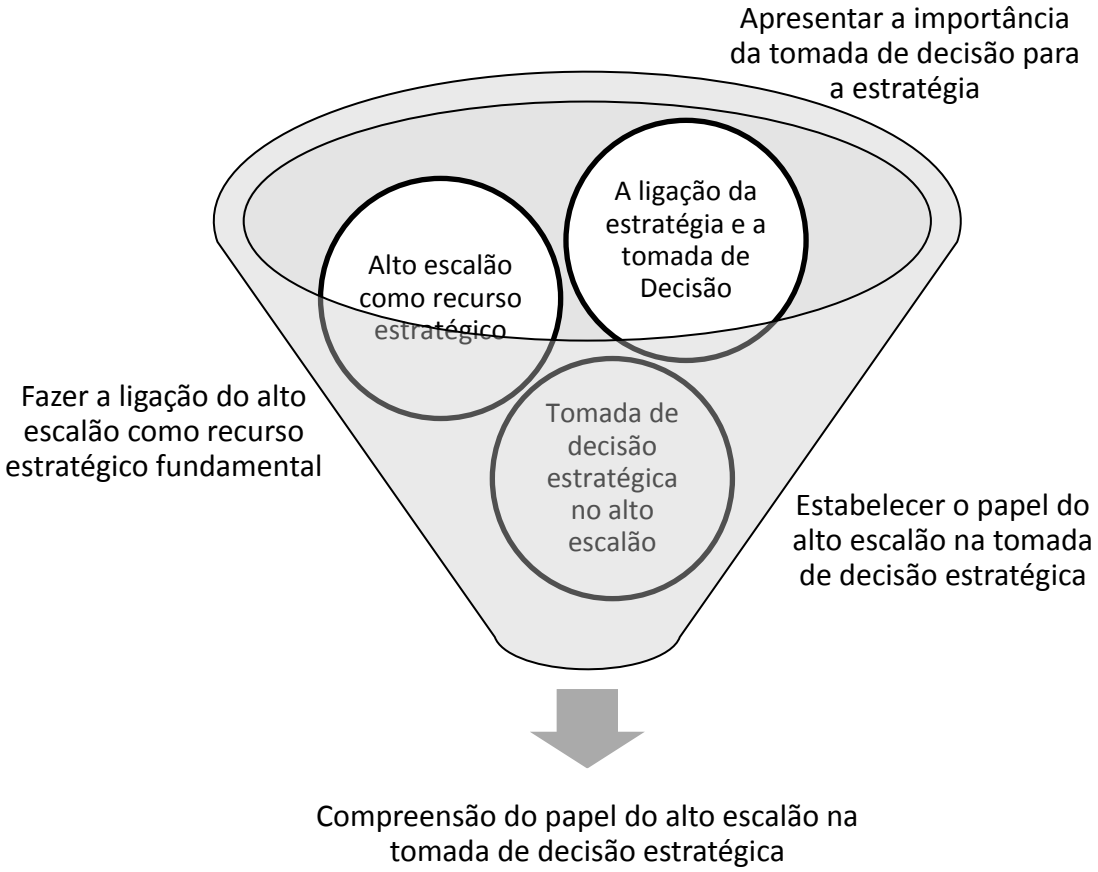

Ilustração 2 – Estrutura da Fundamentação Teórica

A proposta de organização do referencial teórico apresentada na ilustração 2 é sustentada nas observações seguintes. A VBR, teoria estratégica cujo enfoque assenta na análise dos aspectos internos da organização, argumenta que a vantagem competitiva é conseguida por intermédio dos recursos organizacionais possuídos e controlados pela empresa (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Neste trabalho, consideramos que esta teoria é

fundamental para justificar a relação entre a estratégia e o alto escalão na decisão estratégica. O alto escalão é um recurso estratégico, na medida que pelas suas ações emprega os recursos organizacionais e toma decisões que influenciam o rumo das empresas (RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; AMIT, SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993). Levamos, ainda, em consideração Hoskisson et al. (1999), que argumenta que tanto os trabalhos de liderança estratégica, como os de decisão estratégica são um sub-campo da VBR, representado principalmente pela teoria do alto escalão proposta por Hambrick e Mason (1984). Analisamos as três componentes em seguida.

2.1 A ligação da Estratégia e a Tomada de Decisão

A pesquisa em estratégia tem evoluído na tentativa de explicar e auxiliar as organizações na busca por vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1991; HOSKISSON ET AL., 1999), buscando explicar as diferenças entre as empresas (CARROL, 1993), e as diferenças de desempenho entre elas (PORTER, 1980; 1985). Barney (2002) aponta que até a década de 1950, os executivos eram responsáveis pelo ensino nas escolas de negócios, discutindo regras práticas oriundas da experiência pessoal obtida ao longo de suas carreiras. O livro de Chandler, *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*, publicado em 1962, é apontado como um dos primeiros trabalhos de gestão estratégica (HOSKISSON et al, 1999). Ainda na década de 1960, sob a tutela de professores ex-executivos, a disciplina de gestão estratégica (s*trategic management*) era comumente chamada nas escolas de Gestão (*business* e *management*) de política de negócios (*business policy*) (FAULKNER; CAMPBELL, 2003).

Desde os anos 50, a pesquisa em estratégia, com suas teorias e conceitos que procuravam explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas, evoluiu. Diversas teorias e correntes de pensamento emergiram, desde as baseadas na teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 1982) e co-evolucionária (LEWIN et. al. 1999), na teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975, 1985), em aprendizagem organizacional (LEVITT; MARCH, 1988), teoria da agência (ROSS, 1973), teoria contingencial (BOYD, 1995), teoria institucional (ZUCKER, 1987), organização industrial (PORTER, 1980, 1985), das redes relacionais (GRANOVETTER, 1985), Visão Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY, 2001) e a teoria do alto escalão

(HAMBRICK, MASON, 1984). Apesar da evolução das teorias acerca da estratégia, não existe um consenso em torno de uma proposta teórica para a formulação da estratégia, mesmo que as organizações utilizem roteiros na criação e gestão dos seus recursos estratégicos (MINTZBERG, 1994; HOSKISSON ET AL., 1999; MINTZBERG; QUINN, 2002).

A tomada de decisão estratégica é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunístico, pela pressão de tempo, dentre outros (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992). Está relacionada ao sucesso das organizações bem como o rumo estratégico tomado pelas mesmas (KUNC, MORECROFT, 2010) e ao seu declínio (SERRA; ALMEIDA; FERREIRA, 2012).

Qualquer que seja a abordagem para criação ou interpretação da estratégia, a mesma envolve uma escolha, uma tomada de decisão (PORTER, 1991). Diversos estudos abordam a tomada de decisão, dentre os quais podemos citar, estudos acerca da influência da tomada de decisão no desempenho (FREDERICKSON, 1984; HOUGH, WHITE, 2003; KUNC, MORECROFT, 2010), estudos sobre alto escalão na tomada de decisão (HAMBRICK, 1981; HAMBRICK, MASON, 1984; HAMBRICK, FILKENSTEIN, 1987), estudos sobre a influência cognitiva na tomada de decisão (SCHWENK, 1986; DAS, TENG, 1999;HASELTON, NETTLE, ANDREWS, 2005), estudos sobre a pressão ambiental e o tempo na tomada de decisão (KOCHER, SUTTER, 2006). O desempenho das organizações e o rumo seguido parece, assim, inexoravelmente ligado à tomada de decisão.

2.2 Alto escalão como recurso estratégico

2.2.1 Conceitos da VBR

A VBR considera que as os recursos e *capabilities* das organizações podem ser fontes de vantagem competitiva, que as organizações são entidades que dependentes de contextos históricos e relações sociais e que, a capacidade das organizações em adquirir e explorar recursos irá depender do tempo e do contexto em que estão inseridas (BARNEY, 1991). O valor dos recursos é considerado como base da VBR (PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984). Mesmo Porter (1991) reconhece o valor criado pelas atividades desenvolvidas pela empresa em relação ao ambiente competitivo. A diferença do argumento

de Porter colocado anteriormente, em relação à VBR, é que como foi exposto por Barney (1986b), as habilidades e capacidades internas são mais importantes para a avaliação dos recursos que possam proporcionar vantagem competitiva do que especificamente para a análise do ambiente empresarial.

O trabalho de Penrose (1959) é considerado como a alicerce teórico para os estudos de VBR. Penrose (1959) argumenta que o crescimento das organizações depende de como se utiliza efetivamente de recursos heterogêneos. Autores relacionados a VBR definem, deste modo, a empresa como um feixe heterogêneo de recursos (PENROSE, 1959; PETERAF, 1993), ou de outra forma, como um feixe único de recursos e relacionamentos (RUMELT, 1984). Por exemplo, Wernerfelt (1984, pág. 172) definiu recurso organizacional como:

> "... qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada empresa. Mais formalmente, um recurso organizacional em dado tempo pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são semi-permanentemente ligados à empresa."

Barney (1991, pág. 101) complementa sugerindo que os recursos organizacionais:

> "… incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc, controlados pela empresa que a habilitam a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade ... Na linguagem da análise estratégica tradicional, os recursos da empresa são as forças que as empresas podem usar para conceber e implementar suas estratégias."

Barney (1991), apresentou quatro atributos para que os recursos sejam considerados estratégicos e que os habilitem a gerar vantagem competitiva sustentável. Estes quatro atributos estabelecem os recursos VRIN (BARNEY, 1991):

(1) Os recursos devem ser valiosos para que as oportunidades possam ser exploradas e/ou a empresa possa neutralizar ameaças no ambiente competitivo.

(2) Os recursos devem ser raros, não estando disponíveis para os concorrentes atuais e futuros.

(3) Os recursos devem ser imperfeitamente imitáveis, ou inimitáveis, podendo ser dependentes de condições históricas únicas das empresas, ser casualmente ambíguos, e socialmente complexos.

(4) Os recursos devem ser não-substituíveis, outros recursos, ou feixes de recursos, não devem ser capazes de gerar o mesmo resultado.

Uma breve explanação sobre os atributos é necessária. Os recursos, ou feixes de recursos, não serão valiosos se estiverem disponíveis para os concorrentes, ou seja, se não forem raros (BARNEY, 1991). Raridade não significa exclusividade mas importa notar que se os recursos estivessem facilmente disponíveis à grande maioria das empresas dificilmente poderiam ser fonte de vantagem competitiva, tornando-se antes uma fonte de, no máximo, paridade competitiva (BARNEY, 2001). De forma complementar, a não-subtituição de recursos esta relacionada à incapacidade de se replicar o efeito final de um recurso específico por meio de outros recursos, ou seja, imitando o resultado de um determinado recurso (WERNERFELT, 1984).

O conceito de inimitabilidade de recursos foi apresentado inicialmente no trabalho de Lippman e Rumelt (1982) que explica as diferenças entre as empresas. Rumelt (1984) apresentou que recursos inimitáveis e resultados de imperfeições de mercado são mecanismos de isolamento entre as empresas., servindo como barreira à mobilidade de recursos, tornando-se fonte de vantagem competitiva no mercado. Também Ghemawat (1986) chamou atenção que a inimitabilidade dependeria do acesso preferencial aos recursos e aos clientes, assim como, pelas restrições impostas pela concorrência. Outro fator importante é a dependência histórica no desenvolvimento do feixe de recursos e capacidades, que estão ligados ao desenvolvimento de uma posição competitiva inimitável, como é o caso da reputação da marca e da cultura das organizações desenvolvidas ao longo do tempo (BARNEY, 1986b).

Recursos que geram vantagem competitiva são muitas vezes casualmente ambíguos (LIPPMAN, RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; BARNEY, 1986b). A ambiguidade causal pode ser definida como a dificuldade para se identificar a verdadeira fonte de vantagem competitiva que emerge da incerteza que envolve a acumulação de ativos. Ou seja, os competidores terão pelo menos algum grau de incerteza envolvendo a identificação e compreensão de qual, ou quais, o recurso, ou feixe de recursos, que subjaz à origem da vantagem competitiva e qual o seu valor específico (DIERICKX, COOL, 1989). A ambiguidade causal tem na complexidade social um dos seus pilares. A complexidade social está relacionada a fatores como relacionamentos interpessoais entre os executivos das organizações, cultura organizacional, reputação da empresa e sistemas de gestão complexos, resumindo, a todos os fatores sociais específicos da organização que aumentem a dificuldade de replicação de recursos (BARNEY, 1991). Estes recursos socialmente complexos não estão

facilmente disponíveis no mercado, tendo, segundo Dierickx e Cool (1989), maior possibilidade de gerar uma vantagem competitiva sustentável.

O argumento da VBR é que as empresas são diferentes porque possuem recursos distintos (BARNEY, 1991). Para a VBR a vantagem competitiva é pelo menos parcialmente função das imperfeições no mercado relacionadas aos recursos e às empresas, mas neste trabalho, ressalta-se sobretudo, as diferenças nas decisões dos gestores e suas tomadas de decisão em aspectos relacionados ao uso, desdobramento e desenvolvimento dos recursos (BARNEY, 1986a).

2.2.2 Teoria do Alto escalão e a VBR

Hoskisson et al. (1999) argumentaram que a perspectiva do alto escalão apresentada por Hambrick e Mason (1984) pode ser considerada uma teoria da administração estratégica. Hoskisson et al. afirmam que o resultado da organização é influenciado pelas características do principal executivo e de sua equipe próxima, estando estas características ligadas com as ações e direcionamentos estratégicos, que resultam em desempenho empresarial (MEDEIROS JR; SERRA; FERREIRA, 2011). Assim, de acordo com Hoskisson et al. (1999), que revisam a evolução do estudo da administração estratégica, argumentam que tanto os trabalhos de liderança estratégica como os de decisão estratégica são um sub-tema da VBR, representada principalmente pela teoria do alto escalão proposta por Hambrick e Mason (1984).

Hoskisson et al. (1999, pág. 440) vão ainda mais longe ao mencionar que os líderes estratégicos nas organizações podem ser considerados como “potencialmente o único recurso da empresa”. Desde a publicação do artigo de Hambrick e Mason (1984) acerca da perspectiva do alto escalão, que aborda que o desempenho e o rumo estratégico empresarial são em parte reflexos das características e escolha dos gestores de topo, outros autores têm adotado a perspectiva que a equipe executiva é um recurso estratégico (MILLER; TOULOUSE, 1986; FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1988; SMITH ET AL., 1994). Em especial, estas pesquisas têm focado a influência do alto escalão sobre o desdobramento e desenvolvimento dos recursos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Outros autores observam como as decisões estratégicas da empresa são influenciadas pelo talento gerencial (SELZNICK, 1957; HAMBRICK, FINKELSTEIN, 1987), base,

conhecimento, habilidades e estilos cognitivos do alto escalão (HAMBRICK; MASON, 1984). Um argumento que reforça esta afirmação foi exposto por Rumelt (1984), notando que os casos de empresas de sucesso estão ligados a relações especificas e únicas de recursos específicos, influenciadas pelo próprio alto escalão e sua ação de tomada de decisão gerencial.

Levando em consideração o conceito VRIN e a argumentação de Barney (1991), o alto escalão, ao criar e executar estratégias que possibilitam a exploração das oportunidades e/ou neutralização de ameaças, pode ser considerado um recurso valioso. De forma similar, embora os líderes possam ser formados, são raros (COLLINS, 2001). Os membros do alto escalão das empresas possuem capacidades sócio-cognitivas diferentes entre si, de fundo emocional e racional adquiridos durante a vida ou geneticamente, sendo dificilmente replicáveis, podendo ser consideradas como recursos que induzem heterogeneidade nos setores competitivos (PRAHALAD; BETTY, 1986; GRANT, 1988).

O alto escalão toma decisões específicas que influenciam o desdobramento e desenvolvimento de recursos com impacto no atingir de vantagens sustentáveis (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). A tomada de decisão é dependente do comportamento e assim como a implementação das ações estratégicas na organização também serão distintas, relacionando diretamente com a inimitabilidade (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Pode-se argumentar, na perspectiva de Rumelt (1984), que o alto escalão é capaz de isolar suas empresas da imitação por sua atuação de manutenção e acesso a clientes, ao direcionamento de inovações e à descoberta de oportunidades. A importância do executivo principal é abordada nos trabalhos de empreendedorismo de Gartner (1988), sustentando o argumento que tanto a empresa como o empreendedor são historicamente dependentes. Pode-se também estender para aspectos de complexidade social e ambiguidade causal, visto que não é fácil compreender a forma pela qual as decisões sobre recursos acontecem, ou como são os relacionamentos no alto escalão, e entre este e outros níveis hierárquicos. Esta é uma das possibilidades de pesquisa levantadas na nova abordagem de estratégica como prática, cujo foco está nas práticas sociais da criação estratégica (VAARA;WHITTINGHTON, 2012).

Pelo que foi exposto fica clara a influência do alto escalão nas decisões e a importância da tomada de decisão estratégica para o desempenho das organizações. Avaliando mais de perto os trabalhos de Hambrick a partir da perspectiva do alto escalão, também fica claro o impacto

do executivo principal e sua equipe no desempenho empresarial, e nas decisões estratégicas e rumo estratégico.

2.3 Tomada de decisão estratégica no alto escalão

A tomada de decisão está presente nos diversos níveis organizacionais e, possivelmente com maior saliência pelo impacto na organização, no nível estratégico (ELBANNA, 2006). Einsenhardt e Zbaracki (1992), definem as decisões estratégicas como as decisões importantes em termos das ações que determinam a alocação de recursos que comprometem e auxiliam os ajustes estratégicos. A tomada de decisão estratégica é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunístico, pressão de tempo, dentre outros (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Elbanna (2006) realizou uma revisão sobre tomada de decisão estratégica. Concluiu que as decisões estratégicas têm caracter formal ou informal, que são da responsabilidade do alto escalão e que refletem a interação entre a organização e seu ambiente. Concluiu, ainda, que as decisões estratégicas tratam de interesses que são essenciais à sobrevivência da organização, envolvendo uma grande diversidade de recursos organizacionais. Por fim, concluiu que as decisões estratégicas são iminentemente políticas, empregnadas de elevados níveis de incerteza, nem sempre refletem a melhor solução, cujo que resultado no desempenho é difícil de avaliar, e que pela sua natureza depois de tomadas são difíceis de reverter.

O processo de tomada de decisão é complexo, na medida que envolve características organizacionais e questões acerca dos tomadores de decisão (KEENEY, 2004). O estudo de revisão de literatura de Elbanna (2006) classificou as pesquisas sobre decisão estratégica em dois grupos: as que tratam conteúdo e as que se debruçam sobre o processo. As que tratam conteúdo focam temas como portfólio, diversificação, gestão e alinhamento estratégico. As que se debruçam sobre o processo analisam os fatores envolvidos no próprio processo.

O artigo de Hambrick e Mason (1984) foi um dos trabalhos iniciais relacionando as características dos tomadores de decisão, no caso o alto escalão, ao desempenho organizacional. Depois deste, uma série de trabalhos procuraram relacionar características do alto escalão com os resultados da organização. Destacam-se Hambrick, Cho e Chen (1996) e

Friedrickson, Hambrick e Baumrin (1998) que avaliaram a relação entre o principal executivo e o conselho de administração. Filkelstein e Hambrick (1988), Filkelstein e Hambrick (1989) e Sanders e Hambrick (2007) no estudo da influência da remuneração dos executivos principais no desempenho das organizações. Hambrick e Fukutomi (1991) e Henderson, Miller e Hambrick (2006) sobre a evolução do comportamento do CEO durante seu mandato. Hambrick e D'Aveni (1992) e Hambrick (1995) acerca doo impacto da fragmentação do alto escalão nas estratégias e resultados das organizações. E, Hayward e Hambrick (1997) e Hiller e Hambrick (2005) que estudaram como a personalidade do CEO define a escolha estratégica.

Uma parte substancial da literatura sobre a tomada de decisão está vinculada a cognição dos indivíduos decisores, e seus vieses cognitivos. Eisenhardt e Zbaracki (1992) defendem a consideração da cognição, da intuição e dos *insights* dos decisores no processo decisório, argumentando que estes complementam a racionalidade humana. Os vieses cognitivos são efeitos resultantes da cognição, de observação pessoal (por exemplo, falhas de cálculo, de atribuição social e de memória) comuns em todos os seres humanos (HASELTON, NEETLE, ANDREWS, 2005). Diversos autores analisaram os efeitos adversos dos vieses cognitivos no processos de tomada de decisão (SCHWENK, 1986; DAS, TENG, 1999).

Dentre os fatores que afetam a cognição dos decisores podemos citar a complexidade da tomada de decisão. Simon (1957) explorou os limites da tomada de decisão humana em ambientes dinâmicos e complexos. Devido à complexidade e dinamismo ambiental em torno da tomada de decisão, sugeriu que os seres humanos não são capazes de agir de forma totalmente racional, e que esta incapacidade resulta em um estado geral de *satisficing*, na qual soluções não ideais são escolhidas ao atenderem requisitos mínimos da tomada de decisão. Isto ocorre devido à racionalidade limitada dos seres humanos, que não são, muitas vezes, mentalmente capazes de avaliar todas as consequências potenciais das decisões tomadas. Assim, quando há muitas questões com resultados incertos e instáveis, a análise das possíveis decisões e seus resultados renderia conclusões muito complexas e incertas (SIGGELKOW, RIVKIN, 2005). A tomada de decisão seria o equivalente a escolher um resultado potencial de dentro uma lata de lixo (ver o conceito de *garbage can* de COHEN et al, 1972). A complexidade refere-se ao número e interdependências dos componentes que existem em qualquer processo de tomada de decisão. Alguns autores argumentam que quanto maior as interdependências entre as variáveis, maior será o nível de complexidade envolvido na tomada de decisão (MISCHEN, JACKSON, 2008).

Outro fator preponderante influenciador na tomada de decisão é o tempo. Diante da pressão de tempo, o tomador de decisão está propenso a usar excessivamente analogias simplificadas para conceitualizar uma situação complexa (RAHMAN, DE FEIS, 2009). Muitas variáveis, tempo limitado, e os concorrentes fazem com que a tomada de decisão seja complexa, instável e arriscada (SIMON, 1979). Além disso, em ambientes em rápida mudança, a pressão do tempo é uma força proeminente (SIMON, 1979; KOCHER, SUTTER, 2006). Em um mercado competitivo, tomar a decisão certa, por si só não dá a uma empresa vantagem competitiva, mas tomar uma decisão certa e rápida pode levar a vantagem competitiva temporária (PORTER, MILLAR, 1985).

O ambiente empresarial em que a organização está inserida é passível de afetar e/ou restringir a tomada de decisão (RAHMAN, DE FEIS, 2009). Diversos estudos investigam os potenciais efeitos de moderação dos fatores ambientais sobre a relação entre as dimensões do processo de decisão e resultados econômicos (FREDERICKSON, 1984; HOUGH, WHITE, 2003) e como o comportamento político afeta os processos de decisão estratégica dos CEOs em ambientes dinâmicos (EINSENHARDT, BOURGEOIS, 1988). Por exemplo, Bougeois e Eisenhardt (1988) concluíram que em ambientes de negócios dinâmicos, é imperativo que a tomada de decisão seja cuidadosa, porém rápida, e que estes ambientes demandam um TMT *(*top management team - time de alto escalão*)* poderoso e decisivo, que persiga o risco e a inovação, porém com execução segura e incremental. Em outro artigo, Einsenhardt (1989) aborda que em ambientes com alta dinâmica, os tomadores de decisão mais rápidos usam mais e não menos informações que os tomadores de decisões mais lentos, assim como também usam mais e não menos alternativas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos realizados na execução do estudo, buscando facilitar a compreensão da metodologia utilizada e dos motivos que presidiram a sua escolha. Importa salientar que a escolha dos métodos a utilizar se baseou nos problemas e objetivos de pesquisa.

O estudo envolveu o levantamento de dados em duas etapas. Primeiro, foi realizado um levantamento bibliométrico, a fim de fundamentar a revisão e o entendimento da literatura. Este tem o benefício de ser um tipo de levantamento compatível com os objetivos e problemas de pesquisa, e com as análises bibliométricas, bibliográfica e de correlação pretendidas. A ilustração 3 apresenta os passos dos procedimentos metodológicos.

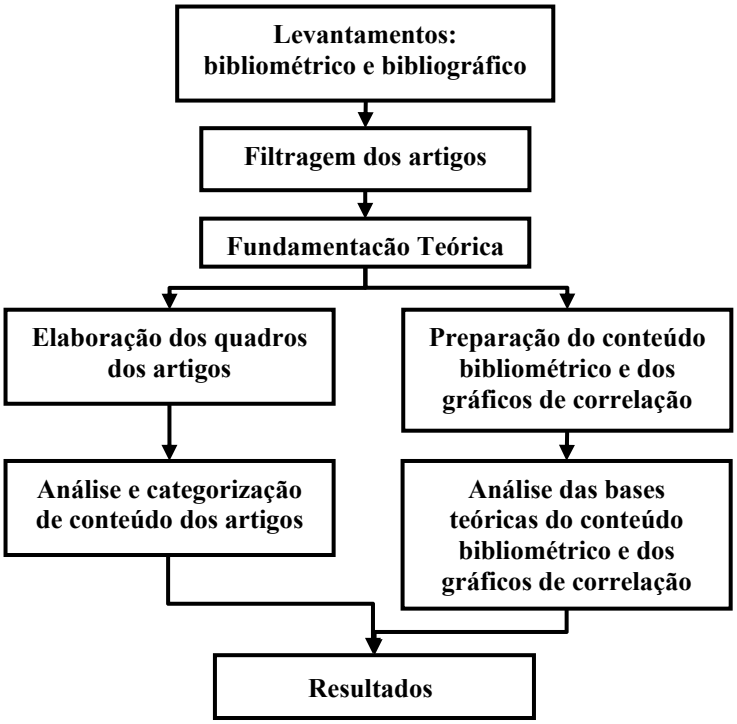

Ilustração 3 – Resumo dos procedimentos metodológicos

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

Levando em consideração os objetivos de pesquisa, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, e o grau de conhecimento acerca do problema de pesquisa, é possível classificar os diferentes tipos de pesquisa em exploratórias ou conclusivas, sendo as conclusivas descritivas ou causais.

O presente estudo tem características exploratórias e conclusivas. A pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de pesquisa, quando não há um conhecimento considerado como suficiente acerca do tema pesquisado (MATTAR, 2007). Assim, este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o tema estudado, aprimorar ideias, e obter intuições acerca do mesmo (GIL, 1996). Assim, o estudo tem características exploratórias pela natureza da pesquisa bibliométrica e da pesquisa bibliográfica, cujo propósito é o entendimento acerca do tema – neste estudo a tomada de decisão -, elucidando-o, e proporcionando extensa literatura sobre o tema.

O estudo tem também características conclusivas por, após o estudo exploratório inicial, descrever características acerca de variáveis da tomada de decisão e estabelecer relações entre os autores, trabalhos e sub-áreas de estudo do tema em foco. A pesquisa conclusiva tem como características possuir objetivos melhor definidos e procedimentos formais. Este tipo de pesquisa justifica-se quando o conhecimento acerca do problema de estudo está mais avançado e bem estruturado do que na pesquisa exploratória (MATTAR, 2007). Dentro das pesquisas conclusivas, temos a de caráter descritivo, em que os objetivos são a descrição de determinadas características de um certo fenômeno, estimar a proporção de elementos de uma população com determinados comportamentos, ou descobrir a existência de relações entre variáveis (GIL, 1996; MATTAR, 2007). Outro tipo de pesquisa conclusiva é a causal ou explicativa, que busca elucidar as relações de causa e efeito entre variáveis de decisão e o resultado (MATTAR, 2007).

Quanto à abordagem deste estudo, a mesma é quanti-qualitativa, pois tem características qualitativas em relação às pesquisas bibliográficas e bibliométricas iniciais, e o entendimento e categorização dos artigos de tomada de decisão encontrados nas pesquisas. Em relação às abordagens de pesquisa, dentre as características da pesquisa qualitativa podemos ressaltar que a mesma é voltada para o entendimento, compreensão e descrição dos dados por meio de

um quadro de referência, tendo uma perspectiva mais subjetiva. Este estudo tem, também, características quantitativas ao abordar quantitativamente as referências, autores das referências, ano de publicação, e publicações dos artigos encontrados. As pesquisas quantitativas preocupam-se com a verificação e obtenção de resultados por meio de medições mais controladas, sendo estes organizados e tratados estatisticamente (GIL, 1996; MATTAR, 2007).

3.2 Métodos de pesquisa

Os métodos de pesquisa escolhidos foram a pesquisa bibliométrica e a pesquisa bibliográfica. Com ambos os métodos, procurou-se obter literatura de maior relevância acerca do tema tomada de decisão e, em especial, pelo alto escalão, considerando que a qualidade e quantidade dos dados obtidos eram fundamentais para o bom procedimento do estudo. Importa notar que Prichard (1969) realçou as qualidades da pesquisa bibliométrica ao afirmar que "bibliometria é a área de estudo que usa métodos matemáticos e estatísticos para investigar e quantificar os processos de comunicação escrita". Um dos benefícios da pesquisa bibliométrica é a de se pesquisar de forma mais estruturada, com foco tanto qualitativo quanto quantitativo em bases de dados acadêmicas, cujo conteúdo, está disponível de forma ordenada e categorizada de acordo com os critérios da base, auxiliando o trabalho de análise do pesquisador.

As pesquisas bibliométricas são utilizadas como método de pesquisa em fontes documentais escritas diversas como sejam, por exemplo, livros, artigos, patentes, relatórios empresariais, documentos de trabalho (*working papers*), entre outros. O objetivo dos estudos bibliométricos pode incidir sobre diversas unidades de análise como sejam teorias, identificar os autores mais relevantes sobre determinados temas, quais as instituições mais produtivas academicamente em uma área de pesquisa e descobrir como estão organizadas as redes entre temas e autores. (DIODATO, 1994; PILKINGTON, MEREDITH, 2009). A partir destas análises é possível entender o stock de conhecimento já acumulado, desenhar tendências e mesmo inferir futuras agendas de pesquisa pela identificação de lacunas.

Os estudos bibliométricos têm sido amplamente utilizados para compreender a literatura existente e, nomeadamente, identificar a estrutura intelectual de uma área de estudo. Visam

entender a influência do trabalho de um autor (FERREIRA, 2012; FERREIRA; SERRA; ALMEIDA, 2012) e ou uma disciplina (RAMOS-RODRIGUEZ, RUIZ-NAVARRO, 2004). Por exemplo, Moran et al. (2010) fizeram um estudo bibliométrico sobre alianças estratégicas, Guillera et al (2013) verificaram a evolução da pesquisa de psicologia ao redor do mundo. Ferreira, Santos, Almeida e Serra (2012) estudaram a evolução da investigação em fusões e aquisições por meio de uma pesquisa bibliométrica, que englobou um período de dez anos nas seis revistas de maior reputação no campo da estratégia.

Pesquisas bibliométricas têm sido utilizadas em diversas áreas de conhecimento. Por exemplo, na disciplina de estratégia (SERRA ET AL, 2012; RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004), marketing (SAMIEE; CHABOWSKI, 2011), alianças estratégicas (MORAN ET AL., 2010), empreendedorismo (FERREIRA ET AL., 2010), negociação internacional (REYNOLDS; SIMINTIRAS; VLACHOU, 2003), psicologia (GUILERA; BARRIOS; GÓMEZ-BENITO, 2013), negócios internacionais (FERREIRA, 2012; FERREIRA; SERRA; ALMEIDA, 2012), entre outros.

Para o bom funcionamento da pesquisa bibliométrica é necessário que se leve em consideração três leis bibliométricas essenciais, a lei de Zipf, a lei de Lotka, e a lei de Bradford. O uso destas leis bibliométricas, juntamente com a escolha da base de dados, áreas de estudo e tempo de pesquisa promovem a otimização dos dados encontrados na pesquisa bibliométrica e da análise posterior dos mesmos.

A lei de Zipf (1949), a mais considerada em estudos bibliométricos, afirma que a frequência de aparecimento de uma determinada palavra é inversamente proporcional a sua posição na tabela de frequência, ou seja, a palavra na primeira posição é duas vezes mais citada que a segunda, três vezes mais que a terceira, e assim por diante. Levar em consideração esta lei é extremamente importante, pois a quantidade e qualidade dos dados achados na pesquisa bibliométrica é fortemente dependente das palavras-chave usadas na pesquisa.

A Lei de Lotka (1926) afirma que o número de autores com “n” publicações em um determinado campo de estudo é aproximadamente “$1/n^2$” daqueles que tem apenas uma contribuição, e que os que contribuem com uma publicação correspondem a 60% de todos os autores em um campo de estudo. Com isso podemos afirmar que autores com duas publicações correspondem a 15% ($1/2^2.0,6$), autores com três terão 7% ($1/3^2.0,6$), e assim por

diante. Esta lei bibliométrica reflete o quão produtivo e relevante um autor é para um determinado tema, ao estabelecer relações similares a de Pareto entre autores e a quantidade de artigos publicados sobre o tema.

A Lei de Bradford (1934) afirma que a quantidade de periódicos de um determinado campo de estudo podem ser divididos em 3 partes: uma quantidade pequena de "x" periódicos são responsáveis por 1/3 das publicações, uma segunda leva maior de periódicos determinada por "x" multiplicado por uma constante "n" é responsável por mais 1/3, e um restante de periódicos determinados por "x" multiplicado por "n²" são responsáveis pelo 1/3 restante. A lei apresenta uma proporção $1:n:n^2$. Por exemplo, em um campo de estudo com 365 periódicos e um total de 1500 publicações, 5 periódicos detêm 500 (1/3) das publicações de um campo de estudo, 40 periódicos ($x.n$ = 5 vezes 8) detêm outras 500 (1/3), e finalmente 320 periódicos ($x.n^2$ = 5 vezes 8 elevado ao quadrado) detém mais 500 (1/3). Sendo esta lei relevante para o entendimento de quais são os periódicos mais prolíficos para um determinado tema.

Neste estudo, recorremos, também, a uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é utilizada para aprofundar o problema de pesquisa, adquirindo conhecimento por meio do estudo de dados secundários - sendo realizada em fontes bibliográficas existentes, como livros, periódicos, dissertações, teses, e anais de congressos (MATTAR, 2007). O objetivo da pesquisa bibliográfica neste estudo foi o de complementar os dados encontrados na pesquisa bibliométrica.

3.3 Seleção e classificação dos dados e bases de dados

Para a coleta dos dados é necessário selecionar primeiro a fonte dos dados. Por se tratar de uma pesquisa bibliométrica e bibliográfica, em fontes bibliográficas, os dados são de natureza secundária, ou seja, já foram coletados, tabulados, ordenados, estando armazenados à disposição de terceiros (MATTAR, 2007). Assim, escolhemos realizar a coleta de dados usando duas fontes bibliográficas de artigos: uma base de dados internacional e uma com foco em publicações latino-americanas, que contém registros de periódicos, livros, anais de congressos, notas, revisões de livros.

A base de dados escolhida para a pesquisa de periódicos internacionais foi a *ISI Web of Science*, pertencente à plataforma da *Thomson Reuters Web of Knowledge*. A *ISI WoK* consta no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2010) como a principal base de dados, tanto em conhecimento multidisciplinar, quanto nas ciências sociais aplicadas e humanas (ver Quadro 1).

Quadro 1- Principais Bases de Dados por Áreas do Conhecimento

Multidisciplinares	**Ciências sociais aplicadas e humanas**
Web of Science	Web of Science
Google Acadêmico	Google Acadêmico
Academic Search Premier	Academic Search premier
DII Derwent Innovations Index	Art Full Text
Banco de Teses CAPES	Banco de Teses CAPES
General Science Abstracts	Business Full Text
Scopus	CSA National Criminal Justice Reference Service

FONTE: CAPES (2012)

A base *ISI WoK* agrega os seguintes índices: *Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED); Social Sciences Citation Index (SSCI; Arts & Humanities Citation Index (A&HCI);* e *Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S), s*endo considerada uma das bases de dados acadêmicos mundiais mais completas. Tem, ainda, a vantagem de permitir acesso a conteúdos científicos multidisciplinares, datados desde 1900, em mais de 12.000 periódicos e 148.000 anais de conferências (THOMSON REUTERS, 2012).

Quanto a base de dados a ser efetuada a pesquisa bibliográfica, escolheu-se a *Scielo* (Scientific Electronic Library Online). Esta base de dados está especialmente vocacionada para favorecer o armazenamento e acesso a literatura cientifica de países em desenvolvimento, em particular da América Latina e Caribe (SCIELO, 2012). Salienta-se que o uso da *Scielo* ajudou a suplantar uma limitação encontrada durante a pesquisa na base de dados *Web of Science*: o pequeno número de publicações e periódicos nacionais. A *Scielo*, por se tratar de uma base com foco em literatura científica de países latino-americanos e caribenhos, permitiu identificar a literatura nacional sobre o tema de tomada de decisão.

3.4 Coleta e tratamento dos dados

Nesta seção são expostos os procedimentos de coleta e tratamento dos dados da pesquisa. A fim de facilitar a compreensão dos passos utilizados na pesquisa, optou-se pela divisão em duas partes: uma relativa à coleta e tratamento dos dados da pesquisa bibliométrica, e outra relativa à coleta e tratamento dos dados da pesquisa bibliográfica.

3.4.1 Coleta e tratamento dos dados da pesquisa bibliométrica

Escolhida a base de dados a ser efetuada a pesquisa bibliométrica, no caso a *Web Of Science*, efetuou-se a coleta dos dados. Foi necessário determinar o intervalo de tempo a ser pesquisado na base, as palavras-chave a utilizar, os índices da base, os tipos de documentos pesquisados, e finalmente as áreas pesquisadas. Quanto ao intervalo de tempo a ser pesquisado, escolheu-se pesquisar em todos os anos disponíveis na base, com o intuito de compor uma amostra relevante que incluisse o maior número possível de artigos que possibilitaria uma análise longitudinal da evolução temporal dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema de tomada de decisão.

A escolha das palavras-chave utilizadas na pesquisa levou em consideração as três leis bibliométricas citadas anteriormente: Zipf, Lotka, e Bradford. Foram também efetuadas duas pesquisas previas, a fim de analisar a frequência de aparecimento de palavras-chave nos artigos encontrados e incluir as mais usadas na pesquisa final. A ilustração 4 evidencia as combinações de palavras-chave usadas na pesquisa e a forma como foram combinadas Esclarece-se que a pesquisa foi conduzida com a palavra-chave “decision making” seguida de uma palavra-chave referente ao tomador de decisão, por exemplo, “decision making” e “ceo”. O asterisco “*” ao final da palavra-chave, refere-se a pesquisa de quaisquer variações possíveis da palavra em relação a última letra, incluindo plurais, singulares, e variações, como por exemplo, “board” e “boards”.

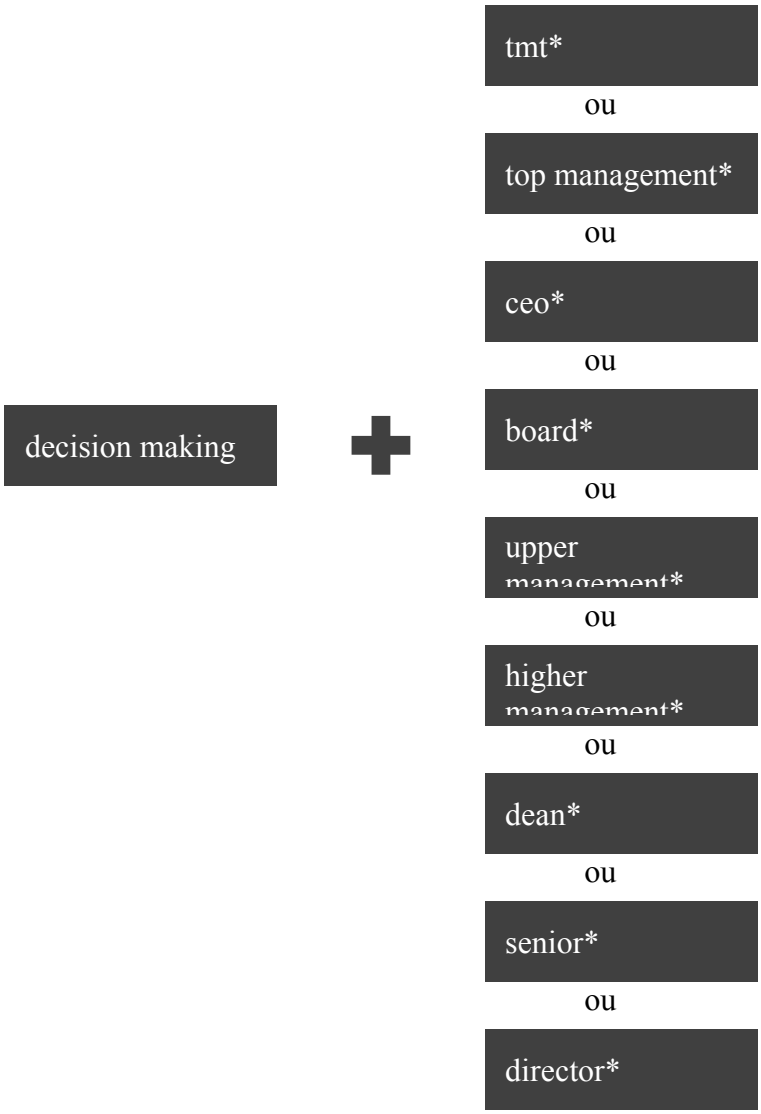

Ilustração 4 – Palavras-chaves utilizadas e o modo empregado

Na escolha dos índices da base *Web Of Science,* foram selecionados todos os quatro índices disponíveis, assegurando o achado da maior quantidade possível de trabalhos, e a possível escolha das áreas a ser filtrar os artigos posteriormente. Escolheu-se também pesquisar somente artigos, excluindo notas, revisões de livro, e trabalhos de congresso. Por fim, foi aplicado um filtro de modo a incluir apenas periódicos de *Management* e *Business*. Estes procedimentos resultaram na identificação de 961 artigos.

Para a obtenção da amostra final, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos 961 artigos. Este procedimento permitiu eliminar os artigos que não refletissem o tema pesquisado. Assim, obteve-se um total final de 277 artigos que é a amostra final para ao estudo.

É importante apresentar a lista dos periódicos em que foram publicados os artigos selecionados, visto que foram selecionados a partir de toda a base *ISI Web Of Science* (tabela 1). Vale ressaltar que, apesar da pesquisa contemplar toda a base, os periódicos dos artigos publicados possuem, em geral, fator de impacto relevante. Segundo o critério Qualis da área de adminsitração, periódicos acima com fator JCR acima de 0,2 podem ser classificados como A2, já periódicos com fator acima de 1 são A1. (CAPES, 2010)

Quantidade	Periódico:	FI 2011
24	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	3,783
18	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	0,963
17	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	4,255
18	HARVARD BUSINESS REVIEW	1,269
12	JOURNAL OF MANAGEMENT	4,595
11	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	5,608
11	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	1,872
9	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	-
9	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	1,897
6	ORGANIZATION SCIENCE	4,338
6	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	3,854
5	LONG RANGE PLANNING	2,197
6	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	3,062
6	MANAGEMENT DECISION	1,302
6	DECISION SCIENCES	1,359
5	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES	3.129
5	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2,383
5	ORGANIZATION STUDIES	2,328
3	MANAGEMENT SCIENCE	1,733
4	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	4,308
4	LEADERSHIP QUARTERLY	2,705
4	AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT	-
3	MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW	0,971
3	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	3,338
3	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	0,795
3	GROUP DECISION AND NEGOTIATION	1,017
3	JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	0,814
3	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	1,516
3	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	4,212
3	ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE	3,75
3	HUMAN RELATIONS	1,729
3	SMALL GROUP RESEARCH	1,345
1	INTERFACES	0,843
2	GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT	2.429
2	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	1.248
2	STRATEGIC ORGANIZATION	1,643
1	JOURNAL OF MARKETING	5,472
1	JOURNAL OF THE OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY	0,971
2	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	1,392
2	SLOAN MANAGEMENT REVIEW	0,971
1	EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH	-
2	ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	2,542
1	TOURISM MANAGEMENT	2,597
1	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	1,709
1	MANAGEMENT LEARNING	1,676
1	ORGANIZATIONAL DYNAMICS	0,791
1	UNIVERSIA BUSINESS REVIEW	0,15
1	PERSONNEL REVIEW	0,696
1	PERSONNEL PSYCHOLOGY	2,926
1	SMALL BUSINESS ECONOMICS	1,549
1	MIS QUARTERLY	4.447
1	MARKETING LETTERS	0,63
1	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	6,169
1	NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP	0,58
1	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	1,043
1	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	0,929
1	CROSS CULTURAL MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL	0,449
1	JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH	1,403
1	INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL	1,492
1	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	0,562
1	INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL	-
1	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	1,388
1	FAMILY BUSINESS REVIEW	2,6
1	EUROPEAN BUSINESS ORGANIZATION LAW REVIEW	0,44
1	INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	1,511
1	INNOVAR-REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES	0,069
1	JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY	1,184
1	JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION	0,393
1	BUSINESS ETHICS QUARTERLY	2,205
1	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT	0,744
1	ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT	3,062
1	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	4,382
1	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	3,406
1	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	1,667
1	CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES-REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L ADMINISTRATION	0,562
1	JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY	1,25
1	JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT	1,032
1	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING|	3,062
1	BUSINESS HORIZONS	0,9
277	Total	

Tabela 1 – Periódicos encontrados dentre os 277 artigos

3.4.2 Coleta e tratamento dos dados da pesquisa bibliográfica

Efetuada a pesquisa bibliométrica, os dados encontrados foram complementados com uma pesquisa bibliográfica. Primeiramente, pesquisou-se em artigos e livros citados nos artigos encontrados pela pesquisa bibliométrica. Em um segundo momento, utilizou-se de uma pesquisa online em periódicos internacionais.

Selecionados os artigos da pesquisa bibliográfica, procedeu-se a leitura dos mesmos. A leitura teve como objetivo angariar mais conteúdo sobre o tema tomada de decisão, complementando o que já havia sido achado na pesquisa bibliométrica. Com isso foi possível, complementar o referencial teórico e prover maior arcabouço teórico para a análise e discussão dos dados.

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados de pesquisa ocorreu em três diferentes etapas: a leitura analítica, a análise bibliométrica e a análise de co-citações. Estas etapas são descritas em seguida.

3.5.1 Leitura analítica

A leitura analítica incidiu sobre os dados bibliométricos dos 277 artigos da amostra com o intuito ordenar e sumariar as informações (conforme GIL, 1996). O resultado da leitura analítica dos artigos permitiu um conjnto de classificações, incluindo (ver Apêndice): título dos artigos; os autores dos artigos; os objetivos de pesquisa; a base teórica utilizada na fundamentação; o tipo de artigo (teórico, empírico qualitativo ou empírico quantitativo); o objeto de estudo e os resultados apresentados nos artigos. Os dados foram tabelados para facilitar a leitura e permitir análises complementares, como, por exemplo, a organização dos artigos encontrados nas pesquisas em sub-áreas de estudo de tomada de decisão.

3.5.2 Análise bibliométrica e análise de co-citação

A análise bibliométrica ocorreu a partir dos dados coletados na pesquisa bibliométrica já descrita. O foco desta análise é quantitativo, porque se importa com a quantificação dos dados

obtidos na literatura, transformando-os em dados estatísticos, como por exemplo, tabelas de frequência, ou co-ocorrência, acerca de um determinado assunto (PRICHARD, 1969; WHITE, MCCAIN, 1989).

Utilizando o software *Bibexcel* - este software é de livre acesso em www.umu.se/inforsk/**Bibexcel**- foi possível gerar a um conjunto de elementos para análise: a tabela de frequência das referências contidas dos artigos e a tabela de frequência dos autores citados nas referências dos artigos, verificar como ocorreu a evolução de publicações sobre tomada de decisão ao longo do anos, quais as palavras-chave mais utilizadas nos artigos, e gerar a matriz de co-citação necessária para a criação dos mapas, ou redes, de co-citação. A partir das matrizes de co-citação foram gerados as redes de co-citação, utilizando-se o software *SPSS* versão 18.

A partir das tabelas de frequência de citações contidas nos artigos, das tabelas de frequência dos autores citados nas referências dos artigos e com os mapas de co-citação, foi possível analisar como estão fundamentados os artigos da amostra. Mais especificamente, foi possível analisar, pela frequência de citação das referencias, quais os trabalhos mais utilizados na fundamentação conceitual em tomada de decisão, e por consequência a importância relativa dos trabalhos para o conhecimento existente no tema. De forma similar, usando-se a frequência dos autores citados nas referencias dos artigos foi possível identificar quais os autores citados na fundamentação dos trabalhos sobre tomada de decisão e sua importância para o tema. Finalmente, a visualização das redes de co-citação permitiu identificar como os trabalhos mais citados estão relacionados na fundamentação do tema – ou seja, a estrutura intelectual -, e inferir como estão estruturados os artigos de tomada de decisão.

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados está dividida em duas partes, que correspondem aos levantamentos realizados. A primeira parte, mostra os resultados da análise bibliométrica e de co-citação. No caso, as referências mais influentes, os trabalhos que sustentam e suportam os estudos e os mapas de co-citação, com os quais se pode visualizar os clusters do tema. A segunda parte, apresenta o resultado do levantamento de todos os artigos da amostra (277 artigos), que após a leitura analítica foram classificados (Apêndice) de acordo com o conteúdo contido sobre tomada de decisão. O quadro contem diversos elementos: o título dos artigos, os autores, o objetivo de pesquisa, a base teórica utilizada, o tipo de artigo, o objeto de estudo, e os resultados apresentados nos artigos. Os artigos classficados nesta fase foram organizados em sub-áreas de estudo de tomada de decisão, de acordo com os clusters encontrados nos mapas de co-citação construídos na primeira parte.

4.1 Resultados de Citação e Co-Citação

4.1.1 Referências mais citadas

Com base nos 277 artigos da amostra, selecionados na base *ISI Web Of Science* elaborou-se a tabela 2, com os 26 trabalhos mais citados. Como critério de corte foram escolhidos trabalhos que tivessem 25 ou mais citações. Pode-se observar na leitura da tabela 2 que o trabalho de Hambrick e Mason (1984) é o mais citado, com 83 citações, o que significa que foi citado em 30% da amostra. O segundo artigo mais citado é o artigo de Amason (1996), com 66 citações (ou 24% dos 277 artigos), e o terceiro é um artigo de Eisenhardt (1989), com 53 citações (19%).

#	# de citações	Referências	% de citações
1	83	Hambrick, D.& Mason, P. (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, V. 9, N. 2, P. 193-206.	28,92%
2	66	Amason, A. (1996) Distinguishing the effects of funcional and dysfuncional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, V. 39, P. 123148.	23,00%
3	53	Eisenhardt, K. (1989) Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, V. 32, N. 3, P. 543-576	18,47%

4	48	Bantel, K. & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference. *Strategic Management Journal*, V. 10, P. 107-124.	16,72%
5	41	Eisenhardt, K. & Bourgeois, L. (1988) Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, V. 31, N. 4, P. 737-770.	14,29%
6	40	Jehn, K. (1988) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, V. 40, N. 2, P. 256-282.	13,94%
7	39	Wiersema, M. & Bantel, K. (1992) Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, V. 35, N. 1, P.91-121.	13,59%
8	38	Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1996) Strategic leadership: Top executives andtTheir effects on organizations. New York: West Publishing Company.	13,24%
9	37	Mintzberg, H.; Raisinghani, D & Theorêt, A.. (1976) The structure of "unstructure" decision processes. Administrative Science Quartely, V. 21, N. 2, P. 246-275.	12,89%
10	34	Pelled, L; Eisenhardt, K. & Xin, K. (1999) Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. Administrative Science Quarterly, V. 44, N. 1, P. 1-28.	11,85%
11	34	Eisenhardt, K. & Zbaracki, M. (1992) Strategic decision making. Strategic Management Journal, V. 13, P. 17-37.	11,85%
12	32	Simons, T.; Pelled, L. & Smith, K. (1999). Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. Academy Of Management Journal, V. 42, P. 662-673.	11,15%
13	32	Smith, K. G.; Smith, K. A.; Olian, J. D.; Sims Jr, H. P.; O´Bannon, D. P. & Scully, J. A. (1994) Top management team demography and process: The role of social integration and communication. Administrative Science Quarterly, New York, V. 39, N. 3, P. 412-438.	11,15%
14	32	Cyert, R. & March, J. (1963) A Behavioral theory of the firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.	11,15%
15	30	Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1990) Top management team tenure and organizational outcomes: The Moderating Role Of Managerial Discretion. Administrative Science Quarterly, V. 35, P. 484-503.	10,45%
16	29	Fama, E.; Jensen, M. (1983) Separation of ownership and control. Journal Of Law And Economics, V. 26, P. 301.	10,10%
17	28	Porter, M. (1980) Competitive Strategy. Free Press: New York.	9,76%
18	27	Hambrick, d.; Cho, T. & Chen, M. (1996) The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. Administrative Science Quarterly, New York, V. 41, N. 4, P. 659-684.	9,41%
19	27	March, J.; Guetzkow, H. & Simon H. (1958) Organizations. New York: John Wiley & Sons.	9,41%
20	26	Michel, J. & Hambrick, D. (1992) Diversification posture and the characteristics of the top management team. Academy Of Management Journal, New York, V. 35, N. 1, P. 9-37.	9,06%
21	26	Forbes, D & Milliken, F. (1999) Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. Academy Of Management Review, V. 24, N. 3, P. 489-505.	9,06%
22	26	Hambrick, D. (1994) Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. Research In Organization Behaviour, V. 16, P.171-214.	9,06%
23	26	Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988) Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. Management Science, V. 34, P. 816-835	9,06%
24	25	Schweiger, D.; Sandberg, W. & Ragan, J. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, Devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision-making. Academy Of Management Journal, V. 32, P. 745-772.	8,71%
25	25	Murray, A. (1989) Top Management group heterogeneity and firm performance. Strategic Management Journal, V. 10, P. 125–141.	8,71%
26	25	Aiken, L. & West, S. (1991) Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.	8,71%

Tabela 2 – Os 26 trabalhos mais citados nas referências dos 277 trabalhos

Os trabalhos da tabela 1 foram utilizados nos mapas de co-citação, com 15 (ilustração 5) e com 26 referências (ilustração 6). A apresentação dos resultados da análise de co-citações considera, primeiramente, o mapa inicial com as principais 15 referências, após a verificação inicial dos clusters no mapa com as 15 referências, estendeu-se a representação para incluir 26 referências.

4.1.2. Resultados de Co-citação

Os mapas de co-citação representados nas ilustrações 5 e 6 mostram visualmente a proximidade intellectual entre os trabalhos. Ao ler as figuras importa atender que a maior proximidade entre os trabalhos significa que os trabalhos foram mais frequentemente citados juntamente em outros trabalhos. O diâmetro do círculo é proporcional à frequência de citação. Esta forma de representação visual facilita a compreensão das relações entre os trabalhos representados nos mapas, evidenciando a estrutura das ligações intelectuais entre os trabalhos no contexto específico da tomada de decisão estratégica.

Para identificação da existência de clusters, todos os artigos que compõem os mapas foram lidos e analisados. Em ambos os mapas, coincidentemente, se identificam 3 clusters de artigos em relação aos temas estudados. Por este motivo, a apresentação dos resultados pode ser feita somente considerando o mapa com o maior numero de referencias, neste caso, o com 26 referências. Salienta-se que os 3 trabalhos mais citados identificados anteriormente – Hambrick e Mason (1984), Amason (1986) e Eisenhardt (1989) – representam também três clusters distintos. Hambrick e Mason (1984) representam um cluster com enfoque no estudo de características do TMT, Amason (1996) está incluído no cluster com foco em conflito e consenso, e Eisenhardt (1989) está inserido no cluster que aborda o ambiente, processos e modelos de tomada de decisão.

Da análise resultam, assim, três clusters. Um **Cluster #1**, denominado *Características do TMT* (“top management team”), que está composto de trabalhos que abordam as características e composição dos gestores de topo em relação à qualidade ou desempenho de sua tomada de decisão; um **Cluster #2**, denominado *Ambiente, Modelos e Processos de Tomada de Decisão*, que apresenta, como explicitado pelo título, os modelos e os processos para tomada de decisão, juntamente com características e fatores ambientais que afetam a

tomada de decisão; e, porfim, o **Cluster #3**, denominado *Conflito e Consenso*, que aborda especificamente os aspectos relacionados aos conflitos e o consenso na tomada de decisão. Os clusters serão detalhados a seguir, a partir da descrição dos trabalhos que os compõem em ordem cronológica, de forma a possibilitar uma análise posterior com os demais resultados gerados neste estudo.

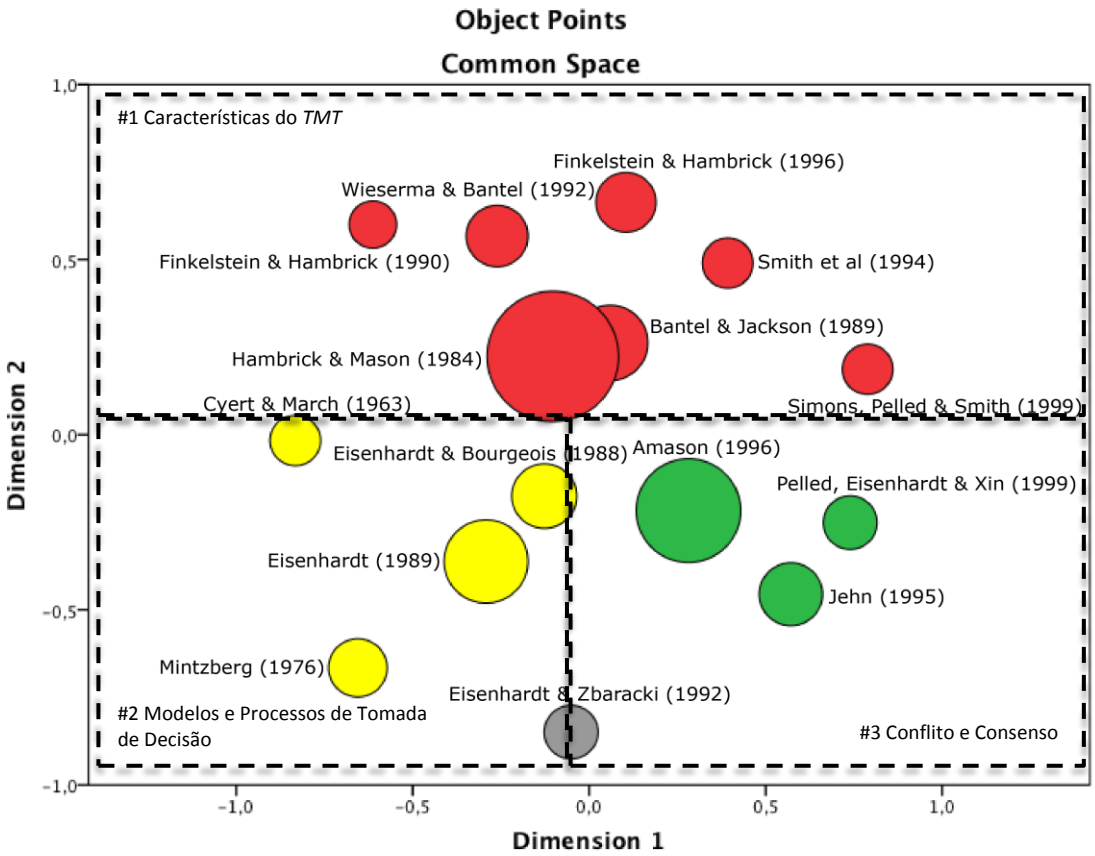

Ilustração 5 – Mapa de co-citação das 15 referências

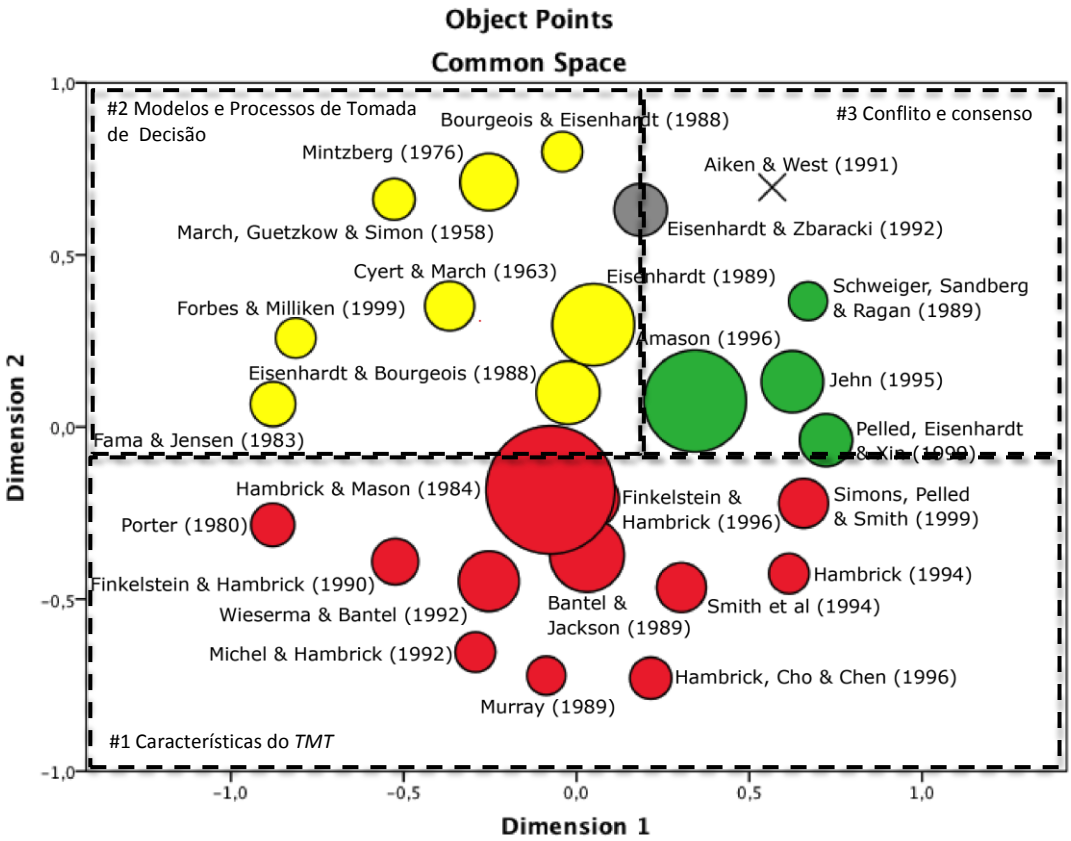

Ilustração 6 – Mapa de co-citação das 26 referências

4.1.2.1 Apresentação do Cluster #1

O cluster #1 trabalha as características do TMT e tem como referencia fundamental o trabalho de Hambrick e Mason (1984). Este trabalho, com o título *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers* é considerado o trabalho seminal da Teoria do Alto Escalão (HOSKISSON ET AL, 1999; PAPADAKIS; BARWISE, 2002). Neste artigo, os autores apresentam a perspectiva do Alto Escalão, argumentando que são as escolhas estratégicas, oriundas das decisões do TMT que impactam os resultados das organizações. Hambrick e Mason (1984) colocam que estas decisões ou escolhas do TMT são dependentes das características deste grupo. As características do TMT são classificadas por Hambrick e Mason (1984) em perceptíveis e psicológicas. As características perceptíveis, segundo os autores auxiliam na formação das características psicológicas e incluem aspectos fáceis de identificar e mensuráveis (por exemplo, idade, formação, trilha funcional, heterogeneidade, dentre outras). As características psicológicas, alem da base cognitiva, podem ser também ligadas aos valores pessoais, sendo assim mais difíceis de medir.

Bantel e Jackson (1989) investigaram a relação entre a composição dão alto escalão e a capacidade de inovar, e os seus resultados suportam a perspectiva do alto escalão de Hambrick e Mason (1984). Bantel e Jackson testaram o nível de recursos cognitivos (habilidades cognitivas altas versus habilidades cognitivas baixas) e características demográficas do CEO e da TMT, mostrando que que os recursos cognitivos no processo de tomada de decisão e a diversidade de visões são importantes para a inovação. Concluem, também, em relação às características demográficas, que as características da TMT influenciam mais a inovação que as do CEO. Linha de pesquisa similar seguiu Murray (1989) no estudo do impacto da heterogeneidade da composição da TMT no desempenho em relação às condições ambientais. Notavelmente mostrou como a heterogeneidade da equipe afeta o desempenho de duas maneiras: primeiro, o baixo processo de socialização pode implicar na maior exploração de alternativas estratégicas e, segundo, uma maior amplitude de *backgrounds* pode auxiliar na identificação de novas estratégias.

Em Finkenstein e Hambrick (1990) os autores estudaram a relação entre o tempo de mandato (*tenure*) da TMT em relação ao desempenho. Os resultados da pesquisa mostram que o tempo

de mandato da TMT tem uma influência grande sobre aspectos como persistência estratégica, conformidade estratégica e conformidade de resultado. Outro resultado encontrado na mesma pesquisa é a necessidade de considerar o papel moderador da discricionariedade (*managerial discretion*) em trabalhos futuros.

Em seu artigo de 1994, Hambrick, de certa forma, tenta integrar a pesquisa do TMT procurando dar coerência e síntese, dez anos depois de seu artigo seminal (HAMBRICK; MASON, 1984). Sobretudo, neste artigo ele apresenta do conceito de integração comportamental para os grupos de TMT. Sendo, integração comportamental definida como "o grau pelo qual o grupo se engaja na integração coletiva ou mutua" (HAMBRICK, 1994, p.188). O autor descreve as várias "forças centrífugas" que tendem a diminuir a integração comportamental do grupo e discute as implicações desta integração para a adaptação organizacional e efetividade do grupo. Estas "forças centrífugas" são: o tamanho da organização, que em grandes organizações reduz a integração; a diversificação, que tende a uma menor integração do TMT; a estratégia do negócio que considerando a tipologia de Miles e Snow (1978), em organizações que prospectam, com maior alteração de produtos em relação às oportunidades, a integração é maior; *organizational slack* (CYERT; MARCH, 1963), a diferença entre os recursos da organização e a combinação de demanda sobre eles" (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972, p. 12), no qual o *slack* moderado ou baixo proporcionam maior integração; e dinamismo ambiental, quanto mais dinâmico o ambiente, maior a integração do TMT.

Smith et al. (1994) testaram três modelos alternativos para avaliar os efeitos da demografia e os processos de relacionamento do TMT (por exemplo, integração social e freqüência de comunicação) no desempenho organizacional; num modelo somente a demografia influencia; o segundo sofre influencia principalmente do processo; no terceiro modelo, interveniente, são as características demográficas influenciando o processo. Os resultados mostraram que o processo tem efeito direto sobre o desempenho, embora a demografia possa ter alguns impactos diretos e indiretos. Também Wiersema e Bantel (1992) estudaram aspectos demográficos da TMT focando o relacionamento entre a demografia da TMT e a mudança estratégica corporativa, medida pela diversificação das 500 maiores da revista Fortune. Em seu estudo concluíram que as TMT com maior propensão à mudança, caraterizam-se por menor média de idade, menor tempo de mandato organizacional, maior nível de educação,

maior heterogeneidade de especialização educacional e maior treinamento acadêmico em ciências.

Michel e Hambrick (1992) estudaram a relação entre a postura de diversificação das empresas e a integração entre as unidades de negócio a partir do TMT. Os autores concluíram que quanto maior a necessidade de interdependência imposta pela estratégia de diversificação da empresa, maior a necessidade do TMT operar com uma base ampla.

Hambrick, Cho e Chen (1996) estudaram a influência da heterogeneidade da TMT em relação aos movimentos competitivos da empresa. Suas conclusões apontam que a heterogeneidade da TMT está associada positivamente com a propensão e importância da empresa em agir, com a importância do escopo de resposta e resultado em ambientes turbulentos. Por outro lado, estaria associada negativamente com a velocidade de execução da ação e de geração de resposta.

No livro *Strategic Leadership*, Finkelstein e Hambrick (1996) apresentam uma revisão de estudos sobre o tema do alto escalão. No conjunto de artigos que compõem o livro, os autores justificam o estudo do alto escalão pelo fato do tomador de decisão ser importante. O livro, de certa forma, apresenta os progressos das pesquisas do alto escalão oriundos da proposta de agenda de pesquisa apresentada no trabalho seminal de Hambrick e Mason (1984).

O último trabalho do grupo, organizado em ordem cronológica, é o de Simons, Pelled e Smith (1999). Em seu trabalho, os autores estudaram como as variedades da diversidade e do debate de TMT podem influenciar o desempenho financeiro de uma empresa. Ao contrário de outros estudos os autores revelaram que o debate aumenta a tendência para a diversidade e para o desempenho da TMT. E que o processo de interação da TMT age como moderador da diversidade.

Embora o trabalho de Porter (1980) apareça no cluster ele não é considerado como uma contribuição direta para a teoria do alto escalão. A teoria do alto escalão parte do pressuposto que a tomada de decisão da TMT se estrutura para ajustar em sua visão do mundo (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990). Neste sentido, o trabalho de Porter (1980) é citado pelo fato da indústria poder ser considerada como uma medida de desempenho da organização no ambiente, ou seja, serve como parâmetro de medição da tomada de decisão do TMT. Outro

ponto importante é a contribuição de Porter (1980) para os trabalhos do cluster #2, servindo também como fundamentação para análise do desempenho da organização no ambiente.

4.1.2.2 Apresentação do Cluster #2

O trabalho de Eisenhardt e Zbaraki (1992) pode ser considerado um trabalho que influencia tanto o cluster #2 como o cluster #3, pois se trata de uma revisão de literatura sobre a tomada de decisão estratégica. A revisão se baseou nos paradigmas teóricos dominantes que seria a racionalidade e racionalidade limitada, a política e o poder e "lata de lixo" (*garbage can*). Na revisão, os autores identificaram os debates emergentes na época. Pela sua análise, os autores concluíram que os tomadores de decisão são parcialmente racionais, que o poder tem preponderância sobre a escolha e que a sorte é um fator importante.

O livro Organizations de March, Guetzkow e Simon (1958), mais referenciado como March e Simon (1958), é considerado a base para os estudos relacionados à tomada de decisão. Em seu livro, os autores assumem o ponto de vista do tomador de decisões como um processador de informação, sendo este trabalho influente na obra posterior de Cyert e March (1963).

A obra de Cyert e March (1963) é considerada como um dos trabalhos seminais da abordagem comportamental da empresa. O trabalho procura explicar como a decisão acontece no ambiente da empresa e fundamenta-se no conceito de racionalidade limitada de Simon (1957). Cyert e March (1963) argumentaram que as prioridades e informações podem ser inconsistentes ao longo do tempo, através das pessoas na organização, gerando conflitos potenciais. Os autores propuseram que as empresas satisfazem-se com seus resultados (*satisfacing*) no lugar de otimizá-los. Também apresentam o processo de tomada de decisão a partir dos objetivos da TMT, que acontecem tanto no nível da TMT como nos níveis gerenciais inferiores. Como apresentado anteriormente, os autores também cunharam o termo *organizational slack*.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) pelo estudo de campo de 25 processos de tomada de decisão estratégica propuseram um método para tomada de decisões não programadas. O método proposto envolve 12 elementos, 3 fases centrais, 3 conjuntos de rotinas de suporte e 3 conjuntos de fatores dinâmicos propostos pelos autores.

Fama e Jensen (1983) argumentam que o mecanismo de controle ligado a tomada de decisões nas organizações é o *TMT* que lida com o problema da agência causado pela separação entre a propriedade e o controle.

Einsenhardt e Bourgeois (1988) abordam como o comportamento político afeta os processos de decisão estratégica de CEOs em um mercado dinâmico. Apresentam uma proposta teórica ligando poder, comportamento político e desempenho. Suas conclusões apresentam que os comportamentos políticos[2] vem da centralização de poder e que CEOs autocráticos se engajam em política e geram o mesmo comportamento nos seus subordinados. Os autores também concluem que o comportamento político é organizado em coalizões estáveis com base nas características demográficas e que este comportamento está usualmente associado a desempenho ruim.

Bougeois e Eisenhardt (1988) na mesma base de empresas do artigo anterior, concluíram que em ambientes de negócios dinâmicos, é imperativo que a tomada de decisão seja mais cuidadosa, porém rápida. Argumentam também que estes ambientes demandam um *TMT* poderoso e decisivo, que persiga o risco e a inovação, porém com execução segura e incremental.

Do mesmo projeto de pesquisa sai o artigo mais referenciado de Eisenhardt (1989). Abordam que em ambientes dinâmicos, tomadores de decisão rápidos usam mais e não menos informações que os tomadores de decisões lentos, assim como também usam mais e não menos alternativas. A resolução de conflitos e integração entre as decisões estratégicas e planos táticos são críticos.

Forbes e Milliken (1999) propõem um modelo de processos de tomada de decisão do *TMT*, que integra a literatura de dinâmica de grupos e da efetividade de trabalho grupal.

4.1.2.3 Apresentação do Cluster #3

[2] Conforme Einsenhardt e Bourgeois (1988, p. 787) o comportamento político envolve ações observáveis, mas encobertas, pelas quais os executivos aumentam seu poder para influenciar decisões”.

Como no cluster anterior, o artigo de Eisenhardt e Zbaraki (1992) também tem influência no cluster #3, visto ser um artigo de revisão de literatura focado nos conceitos fundamentais de tomada de decisão, racionalidade e racionalidade limitada, a política e o poder e *garbage can*, que possuem relação direta e indireta com o conflito na tomada de decisão.

Schweiger, Sandberg e Ragan (1989) compararam em estudo de laboratório a efetividade de três abordagens para tomada de decisão estratégica em grupo: inquérito dialético, advocacia do diabo e consenso. O uso de inquérito dialético e advocacia do diabo geraram decisões de maior qualidade, porém com menor aceitação das decisões do grupo em relação ao consenso.

Jehn (1995) investigou situações em que o conflito poderia ser benéfico e concluiu que isso depende do tipo de conflito, da estrutura do grupo em relação ao tipo de tarefa, da interdependência da tarefa e das normas do grupo. A autora mostrou que conflitos de relacionamento e de tarefa são, em geral, negativamente associados com a satisfação dos indivíduos, com a afeição por outros membros do grupo e com a pretensão em continuar a permanecer no grupo. Entretanto, em grupos envolvidos em tarefas não rotineiras, o estudo reporta que o conflito de tarefa pode não ter um efeito ruim, podendo ser até mesmo positivo.

Amason (1996), o artigo mais referenciado deste grupo, estudou o conflito em TMT. Seus resultados apontam que o conflito cognitivo deve ser encorajado enquanto que o conflito afetivo deve ser evitado. Se o conflito acontecer desta forma, a tomada de decisão terá maior qualidade e será mais efetiva, pois existirão maiores níveis de consenso e de aceitação afetiva.

Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) propuseram um modelo integrado dos relacionamentos entre diversidade, conflito e desempenho. Os resultados mostraram que a diversidade molda o conflito e o conflito molda o desempenho. A diversidade funcional aumenta o conflito de tarefa e a existência de muitos tipos de diversidade acarretam em conflito emocional. A diversidade de raça e de tempo na função foram positivamente associadas com o conflito emocional, enquanto a diversidade de idade foi negativamente associada com este conflito. A execução de tarefas rotineiras e a longevidade do grupo moderaram estas relações. Os resultados também mostraram que o conflito da tarefa tem efeitos mais favoráveis no desempenho cognitivo de tarefa que o conflito emocional.

Embora apareça na área do terceiro cluster, o livro de Aiken e West (1991) foi descartado por se tratar de um livro de regressão linear, não estudando o conflito na tomada de decisão, e sim, demonstrando um método utilizado nos estudos de tomada de decisão, indicando a presença de muitos artigos empíricos quantitativos.

4.2 Resultados da leitura analítica

4.2.1 Artigos por cluster

No apêndice 1 desta dissertação está contido o enquadramento dos 277 artigos analisados da amostra. O enquadramento foi divido de acordo com os clusters encontrados nos mapas de co-citação, resultando na ilustração 7 apresentada a seguir. Os resultados mostram uma predominância dos trabalhos sobre características dos TMT, 141 de 277 artigos, ou 51% dos artigos selecionados na pesquisa. O cluster #2 tem 77 artigos, ou 28% da amostra e o cluster #3 inclui 30 artigos (11% dos artigos).

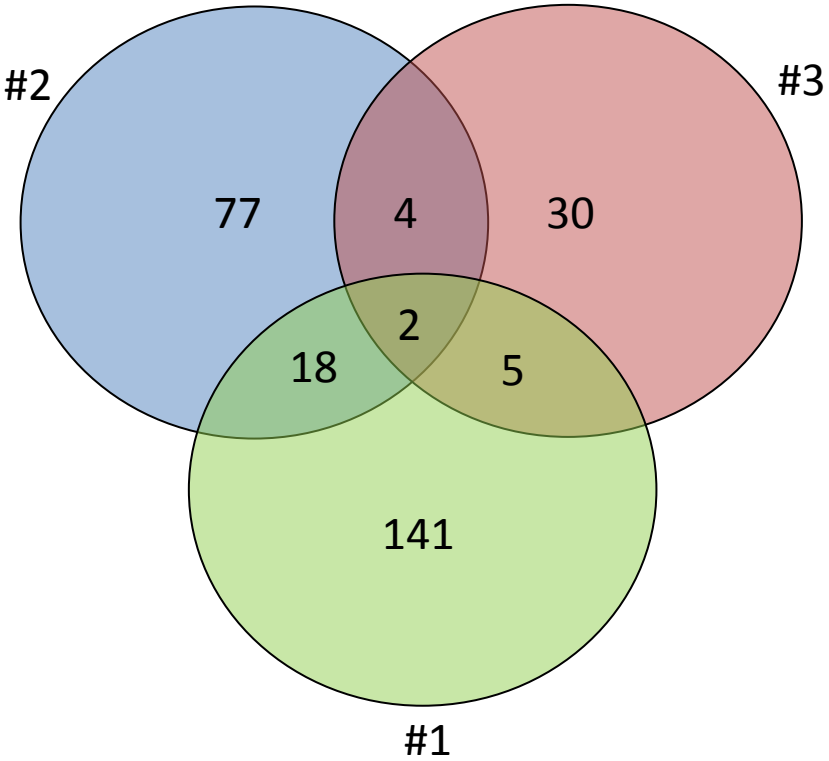

Ilustração 7 – Artigos encontrados de acordo com Clusters

Vale ressaltar que o cluster #1 se utiliza de conceitos do cluster #2 ou cluster #3, o mesmo se aplica aos clusters #2 e #3. Isto é, ainda que identificáveis de forma autônoma, os clusters não são complemente mutuamente exclusivos, porque também o conhecimento evoluiu com incorporações diversas. Os estudos das características do TMT envolvem aspectos diversos como, aspectos cognitivos, de diversidade cultural e racial, de grau e diversificação de escolaridade, ética e religiosidade, entre outros. Muitos destes aspectos contribuem para estudos dos clusters #2 e #3, por exemplo, aspectos cognitivos dos gestores, predominantemente estudados no cluster #1 influenciam diretamente estudos do cluster #2, que aborda conflito e consenso, já que tais aspectos cognitivos afetam as características individuais, podendo levar a uma predisposição individual para o conflito ou consenso estratégico. Por este motivo, apesar da classificação e busca por trabalhos que integrassem as perspectivas, o critério foi confirmar que perspectiva predomina em cada cluster. Em raros casos, quando não há uma perspectiva predominante, ou uma junção de duas ou mais perspectivas, classificou-se os artigos como uma junção de dois ou mais clusters.

A predominância de estudos sobre características do TMT, estudos enquadrados no clusters #1, mostra a preocupação com a medição de quais aspectos dos gestores afetam positivamente a tomada de decisão. Mais especificamente, estes estudos tendem a medir como características individuais afetam o desempenho organizacional no ambiente, justificando assim o aparecimento do trabalho de Porter (1980) como fundamento para tal análise.

Os estudos do cluster #2 aparecem também em grande número, o que se justifica pela necessidade de orientação aos gestores, tanto na criação de modelos e processos de tomada de decisão que possam norteá-los em suas decisões, como também pela análise de como ambientes organizacionais distintos afetam a tomada de decisão dos executivos. Novamente, esta análise esclarece o aparecimento do trabalho de Porter (1980) entre os mais citados.

O cluster #3, que aborda consenso e conflito no TMT, tem uma quantidade de publicações relativamente menor que os outros dois clusters. Uma justificativa possível assenta em o tema ser emergente e ainda menos estudado.

4.2.2 Artigos por ano e por cluster

A tabela 3 apresenta quantidade de publicações de artigos por ano e cluster. Já o gráfico 1 apresenta a evolução da publicação ao longos dos anos nos três principais clusters. É importante ressaltar que o decréscimo de publicações em 2012, não é necessariamente um decréscimo de publicações nos periódicos, mas sim uma quantidade menor de publicações encontradas na base. Tal fator se deve ao retardo entre a publicação dos artigos e a disponibilidade dos mesmos na base. Portanto para análise da evolução da publicação do tema ao longo dos anos, é melhor ater-se até o ano de 2011.

Cluster #2

Ano	Quantidade:
1992	1
1993	1
1994	0
1995	2
1996	1
1997	0
1998	1
1999	4
2000	1
2001	4
2002	5
2003	4
2004	1
2005	2
2006	9
2007	10
2008	10
2009	6
2010	4
2011	4
2012	7
Total	77

Cluster #2 e #3

Ano	Quantidade:
1994	1
1997	1
1999	1
2002	1
Total	4

Cluster #3

Ano	Quantidade:
1992	0
1993	0
1994	0
1995	0
1996	1
1997	0
1998	2
1999	1
2000	0
2001	0
2002	0
2003	1
2004	1
2005	2
2006	1
2007	2
2008	5
2009	3
2010	3
2011	7
2012	1
Total	30

Cluster #1 e #2 e #3

Ano	Quantidade:
1992	2
Total	2

Cluster #1

Ano	Quantidade:
1992	2
1993	3
1994	4
1995	5
1996	1
1997	2
1998	4
1999	4
2000	6
2001	2
2002	9
2003	8
2004	3
2005	6
2006	8
2007	7
2008	7
2009	14
2010	14
2011	27
2012	5
Total	141

Cluster #1 e #2

Ano	Quantidade:
1992	3
1993	1
1994	3
1995	1
1996	2
1999	1
2002	1
2003	1
2004	2
2006	2
2007	1
Total	18

Cluster #1 e #3

Ano	Quantidade:
1997	2
2009	2
2010	1
Total	5

Tabela 3 – Quantidade de publicações por ano e cluster

Considerando os clusters e suas inter-relações, houve um aumento do interesse neste tipo de tema ao longo dos últimos 7 anos. Observando o gráfico 1, a linha geral revela uma clara tendência ascendente do número de artigos publicados - de 8 em 1992 para 38 em 2011, um aumento de 475% na quantidade de artigos publicados em 20 anos. A linha #1 ilustra o número de publicações referente apenas ao cluster #1, que aparenta seguir com grande similaridade a linha geral. Este cluster foi o que teve o maior aumento na quantidade de

artigos (passando de 2 publicações em 1992 para 27 em 2012), sendo o maior responsável pelo aumento geral no número de publicações sobre o tema ao longo do período pesquisado.

A linha #2 representa a evolução no aumento de artigos publicados adstritos ao cluster #2. Observa-se um pico de artigos publicados em 2006, 2007 e 2008, respectivamente com oito, dez e dez publicações nestes anos, chegando a ultrapassar a quantidade de artigos publicados no tema #1 nestes anos. Apesar do decréscimo na quantidade de trabalhos nos anos de 2010 e 2011, com quatro trabalhos em cada, no ano de 2012, o tema foi mais explorado, com sete publicações, o que representa uma retoma do crescimento de trabalhos no assunto.

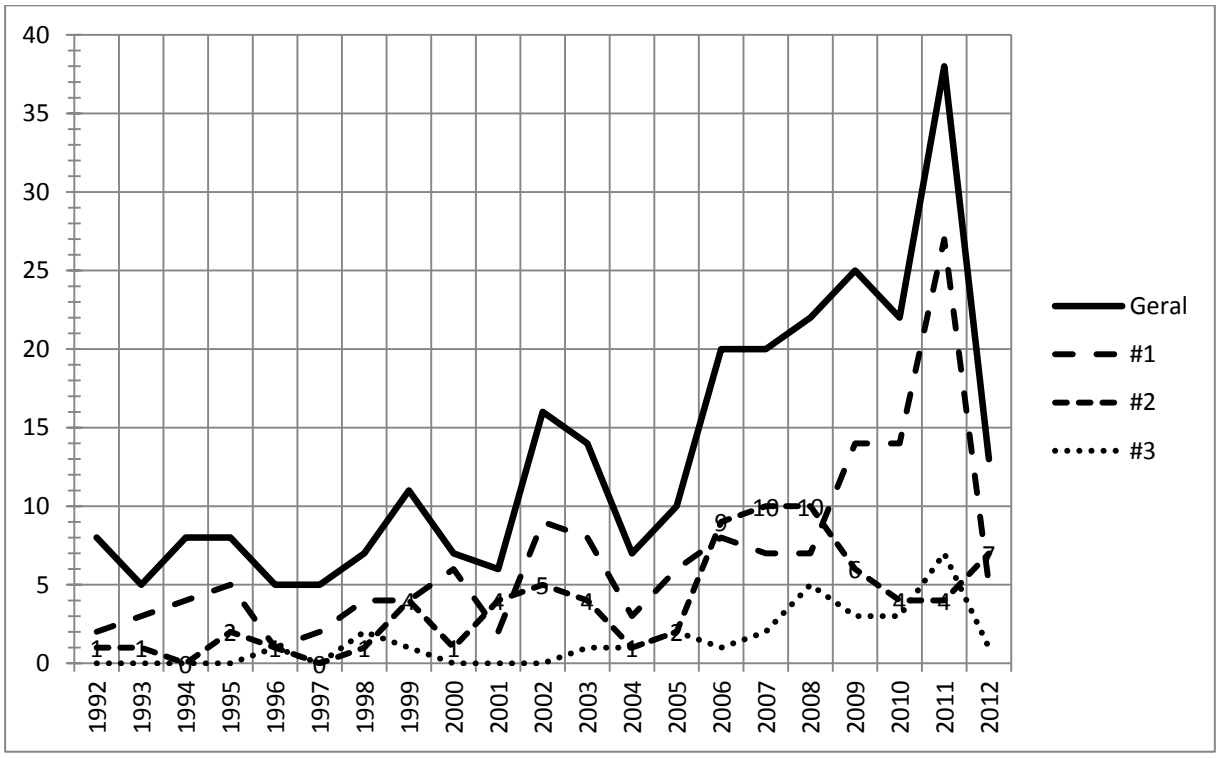

Gráfico 1 – Evolução da publicação do tema nos três principais clusters

Chama a atenção o fato de o tema conflito e consenso, representado na linha #3, ter emergido como um grupo isolado dos demais nos últimos anos. Apesar da pequena quantidade de artigos publicados- apenas 30 em 277 artigos (ou 11%) -, parece que este é um tema emergente, visto que 25 artigos do total de 30 foram publicados a partir de 2005. Os artigos publicados na segunda metade da década de 1990 coincidem com o período de publicação dos artigos que serviram de base para o tema, segundo o levantamento deste trabalho (ver ilustração 2).

4.2.3 Objetos de estudo dos clusters e tipos de artigo

A análise dos objetos de estudo é representada na ilustração 8. Os estudos sobre o CEO correspondem a 26 das 277 publicações selecionadas (9% do total de estudos da amostra). Entretanto, existem 20 estudos que envolvem o CEO e o TMT, 7 que envolvem o Conselho e o CEO, e 5 que englobam os três objetos de estudo. Tal fato é representativo ao estabelecer que os estudos sobre o CEO são, em sua maioria, efetuados conjuntamente com outros objetos de estudos, em sua maioria o TMT. Parcialmente, isto pode ser explicado pela facilidade de acesso a outros membros do TMT depois de se abordar o CEO, por grande parte dos estudos encontrados estudarem como o CEO e suas características afetam membros do TMT e do conselho, e vice versa.

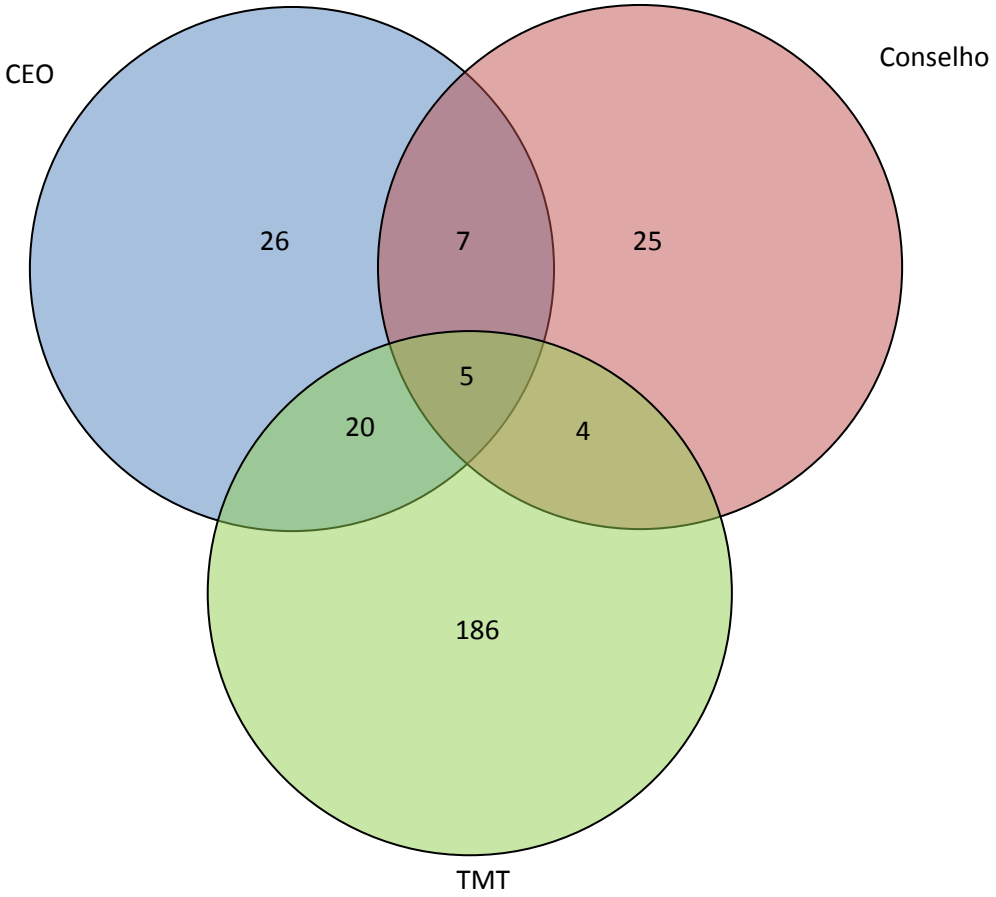

Ilustração 8 – Objetos de estudo de acordo com Clusters

Vale ressaltar que ao se buscar estudar a tomada de decisão estratégica no alto escalão, parece existir a impressão que os estudos se concentram, primeiramente, no CEO, estando

seguido do restante da equipe do TMT. Entretanto, ficou claro neste estudo que grande parte dos trabalhos sobre tomada de decisão no alto escalão referem-se efetivamente a TMT, e em como executivos de topo, por exemplo, diretores e vice presidentes afetam a tomada decisão estratégica, seja em estudos sobre características do TMT ou em estudos de conflito e consenso. Estes estudos representam 186 dos 277 artigos da amostra, 67% desta, muito mais artigos que os dois outros objetos de estudo juntos, que tem 51 trabalhos na amostra. A grande maioria dos trabalhos sobre o TMT não envolvem outros objetos de estudo, o conselho e o CEO são poucas vezes envolvidos nestes estudos, o que ocorre em parte pela maior facilidade de estudar o alto escalão em geral, não se limitando a indivíduos ou situações específicas, novamente, como o CEO e os conselhos.

Uma quantidade significativa de estudos envolvem os conselhos de administração, 9% da amostra, 25 dos 277 trabalhos. Estes estudos, apesar de em sua maioria serem conduzidos apenas no conselho, também envolvem, algumas vezes, outros membros do alto escalão. Na amostra existem 7 estudos que abordaram o CEO e o conselho, 5 que envolvem os três objetos de estudo deste trabalho e 4 que envolvem o conselho juntamente com o TMT. Em sua maioria, os estudos sobre conselho estão relacionados a como características diversas do conselho afetam a tomada decisão ou como funciona a tomada de decisão nos conselhos, face as diferentes estruturas e processos dos mesmos.

A Tabela 4 mostra o tipo de estudo por cluster, podendo ser quantitativo (EQT) ou qualitativo (EQL), os estudos conceituais estão classificados como qualitativos. Esta anállise é importante por permitir verifcar como os temas são tratados e a metodologia seguida nos estudos existentes. Os dados da tabela 4 evidenciam que a quantidade de artigos que se utilizam de pesquisas qualitativas é praticamente igual a quantidade de artigos que são estudos quantitativos. 134 dos 277 artigos são estudos de natureza qualitativa e 135 quantitativa, somente 8 são estudos quali-quanti.

No cluster #1 predominam estudos de natureza quantitativa, 85 no caso, por ser um tema mais explorado dentro de tomada de decisão. A maioria destes artigos abordam características mais fáceis de serem estudadas quantitativamente, como, por exemplo, diversidade cultural. Os 52 artigos de enfoque qualitativo estudam características difíceis de se estudar quantitativamente, dentre as quais temos, características cognitivas e valores pessoais. Somente 4 estudos têm natureza quali-quanti, estes estudam características cognitivas e de diversidade.

Geral	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
EQL	134
EQL/EQT	8
EQT	135
Total	277

Cluster 1	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
52	EQL
4	EQL/EQT
85	EQT
141	Total

Cluster 2	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
56	EQL
21	EQT
77	Total

Cluster 3	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
11	EQL
3	EQL/EQT
16	EQT
30	Total

Cluster 1 e 2	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
12	EQL
1	EQL/EQT
5	EQT
18	Total

Cluster 1 e 3	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
5	EQT
5	Total

Cluster 2 e 3	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
2	EQL
2	EQT
4	Total

Cluster 1 e 2 e 3	
Quantidade:	Tipo de Artigo:
1	EQT
1	EQL
2	Total

Tabela 4 – Tipos de artigo por cluster

O segundo cluster, que aborda questões acerca do ambiente, bem como apresenta modelos e processos de tomada de decisão, tem 56 estudos qualitativos. Estudos desta natureza predominam por estes trabalhos apresentarem modelos e processos de tomada de decisão teóricos, muitas vezes, não validados quantitativamente. Os 21 artigos quantitativos restantes, referem-se a medições de como os ambientes em que as organizações estão inseridas afetam a tomada de decisão estratégica. Finalmente, o cluster #3 inclui 16 artigos quantitativos, 11 artigos qualitativos e 3 quali-quanti. A vigência de artigos quantitativos se deve a facilidade de medir situações de conflito em maior escala. Estes são, pelo menos em parte, estudos sobre como os grupos respondem ao conflito durante a tomada de decisão, podendo o conflito ser de tarefa, cognitivo ou emocional. Como contraponto, verifica-se pela quantidade de estudos qualitativos, que é mais difícil estudar quais as características que levam ao conflito.

5 DISCUSSÃO

Esta dissertação teve como objetivo conhecer a produção acadêmica sobre tomada de decisão estratégica pelo alto escalão e entender quais as fundamentações teóricas do tema. Realizou-se uma análise bibliométrica sobre o conteúdo estudado nos artigos de tomada de decisão da amostra, identificando os trabalhos mais referenciados, as publicações mais relevantes, e os periódicos da amostra. Efetuou-se também, uma análise de co-citação, mostrando as relações conceituais entre os trabalhos que fundamentam o tema, identificando tendências dos estudos e estabelecendo os principais clusters teóricos. Posteriormente, com a leitura analítica efetuou-se a estruturação do conteúdo dos 277 artigos encontrados, que proporcionou a separação dos trabalhos entre os três clusters encontrados, subsidiando também a análise dos clusters no mapa de co-citação.

Há neste estudo um conjunto de resultados que importa destacar. A identifição de três clusters que emergem da análise dos mapas de co-citação é um destes resultados. Os mapas de co-citação, que permitem a identificação dos clusters, representam gráficamente a proximidade de citação entre os trabalhos, de tal modo que, quanto mais proximos no gráfico, mais vezes foram referênciados conjuntamente. Assim, os clusters identificam agrupamentos de trabalhos (artigos e livros) que são conceitualmente próximos. Os três clusters identificados são classificados da seguinte forma: cluster #1 – Características do TMT, cluster #2 – Ambiente, modelos e processos de tomada de decisão e cluster #3 – Conflito e consenso. Os trabalhos que compõe os clusters foram descritos na seção 4 (Resultados). A análise dos clusters encontrados nos mapas de co-citação proporcionou a criação de um quadro conceitual sobre tomada de decisão, apresentado na ilustração 8.

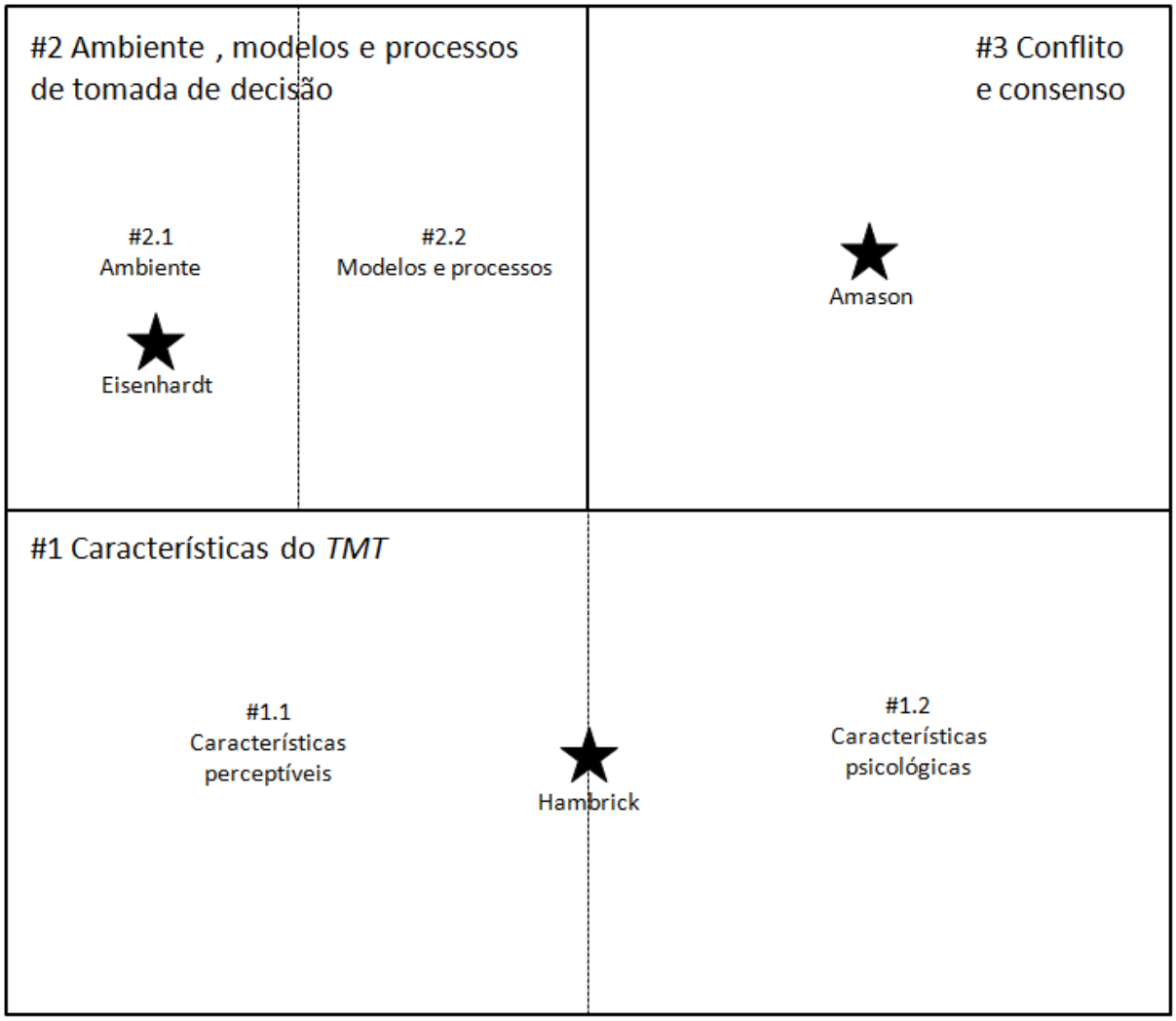

Ilustração 9 – Quadro conceitual

O quadro conceitual está dividido em 3 clusters teóricos, seguindo a divisão apresentada nos mapas de co-citação. O cluster #1, denominado Características do *TMT*, aborda trabalhos sobre características do TMT e a relação destas com o desempenho. Este cluster foi divido em dois sub clusters, Características perceptíveis e Características psicológicas. O autor mais referênciado e com maior número de trabalhos é Donald Hambrick, refenciado no cluster com uma estrela.

O cluster #2 apresenta trabalhos sobre o ambiente em que são tomadas as decisões, juntamente com modelos e processos sobre tomada de decisão. Sua designação é Ambiente, modelos e processos de tomada de decisão. Este cluster apresenta dois sub clusters, um com os trabalhos sobre o ambiente, o outro sobre modelos e processos decisórios. Kathleen Eisenhardt é autora ou co-autora de todos os trabalhos apresentados no sub cluster Ambiente, sendo também a autora mais prolífica do cluster #2.

No terceiro cluster, chamado de Conflito e consenso, estão representados os trabalhos sobre como o conflito, grupal ou individual, afetam o processo de tomada de decisão. É um cluster emergente, grande parte dos trabalhos referentes à conflito encontrados na amostra foram publicados depois do ano 2000. O autor mais representativo deste cluster é Allen Amason, seu artigo de 1996 é um dos primeiros a abordar de forma explícita como o conflito cognitivo e emocional afetam a tomada de decisão.

Este trabalho não partiu de nenhum paradigma anterior, fundamentando-se na análise dos trabalhos dos clusters dos mapas de co-citação. A discussão dos achados segue o modelo conceitual proposto, sendo cada cluster descrito e análisado separadamente. Primeiramente, discute-se os achados do cluster #1, Características do *TMT*, e seus sub clusters, Características perceptíveis e Características psicológicas. Depois é análisado o cluster #2, Ambiente, modelos e processos de tomada de decisão. O terceiro cluster, que apresenta os trabalhos de conflito e consenso é apresentada em seguida. Esta divisão ocorreu não com o intuito de mostrar uma separação entre as diferentes visões teóricas, e sim promover um melhor entendimento dos conceitos e trabalhos de cada cluster. Posteriormente, propõe-se uma agenda de pesquisa futura, que segue os resultados encontrados na pesquisa deste trabalho.

Antes de serem apresentados os resultados dos clusters teóricos, é importante ressaltar que a classificação proposta neste estudo é distinta da apresentada no trabalho de revisão de literatura de Eisenhardt e Zbaracki (1992). Eisenhardt e Zbaracki (1992) classificaram um conjunto de artigos de tomada de decisão de acordo com as abordagens teóricas de racionalidade limitada, política e poder e “lata de lixo”. Por exemplo, alguns trabalhos que estão classificados como racionalidade limitada por Eisenhardt e Zbaraki (1992) neste estudo se encaixam no cluster #2. Alguns exemplos incluem os trabalhos de Cyert e March (1963), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), Bourgeois e Einsenhardt (1988) e Einsenhardt (1989). De forma similiar o artigo de Einsenhardt e Bourgeois (1988), classificado por Ensenhardt e Zbaracki (1992) como política e poder, foi também classificado no cluster #2. O mesmo acontece em trabalhos incluidos no cluster #3. Por exemplo, o trabalho de Schweiger, Sandberg e Ragan (1989), segundo a classificação de Eisenhardt e Zbaracki (1992) estaria em racionalidade e racionalidade limitada. Adicionalmente, nos clusters não foram encontrados trabalhos abordando o conceito de “lata de lixo”, de forma que justificasse a análise por esta

abordagem. Por fim, importa salientar que no trabalho de Eisenhardt e Zbaracki (1992) não existiam trabalhos referentes à teoria do alto escalão, a mais representativa neste estudo sobre tomada de decisão estratégica.

5.1 Cluster #1 - Características do *TMT*

O cluster #1 compreende artigos que avaliam as características do TMT e sua relação com o desempenho individual e organizacional. Estes artigos seguem principalmente os aspectos estabelecidos pela perspectiva do alto escalão proposta por Hambrick e Mason (1984) e as revisões e atualizações posteriores em Hambrick (1994) e Finkelstein e Hambrick (1996). Bantel e Jackson (1989) avaliaram características cognitivas e demográficas em relação à capacidade de inovar. Murray (1989) estudou como a heterogeneidade da equipe influencia o processo de socialização e o seu impacto no desempenho organizacional. Filkenstein e Hambrick (1990) investigaram como o tempo de mandato do CEO afeta o desempenho. Smith et al. (1994) investigaram modelos para avaliar o efeito do processo e da demografia nas empresas. Michel e Hambrick (1992) estudaram a diversidade da composição do TMT. Wiersema e Bantel (1992) relacionaram a demografia do TMT com a capacidade de mudança organizacional. Hambrick, Cho e Chen (1996) investigaram a influência da heterogeneidade no movimento competitivo. Simons, Pelled e Smith (1999) estudaram como a diversidade e o debate influenciam o desempenho financeiro das empresas.

Os estudos sobre as características do TMT estão divididos em duas áreas: características perceptíveis e psicologicas. Estas áreas foram separadas em dois sub cluters. A maioria dos trabalhos aborda características perceptíveis do TMT, como o trabalho de Murray (1989), Finkelstein e Hambrick (1990), Hambrick (1994), Smith et al (1994), Mitchel e Hambrick (1992), Hambrick, Cho e Chen (1996) e Simons, Pelled e Smith (1999). Um fato que pode ajudar a explicar a predominância destes trabalhos no cluster #1 é a possibilidade de medir as características perceptíveis utilizando dados secundários, por exemplo, dados da Fortune 500, relatórios anuais de empresas abertas e outras bases secundárias existentes. Este propósito importa salientar as pressões para publicação sentidas pelos autores - como ter estabilidade de professor titular, promoções e outros, que estão relacionadas aos indicadores de qualidade dos programas de pós-graduação (KONRAD; PFEFFER, 1990; LEME; RAY; GLENNON, 1990; PFEFFER; LANGTON, 1993; IM; HARTMAN, 1997; KOTRLIK ET AL., 2002). Esta é uma

explicação plausível para o foco dos pesquisadores em pesquisas que sejam publicáveis em periódicos internacionais de referência, para garantir estabilidade e progresso na carreira (CRESWELL, 2002).

Outro conjunto de trabalhos discorre sobre características psicológicas. É pequena a quantidade destes estudos no mapa de co-citação, possivelmente pelas dificuldades em medir características ligadas à cognição individual. Os recentes progressos tecnológicos e cientificos aumentaram o acesso a equipamentos de medição e a diminuição do custo dos mesmos, proporcionando gradativamente um aumento na quantidade de estudos sobre cognição. A grande quantidade de trabalhos relacionados à cognição, apresentados no apêndice, confirmam tal fato. Neste grupo estão, o trabalho de Bantel e Jackson (1989) e o livro de Finkeltein e Hambrick (1996). Hambrick e Mason (1994), ao propor estudos futuros sobre o alto escalão, citam a necessidade de medir a cognição dos indivíduos e cruzar tais estudos com caracteristicas perceptíveis. Eisenhardt e Zbaracki (1992) também argumentaram a importancia dos estudos relacionados às características psicológicas ao propor racionalidade e racionalidade limitada como um tema de tomada de decisão.

Da análise dos 141 trabalhos categorizados no cluster #1, encontrou-se um crescimento dos estudos que envolvem o TMT, incluindo o CEO e os conselhos de administração. Estes trabalhos estendem a proposta original de Hambrick e Mason (1984), incluindo novas características ainda não analisadas. Entre estas novas características identifica-se cultura, ética e religião. Embora a maioria dos estudos utilize empresas e dados norte-americanos, alguns dos trabalhos encontrados (ver apêndice) abordam como as diferenças culturais afetam a tomada de decisão. Por exemplo, Nakano e Nguyen (2012) analisam o comportamento de risco em função da dimensão do conselho em corporações japonesas e Dimitratos et al. (2011) investigam a cultura nacional e sua relação com as decisões estratégicas. Os estudos que abordam ética, estão relacionados a como características perceptíveis ou psicológicas afetam a tomada de decisão ética na organização. Predominam os estudos sobre características perceptíveis. Os estudos sobre religião tem um foco diferente dos de ética, referem-se, geralmente, a religiosidade como características perceptível do individuo, medindo como esta afeta a tomada de decisão.

Estudos com metodologias quantitativas predominam nos trabalhos de características demográficas, parcialmente, pela possibilidade da utilização de análises multivariadas, que

são mais facilmente aceitas que estudos qualitativos (SERRA; FIATES; FERREIRA, 2008). Um exemplo de trabalho que representa esta possibilidade é o de Coget, Haag e Gibson (2011), que estudaram como a raiva e o medo facilitam o uso, intuitivo ou racional, da tomada de decisão e o impacto dessas emoções sobre a eficácia da decisão.

5.2 Cluster #2 – Ambiente, modelos e processos de tomada de decisão

O cluster #2 engloba os trabalhos que se referem ao ambiente e como este afeta a tomada de decisão, juntamente com trablahos sobre modelos e processos de tomada de decisão. É o segundo maior cluster na quantidade de trabalhos encontrados e é muito diverso quanto aos objetos de estudo. Este cluster foi dividido em dois sub clusters. O primeiro, chamado de Ambiente, aborda o ambiente em que ocorre a tomada de decisão. São representantes deste sub cluster os trabalhos de Bourgeois e Eisenhardt (1988), Eisenhardt e Bourgeois (1988) e Eisenhardt (1989). Este artigos abordam a tomada de decisão em ambientes dinâmicos e velozes, demonstrando fatores que afetam a decisão e como a mesma pode ser melhorada.

Kathleen Eisenhardt é a autora com o maior número de trabalhos neste sub cluster e no cluster #2. Alem disso, tem uma revisão de literatura sobre tomada de decisão que serve como arcabouço teórico para o cluster #2 e #3 e um trabalho que estuda conflito (PELLED, EISENHARDT, XIN; 1999), classificado no cluster #3. A autora é prolífica no assunto tomada de decisão, podendo ser considera uma das mais importantes para o tema. Seus trabalhos em grande parte estudam como funciona o processo de decisão em ambientes dinâmicos e como fatores de política e poder afetam a tomada de decisão.

O segundo sub cluster aborda trabalhos sobre modelos e processos de tomada de decisão. Neste sub cluster estão contidos os trabahlos de March, Guetzkow e Simon (1958), Cyert e March (1963), Mintzberg (1976), Fama e Jensen (1983) e Forbes e Miliken (1999). Há aqui três estudos que utilizam do conceito de racionalidade limitada e como este afeta o processo de tomada de decisão. March, Guetzkow e Simon (1958), assumem que o tomador de decisões, é na verdade, um processador de informações, que recebe informações externas e as processam, recebendo a influência de vieses e limitações internas. Já Cyert e March (1963) propõe que as decisões tomadas não podem ser ótimas, estão limitadas à racionalidade do indivíduo, sendo assim apenas satisfatórias. Ainda, o trabalho de Mintzberg (1976) estuda a tomada de decisão não estruturada, propondo um modelo teorico com bases em seus achados.

Utiliza do conceito do trabalho de Cyert e March (1963) para justificar os vieses e limitações dos gestores no processo de escolha da decisão a ser tomada.

Os outros dois estudos contidos no sub cluster Modelos e processos de toma de decisão não utilizam o conceito de racionalidade limitada, mas apresenta visões distintas sobre como funciona o processo de tomada de decisão. Fama e Jensen estudam o problema da separação de propriedade e controle nas organizações e como isto afeta o processo de tomada de decisão. Com base na separação de propriedade e controle, apresentam um modelo teórico sobre como funciona a tomada de decisão. Argumentam que as estruturas das empresas promovem a separação do processo de tomada de decisão, separando as fases de ratificação e monitoramento das fases de iniciação e implantação da decisão. Forbes e Milliken (1999) apresentam um modelo de tomada de decisão em grupos, que apresenta quatro etapas: As características grupais, os processos grupais, os resultados à nível grupal e os resultados à nível empresarial.

Em relação ao cluster #2, também se notou um aumento dos trabalhos ao longo dos anos, porem não tão significativo como no cluster #1. Outro aspecto foi a predominância de trabalhos com metodologia qualitativa. Isto pode ser justificado pela maior dificuldade de realizar pesquisas quantitativas para investigação de modelos e processos de tomada de decisão.

5.3 Cluster #3 – Conflito e consenso

O cluster #3 detem os artigos que abordam como o conflito afeta a tomada de decisão e o desempenho empresarial. A importância do tema foi apresentada por Eisenhardt (1992) em sua revisão de literatura sobre tomada de decisão, que apresentou em suas sugestões futuras a necessidade de se pesquisar como o conflito afeta o processo de tomada de decisão. É um cluster emergente, 26 dos 30 artigos encontrados na amostra foram publicados após o ano 2000. Pela análise realizada, existe um interesse recente significativo e que pode vir a ser uma indicação de tendência no crescimento de publicações sobre conflito. Predominam neste cluster estudos qualitativos, que exigem maior rigor metodológico por parte dos pesquisadores e geram maior dificuldade em comprovar e generalizar a contribuição teórica (SERRA, FIATES, FERREIRA; 2008).

Os trabalhos que compõe o cluster são Amason (1996), Schweiger, Sandberg e Ragan (1989), Jehn (1995) e Pelled, Eisenhardt e Xin (1999). Os estudos de Amason (1996), Jehn (1995) e Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) apresenta uma tipologia similar de conflito. Separam os conflitos em conflito de tarefa e conflito cognitivo, afetivo ou emocional. O conflito de tarefa ocorre quando existem divergências entre membros de um grupo sobre as tarefas que estão sendo realizadas. O conflito emocional ou afetivo lida com conflitos interpessoais de fundo afetivo, não resultantes da tarefa em que estão trabalhando. Um resultado comum aos três estudos citados acima é que o conflito emocional é prejudicial ao desempenho dos grupos, enquanto o conflito de tarefa é em geral benéfico ao desempenho, desde que não evolua para conflito emocional.

O autor com o trabalho mais referenciado foi Allen Amason, sendo o trabalho central sobre conflito no mapa de co-citação. É o trabalho mais utilizado como fundamentação para os estudos encontrados na amostra sobre conflito. Os outros três estudos do cluster foram referenciados em menor parte e de forma a complementar o estudo de Amason (1996).

5.4 Agenda de pesquisa futura

É necessário o aprofundamento do estudo sobre as características psicológicas dos invíduos tomadores de decisão. Autores como Hambrick e Mason (1994), ao propor estudos futuros sobre o alto escalão, citam a necessidade de medir a cognição dos indivíduos e cruzar tais estudos com caracteristicas perceptíveis. Ainda, Eisenhardt e Zbaracki (1992) também argumentaram a importancia dos estudos relacionados às características psicológicas ao propor racionalidade e racionalidade limitada como um tema de tomada de decisão. Especificamente, sugere-se estudar como a cognição individual pode afetar a motivação do individuo em engajar em conflito ou consenso na tomada de decisão estratégica.

A emoção é um fator que afeta a tomada de decisão gerencial. Neste estudo foram encontrados poucos trabalhos que estudam este tema. Para pesquisa futuras sugere-se estudar como a emoção afeta a tomada de decisão, gerando vieses e comportamentos que possam atrapalhar ou ajudar o tomador de decisão.

Encontrou-se um crescimento dos estudos que envolvem como a cultura afeta a tomada de decisão. Embora a maioria dos estudos utilize empresas e dados norte-americanos, alguns dos trabalhos encontrados (ver apêndice) abordam como as diferenças culturais em países distintos afetam a tomada de decisão. Pelas características e objetos pesquisados, existe uma possibilidade de realizar estudos similares no Brasil, que podem proporcionar resultados distintos. Por exemplo, pode-se efetuar um estudo comparativo entre a tomada de decisão em latino americanos e orientais.

Como sugestão futura propõe-se também estender os estudos sobre ética na tomada de decisão. Estes estudos estão relacionados a como características perceptíveis ou psicológicas afetam a tomada de decisão ética na organização, predominando os estudos sobre características perceptíveis. Apesar do surgimento destes estudos entre os trabalhos da amostra é importante a pesquisa futura destes, já que ainda são pouco explorados na literatura de tomada de decisão. Especificamente, sugere-se a pesquisa de como características psicológicas afetam a ética individual e grupal na tomada de decisão.

Outro tema ainda pouco estudado na tomada de decisão é a religião. Estes estudos referem-se, geralmente, a religiosidade como característica perceptível do individuo, medindo como esta afeta a tomada de decisão. Na amostra deste trabalho surgiram alguns estudos deste tipo, ainda assim a quantidade destes estudos é muito pequena. Sugere-se um aprofundamento do tema em pesquisas futuras.

Um aspecto pertinente foi a predominância de trabalhos com metodologia qualitativa no cluster #2, o que pode ser justificado pela maior dificuldade de realizar pesquisas quantitativas para investigação de modelos e processos de tomada de decisão. O uso de pesquisa quantitivas, com o intuito de comprovar os modelos e métodos apresentados é sugerido para contribuições futuras sobre tomada de decisão.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Esta dissertação teve como objetivo compreender a estrutura intelectual que conecta teorias e autores que pesquisam a tomada de decisão estratégica do alto escalão e propor uma agenda para pesquisa futura em tomada de decisão estratégica. Para este fim, utilizou-se metodologicamente, de pesquisas bibliométrica e bibliográfica de artigos publicados em periódicos internacionais, complementadas pela leitura analítica dos artigos encontrados na pesquisa. Pesquisou-se as principais palavras-chaves relacionadas ao tema na base de dados *Web of Science – ISI Web Of Knowledge*, utilizando-se de todos os periódicos e anos disponíveis. Procedeu-se então à leitura dos artigos, retirando aqueles que não refletissem o tema pesquisado, obtendo um total final de 277 artigos.

Uma das principais contribuições teóricas do presente estudo está na classificação dos estudos de tomada de decisão a partir do que está sendo pesquisado, não oriunda de uma avaliação subjetiva. Para isto, realizou-se uma análise bibliométrica sobre o conteúdo estudado nos artigos de tomada de decisão. Efetuou-se também, uma análise de co-citação, mostrando as relações conceituais entre os trabalhos que fundamentam o tema e identificando tendências dos estudos sobre o tema, o que resultou na criação de modelo conceitual, expondo como é abordado academicamente o tema. O tema está dividido em 3 clusters teóricos. O cluster #1 aborda trabalhos sobre características do TMT e a relação destas com o desempenho. Este cluster foi divido em dois sub clusters, Características perceptíveis e Características psicológicas. O autor mais citado é Donald Hambrick, seu trabalho mais referênciado no cluster e em toda amostra (ver HAMBRICK, MASON; 1984) aparece em cerca de 1/3 dos artigos encontrados. Este e seus outros trabalhos sobre Alto escalão servem como base para vários outros estudos do cluster. O cluster #2 apresenta trabalhos sobre o ambiente em que são tomadas as decisões, juntamente com modelos e processos sobre tomada de decisão. Este cluster apresenta dois sub clusters, um com os trabalhos sobre o ambiente, o outro sobre modelos e processos decisórios. Kathleen Eisenhardt é a autora mais prolífica do cluster #2, é autora ou co-autora dos três trabalhos presentes no sub cluster ambiente e seu trabalho mais citado está nas referências de aproximadamente 1/5 dos trabalhos da amostra. No terceiro cluster estão representados os trabalhos sobre como o conflito afeta o processo de tomada de decisão. O autor mais representativo deste cluster é Allen Amason, seu trabalho de 1996 serve como referencial fundamental para estudos sobre conflito. Foi o segundo autor com um

trabalho mais referenciado, Amason (1996) obteve presença em mais de 1/5 das citações dos artigos encontrados.

Juntamente com a classificação dos estudos sobre tomada decisão, ocorreu a categorização dos artigos encontrados. Foram categorizados por cluster teórico, autor, título, objetivo, base teórica, tipo de estudo, objeto de estudo, resultados, periódico de publicação e ano de publicação. Esta categorização facilita o acesso, organização e visualização dos trabalhos de tomada de decisão por estudiosos do assunto. Mais especificamente, pode ajudar os pesquisadores a rapidamente acessarem o conteúdo dos artigos sobre tomada de decisão, a fim de selecionar artigos para fundamentar um estudo ou avaliar o que tem sido pesquisado em cada perspectiva.

Outra contribuição deste trabalho foi a criação de uma agenda de pesquisas futura. Esta agenda tem como objetivo auxiliar a direcionar os esforços das pesquisas sobre tomada de decisão para temas úteis, pouco explorados e/ou com grande importância. Dentre os temas identificados podemos ressaltar a necessidade de se investigar características psicológicas do TMT, estudar como a religião, a ética e a emoção afetam o indivíduo, fazer estudos comparativos sobre como culturas distintas afetam o processo de tomada de decisão e integrar a disciplina a outros temas como *Behaviour Economics*.

Como contribuição prática, este estudo possibilita organizar uma retrospectiva do conhecimento no tema, organizando-o em um curso sobre tomada de decisão para executivos. A divisão do curso poderia ocorrer de acordo com os temas encontrados nos clusters teóricos e nos artigos da amostra. Dentre os possíveis temas teríamos: Características do TMT, tanto as psicológicas quanto as perceptíveis, abordando como estas influenciam o processo decisório; Ambiente na tomada de decisão, no qual seriam expostos estudos sobre como ambientes diversos afetam a tomada de decisão e quais as ferramentas disponíveis para auxiliar os executivos em tais ambientes; Grupos na tomada de decisão, este tema abordaria como as equipes atuam durante o processo de tomada de decisão e quais os fatores influenciadores deste processo; Por fim o ultimo tema seria sobre modelos e processos de tomada de decisão, que exporia teorias sobre a tomada de decisão e como funciona o processo de tomada de decisão na visão das mesmas. Os artigos encontrados na amostra e categorizados poderiam ser utilizados como referencial para este curso. Pode-se também

utilizar de estudos sobre *Behaviour Economics* para complementar os estudos encontrados sobre características psicológicas do *TMT*.

6.1 Limitações

Esta dissertação tem um conjunto de limitações que importa referir. Primeiro, há limitações que são específicas aos estudos bibliométricos. Na medida em que assentam sobre análises estatísticas e contagens de citações e co-citações, não incorporam análises qualitativas e de conteúdo efetivas dos trabalhos. Os estudos bibliométricos também utilizam fontes documentais escritas, estando dependetes dos periódicos disponiveis para amostragem. Ainda assim têm a vantagem de evitar ou reduzir eventuais vieses que possam existir na seleção dos artigos, passível de ocorrer em outras formas derevisão de literatura. Adicionalmente, o procedimento que envolveu a leitura analítica posterior de todos os artigos da amostra serviu para capturar o conteudo dos artigos. No entanto, pesquisa futura pode incorporar uma análise de conteudo mais profunda, por exemplo, recorrendo aos softwares existentes para o efeito.

Por se tratar de uma pesquisa bibliométrica e bibliográfica, com o uso de uma base de dados - *ISI Web Of Science* -, os resultados aqui obtidos não devem ser amplamente generalizados, pois estão limitados as publicações encontradas na mesma. Apesar desta limitação, salienta-se que a amostra selecionada é expressiva, pois incide sobre X periódicos, dos quais foi extraida uma amostra de 277 artigos para análise. Embora a pesquisa tenha englobado todos os periódicos disponíveis na base *ISI Web Of Science*, a maioria dos artigos, da amostra, foram publicados em periódicos tem fator de impacto relevante, o que comprova a qualidade dos mesmos. Ainda assim, pesquisa futura pode estender este estudo, alargando a quantidade de periódicos inclusos, por exemplo, utilizando-se da base Scopus. Ainda que esta base tenha uma limitação quanto ao horizonte temporal disponível.

Este estudo utilizou apenas artigos publicados em periódicos internacionais. Mas estudos bibliométricos podem usar outras fontes de documentação, tais como: patentes, livros, noticias, relatórios, teses e dissertações. Incorporar estas fontes adicionais pode ser relevante em estudos futuros. Ainda deve-se atender que muitas vezes alguns artigos podem não ser encontrados na pesquisa, apesar de estarem relacionados ao tema tomada de decisão, pois utilizam de palavras-chave e termos diferentes daqueles selecionados na pesquisa. A revisão e

testes iniciais com a escolha das palavras-chave pesquisadas são uma forma de superação da eventual limitação, como efetuado nesta dissertação. Na qual efetuou-se seis testes iniciais com as palavras-chave a serem usadas na pesquisa final.

Outra limitação é especifica deste estudo, a interpretação dos dados encontrados. que é dependente do julgamento do autor, sendo que este, por mais imparcial e literato no assunto de pesquisa, tem limitações humanas, sendo racionalmente limitado acerca das interpretações efetuadas no estudo (SIMON, 1991). As relações estabelecidas neste estudo, não são fruto perfeito da literatura, já que diferentes ênfases, oriundas da interpretação do autor, podem gerar conclusões diferentes sobre o tema. Autores podem utilizar de uma mesma referência de formas diferentes para construir argumentos distintos. Logo, tem-se como limitação a validade do constructo elaborado.

O presente estudo é essencialmente qualitativo, mas estudos futuros podem usar de métodos quantitativos para melhor entender o conhecimento atual na área. A investigação futura pode utilizar de métodos quantitatívos diversos para validar os resultados apresentados neste estudo. Por exemplo, validar os clusters teóricos propostos neste estudo por meio de análises estatísticas, como, o uso de métodos de validação de agrupamentos e análise fatorial.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal,** v. 14(1), pg. 33–46, 1993.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, Vol. 11, N. 3, p. 656-65, 1986a.

BARNEY, J. Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, V. 42, p. 1231-41, 1986b.

BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, V. 17, P. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** New Jersey: Pearson Education, 2002.

BOYD, B. K. CFO duality and firm performance: a contingency model. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 1-312, 1995.

BRADFORD, S. C. Sources of Information on Specific Subjects, **Engineering: An Illustrated Weekly Journal,** v. 137, pp. 85-86, 1934.

BUENO, R. L. P.; AZEVEDO, M. C. **Produção Científica sobre Racionalidade na Tomada de Decisão Organizacional Estratégica.** In: XXXV Enanpad, 2011, Rio de Janeiro.

CAPES. 2010. **Portal Brasileiro da Informação Científica**. Disponível em: http://www2.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp?urlorigem=true Acesso em 01 de Outubro de 2012.

CAPES. 2010. **Sistema WebQualis**. Disponível em: http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/documentosDeArea.seam?conversationPropagation=begin Acesso em 01 de Março de 2013.

CANNELLA, A.A. Jr. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. **Academy of Management Executive**, Texas, v. 15, n. 3, p. 37-42, 2001.

CARROLL, G. R. A sociological view on why firms differ. ***Strategic Management. Journal***, v. 14, n. 4, p. 237–249, 1993.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n. 4, 1937.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organisational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, pg. 1-25, 1972.

COLLINS, J. COLINS, J. C. **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't.** New York: HarperCollins, 2001.

DAS, T. K.; TENG, B. Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. **Journal of Management Studies**, v. 36, pg. 757-778, 1999.

DIERICKX, I. COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, Hanover Maryland, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DIODATO, V. **Dictionary of bibliometrics**. Binghamton: Haworth Press, 1994.

EISENHARDT, Kathleen K. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **The Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, 1989, p. 543-576.

EISENHARDT, K. K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, v. 13, pg. 17–37, 1992.

ELBANNA, S. Strategic Decision making: Process Perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8 (1), pg. 1–20, 2006.

FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Eds). **Oxford handbook of strategy**: a strategy overview and competitive strategy. Oxford: Oxford University, 2003

FERREIRA, M. ; SERRA, F. Foreign entry modes under institutional pressures: strategic resource seeking and market seeking strategies impact. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 10, p. 1-18, 2008.

FERREIRA, M., SANTOS, J., SERRA, F., REIS, N. Entrepreneurship research: A bibliometric study of the EnANPADs 1997-2008. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, v. 3 (1), pg. 31.47, 2010.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F.; REIS, N. On the adaptation of the firms strategies to the international business environment: a knowledge based and evolutionary perspective. **European Journal of International Management**, v. 5, pg. 633-655, 2011.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D.C. Chief Executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 121-134, 1989.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D.C. Chief Executive compensation: a synthesis and reconciliation. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 6, p. 543-558, 1988.

FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. **Academic of Management Journal**, v. 27 (3), pg. 445-466, 1984.

FREDRICKSON, J.W.; HAMBRICK, D.C.; BAUMRIN, S. A model of CEO dismissal. **Academy of Management Review**, New York, v. 13, n. 2, p. 255-270, 1988.

GARTNER, W.B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12 (4), pg. 11-32, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. On “dominant logic” and the link between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 9, pg. 41-58, 1988.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, pg. 53-58, 1986.

GUILERA, G., BARRIOS, M., GÓMEZ-BENITO, J. Meta-analysis in psychology: a bibliometric study, **Scientometrics**, v. 94 (3), pg. 943-954 , 2013.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy and power within top management teams. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 26, n. 2, p. 253-276, 1981.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, New York, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In Cummings L. L. Staw B. M. (eds.) **Research in Organizational Behaviour**, v. 9, pg. 369-406. Greenwich: JAI Press, 1987.

HAMBRICK, D. C.; FUKUTOMI, G. The seasons of a CEO's tenure. **Academy of Management Review**, New York, v. 16, n. 4, pg. 719-742, 1991.

HAMBRICK, D. C.; D'AVENI, R. A. Top Management Team deterioration as part of the downward spiral of large bankruptcies. **Management Science**, Hanover Maryland, v. 38, n. 10, pg. 1445-1466, 1992.

HAMBRICK, D. C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their Top Management Teams. **California Management Review**, California, v. 37, n. 3, pg. 110-127, 1995.

HAMBRICK, D. C.; CHO, T. S.; CHEN, M. J. The influence of Top Management Team heterogeneity on firms' competitive moves. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 41, n. 4, pg. 659-684, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HASELTON, M. G.; NETTLE, D.; ANDREWS, P. W. **The evolution of cognitive bias**. In: Handbook of Evolutionary Psychology, Buss, D. M. (Ed.), pg. 724-746, Hoboken, NJ: Wiley, 2005.

HAYWARD, M. L. A.; HAMBRICK, D. C. Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 42, n. 1, p. 103-127, 1997.

HENDERSON, A.; MILLER, D.; HAMBRICK, D.C. How quickly do CEOs become obsolete? industry dynamism, CEO tenure and company performance. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 5, p. 447-460, 2006.

HILLER, N.; HAMBRICK, D.C. Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 297-319, 2005.

HOFFMAN, D., HOLBROOK, M. The intellectual structure of consumer research: A bibliometric study of author cocitations in the first 15 years of the Journal of Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 19, pg. 505-517, 1993.

HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, V. 25, N. 3, p. 417-456, 1999.

HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24 (5), pg. 481–489, 2003.

KAY, J.; MCKERNAN, P.; FAULKNER, D. **The history of strategy and some thoughts about the future**, in Falkner, D. and Campbell, A. (Eds), Oxford Handbook of Strategy, v. 1. Oxford: Oxford University Press, 2003.

KEENEY, Ralph L. *Making Better Decision Makers***. Decision Analysis**, Vol. 1, No. 4, December 2004, pp. 193–204

KOCHER, M. G.; SUTTER, M. Time is money - Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. **Journal of Economic Behavior & Organisation**, v. 61, pg. 375-392, 2006.

KUNC, M. H.; MORECROFT, J. D. W. Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 31, pg. 1164–1182, 2010.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LEWIN, A. Y.; STEPHENS, C. U. CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model. **Organization Studies**, v. 15, pg. 183–212, 1994.

LEWIN, A. et al. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, 1999.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain Imitability. **Bell Journal of Economics**, v. 13, pg. 418-438, 1982.

LOTKA, A. J. The frequency distribution of scientific productivity". **Journal of the Washington Academy of Sciences**. v. 16, n. 12,: p. 317–324, 1926.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, R. Jr.; SERRA, F.; FERREIRA, M. P. Alta Administração como Recurso Estratégico: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 1, pg. 46-65, 2009.

MEDEIROS, R. Jr.; SERRA, F.; FERREIRA, M. P. O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações: Um estudo em grandes empresas brasileiras. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10 (3), pg. 60-69, 2011.

MILLER, D. TOULOUSE, J. M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. **Management Science**, v. 32 (11), p. 1389-1409, 1986.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MISCHEN, P. A.; JACKSON, S. K. Applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy implementation. **Public Administration Quarterly**, v. 32, pg. 314-338, 2008.

MORAN, M., SOUZA, F., BOAVENTURA, J., MARINHO, B., FISCHMANN, A. (2010) Alianças Estratégicas: Uma análise bibliométrica da produção científica entre 1989 e 2008. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12 (27), pg. 42-62.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. London: Belknap Press, 1982.

PAPADAKIS, V.M., BARWISE, P. **Strategic Decision.** Boston: Kluwer Academic Publishers, 1998.

PAPADAKIS, V. M.; BARWISE, P. How much do CEOs and Top Managers Matter in strategic decision-making? **British Journal of Management**, v. 13, pg. 83-95, 2002.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Oxford University, 1959.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14 (3), pg. 179-191, 1993.

PILKINGTON, A.; MEREDITH, J. The evolution of the intellectual structure of operations management 1980–2006: A citation/co-citation analysis. ***Journal of Operations Management***, v. 27, pg. 185–202, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industry and competitors**. New York : Free Press, 1980

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

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage'. **Harvard Business Review**, Vol. 63 (4), pg. 149-160, 1985.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, pg. 95–117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; BETTY, R. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, pg. 485-501, 1986.

PRIEM, R.; BUTLER, J. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, pg. 57-66, 2001.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, pg. 348–349, 1969.

RAHMAN, N; DE FEIS, G. L. Strategic decision-making models and methods in the face of complexity and time pressure. **Journal of General Management**, v. 35(2), pg. 43-60, 2009.

RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. M.; DATTA, D. K. Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. **Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 349-384, 1993.

RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. M. A.; DATTA, D. K.; SPREITZER, G. M. **A multi-theoretic model of strategic decision making processes.** In Strategic Decisions, Papadakis, V.; Barwise. P. (eds). Kluwer: London; 229–250, 1997.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ- NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 981-1004, 2004.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, v. 63, p. 134-139, 1973.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive strategic management**, p. 95-117. Upper Sadler River: Prentice Hall, 1984.

SAMIEE, S., CHABOWSKI, B. Knowledge structure in international marketing: A multi-method bibliometric analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40 (2), pg. 364-386, 2011.

SANDERS, W. G.; HAMBRICK, D. C. Swinging For the Fences: The effects of CEO stock options on company risk-taking and performance. **Academy of Management Journal**, New York, v. 50, n. 5, p. 1055-1078, 2007

SCIELO, 2012. **Sobre o Scielo**. Disponível em: http://www.scielo.org/php/level.php?lang=pt&component=56&item=1 Acesso em 01 de Outubro de 2012.

SCHWENK, C. R. Information, cognitive biases, and commitment to a course of action.

Academy of Management Review, v. 11, pg. 298-310, 1986.

SERRA, F.; FERREIRA, M. P. Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 8 (1), pg. 7 – 24, 2010.

SERRA, F.; ALMEIDA, M. R.: FERREIRA, M. P. Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies. Disponível em: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/02/working_paper-88_globadvantage.pdf Acesso em 01 de Outubro de 2012.

SERRA, F., FERREIRA, M., ALMEIDA, M., VANZ, S. A pesquisa em Administração Estratégica nos primeiros anos do século XXI: Um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **Revista eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 5 (2), pg. 257-274, 2012.

SIGGELKOW, N.; RIVKIN, J. W. Designing organisations for turbulence and complexity. **Organisation Science**, v. 16, pg. 101-122, 2005.

SIMON, H. A. Rational decision-making in business organizations. **American Economic Review**, v. 69, pg. 493-513, 1979.

SIMON, H. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science,** v.2 pg. 125–134, 1991.

SHARFAN, M. P.; DEAN, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, v. 17 (4), pg. 681–700, 1991.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation.** Evanston, IL: Row Peterson, 1957.

SMITH, K.G.; SMITH, K.A.; OLIAN, J.D.; SIMS Jr, H.P.; O'BANNON, D.P.; SCULLY, J.A. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and

Communication. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 39, n. 3, p. 412-438, 1994.

STAW, B. M.; SANDERLANDS, L. E.; DUTTON, J. E. Threat rigidity effects in organizational behavior: a multi-level analysis." **Administrative Science Quarterly**, v. 26, pg. 501-524, 1981.

THOMSON REUTERS, 2012. **Web of Science Factsheet**. Disponível em: http://thomsonreuters.com/content/science/pdf/Web_of_Science_factsheet.pdf Acesso em 01 de Outubro de 2012.

TORRES, A. P.; SERRA, F.; FERREIRA, M. P.; MENEZES, E. A. The Decline of Large Brazilian Companies. **Corporate Ownership & Control**, v. 8 (4), 2011.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as Practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6 (1), pg. 285-336, 2012.

VASCONCELLOS, F. **Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma Análise Empírica dos Impactos da Diversidade Teórica em Estratégia Empresarial Sobre a Prática dos Processos de Tomada de Decisão Estratégica.** In: XXV Enanpad, 2001, Campinas.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal v. 5 (2), pg. 171–180, 1984.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20 (12), pg. 1087–1108, 1999.

WHITE, H. D.; MCCAIN, K. W. Bibliometrics. In: **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 24, pg. 119-186, 1989. Elsevier Science Publishers B.V. for the American Society for Information Science, The Netherlands: Amsterdam.

ZIPF, George K. **Human Behavior and the Principle of Least Effort**. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley, 1949.

ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - *ENQUADRAMENTO DOS 277 ARTIGOS ENCONTRADOS NA PESQUISA.*

Cluster	Autores	Título	Objetivo	Base Teórica / Fenômeno	Tipo de Artigo	Objeto de estudo	Resultados	Periódico	Ano de Publicação
1	Nakano Makoto; Nguyen, Pascal	Board Size and Corporate Risk Taking: Further Evidence from Japan	Testar se o tamanho do conselho afeta a propensão ao risco na tomada de decisão.	Tomada de decisão qualitativa; Alto escalão, Risco	EQL	Conselho	Empresas com conselhos menores tem menor volatilidade de performance e menores chances de falência. E que quanto mais oportunidades de investimento menor a influência do tamanho do conselho na performance da empresa.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2012
1	Galema Rients; Lensink, Robert; Mersland, Roy	Do Powerful CEOs Determine Microfinance Performance?	Como o poder de um CEO influência a tomada de risco.	Tomada de decisão qualitativa; Alto escalão, Risco	EQT	CEO	Resultados sugerem que os CEOs poderosos de IMF's de ONGs têm mais liberdade de decisão do que os CEOs poderosos de outros tipos de IMFs. Isto induz a tomar decisões mais extremas que aumentam o risco. CEOs poderosos em ONGs de microfinanças estão associados com menor desempenho.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2012
1	Adams Renee B; Funk, Patricia	Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?	Caracteristicas das diferenças de gênero no Alto escalão.	Valores, Gênero	EQL	TMT	Diretoras são mais benevolente e universalmente preocupadas, mas menos orientadas pelo poder do que diretores (sexo masculino); são menos apegadas a tradição e segurança do que os seus homólogos masculinos; e tem menor aversão ao risco do que membros do sexo masculino.	MANAGEMENT SCIENCE	2012

1	Luis Rivas Jose	Diversity & internationalization : The case of boards and TMT's	Testar se determinadas variáveis do TMT e do conselho afetam a internacionalização de empresas.	Tomada de decisão qualitativa; Alto escalão, Poder, Cognição, Conflito	EQT	TMT, Conselho	Diversidade funcional do TMT e conselho afeta positivamente a internacionalização. Mandato mais longo do TMT e idade mais nova do conselho afetam postitvamente a internacionalização.	INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	2012
1	Ferkins Lesley; Shilbury, David	Good Boards Are Strategic: What Does That Mean for Sport Governance?	Identificar o que membros conselho atribuem ao conceito de "capacidade estratégica". Identificar fatores restritivos ou facilitadores da função estratégica do Conselho.	Alto escalão, Tomada de decisão qualitativa, Nonprofit	EQT	Conselho	Identifica quatro fatores para um conselho estrategicamente capaz. A necessidade de ter pessoas capazes, um quadro de referência, processos de conselho facilitadores e facilitadores das relações regionais.	JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	2012
1	Wong Elaine M; Ormiston, Margaret E; Tetlock, Philip E	The effects of Top Management Team integrative complexity and decentralized decision making on Corporate Social Performance	Examinar a influência da complexidade integrativa e da descentralização na tomada de decisão das equipas de gestão de topo (TMT) sobre a performance social corporativa.	Stakeholders, Alto escalão, Liderança, Tomada de decisão qualitativa	EQT/EQL	TMT	Complexidade integrativa e descentralização na tomada de decisão aumentam a capacidade TMT para reunir informações sobre, e atender, às necessidades dos Stakeholders, gerando assim maior desempenho social das empresas. A relação entre complexidade integrativa e desempenho social das empresas é mais forte em condições de centralização.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2011

1	Coget Jean-Francois; Haag, Christophe; Gibson, Donald E	Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set	Entender como a raiva e o medo facilitam o uso intuitivo ou racional da tomada de decisão, e qual é o impacto dessas emoções sobre a eficácia da decisão.	Cognição, Tomada de decisão qualitativa, Emoção	EQL	TMT	Expõe que a tomada de decisão racional ocorre quando diretores, impulsionados por sentimentos de medo moderado e pouca experiência anterior com uma situação, se baseam em processo mais consciente de tomada de decisão deliberativa. Quatro tipos de eficácia das decisões são identificados: de tarefa, pessoal, crescimento e liderança.	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	2011
1	Boyd Brian K; Haynes, Katalin Takacs; Zona, Fabio	Dimensions of CEO-Board Relations	Revisão de literatura sobre relações entre CEO e conselho.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão	EQL	CEO, Conselho	Apresenta que estudos anteriores têm um foco desequilibrado sobre temas e perspectivas teóricas, com consistência limitada na escolha das medidas. E que é necessário entender melhor a possível generalização das teorias de governança em diferentes contextos geográficos.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2011
1	Adams Renee B; Licht, Amir N; Sagiv, Lilach	Shareholders and Stakeholders: How do Directors decide?	O estudo analisa como os diretores tomam decisões que envolvem acionistas e outras partes interessadas.	Stakeholders, Alto escalão, Tomada de decisão qualitativa	EQT	TMT	Diretores e CEOs são mais pró-acionistas quando endossam valores empreendedores, especificamente, maior realização, poder, auto suficiência, e valores mais baixos de universalismo.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2011
1	Hsu Ya-Ti; Huang, Shih-Ping Kevin	Top management team characteristics, decision-making style, and organizational performance	Esclarecer as relações entre as características de equipa de gestão de topo (TMT), estilos de tomada de decisão estratégica, e desempenho.	Alto escalão, Tomada de decisão qualitativa, Performance	EQT	TMT	Apontam que as características do TMT, incluindo, propensão a tomada de riscos, personalidade inovadora, e capacidade de comunicação eficaz teveram efeitos sobre o estilo de tomada de decisão estratégica, que por sua vez, influenciaram o desempenho de cada empresa.	AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT	2011

1	Troy Carmelita; Smith, Ken G; Domino, Madeline A	CEO demographics and accounting fraud: Who is more likely to rationalize illegal acts?	Entender como alguns fatores demográficos dos CEO refletem na racionalização da escolha de participar e/ou facilitar a fraude contábil.	Alto escalão, Cognição, Tomada de decisão qualitativa	EQT	CEO	CEOs mais jovens, menos experientes , e sem diplomas de negócios são mais propensos a racionalizar fraude contábil como uma decisão aceitável. E que "Stock options" também prevêem fraude.	STRATEGIC ORGANIZATION	2011
1	Tang Jianyun; Crossan, Mary; Rowe, W. Glenn	Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board	Examina o efeito de CEOs dominantes na estratégia da empresa e desempenho da mesma.	Alto escalão, Tomada de decisão qualitativa, Tomada de decisão quantitativa	EQT	CEO	CEOs dominantes tendem a ter uma estratégia desviante da indústria e, portanto, desempenho extremo - grandes ganhos ou perdas grandes. E Conselhos poderosos enfraquecem a tendência extrema dos CEOs dominantes, e melhoram a probabilidade de CEOs dominantes terem grandes ganhos versus grandes perdas.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2011
1	Pavlovic Nebojsa; Oljaca, Milka; Kostovic, Svetl	Integration of leadership styles of school director	Determinar a integração de diferentes estilos de gestão entre os diretores de escolas.	Liderança, Tomada de decisão	EQL	TMT	Os estilos de gestão, por exemplo, autocrático, democrático e delegando estão integrados, sendo inseparáveis um do outro. Diretor tem que estar familiarizado com todos os estilos de gestão e usar aqueles que são mais eficazes em uma determinada situação	AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT	2011
1	Muller-Kahle Maureen I; Lewellyn, Krista B	Did Board Configuration Matter? The Case of US Subprime Lenders	Entender se a configuraçãodo conselho desempenha um papel em determinar se uma instituição financeira se especializa em empréstimos subprime.	Alto escalão, Tomada de decisão qualitativa, Tomada de decisão quantitativa, Valores, Gênero	EQT	Conselho	Insituições financiadoras subprime tinham conselhos que eram mais ocupados, tinha menos experiência funcional, e eram menos diversos com relação a gênero.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2011

1	Pirson Michael; Turnbull, Shann	Corporate Governance, Risk Management, and the Financial Crisis: An Information Processing View	Compreender quais foram as razões para a má gestão do risco parte de conselhos durante a crise financeira.	Cybernetics, Tomada de decisão qualitativa	EQL	Conselho	Identificam duas razões para os Conselhos não gerirem bem o risco: (1) os membros do conselho não tiveram acesso a informações relevantes porque não tinham controle sobre o fornecimento de informações, e (2) os membros do conselho não foram capazes de processar as informações disponíveis, e não tinham incentivos ou poder de influenciar a tomada de decisão.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2011
1	Barroso Carmen; Mar Villegas, Ma; Perez-Calero, Leticia	Board Influence on a Firm's Internationalizatio n	Estabelecer se os recursos individuais no conselho são fontes de competência e capacidade, com conseqüências para as decisões estratégicas internacionais.	VBR, Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão	EQT	Conselho	Os resultados mostram que tempo de mandato do conselho é negativamente relacionada com o grau de diversificação da empresa internacional, e que a experiência dos diretores dentro da indústria e um alto nível de desempenho acadêmico afetam também grau de diversificação internacional da firma.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2011
1	Machold Silke; Huse, Morten; Minichilli, Alessandro; Nordqvist, Mattias	Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach	Este estudo analisa a liderança do conselho por uma perspectiva de produção da equipe como um antecedente para o envolvimento do conselho na estratégia.	Alto escalão, Governança corporativa, Tomada de decisão qualitativa	EQT	Conselho	O conhecimento dos membros do conselho, o desenvolvimento do conselho, e a eficácia da liderança do presidente do conselho influenciam positivamente o envolvimento estratégico dos conselhos. A eficácia da liderança do presidente do conselho aumenta o envolvimento estratégico em condições estruturais de liderança do CEO/presidente do conselho e mudanças na composição do conselho.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2011

1	Mitchell J. Robert; Shepherd, Dean A; Sharfman, Mark P	Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making	Utilizam de uma perspectiva psicológica de julgamento para investigar decisões estratégicas erráticas dos gestores.	Empreendedorismo, Cognição, Tomada de decisão qualitativa	EQT	CEO	Os resultados indicam que os gerentes maior com experiência metacognitiva tomam menos decisões estratégicas erráticas. Os resultados também indicam que, em ambientes hostis gerentes fazem decisões estratégicas mais erráticas, e que em ambientes dinâmicos gerentes fazem menos decisões estratégicas erráticas. A relação positiva entre a hostilidade ambiental e as decisões estratégicas erráticas será menos positiva para gerentes que experimentam um dinamismo ambiental elevado, do que para aqueles que experimentam dinamismo ambiental baixo.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2011
1	Chatterjee Arijit; Hambrick, Donald C	Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles	Estudar os determinantes da tomada de risco por diretores executivos.	Risco, Tomada de decisão, Alto escalão	EQT	CEO	Mostram que "sinais de capacidade" geralmente influenciam o risco tomado pelo executivo, sendo que CEO's altamente narcisistas são muito menos sensíveis a performance objetiva do que seus pares menos narcisistas, em contraste, os CEO's altamente narcisistas são especialmente reforçados por elogios sociais.	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	2011
1	Park Sun Hyun; Westphal, James D; Stern, Ithai	Set up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders	Estuda as conseqüências potencialmente negativas para os líderes corporativos de serem submetidos a altos níveis de bajulação em forma de lisonja e conformidade de opinião.	Risco, Tomada de decisão, Alto escalão	EQT	CEO	Altos níveis de bajulação e de conformidade de opinião pode aumentar o excesso de confiança dos CEOs no seu julgamento estratégico e capacidade de liderança, o que resulta em uma tomada de decisão tendenciosa, resultando na persistência do baixo desempenho da empresa e aumentando a probabilidade de demissão do CEO.	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	2011

1	Bettinelli Cristina	Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process	Analisa a relação entre os processos e composição do conselho em empresas familiares italianas.	Alto escalão, enpreendedorismo, Liderança	EQT	Conselho	Verificou-se que os conselhos com diretores externos são percebidos como mais comprometidos com as tarefas e mais coesos. Conselhos de empresas mais velhas com diretores externos são percebidos como mais capazes do uso de conhecimentos e habilidades.	FAMILY BUSINESS REVIEW	2011
1	Lorca Carmen; Pedro Sanchez-Ballesta, Juan; Garcia-Meca, Emma	Board Effectiveness and Cost of Debt	Estudar se o conselho de administração influencia o custo de financiamento de dívida.	Alto escalão,	EQT	Conselho	Os resultados sugerem que dois atributos, "Director Ownership" e atividade do conselho - parecem influenciar na avaliação do risco dos os credores por causa de sua capacidade de reduzir o custo de agência e assimetria de informação. Nós também encontramos uma relação não-linear entre tamanho do conselho e custo da dívida, o que sugere que a partir de determinados níveis os benefícios de grandes conselhos pode ser superados por um custo de pior comunicação e aumento no tempo de tomada de decisão.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2011
1	Ackermann Fran; Eden, Colin	Negotiation in Strategy Making Teams: Group Support Systems and the Process of Cognitive Change	Estuda a um nível micro alguns dos processos manifestados quando um grupo está negociando processos estratégicos de negociação social e psicológica.	Cognição, Tomada de decisão qualitativa, Tomada de decisão quantitativa	EQL	TMT	Apresenta uma série de resultados ocorridos nas intervenções com os executivos.	GROUP DECISION AND NEGOTIATION	2011

1	Bell Suzanne T; Villado, Anton J; Lukasik, Marc A; Belau, Larisa; Briggs, Andrea L	Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis	Utilizam meta-análise para revisar variáveis demograficas e a relação com a performance da equipe	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Cognição	EQT	TMT, outros	Diversidade funcional teve uma pequena relação positiva com o desempenho da equipe em geral, bem como com a criatividade da equipe e inovação. A relação foi mais forte para equipes de design e desenvolvimento de produtos. Diversidade educacional está relacionada com a criatividade da equipe e inovação e desempenho da equipe para as equipes de alta gerência. Tenure está relacionada com o desempenho da equipe em termos de eficiência. E diversidade de raça e sexo obtiveram pequenas relações negativas com o desempenho da equipe.	JOURNAL OF MANAGEMENT	2011
1	Hamilton Ryan; Vohs, Kathleen D; Sellier, Anne-Laure; Meyvis, Tom	Being of two minds: Switching mindsets exhausts self-regulatory resources	Estudo sobre mudança de mentalidade (mindset switching).	Cognição, Alto escalão	EQL	TMT, outros	Apresenta que há custos psíquicos na mudança de mentalidade. Uma implicação deste quadro é que a mudança de mentalidade torna as pessoas mais propensas a falhar em uma auto-regulação posterior do que se mantivessem uma mentalidade consistente.	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES	2011
1	Nielsen Bo Bernhard; Nielsen, Sabina	The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode	Estudam o impacto de características gerenciais sobre a escolha do modo de entrada em mercados externos.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Internacionalização	EQL	TMT	TMTs com experiência internacional são mais propensos a escolher os modos de controle total de entrada sobre os modos de controle de entrada compartilhado, enquanto TMTs com nacionalidades diversas são mais inclinados a optar por controle compartilhado sobre os modos de controle total de entrada ao entrar em mercados estrangeiros.	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2011

1	Dimitratos Pavlos; Petrou, Andreas; Plakoyiannaki, Emmanuella; Johnson, Jeffrey E	Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?	Examinam como os valores da cultura nacional afetam processos de decisões estratégicas das empresas internacionalizadas.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Internacionalização	EQT	TMT, outros	Apresentam que a relação entre descentralização hierárquica e distância do poder, e formalização e evitação da incerteza.	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2011
1	Carmeli Abraham; Schaubroeck, John; Tishler, Asher	How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance	Analisa como a liderança de empoderamento do CEO afeta a integração comportamental e potência do TMT, melhorando assim o desempenho da empresa.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Liderança	EQT	CEO, TMT	Liderança de empoderamento está positivamente relacionada com a integração comportamental do TMT , o aumento da potência do TMT e o desempenho da empresa.	LEADERSHIP QUARTERLY	2011
1	Hensman Ann; Sadler-Smith, Eugene	Intuitive decision making in banking and finance	Estuda a tomada de decisão intuitiva no setor bancário e financeiro, por meio do uso de entrevistas semi-estruturadas.	Cognição, alto escalão, Intuição	EQL	TMT	Apresenta que a confiança na intuição estava relacionada não somente a natureza da tarefa (por exemplo, os fatores de tempo e incerteza) e aos fatores individuais (por exemplo, a experiência dos participantes e de confiança), mas também a fatores organizacionais contextuais (por exemplo, restrições e convenções, responsabilidade e hierarquia, dinâmica da equipe e cultura organizacional).	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	2011

1	Deutsch Yuval; Keil, Thomas; Laamanen, Tomi	A Dual Agency View Of Board Compensation: The Joint Effects Of Outside Director And Ceo Stock Options On Firm Risk	Contribuir para a teoria da agência múltipla examinando como os esquemas de compensação concedidos a diretores externos e ao CEO afetam tomada de risco ao nível da empresa.	Alto escalão, Tomada de decisão qualititativa, Risco, Finanças	EQT	CEO, TMT	Encontra argumentos que o fornecimento de stock options para o CEO, os diretores externos, ou ambos, aumenta a tomada de risco. Que compensar diretores externos com stock options tem efeitos significativamente mais fortes do que compensar o CEO com stock options. E que estes efeitos são mutuamente substitutivos, isto é, se diretores externos e o CEO são fornecidos com stock options, os incentivos dos diretores enfraquecem o efeito dos incentivos do CEO sobre a tomada de riscos, e vice-versa.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2011
1	Ogbeide Godwin-Charles A; Harrington, Robert J	The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry	Considera como o grau de participação em diversos níveis hierárquicos impacta a implementação do plano de ação e o desempenho financeiro empresa.	Tomada de decisão qualitativa, Alimentação, Performance	EQT	TMT, outros	Os resultados indicam que, independentemente do tamanho da empresa ou segmento de indústria, os efeitos diretos de um maior envolvimento da gestão de topo, os efeitos de interação de três vias (gerência média, inferior, gestão e equipe de primeira linha) e de uma interação de quatro vias levou a níveis mais elevados de sucesso na implementação do plano de ação. Já no impacto a longo prazo sobre o desempenho financeiro, o uso de abordagens mais participativas pela gestão de topo e os funcionários da linha de frente foram significativamente associadas com maiores lucros globais e sucesso financeiro.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	2011

1	Buyl Tine; Boone, Christophe; Hendriks, Walter; Matthyssens, Paul	Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics	Estuda como certas características do CEO afetam o efeito da diversidade funcional do TMT e o desempenho da empresa.	Alto escalão, Performance, Tomada de decisão	EQL	CEO, TMT	Resultados revelam que as características do CEO e TMT interagem nas vantagens potenciais de experiência funcional diversificada do TMT.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2011
1	Negi Rakshit	Role of Extra Sensory Perception (ESP) in managerial decision making	Examina a eficácia da tomada de decisão dos executivos em situações não programadas e mal definidas no contexto da Etiópia, associando a percepção extra-sensorial (ESP) com vários fatores de tomada de decisão, tais como a criatividade, clareza, e correção.	Cognição, intuição	EQL	TMT	Os executivos com a tomada de decisão superior (total) foram relatados com altas pontuações no teste ESP (Teste envelope). Além disso, 'criatividade' de mais de um quarto (28%) dos respondentes do teste de criatividade se mostrou na categoria mais baixa, estando associada ao ESP.	AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT	2010
1	Posavac Steven S; Kardes, Frank R; Brakus, J. Josko	Focus induced tunnel vision in managerial judgment and decision making: The peril and the antidote	Estuda a visão de túnel induzida pelos foco, no julgamento e tomada de decisão gerencial.	Tomada de decisão qualitativa, Cognição	EQL	TMT, outros	Demonstra que um protótipo, sentença ou decisão estratégica, que se tornou foco tende a ser julgado de forma excessivamente favorável, sendo escolhidos com entusiasmo injustificado. Apresenta também os padrões de informação que geram o efeito, e a utilidade do uso de um procedimento de desenviesamento.	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES	2010

1	Davis Peter S; Babakus, Emin; Englis, Paula Danskin; Pett, Tim	The Influence of CEO Gender on Market Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses	Este estudo analisa os efeitos do sexo do CEO na orientação para o mercado e desempenho (crescimento e rentabilidade) em uma amostra de empresas de serviços de pequeno e médio porte.	Tomada de decisão, performance, Gênero, Performance	EQT	CEO	Sexo mostrou ter efeitos indiretos significativos (através de orientação para o mercado), no desempenho do mercado (crescimento) e desempenho financeiro (lucratividade). As PME lideradas por mulheres desenpenharam significativamente melhor devido a sua orientação para o mercado mais forte em relação a aquelas conduzidas por homens.	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	2010
1	Zhang Pingying	Board Information and Strategic Tasks Performance	Entender como os conselhos podem melhorar o desempenho de suas tarefas estratégicas usando suas vantagens de informação.	Tomada de decisão, VBR, Alto escalão	EQT	TMT	Foram encontradas diferenças entre usar e possuir informações diversas. Usar informações diversas tem maior impacto sobre o desempenho nas tarefas estratégicas do conselho do que possuir informações diversas. No entanto, possuir informações diversas é mais provável em melhorar o desempenho das tarefas estratégicas do conselho do que usar informações diversas.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2010
1	Zaidi Syed Mazhar Abbas; Saif, Muhammad Iqbal; Zaheer, Arshad	The effect of workgroup heterogeneity on decision making: An empirical investigation	Explora a relação da heterogeneidade do grupo de trabalho e a tomada de decisão eficaz na organização	Tomada de decisão qualitativa, Grupos, Diversidade	EQT	TMT	Heterogeneidade dos grupos de trabalho teve uma influência notável sobre a tomada de decisão eficaz e um impacto significativo na decisão de criatividade e qualidade.	AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT	2010
1	Fernando Mario; Chowdhury, Rafi M. M. I	The Relationship Between Spiritual Well-Being and Ethical Orientations in Decision Making: An Empirical Study with Business	Estuda a relação entre bem-estar espiritual e orientação ética na tomada de decisão por meio de uma pesquisa com executivos na Austrália	Ética, Valores, Religião, Tomada de decisão	EQT	TMT	Os resultados revelam que bem-estar espiritual, em particular, o domínio comunal do bem-estar espiritual, está correlacionado com, e é preditivo do idealismo. No entanto, a relação entre bem-estar espiritual e relativismo é fraca.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2010

		Executives in Australia							
1	Westaby James D; Probst, Tahira M; Lee, Barbara C	Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis	Estuda algumas proposições acerca da Teoria de "behavioral reasoning" em um caso especial decisões dos executivos de empregar a força de trabalho de jovens.	Liderança, Tomada de decisão	EQL	TMT	Sugere que as decisões dos líderes poderiam se beneficiar de uma análise cuidadoso de sua percepções de atitudes, normativas, e de controle. Bem como uma consideração das razões de comportamento específicos fundamentados em fatos relevantes, evidências objetivas e pesquisa empírica.	LEADERSHIP QUARTERLY	2010
1	Souitaris Vangelis; Maestro, B. M. Marcello	Polychronicity In Top Management Teams: The Impact On Strategic Decision Processes And Performance Of New Technology Ventures	Estuda como o engajamento em multiplas tarefas afeta a tomada de decisão do alto escalão.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão,	EQT	TMT	Aborda que o o engajamento em multiplas tarefas afeta a tomada de decisão do alto escalão de forma positiva em ambientes dinâmicos e não analisáveis. Sendo o fato mediado pela compreensão e rapidez da decisão.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2010

1	Rost Katja; Osterloh, Margit	Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis	Analisam se as características dos executivos afetam as escolhas estratégicas, devido à racionalidade limitada, como propõe a teoria do alto escalão.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Cognição, Genero	EQL	TMT, Conselho	Apontam que sob condições de incerteza, o processamento de informações por especialistas financeiros e de homens é pior do que especialistas não financeiros e mulheres. Abordam também que os bancos com um percentual maior de especialistas financeiros no TMT tem melhor desempenho em ambientes estáveis, mas são mais prejudicados pela crise financeira.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2010
1	Bautista Delgado-Garcia Juan; Manuel De la Fuente-Sabate, Juan	How Do Ceo Emotions Matter? Impact Of Ceo Affective Traits On Strategic And Performance Conformity In The Spanish Banking Industry	Este artigo analisa a influência das características afetivas do CEOs, e a tendência de longo prazo para experimentarem humores e emoções positivas ou negativas na estratégia e desempenho.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Performance	EQT	TMT	Os resultados mostram que traços afetivos negativos dos gestores estão relacionados a estratégias mais conformistas e desempenho mais típico, enquanto traços afetivos positivos parecem promover resultados que se afastam das tendências centrais da indústria.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2010
1	Mellahi Kamel; Collings, David G	The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs	Este trabalho estuda a falha de gestão de talentos por parte de empresas multinacionais.	Gerenciamento de talentos, Tomada de decisão qualitativa, alto escalão	EQL	TMT, outros	Recorrem à teoria da agência para delinear mecanismos de self-serving" apresentados por gestores de subsidiárias que podem dificultar sistemas eficazes de gestão de talentos toda a empresa. E ao nível da sede, usamos racionalidade limitada para explicar como os processos de decisão, e a informação utilizada pelas equipes de topo, na tomada de decisõesem gestão de talentos acarreta em deixar alguns talentos passarem despercebidos.	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2010

1	Wincent Joakim; Anokhin, Sergey; Ortqvist, Daniel	Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks	Analisa os efeitos das redes de relacionamento do conselho (isto é, capital humano e capital relacional) no desempenho inovativo das redes de relacionamento.	Redes de relacionamento, Inovação, Performance	EQT	Conselho	O grau de diversidade e interligação ditam a influencia primária em inovação incremental, enquanto que o nível de educação influencia a inovação radical. O estudo conclui que a diversidade do conselho, em especialização e nível de escolaridade, são importantes para a melhoria de todos os componentes do desempenho inovador (total, radical e incremental) em redes menores.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2010
1	Li Jiatao; Tang, Yi	Ceo Hubris And Firm Risk Taking In China: The Moderating Role Of Managerial Discretion	Estuda a arrogância CEO na tomada de riscos e examina o papel moderador da discrição gerencial nesta relação.	Risco, Tomada de decisão, CEO	EQT	CEO	A relação positiva entre a arrogância do CEO e tomada de riscos foi encontrado como mais forte quando a discrição gerencial CEO foi mais forte: quando uma empresa enfrentou mercados generosos, mas complexos; tinha menos inércia e mais recursos intangíveis; teve um CEO que também presidiu o conselho, e teve um CEO que não foi nomeado politicamente.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2010
1	Mitchell J. Robert; Shepherd, Dean A	To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action	Investiga como dois tipos de imagens do "eu" afetam as imagens das oportunidades que estão por trás reconhecimento de oportunidades.	Cognição, Tomada de decisão qualitativa, Empreendedorismo	EQT	TMT	Os resultados indicam que ambas as imagens do "eu" - vulnerabilidade e capacidade - impactam as imagens de oportunidade.	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2010

1	Escriba-Esteve Alejandro; Sanchez-Peinado, Luz; Sanchez-Peinado, Esther	The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises	Analisar como as características do TMT formam os processos decisórios e comportamentos das PME, a fim de competir com sucesso em ambientes pouco generosos	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Performance	EQT	TMT	Os resultados confirmam que a orientação estratégica de uma empresa desempenha um papel de mediador em explicar como características do TMT determinam o desempenho das PME.	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	2009
1	Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks	Huse Morten; Nielsen, Sabina Tacheva; Hagen, Inger Marie	Estuda as contribuições de mulheres e membros do conselho eleitos pelos funcionários, na eficácia dos conselhos.	Tomada de decisão, Gênero, Performance	EQL	Conselho	As contribuições das mulheres e membros do conselho eleitos por funcionários variaram dependendo das tarefas do conselho estudadas. No artigo exploram os efeitos da estima das mulheres e membros eleitos do conselho, e usam discussões criativas na sala de reuniões como uma variável mediadora.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2009
1	Plambeck Nils; Weber, Klaus	CEO Ambivalence and Responses to Strategic Issues	Examinam como a avaliação ambivalente dos executivos em uma questão estratégica relaciona-se com as ações organizacionais tomadas em resposta.	Cognição, Alto escalão	EQT	CEO	CEOs que avaliaram o evento como positivo e negativo eram mais propensos a tomar medidas quando as duas avaliações também foram fortes. As ações relatadas também foram de maior alcance, novidade e grau de risco.	ORGANIZATION SCIENCE	2009

1	Rodriguez-Ponce Emilio; Pedraja-Rejas, Liliana	An analysis of the impact of strategic decision-making on public organisations' effectiveness	Tem como objetivo verificar a qualidade das decisões estratégicas quanto o seu impacto sobre a eficácia organizacional em organizações públicas	Tomada de decisão, Cognição, Performance	EQT	TMT, outros	Os resultados mostraram que 35,9% da eficácia organizacional foi explicada pelas de qualidade das decisões estratégicas, que a tomada de decisões explicou 74,4% da qualidade das decisões estratégicas. Racionalidade, o conflito cognitivo, e flexibilidade cognitiva foram as variáveis mais relevantes de um ponto de vista estatístico.	INNOVAR-REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES	2009
1	Secchi Davide	The Cognitive Side of Social Responsibility	O artigo apresenta como a abordagem de cognição distribuída fornece uma explicação viável para a responsabilidade social no pensamento humano.	Cognição, Resposabilidade Social, Tomada de Decisão	EQL	TMT, outros	A conclusão é de que a responsabilidade social é (1) um mecanismo que permite que os indivíduos manter as vantagens cognitivas e (2) que emerge quando o mesmo canal social é explorado por períodos de tempo prolongados.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2009
1	Garrett Robert P; Covin, Jeffrey G; Slevin, Dennis P	Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering	Este estudo investiga os fatores gerenciais e organizacionais associados ao engajamento em uma estratégia pioneira de mercado.	Tomada de decisão, Risco, Mercado, Alto escalão	EQT	TMT	A tomada de riscos da gestão de topo e resposta do mercado predizem positivamente a utilização de uma estratégia pioneira. Auto-eficácia na aprendizagem estratégica faz pioneirismo no mercado mais palatável para gestores de topo avessos ao risco. Finalmente, auto-eficácia na aprendizagem estratégica fortalece a relação entre a capacidade de resposta do mercado e pioneirismo do mercado.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2009

1	Kearney Eric; Gebert, Diether; Voelpel, Sven C	When And How Diversity Benefits Teams: The Importance Of Team Members' Need For Cognition	Examinam a necessidade de equipes pela cognição, a tendência de participar e desfrutar de esforço cognitivo em empreendimentos como moderadora das relações entre a diversidade de idade e diversidade especialização educacional, elaboração de informações relevante para a tarefa, identificação coletiva e equipe, e em última análise, o desempenho da equipe.	Cognição, Diversidade, Performance	EQT	TMT, outros	Idade e diversidade educacional estavam positivamente relacionadas quando a necessidade da equipe pela cognição foi alta, em vez de baixa. Tanto a elaboração de informações relevantes da tarefa e identificação coletiva da equipe mediaram um efeito moderador pela necessidade de cognição na relação entre os dois tipos de diversidade e desempenho da equipe	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2009
1	Giberson Tomas R; Resick, Christian J; Dickson, Marcus W; Mitchelson, Jacqueline K; Randall, Kenneth R; Clark, Malissa A	Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values	Examina empiricamente as afirmações dos teóricos da cultura organizacional sobre as ligações entre a liderança e as culturas que emergem nas organizações lideradas.	Alto escalão, Tomada de decisão, Liderança	EQT	CEO, outros	Fornece evidências de que as características pessoais do CEO são sentidas em toda a organização, impactando as normas que sancionam ou desencorajar o comportamento dos membro, a tomada de decisão, os padrões de comportamento, e a interação entre os membros.	JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY	2009

1	Ferkins Lesley; Shilbury, David; McDonald, Gael	Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations	Investiga como conselhos de organizações desportivas nacionais podem melhorar a sua capacidade estratégica	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Perfomance	EQL	CEO, Conselho	Aponta que, um maior envolvimento conselho na estratégia melhorou a capacidade do conselho de executar sua função estratégica. Apresenta também, a importância da liderança compartilhada entre o conselho e o CEO, a complexa interação em equilibrar esta relação, e a necessidade de integrar a estratégia em processos conselho	JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	2009
1	Minichilli Alessandro; Zattoni, Alessandro; Zona, Fabio	Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance	Desenvolve um modelo conceitual que considera o impacto da diversidade dos conselheiros, empenho, debate crítico, e eficácia na realização de tarefas.	Alto escalão, Tomada de decisão qualitativa, Performance	EQL/EQT	Conselho	As descobertas sugerem que o compromisso dos membros do conselho de administração, é muito mais importante do que a demografia do conselho ao prever o desempenho de tarefa; contextos da indústria e firma exercem uma influência significativa sobre o desempenho de tarefa do conselho; e preditores têm impactos diferente em conjuntos específicos de tarefas.	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	2009

1	Boone Christophe; Hendriks, Walter	Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity	Estuda como três mecanismos da equipe (comportamento colaborativo, a troca de informações precisas, e descentralização da tomada de decisão) moderam o impacto da diversidade do TMT no desempenho financeiro de empresas de tecnologia da informação.	Alto escalão, Performance, Tomada de decisão	EQT	TMT	Apresentam que, o comportamento colaborativo do TMT e a troca de informações são condições necessárias para desencadear os benefícios de desempenho da diversidade de fundo funcional, mas não interagem com a diversidade de locus de controle. Além disso, a tomada de decisão descentralizada estimula a eficácia doas equipes funcionalmente diversas, enquanto, ao mesmo tempo, reforça as conseqüências negativas da diversidade do lócus de controle no desempenho da empresa.	MANAGEMENT SCIENCE	2009
1	Stevenson William B; Radin, Robert F	Social Capital and Social Influence on the Board of Directors	Estudo sobre capital social e a influência social em conselhos.	Redes de relacionamento, Tomada de decisão	EQT	Conselho	Os laços com os outros, em uma rede de laços fortes, entre aqueles que se encontram fora das reuniões do conselho foram preditores mais importantes da influência social que o capital humano ou laços entre os conselhos.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2009
1	Vasconcelos Anselmo Ferreira	Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework	Apresenta um framework que integra a tomada de decisão fatores não racionais, como, religião e intuição.	Valores, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	No geral, o papel se esforça para mostrar que a intuição e a oração são duas faces da mesma moeda, e argumenta que ambas as formas de processos de decisão (análise racional e não-racional) podem coexistir perfeitamente.	MANAGEMENT DECISION	2009

1	Carmeli Abraham; Sheaffer, Zachary; Halevi, Meyrav Yitzack	Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance?	Examina como processos de decisão participativa em equipes de gestão de topo (TMT) influenciam a eficácia da decisão estratégica e desempenho da empresa.	Tomada de decisão, Participação, Performance	EQT	TMT, CEO	Processos de decisão participativos no TMT estão associados positivamente com a eficácia de decisão, tendo, ao mesmo tempo, uma associação direta e indireta com a eficácia de decisão.	PERSONNEL REVIEW	2009
1	Preston David S; Chen, Daniel; Leidner, Dorothy E	Examining the Antecedents and Consequences of CIO Strategic Decision-Making Authority: An Empirical Study	Aplica a teoria da discrição gerencial para definir a autoridade de tomada de decisão estratégica do CIO, e como isso contribui para o desempenho da organização.	Tomada de decisão, Performance, Autoridade	EQT	TMT, outros	Os resultados sugerem que o clima organizacional, o apoio organizacional da TI, o poder estrutural do CIO, o nível de eficácia estratégica do CIO, e uma forte parceria entre o CIO e a equipe de gestão de topo influenciam diretamente o nível da autoridade de tomada de decisão estratégica do CIO dentro da organização.	DECISION SCIENCES	2008
1	Beekun Rafik I; Hamdy, Ramda; Westerman, James W; HassabElnaby, Hassan R	An Exploration of Ethical Decision-making Processes in the United States and Egypt	Explorar a relação entre cultura nacional e a tomada de decisão ética dentro do contexto dos negócios.	Tomada de decisão, Ética, Valores, Cultura.	EQT	TMT, outros	Resultados indicam que os inquiridos dos EUA, individualistas e pobres em distância de poder, eram susceptíveis a ver a tomada de decisão ética em cenários como mais antiética que os egípcios, mais coletivistas e ricos em distância de poder, quando eram aplicados critérios éticos baseados na justiça, utilitarismo, relativismo, e egoísmo. Descobrimos também que tanto egípcios e americanos confiam na justiça, utilitarismo, e relativismo na previsão de suas intenções de se comportar de forma ética, e americanos substituem o egoísmo por justiça, quando as intenções comportamentais de pares são examinados	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2008

1	Cannella Albert A., Jr; Park, Jong-Hun; Lee, Ho-Uk	Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty	Examinam os efeitos moderadores do contexto interno (colocação dos membros do TMT) e contexto externo (incerteza ambiental) sobre a relação desempenho-diversidade do TMT.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Ambiente, Diversidade	EQT	TMT	Os efeitos da diversidade funcional do TMT no desempenho da empresa tornam-se mais positivos quando aumenta a proporção de membros do TMT com escritórios no mesmo local. Os efeitos da diversidade funcional intrapessoal também tornaram-se mais positivos na medida que aumentou a incerteza ambienal.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2008
1	Berson Yair; Oreg, Shaul; Dvir, Taly	CEO values, organizational culture and firm outcomes	Neste estudo foram examinadas as relações entre os valores do CEO e a cultura organizacional, e entre a cultura organizacional e o desempenho da empresa.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Valores, Cultura, Performance	EQT	CEO, outros	Valores auto-direcionados do CEO foram associados à culturas orientadas para inovação, valores de segurança foram associados com culturas burocráticas, e valores de benevolência foram relacionadas à culturas de suporte. Por sua vez, as dimensões culturais mostraram associações diferentes com o subsequente crescimento das vendas da empresa, um índice de eficiência organizacional, e a avaliação de satisfação dos empregados.	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	2008
1	Lund Daulatram B	Gender differences in ethics judgment of marketing professionals in the United States	Reexamina o impacto do gênero sobre a ética de julgamento de profissionais de marketing em empresas nos Estados Unidos.	Ética, Tomada de decisão, Gênero, Diversidade	EQT	TMT, outros	No geral, as profissionais de marketing evidenciaram um julgamento ético significativamente maior do que seus colegas do sexo masculino.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2008

1	Rose Caspar	The challenges of employee-appointed board members for corporate governance: The Danish evidence	Examina o grau de influência dos membros do conselho, representantes dos trabalhadores, na tomada de decisão.	Tomada de decisão, Valores, Diversidade	EQT	Conselho	Aproximadamente 30 por cento afirmaram que têm muita influência sobre o processo de tomada de decisão, em comparação com 7 por cento que afirmaram que não têm nenhuma influência. Os resultados também mostraram que representantes dos trabalhadores do sexo masculino reivindicaram um maior grau de influência que os seus colgeas do sexo feminino. Representantes têm um fundo dispersos educacional e suas ocupações variam muito, e se importam menos com o valor para o acionista do que com o conselho fiscal.	EUROPEAN BUSINESS ORGANIZATION LAW REVIEW	2008
1	Delgado Garcia Juan Bautista; de la Fuente Sabate, Juan Manuel; Blanco Mazagatos, Virginia	Emotions and Managers. CoCEO affects influence their strategic choices?	Descobrir se as emoções dos CEOs do setor bancário influenciam suas escolhas estratégicas.	Cognição, Alto escalão	EQT	CEO, TMT	Apresenta como as emoções dos CEOs afetam a escolha estratégica.	UNIVERSIA BUSINESS REVIEW	2008
1	Brunninge Olof; Nordqvist, Mattias; Wiklund, Johan	Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams	Este trabalho investiga como os mecanismos de governança afetam a capacidade das pequenas e médias empresas (PME) em introduzir uma mudança estratégica.	Governaça Corporativa, Tomada de decisão	EQT	TMT, Conselho, outros	Encontra que as empresas com uma estrutura de propriedade mais próxima exibem menor mudança estratégica do que as PME que dependem de estruturas de propriedade mais generalizadas. No entanto, em certa medida, as empresas com estruturas de propriedade mais próximas podem superar essas deficiências e alcançar mudanças estratégicas, utilizando diretores de fora no conselho, e / ou ampliando o tamanho das equipes de gestão de topo.	SMALL BUSINESS ECONOMICS	2007

1	Stenfors Sari; Tanner, Leena; Syrjanen, Mikko; Seppala, Tomi; Haapalinna, Ilkka	Executive views concerning decision support tools	Investiga o papel das ferramentas de pesquisa operacional como ferramentas de apoio estratégico.	Tomada de decisão, Pesquisa operacional, Ferramentas	EQT	TMT, outros	As respostas recebidas indicaram que os executivos usam ativamente uma variedade de ferramentas, e uma média de cinco diferentes ferramentas de nível estratégico. Aproximadamente 10% das ferramentas utilizadas podem ser identificados como de pesquisa operacional, estas geralmente atendem as necessidades de empresas maiores, com funções logísticas ou de produção estratégicas, e comparadas com outras ferramentas, tem um perfil específico. Executivos vêem vantagens na utilização de ferramentas que forneçam possibilidades de colaboração, cognição e de comunicação, e também na utilização de ferramentas que tornem os processos mais eficientes.	EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH	2007
1	Greve Henrich R; Mitsuhashi, Hitoshi	Power and glory: Concentrated power in top management teams	Investiga os efeitos da concentração de poder no alto escalão.	Alto escalão, Tomada de decisão, Poder, Diversificação, Performance	EQL	TMT, CEO	Concentra-se no papel dos grupos no escalão superior e propõem que o poder concentrado, tanto no CEO ou na equipe de gestão de topo, é propenso a ser exercido, levando a uma alta taxa de mudança estratégica. Provém hipóteses sobre como a concentração de poder formal e informal em equipes de gestão de topo têm um efeito sobre mudanças na diversificação corporativa. Os resultados sugerem que a concentração de poder afeta fortemente a tomada de decisão	ORGANIZATION STUDIES	2007

1	Olson Bradley J; Parayitam, Satyanarayana; Bao, Yongjian	Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes	Examina as inter-relações de diversidade cognitiva, o conflito de tarefas, a confiança baseada em competências, e seus efeitos sobre os resultados de decisões.	Cognição, Conflito, Confiança, Performance, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Descobriram que a diversidade cognitiva tem uma forte relação positiva com o conflito de tarefas e que a confiança baseada em competências reforça esta relação. Além disso, esses resultados sugerem que conflitos de tarefa mediam os efeitos da diversidade cognitiva nos resultados de decisões.	JOURNAL OF MANAGEMENT	2007
1	Valentine Sean R; Rittenburg, Terri L	The ethical decision making of men and women executives in international business situations	Exploraram as diferenças de sexo nos julgamentos éticos e nas intenções de agir eticamente.	Ética, Tomada de decisão, Gênero	EQL	TMT, outros	Embora nenhuma diferença significativa entre homens e mulheres foram encontradas em relação ao julgamento ético, as mulheres mostraram intenções superiores de agir de forma mais ética do que os homens. Essa diferença ocorreu tanto com americanos quanto com executivos espanhóis.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2007
1	Olson Bradley J; Bao, Yongjian; Parayitam, Satyanarayana	Strategic decision making within Chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes	Examinam os efeitos da diversidade cognitiva no comprometimento e qualidade da decisão, bem como os efeitos moderadores de confiança baseada em cognição e confiança baseada em afeto na diversidade cognitiva e nos resultados das decisões.	Cognição, Diversidade, Performance, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Verificou-se que a diversidade cognitiva tem uma relação forte e negativa com comprometimento e qualidade decisão. Além disso, os resultados mostram que a confiança baseada em afeto e a confiança baseada em cognição tem efeitos moderadores sobre a diversidade cognitiva e os resultados das decisões.	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2007

1	Kauer Daniel; Waldeck, Tanja C. Prinzessln zu; Schaffer, Utz	Effects of top management team characteristics on strategic decision making - Shifting attention to team member personalities and mediating processes	Explora os efeitos da diversidade de experiências e de personalidades diferentes dos membros da equipe de gestão de topo em processos de mediação, como a definição de agenda, a geração de alternativas estratégicas, e a velocidade da tomada de decisão estratégica.	Alto escalão, Cognição, Tomada de decisão, Diversidade	EQL/EQT	TMT	Os resultados indicam que a diversidade de experiência afeta na definição da agenda e na geração de alternativas, mas inesperadamente - não parece afetar a velocidade da tomada de decisão. Fatores de personalidade, como flexibilidade, motivação de realização, capacidades de relacionamento, e orientação para ação parecem ter um impacto na velocidade de decisão.	MANAGEMENT DECISION	2007
1	Ravasi Davide; Zattoni, Alessandro	Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed-ownership institutions	Apresenta um estudo comparativo sobre a tomada de decisão estratégica e o funcionamentos dos conselhos nas empresas.	Alto escalão, Tomada de decisão	EQL	TMT, Conselho	Os resultados indicam que a heterogeneidade de interesses representados no conselho, a posse de conhecimentos relevantes pelos membros, bem como a presença de mecanismos de resolução de conflitos combinam na formação de se e como os membros do conselho se envolvem em atividades relacionadas à estratégia e como as decisões estratégicas são tomadas. Descobertas estendem-se ao entendimento das funções estratégicas do conselho (aconselhamento, acompanhamento e dependência de recursos).	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2006

1	Ensley Michael	Family businesses can out-compete: As long as they are willing to question the chosen path	Discute se o mandato do CEO acarreta em estratégias de orientação de longo prazo, examinando o papel moderador do conflito de tarefa.	Alto escalão, Family Business, Tomada de decisão	EQL	CEO	Os resultados indicam que as empresas familiares que persistem com o mesmo CEO tendem a persistir com a mesma estratégia quando o nível de conflito na equipe de trabalho executiva é alto.	ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	2006
1	Waldman David A; de Luque, Mary Sully; Washburn, Nathan; House, Robert J; Adetoun, Bolanle; Barrasa, Angel; Bobina, Mariya; Bodur, Muzaffer; Chen, Yi-Jung; Debbarma, Sukhendu; Dorfman, Peter; Dzuvichu, Rosemary R; Evcimen, Idil; Fu, Pingping; Grachev, Mikhail; Gonzalez Duarte, Roberto; Gupta, Vipin; Den Hartog, Deanne N; de Hoogh, Annebel H. B; Howell, Jon; Jone, Kuen-Yung; Kabasakal, Hayat; Konrad, Edvard; Koopman, P. L; Lang, Rainhart; Lin, Cheng-Chen; Liu, Jun; Martinez, Boris; Munley, Almarie E;	Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries	Este artigo analisa as variáveis culturais e de liderança associadas com valores corporativos de responsabilidade social que os gestores aplicam a sua tomada de decisão.	Liderança, Tomada de decisão, Responsabilidade Social	EQT	TMT, CEO	Dimensões culturais de coletivismo institucional e distância do poder predizeram os valores de responsabilidade social por parte dos membros da equipe de gestão de topo. Liderança visionária do CEO e integridade também foram preditivos de tais valores.	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2006

	Papalexandris, Nancy; Peng, T. K; Prieto, Leonel; Quigley, Narda; Rajasekar, James; Gil Rodriguez, Francisco; Steyrer, Johannes; Tanure, Betania; Thierry, Henk; Thomas, Fr. V. M; van den Berg, Peter T; Wilderom, Celeste P. M								
1	Carmeli Abraham; Schaubroeck, John	Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline	Este estudo examina o papel da integração comportamental TMT em explicar a qualidade das decisões estratégicas e como estes constructos em conjunto influenciam declínio organizacional.	Alto escalão, tomada de decisão, Declínio	EQT	TMT	Maior integração comportamental fez decisões estratégicas com maior qualidade. A integração comportamental do TMT foi negativamente relacionada como declínio organizacional, direta e indiretamente.	LEADERSHIP QUARTERLY	2006
1	Luo Yadong	Toward the micro- and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures	Este estudo aborda as consequências de nível micro e macro de justiça interpessoal, abrangendo executivos de joint ventures transculturais.	Cultura, Tomada de decisão, Justiça	EQT	TMT, outros	Justiça interacional está positivamente associada com a eficácia de decisão, confiança interpessoal e a ligação interorganizacional, suprimindo a influência negativa de diferenças culturais nacionais entre os parceiros na ligação interorganizacional.	HUMAN RELATIONS	2006

1	Graafland, Johan; Kaptein, Muel; Schouten, Corrie Mazereeuw-van der Duijn	Business dilemmas and religious belief: An explorative study among dutch executives	Explora a relação entre a crença religiosa e os dilemas que executivos enfrentam na prática diária.	Ética, Religião, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	A frequência com que surgem os dilemas está diretamente relacionada a vários aspectos da crença religiosa, como a crença em um ser transcendental e a intensidade da prática religiosa. Apenas 17% dos dilemas examinados envolvem um padrão religioso. A maioria dos dilemas são originários de um conflito entre normas morais e prática. 79% dos dilemas identificados resultam de um conflito entre dois ou mais padrões internalizados do executivo.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2006
1	Smith, A; Houghton, S. M.; Hood, J. N.; Ryman, J. A.	Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance?	Investiga padrões de poder dentro das equipes de gestão de topo, e como isto afeta a performance.	Performance, Poder, Tomada de decisão	EQT	TMT, CEO	Enquanto o CEO é quase sempre o membro mais poderoso TMT, nenhuma equipe tem um CEO dominante cercado por membros de equipe impotentes. A desigualdade de poder dentro de uma equipe é positivamente associada com o desempenho da empresa. Um TMT é mais provável de ser associado com bom desempenho, quando um par executivo recebeu a maior parte da poder, e quando esse par incorporou vistas diferentes do mundo, como mostrado pelas diferenças de fundo funcional e experiência na indústria.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2006

1	Henderson, A. D,; Miller, D.; Hambrick, D. C.	How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance	Investiga como o tempo de mandato e os diferentes ambientes competitivos influenciam a obsolecencia do CEO.	Ambiente, Performance, Tomada de decisão, Mudança	EQT	CEO	Na indústria de alimentos, estável, o nível de desempenho empresa melhorou constantemente com o tempo de mandato do CEO, com crises ocorrendo apenas entre os poucos que serviram mais de 10 - 15 anos. Em contrapartida, no setor de informática, dinâmico, CEOs estavam no seu melhor quando começaram seus trabalhos, e o desempenho da empresa diminuiu de forma constante ao longo de suas posses, presumivelmente quando seus paradigmas tornaram-se obsoletos mais rapidamente do que a aprendizagem.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2006
1	Talaulicar, T.; Grundei, J.; von Werder, A.	Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness	Estuda como caracteristicas e processos do TMT influenciam a tomada de decisão.	Tomada de decisão, Alto escalão, Performance, Ambiente	EQL	TMT	Defende que as características da equipa da organização da gestão de topo (TMT), bem como os processos do TMT, ou seja, debate e confiança, influenciam significativamente a abrangência e a velocidade da tomada de decisão estratégica em start-ups.	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2005

1	Hough, J. R.; ogilvie, D. T.	An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes	Examinam como estilo cognitivo, medidos pelo MBTI, afetam os resultados de decisões estratégicas.	Tomada de decisão, Cognição, Performance	EQT	TMT, outros	Descobrimos que os gerentes do tipo Intuitivo/Pensativos usavam sua intuição para fazer saltos cognitivos baseados em informações objetivas e criar mais decisões de maior qualidade que outros gerentes. Em contraste, os tipos Sensoriais/Sentimentais utilizaram tempo para buscar decisões socialmente aceitáveis, o que levou a um menor número de decisões e o menor eficácia percebida. Não foi encontrado nenhum efeito sobre a eficácia percebida baseada na preferência de tipo de Perceber ou Julgar. Tipos Extrovertidos não foram mais decisivos do que os introvertidos.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2005
1	Miller, C. C.; Ireland, R. D.	Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21(st) century?	Examinam como a intuição afeta a tomada de decisão de executivos.	Intuição, Cognição, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Obtendo provas das áreas de tomada de decisão comportamental, tomada de decisão estratégica e modelagem mental, as conclusões sugerem que a intuição é uma ferramenta de decisão problemática.	ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE	2005

1	Stevens, J. M.; Steensma, H. K.; Harrison, D. A.; Cochran, P. L.	Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions	Estuda a influencia da ética na tomada de decisão estratégica de executivos	Ética, Tomada de decisão, Stakeholders	EQT	TMT, outros	Executivos financeiros são mais propensos a integrar código de ética de suas empresas em seus processos de decisão estratégica se (a) perceberem a pressão das partes interessadas do mercado para fazer isso (fornecedores, clientes, acionistas, etc), (b) acreditam que o uso de códigos de ética cria uma cultura interna ética e promove uma imagem externa positiva para as suas empresas, e (c) o código é integrado em atividades diárias, por meio de programas de treinamento de código de ética.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2005

1	Das, T. K.	How strong are the ethical preferences of senior business executives?	Estuda as preferencias éticas de executivos, levando em conta preferenciais individuais, pressões de stakeholders, orientação de futuro do executivo, e diferenças demográficas	Ética, Tomada de decisão, Stakeholders, Demografia	EQT	TMT	Concluiu que: (1) há um conjunto distinto de princípios de conduta ética que é considerado favorável ao contrário de um outro conjunto considerado desfavorável entre uma lista abrangente de 14 princípios éticos, (2) os executivos acreditavam esmagadoramente que suas próprias preferências individuais éticas são melhores do que as de outros executivos, (3) a força de suas preferências por princípios éticos está associada com o fato dos executivos serem orientados para o futuro perto ou orientados para o futuro distante, e (4), há muito poucas diferenças significativas em termos de género , idade, nível de educação, educação público/privada, de universidades de prestígio/outras escolas, formações acadêmicas, e tempo de experiência de trabalho.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2005
1	Huse, M.; Minichilli, A.; Schoning, M.	Corporate boards as assets for operating in the New Europe: The value of process-oriented boardroom dynamics	Fornece ideias para ajudar os conselhos a funcionar de forma eficaz, com foco no funcionamento interno e no lado humano de governança.	Governança Corporativa, Tomada de decisão	EQL	Conselho	Conclui que uma cultura orientada para processo pode ser crucial para a contribuição de um conselho na tomada de decisão estratégica, uma vez que torna possível que o conselho de forma e incorpore o conteúdo, contexto e conduza a estratégia. Inclusos na cultura orientada para o processo estão, a abertura, a coesão, a generosidade, a preparação e envolvimento, a criatividade e criticidade.	ORGANIZATIONAL DYNAMICS	2005

1	Maitlis, S.	Taking it from the top: How CEOs influence (and fail to influence) their boards	Este artigo analisa como CEOs influenciam os conselhos.	Governança Corporativa, Tomada de decisão, Poder, Performance	EQL	CEO, Conselhos	Identifica quatro processos-chave que sustentam a influência de sucesso do CEO: explorar relações-chave, gerenciar impressões, gerenciar informações, e proteger a autoridade formal.	ORGANIZATION STUDIES	2004
1	Armstrong, R. W.; Williams, R. J.; Barrett, J. D.	The impact of banality, risky shift and escalating commitment on ethical decision making	Este trabalho postula que as variáveis organizacionais são os fatores que levam ao declínio moral de empresas.	Ética, Poder, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Propõe que a nível executivo, são os fatores organizacionais associados com o "poder" e tomada de decisões que têm influência crítica sobre o comportamento moral e ético. A pesquisa constatou que houve correlações entre pequenas violações éticas e três variáveis organizacionais.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2004
1	Sadler-Smith, E.	Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises	No presente artigo, análise e intuição são concebidas dentro de uma estrutura de estilo cognitivo em que é feita uma distinção entre o processamento de informações (racional e intuitiva) e a organização de informações na memória (local e global).	Cognição, Tomada de decisão, PME, Performance, Ambiente	EQT	TMT, outros	Houve uma relação positiva entre o estilo de decisão intuitiva e desempenho financeiro e não-financeiro contemporâneo que não parecem ser moderados pela instabilidade ambiental. Além disso, uma relação estatisticamente significativa entre o estilo de decisão intuitiva e desempenho financeiro subseqüente foi observada.	ORGANIZATION STUDIES	2004

1	Eastman, W.; Santoro, M.	The importance of value diversity in corporate life	Examina o papel da diversidade de valores em um contexto organizacional.	Diversidade, Tomada de decisão, Grupos, Ética	EQL	TMT, outros	O argumento central é que a diversidade de valor entre os gerentes, funcionários e outras partes interessadas sobre as dimensões, como prudência ousadia, clareza flexibilidade, rigor e misericórdia, é extremamente útil para uma organização. Introduzem modelos não-técnicos individuais e para conselhos de tomada de decisão, em que a diversidade de valor premeia-se nos interesses de grupos que controlam a decisão.	BUSINESS ETHICS QUARTERLY	2003
1	Peterson, R. S.; Smith, D. B.; Martorana, P. V.; Owens, P. D.	The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance	Este artigo exploracomo a personalidade do líder afeta o desempenho organizacional.	Liderança, Performance, Grupos, Tomada de decisão	EQT	CEO, TMT, outros	Explica as relações entre a personalidade do CEO e a dinâmica do grupo de TMT, e entre a dinâmica do TMT e desempenho organizacional.	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2003
1	Bunderson, J. S.	Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization	Este artigo analisa a relação entre origem funcional do membro da equipe e centralidade no fluxo de trabalho de uma equipe e envolvimento na tomada de decisão da equipe.	Grupos, Diversidade, Poder, Tomada de decisão. Centralização	EQT	TMT, outros	Fundo funcional que fornece conhecimentos valorizados e um que é semelhante às origens funcionais de outros membros da equipe será associado com ambas as formas de envolvimento, no entanto, a centralização do poder é um moderador crítico da participação na decisão.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2003

1	van der Walt N.; Ingley, C.	Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors	Estuda como a diversidade afeta as dinâmicas dos conselhos.	Diversidade, Performance, Tomada de decisão	EQL	TMT, Conselho	A configuração do conselho é considerada em termos de evidência empírica, destacando os critérios utilizados na nomeação de diretores e as implicações associadas ao capital social na dinâmica do conselho. As questões levantadas incluem a influência destes sobre o desempenho do conselho e a capacidade de cada administrador de fazer uma contribuição efetiva como membros do conselho.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2003
1	Lovallo, D.; Kahneman, D.	Delusions of success - How optimism undermines executives' decisions	Mostram que a combinação de tendências cognitivas e pressões organizacionais levam os gestores a fazer previsões excessivamente otimistas na análise de investimentos.	Cognição, Tomada de decisão, Performance	EQL	TMT, outros	Mostram que uma combinação de tendências cognitivas (incluindo ancoragem e negligência em relação a concorrencia), juntamente com pressões organizacionais levam os gestores a fazer previsões excessivamente otimistas na análise de propostas de investimentos. Incentivam os gerentes a examinar as experiências de uma classe de projetos semelhantes, colocar uma distribuição aproximada de resultados para esta classe de referência, e, em seguida, posicionar o projeto atual na distribuição.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2003

1	White, J. C.; Varadarajan, P. R.; Dacin, P. A.	Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use	Com base na literatura existente, os autores desenvolvem um modelo que delineia antecedentes e respostas para a interpretação de uma situação de mercado, auxiliando a tomada de decisão.	Cognição, Cultura, Ambiente, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Mostram que (1) o estilo cognitivo, a cultura organizacional, e o uso de informações afetam a medida na qual os gestores percebem uma situação de mercado como uma no qual eles podem controlar os resultados da decisão, (2) quanto mais os gestores percebem uma situação como controlável, mais eles avaliam a situação como uma oportunidade, e (3) quanto mais os gerentes avaliam uma situação como uma oportunidade, maior é a magnitude da resposta.	JOURNAL OF MARKETING	2003
1	Kisfalvi, V.; Pitcher, P.	Doing what feels right - The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics	Apresenta como as emoções do CEO podem afetar a dinâmica do TMT.	Emoções, Liderança, Diversidade, Poder, Desempenho	EQL	CEO, TMT, outros	Encontra que as reações emocionais de um CEO poderoso, enraizadas no caráter, podem afetar negativamente as ligações presumidas entre diversidade, os processos de decisão e desempenho.	JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY	2003
1	Fiol, C. M.; O'Connor, E. J.	Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons	Neste artigo analisam as interações entre a atenção plena do decisor e o contexto de tomada de decisão.	Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Modelam as interações entre a atenção plena, como uma característica decisor, e o contexto de tomada de decisão, e mostram o impacto dessas interações sobre os gestores '	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2003

1	Song, M.; Calantone, R. J.; Di Benedetto, A. C.	Competitive forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in the United States and Japan	Examinam o processo de tomada de decisão de escolha estratégicas em diferentes países.	Tomada de decisão, Ambiente	EQT	TMT, outros	Os resultados da pesquisa indicaram que o poder de compra elevado e ameaça de substituição alta foram associados com uma preferência por estratégias de liderança de custo, sendo os gerentes japoneses significativamente mais propensos a preferir uma estratégia de liderança de custos que os gestores norte-americanos. Descobrem também que, em condições de poder de compra elevado, os gerentes americanos eram menos propensos do que os gerentes japoneses a entrar no mercado com uma estratégia de diferenciação ou foco.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2002
1	Richard, O. C.; Shelor, R. M.	Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories	Ligam a heterogeneidade da gestão de topo com o desempenho organizacional.	Tomada de decisão, Diversidade, Performance	EQT	TMT	A heterogeneidade de idade do TMT, isoladamente, relaciona-se negativamente ao retorno sobre ativos. No crescimento de vendas, a relação é positiva, apoiando teorias de informação e tomada de decisão. No entanto, encontramos uma relação curvilínea entre heterogeneidade de idade do TMT e crescimento das vendas. Além disso, os resultados revelam que o contexto modera relações lineares e não-lineares.	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2002
1	Kisfalvi, V.	The entrepreneur's character, life issues, and strategy making - A field study	Estuda o vínculo dos processos de tomada de decisão estratégica de empresários com suas questões de vida, suas histórias passadas.	Tomada de decisão, Diversidade, Valores	EQL	CEO	Sugerem que uma empresa irá sempre buscar as orientações estratégicas que mais refletem o conjunto das questões da vida do empresário.	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2002

1	Rittenburg, T. L.; Valentine, S. R.	Spanish and American executives' ethical judgments and intentions	Explora as diferenças entre executivos nos EUA e na Espanha em relação as suas percepções de questões éticas nos preços.	Ã‰tica, Tomada de decisão, Cultura	EQT	TMT	Os resultados indicam que os juízos éticos e intenções entre os executivos espanhóis não variam com base em qual o país foi prejudicado. Executivos americanos tem uma percepção geral de que um ato moralmente questionável dirigido a um país estrangeiro é mais ético do que um ato moralmente questionável dirigido aos Estados Unidos.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2002
1	Ensley, M.D; Pearson, A. W.; Amasone, A. C.	Understanding the dynamics of new venture top management teams - Cohesion, conflict, and new venture performance	Explica o desempenho de novos empreendimentos em função da coesão e conflito no TMT.	Alto escalão, Tomada de decisão, Startups, Performance	EQT	TMT	Encontrou que a coesão do TMT é negativamente relacionada com o conflito afetivo e positivamente relacionada com o conflito cognitivo. A coesão do TMT está positivamente relacionada com o crescimento do novo empreendimento.	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2002
1	Athanassiou, N.; Crittenden, W. F.; Kelly, L. M.; Marquez, P.	Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance	Estuda os efeitos da centralidade do fundador no TMT das empresas.	Family business, Conflito, Performance, Tomada de decisão, Alto escalão	EQT	TMT	Mostra como a centralidade o fundador afeta a coesão dos membros TMT. Foram encontradas associações significativas entre a a centralidade do fundador e o comportamento estratégico do TMT.	JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2002

1	Papadakis, V. M.; Barwise, P.	How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?	Explora a influência das características do CEO e TMT sobre o processo de tomada de decisões estratégicas.	Alto escalão, Tomada de decisão	EQT	CEO, TMT	Sugerem que (a) as características do TMT e do CEO influenciaram o processo de tomada de decisão estratégica, tendo o primeiro mais influência, (b) o TMT e o CEO influenciaram diferentes dimensões do processo, e (c) o contexto mais amplo de tomada de decisão é mais influente do que qualquer CEO ou TMT.	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	2002
1	McNamara, G. M.; Luce, R. A.; Thompson, G. H.	Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance	Examina a complexidade das estruturas de conhecimento dos grupos estratégicos desenvolvidas pelo TMT e avalia a relação entre complexidade nessas estruturas e desempenho da empresa.	Tomada de decisão, Conhecimento, Cognição, Performance	EQT	TMT	Encontramos uma relação significativa entre a complexidade das funções cognitivas de grupos estratégicos e desempenho da empresa subsequente. Estes resultados sugerem que a estrutura dos modelos cognitivos que os gestores de topo usam para entender o ambiente e as ações do seu concorrente influenciam o grau de sucesso estratégico da empresa.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2002
1	Thorne, L.; Saunders, S. B.	The socio-cultural embeddedness of individuals' ethical reasoning in organizations (cross-cultural ethics)	Examina como a cultura afeta a ética dos indivíduos.	Tomada de decisão, Ã‰tica, Cultura.	EQL	TMT, outros	Este trabalho ilustra como a cultura pode afetar os vários componentes de raciocínio ético dos indivíduos, integrando os achados da literatura de gestão inter-cultural com perspectiva de desenvolvimento cognitivo. Implicações para futuras pesquisas e organizações transnacionais são discutidos.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2002

1	Golden, B. R.; Zajac, E. J.	When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change	Desenvolve argumentos a respeito de quando certas características demográficas e processual dos conselhos implicam uma maior inclinação para a mudança estratégica ou para o status quo, e como irão influenciar a mudança estratégica.	Tomada de decisão, Mudança, Poder	EQT	Conselho	Os resultados sugerem que a mudança estratégica é significativamente afetada por processos e demografia do conselho, e que estes efeitos de governança manifestam-se mais fortemente nas situações em que os conselhos são mais poderosos.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2001
1	Pitcher, P.; Smith, A. D.	Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies	Estuda como a mudança do TMT ao longo do tempo e como a mudança altera drasticamente o desempenho da empresa.	Cultura, Tomada de decisão, Poder	EQL/EQT	TMT	Mostra como o TMT muda ao longo do tempo e como essas mudanças alteram drasticamente o desempenho da empresa. Apresenta um entendimento qualitativo das características demográficas do TMT.	ORGANIZATION SCIENCE	2001
1	Singhapakdi, A.; Salyachivin, S.; Virakul, B.; Veerayangkur, V.	Some important factors underlying ethical decision making of managers in Thailand	Analisa o processo de tomada de decisão ética dos gestores tailandeses.	Tomada de decisão, Valores, Ética	EQT	TMT	Gerentes tailandeses em organizações com níveis mais elevados de valores éticos tendem a ter uma intenção mais ética do que gestores em organizações com níveis mais baixos de valores éticos.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2000
1	Pegels, C. C.; Song, Y. I.; Yang, B.	Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance	Focam na questão de saber se as empresas de um mesmo grupo mostram características semelhantes de decisão e como o TMT influencia a decisão.	Alto escalão, Diversidade, Ambiente	EQT	TMT	Esperamos que haja uma ligação significativa entre o agrupamento de empresas pelos padrões de interações competitivas e agrupamento de empresas pela heterogeneidade da gestão de equipe de topo. Além disso, argumenta-se que quanto mais perto a heterogeneidade do TMT de uma empresa é à heterogeneidade cognitiva dominante no grupo de interação, melhor irá performar.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2000

1	Richard, O. C.	Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view	Examinar as relações entre diversidade (racial) cultural, estratégia de negócios, e desempenho da empresa no setor bancário.	Diversidade, Performance, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	A diversidade racial interagiu com a estratégia de negócios para determinar o desempenho da empresa, sendo em produtividade, retorno sobre o patrimônio, e desempenho do mercado. Os resultados demonstram que a diversidade cultural é, de fato, agregante de valor e contribui para a vantagem empresa competitiva.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2000
1	Khatri N; Ng, HA	The role of intuition in strategic decision making	Estudar o uso da intuição no prodesso de tomada de decisão.	Cognição, Intuição, Ambiente	EQT	TMT	Descobriu que processos intuitivos são usados com freqüência na tomada de decisão organizacional. O uso de síntese intuitiva foi positivamente associado com o desempenho organizacional em ambientes instáveis, mas negativamente em ambientes estáveis.	HUMAN RELATIONS	2000
1	Ford, C. M.; Gioia, D. A.	Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making	Este estudo analisa fatores que influenciam a criatividade das decisões dos gestores.	Tomada de decisão, Ambiente, Cognição, Racionalidade	EQL	TMT	Apresentam um modelo evolutivo que descreve a influência do contexto na ação criativa, sendo combinado com um modelo teleológico de decisão gerencial criativa derivada da formulação de estratégias e da literatura de processos organizacionais de decisão. Os resultados mostram que duas dimensões-chave da criatividade gerencial, a novidade e o valor de opções, foram afetados por fatores diferentes. As influências sobre a novidade das escolhas dos gestores eram essencialmente independentes de influências sobre o valor dessas escolhas.	JOURNAL OF MANAGEMENT	2000

1	Kilduff, M.; Angelmar, R.; Mehra, A.	Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions	Testa várias hipóteses em relação entre a diversidade demográfica e equipe cognitiva e os efeitos recíprocos de diversidade e desempenho da empresa.	Diversidade, Cognição, Performance, Tomada de decisão	EQT	TMT	Os resultados mostraram que os membros das equipes de alto desempenho tendem a preservar múltiplas interpretações no começo do ciclo de vida da equipe, mas que se movem para uma maior clareza perto do final do ciclo de vida. Essas equipes de alto desempenho, portanto, exibiram a ambiguidade interpretativa no começo e atenção inter-relacional depois. Diversidade cognitiva em equipes afetou e foi afetada por mudanças no desempenho da empresa. Surpreendentemente, não houve evidência de qualquer efeito de diversidade demográfica na diversidade cognitiva.	ORGANIZATION SCIENCE	2000
1	Rindova, V. P.	What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective	Baseando-se em uma visão cogitiva, sugere que os diretores contribuem para lidar com a complexidade e incerteza associada com as decisões estratégicas.	Cognição, Alto escalão, Tomada de decisão	EQL	TMT	Argumenta que os diretores possuem experiência na resolução de problemas, que pode ser aplicada a uma variedade de contextos. Fazem suas contribuições cognitivas na tomada de decisões estratégicas, realizando juntamente com os gerentes de uma empresa um conjunto de tarefas cognitivas: a varredura, interpretação e escolha.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	1999

1	Earley, P. C.	Playing follow the leader: Status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures	Examina o contexto cultural da distância do poder em relação às características de status de membros do grupo e sua influência sobre as estimativas de eficácia e desempenho do grupo.	Cultura, Poder, Grupos, Tomada de decisão	EQT	TMT	Os resultados demonstram que, em culturas de distância de alta potência, os julgamentos coletivos de capacidade grupo são mais ligados ao julgamento pessoal de membros de maior status no grupo em vez de membros inferiores. Em culturas distância de baixa potência, os membros parecem contribuir comparativamente no julgamento da eficácia coletiva.	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES	1999
1	Tabak, F.; Barr, S. H.	Propensity to adopt technological innovations: the impact of personal characteristics and organizational context	Investigaram como características pessoais e do contexto organizacional são associados com intenções decisores estratégicos para adotar inovações tecnológicas.	Valores, Inovação, Tomada de decisão	EQL	TMT	Relações positivas significativas foram encontradas entre intenções de gestores de topo a adotar inovações potenciais e a propensão ao risco, auto-eficácia, estratégia organizacional percebida, a capacidade de processamento percebida, e informações e disponibilidade de recursos percebidos.	JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT	1999
1	Leidner, D. E.; Carlsson, S.; Elam, J.; Corrales, M.	Mexican and Swedish managers' perceptions of the impact of EIS on organizational intelligence, decision making, and structure	Estudou se as diferenças culturais influenciam a percepção da relação entre o uso de Sistemas de Informação e vários resultados relacionados à comportamentos e processos tomada de decisão.	Sistemas, TI, Tomada de decisão, Valores	EQT	TMT	O estudo encontrou diferenças significativas, previstos por fatores culturais, no impacto do uso de sistemas na tomada de decisão da gerência sênior. Os resultados confirmam a idéia de que a TI é usada por executivos para reforçar os comportamentos de tomada de decisão valorizados em sua cultura.	DECISION SCIENCES	1999

1	Ashmos, D. P.; Duchon, D.; McDaniel, R. R.	Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation	Examinou os efeitos diretos e indiretos da predisposição e interpretação de questões estratégicas em grupos de stakeholders internos nas decisões estratégicas.	Performance, Grupos, Normas, Tomada de decisão	EQT	TMT	Indicaram que a predisposição está diretamente ligada à participação na tomada de decisão estratégica, e que a interpretação e predisposição estão diretamente ligados.	DECISION SCIENCES	1998
1	Katz, J. P.; Niehoff, B. P.	How owners influence strategy - A comparison of owner-controlled and manager-controlled firms	Examinam o efeito que os proprietários têm sobre a estratégia eo desempenho das empresas de capital aberto e negociadas em bolsas de ações dos EUA.	Perfomance, Tomada de decisão	EQT	TMT, Conselho, outros	Resultados indicam que "os padrões de estratégias" variam dependendo se os estrategistas têm uma participação acionária na empresa. Os resultados sugerem que os proprietários e gestores percebem os riscos que afetam a empresa de forma diferente e, assim, tornam a estratégia definição de decisões que afetam o desempenho da empresa com base no seu potencial para ganho pessoal.	LONG RANGE PLANNING	1998
1	Volkema, R. J.; Gorman, R. H.	The influence of cognitive-based group composition on decision-making process and outcome	Estuda a composição de grupos com inidvíduso com perfis cognitivos diferentes, e como isso a feta a tomada de decisão.	Cognição, Performance, Grupos, Tomada de decisão	EQL	TMT	A interação significativa entre a composição do grupo e formulação do problema sugere que uma composição heterogênea pode moderar o efeito de formulação do problema no desempenho.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	1998
1	Miller, C. C.; Burke, L. M.; Glick, W. H.	Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes	Estuda a diversidade cognitiva entre os executivos de alto escalão e suas implicações para os processos de decisão estratégica.	Cognição, Tomada de decisão, Diversidade	EQL	TMT, outros	Resultados sugerem que a diversidade executiva inibe, ao invés de promover exames abrangentes sobre as oportunidades existentes e ameaças, e inibe, em vez de promover o planejamento extensivo de longo prazo.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1998

1	Mueller, G. C.; Barker, V. L.	Upper echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms	Estuda as diferenças de composição no Alto escalão de empresas em processo de recuperação e empresas declinantes	Turnaround, Declinio, Tomada de decisão, Alto escalão	EQT	TMT, Conselho, CEO	Os resultados indicam que as empresas de turnaround tem maior probabilidade de ter CEOs que também são presidentes do conselho, conbselhos de médio porte e maior controle externo do conselho. Além disso, até o final de sua recuperação, as empresas em turnaround têm TMTs empregando uma proporção significativamente menor de seu gestores pré-declínio do que empresas em declínio.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	1997
1	Daily, C. M.; Johnson, J. L.	Sources of CEO power and firm financial performance: A longitudinal assessment	Estuda as fontes de poder do CEO e como afetam o desempenho organizacional.	Poder, Performance, Tomada de decisão.	EQL	CEO	Os resultados da análise demonstram que os aspectos de poder e desempenho financeiro do CEO são, na verdade, inter-relacionados. O desempenho foi considerado uma condição antecedente e resultado do poder do CEO.	JOURNAL OF MANAGEMENT	1997
1	Stanwick, P. A.	Mental imagery: An alternative to top management team replacement for declining organizations	Propõe que a heurística utilizada pelos gestores pode contribuir para o desempenho declinante das organizações.	Declinio, Turnaround, Cognição, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Sugere que a imagem mental pode ser usada para ajustar essas heurísticas e alterar os processos cognitivos dos gestores existentes em vez de substituir a equipe de gestão de topo nas organizações em declínio.	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT	1996

1	Devine, D. J.; Kozlowski, S. W. J.	Domain-specific knowledge and task characteristics in decision making	Estudam a interação das características de tarefa com o nível de conhecimento do decisor que afetam a aquisição de informações e a precisão da decisão.	Tomada de decisão, Conhecimento	EQL	Conselho, outros	Indivíduos com alto conhecimento foram mais precisos do que os indivíduos baixo conhecimento em decisões bem estruturadas, mas não em decisões mal estruturadas. Os indivíduos de elevado conhecimento reduziram a busca de informação quando as decisões eram bem estruturadas e quando as alternativas foram rotuladas de forma descritiva, e adquiriram consideravelmente mais informações contextuais do que os indivíduos de baixo conhecimento em todas as condições. Por outro lado, a aquisição de informação por indivíduos de baixo conhecimento parecia ser em grande parte afetada pela estrutura de decisão ou rotulagem descritiva.	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES	1995
1	Leidner, D. E.; Elam, J. J.	The impact of executive information systems on organizational design, intelligence, and decision making	Examina a relação do uso de sistema de informação pelos gestores na velocidade de tomada de decisão, velocidade de identificação do problema, disponibilidade de informações e participação dos subordinados na tomada de decisão.	Sistemas, TI, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Descobriram que, quando usado com freqüência ao longo do tempo, sistemas de informação executivos estão positivamente relacionados com a identificação de problemas e a velocidade percebida da tomada de decisão. A freqüência de uso de sistemas de informação executiva mostrou-se relacionada a um aumento percebido na disponibilidade de informações. Por último, o estudo constatou que o uso de sistemas de informação executivos não reduziu a dependência do uso de subordinados na tomada de decisão.	ORGANIZATION SCIENCE	1995

1	Harris, J. R.; Sutton, C. D.	Unraveling the ethical decision-making process - Clues from an empirical study comparing fortune 1000 executives and mba students	Estuda comparativamente os valores éticos de executivos e estudadntes de MBA.	Tomada de decisão, Valores, Ética	EQT	TMT, outros	Diferenças estatisticamente significativas nos valores éticos foram encontradas por classe do entrevistado, gênero e abordagem decisão.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	1995
1	Westphal, J. D.; Zajac, E. J.	Who shall govern - ceo/board power, demographic similarity, and new director selection	Analisa a influência do CEO no processo de seleção de diretores no conselho e do mecanismo teórico pelo qual a influência do CEO afeta a decisão do conselho sobre remuneração do CEO.	Tomada de decisão, Poder, Diversidade	EQT	CEO, Conselho, TMT	Os resultados mostram que (1) quando os CEOs incumbentes são mais poderosos do que os seus conselhos de administração, novos diretores são susceptíveis a ser demograficamente semelhante ao CEO da empresa, (2) quando conselhos são mais poderosos do que os seus CEOs, diretores novos se assemelham ao conselho existente e (3) maior similaridade demográfica entre o CEO e o conselho é provável em resultar em contratos de remuneração mais generosos para o CEO.	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1995
1	Judge W. Q.; Dobbins, G. H.	Antecedents and effects of outside directors awareness of ceo decision style	Examinam a conscientização individual dos diretores externos em relação ao estilo de decisão estratégica do CEO.	Poder, Diversidade, Tomada de decisão	EQT	CEO, Conselho, TMT	Nós descobrimos que a consciência do diretor externo em relação ao estilo de decisão do CEO foi positivamente relacionada com a rentabilidade financeira e negativamente relacionada ao risco financeiro, tamanho da organização, orientação para lucro, a liderança do conselho, e proporção de especialistas. Além disso, verificou-se que a posse do CEO foi negativamente relacionada com conscientização externa.	JOURNAL OF MANAGEMENT	1995

1	Melone, N. P.	Reasoning in the executive suite - the influence of role experience-based expertise on decision-processes of corporate-executives	Investiga o efeito da experiência profissional, perícia e papel em uma área funcional específica de executivos em seus processos de raciocínio na tomada de decisão.	Tomada de decisão, Diversidade, Cognição	EQL	TMT	A classificação geral das empresas eram uma função direta da classificação do executivo, da firme posição estratégica e desempenho financeiro da empresa. Em média, VPs tendem a ser mais otimistas em suas avaliações do que CFOs. VPs tendem a ter uma visão equilibrada na formação de suas classificações gerais, enquanto que os CFOs colocam o peso predominantemente sobre assuntos financeiros. A semelhança nas linhas de raciocínio utilizadas pelos CFOs e VPs apresenta evidências de competências compartilhadas no nível corporativo.	ORGANIZATION SCIENCE	1994
1	Calori, R.; Johnson, G.; Sarnin, P.	CEOs cognitive maps and the scope of the organization	Aborda que os CEOs são encarregados de integrar pontos de vista na equipa de gestão de topo, um papel que deveria exigir complexidade cognitiva elevada especialmente em diversificadas empresas multinacionais.	Cognição, Ambiente, Diversificação, Tomade de decisão	EQL	CEO	Os resultados confirmam a necessidade de complexidade cognitiva por parte dos CEOs, e revelam um novo conjunto de hipóteses mais precisas que liga as dimensões particulares do escopo da firma com dimensões particulares da complexidade cognitiva dos CEOs.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1994

1	Krueger, N.; Dickson, P. R.	How believing in ourselves increases risk-taking - perceived self-efficacy and opportunity recognition	Estuda como a percepção individual afeta a tomada de decisão, mais especificamente no reconhecimento de oportunidades ou ameças.	Cognição, Percepção, Risco	EQL	TMT, outros	Os resultados mostram que os indivíduos que são levados a acreditar que eles são muito competentes na tomada de decisão vêem mais oportunidades em uma escolha arriscada e assumem mais riscos. Aqueles que são levados a acreditar que eles não são muito competentes vêem mais ameaças e tomam menos riscos.	DECISION SCIENCES	1994
1	Lewin, A. Y.	Ceo attitudes as determinants of organization design - an integrated model	Afirma que as propriedades e atitudes individuais são refletidas nas escolhas organizacionais.	Valores, Ética, Risco, Tomada de decisão	EQL	CEO	Atitudes sócio-psicológicos dos CEOs e gestores são uma contingência crítica no desenho organizacional e estratégico, propriedades individuais dos gestores de topo podem explicar variações empresariais em uma indústria. Uma teoria abrangente e proposições resumidas são deduzidas da pesquisa. A teoria inclui a previsão das circunstâncias que facilitam e impedem habilidades gestores de topo wm desenhar as organizações de acordo com as suas preferências.	ORGANIZATION STUDIES	1994
1	Hoffman, R. C.; Hegarty, W. H.	Top management influence on innovations - effects of executive characteristics and social culture	Examina a extensão em que as características do executivo explica a influência inovativa em produto / mercado e inovações administrativas.	Inovação, Diversidade, Mercado	EQT	TMT	Os resultados suportam a proposição de que diferentes características executivas explicam a influência em cada tipo de inovação. O processo de influência cultural diferiu nas inovações administrativas mas não em produto/mercado.	JOURNAL OF MANAGEMENT	1993

1	Nutt, P. C.	Flexible decision styles and the choices of top executives	Explora como os estilos flexíveis de tomada de decisão, definidos pelo número e tipos de modos de compreensão acessíveis, influenciam as escolhas dos executivos.	Cognição, Valores	EQL	TMT	As classificações de tolerância para a ambigüidade e incerteza, e as classificações adoptabilidade e risco foram associados com o estilo do participante. Executivos de topo com um estilo flexível que têm acesso a cada um dos modos de compreensão foram considerados como decisores mais agressivos, com uma alta tolerância para a ambigüidade e incerteza.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	1993
1	Schwenk, C.	Management tenure and explanations for success and failure	Estuda o efeito do mandato do CEO e TMT no desempenho, avaliando a relação entre mandato, experiência na empresa, e os padrões de atribuição.	Mandato, Valores, Tomada de decisão, Performance	EQL	CEO, TMT	Resultados mostram que o mandato e experiência na empresa do CEO e TMT estão associados positivamente com a auto-atribuição (tendo atribuições de crédito para resultados positivos e colocação da culpa sobre o meio ambiente em resultados negativos), resultando em menor desempenho financeiro subsequente. Este padrão de atribuição pode reduzir a eficácia do processo de tomada de decisão, conduzindo a um desempenho pior no futuro.	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	1993
1	Gannon, M. J.; Smith, K G.; Grimm, C.	An organizational information-processing profile of 1st movers	Estuda os fatores do TMT que afeta o pioneirismo.	Pioneirismo, Performance, Tomada de decisão, Diversidade	EQT	TMT	Os resultados indicam que o nível de pioneirismo aumenta de forma positiva com o aumento da abrangência de fronteira e anos de educação da equipe de gestão de topo, e que declina conforme o aumento da formalização e os anos de experiência específica no setor da equipe gestão de topo.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	1992

1	Barton, H.; Brown, D.; Cound, J.; Marsh, P.; Willey, K.	Does top management add value to investment decisions	Estuda o papel que a empresa-mãe e seus gestores desempenha no investimento processo de tomada de decisão.	Tomada de decisão, Investimentos	EQL	TMT, outros	Proporciona evidências sugestivas de que o comportamento de muitos gestores poderia estar levando a uma visão de curto prazo gerada internamente e uma miopia de subinvestimento míope indústria britânica.	LONG RANGE PLANNING	1992
2	Tavares L. Valadares	An acyclic outranking model to support group decision making within organizations	Apresentar um modelo de apoio a tomada de decisão para conselhos.	Tomada de decisão estruturada; Tomada de decisão qualitativa; Alto escalão	EQL	Conselho	Apresenta um modelo de apoio e sugestões para a configuração de conselhos.	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	2012
2	Goldfarb Avi; Ho, Teck-Hua; Amaldoss, Wilfred; Brown, Alexander L; Chen, Yan; Cui, Tony Haitao; Galasso, Alberto; Hossain, Tanjim; Hsu, Ming; Lim, Noah; Xiao, Mo; Yang, Botao	Behavioral models of managerial decision-making	Revisão de literatura acerca de modelos "Behavioristas"na tomada de decisão.	Behavioural Economics, Tomada de decisão qualitativa	EQL	TMT	Apresenta uma revisão da literatura, juntamente com sugestões futuras.	MARKETING LETTERS	2012
2	Nicholson Gavin; Newton, Cameron; McGregor-Lowndes, Myles	The nonprofit board as a team: Pilot results and initial insights	Apresenta uma adaptaçao de um modelo para avaliação de times para a avaliação de conselhos.	Alto escalão, SAP, Tomada de decisão, Teoria da agencia	EQL	Conselho	Adaptação do modelo. Apresenta que certos fatores, como, a claridade dos objetivos, as habilidades, e a segurança psicológica do conselho influênciam a positivamente algusn fatores medidos de performance.	NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP	2012

2	Lovallo Dan; Clarke, Carmina; Camerer, Colin	Robust analogizing and the outside view: two empirical tests of case-based decision making	Examinam modelos de analogia em dois testes empíricos	Tomada de decisão quantitativa, Tomada de decisão quantitativa	EQT	TMT, outros	O estudo conclui que SBF, que combina elementos de previsão referência de classe e casos de tomada de decisão, produz previsões melhores do que os modelos de regressão.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2012
2	Thakur Ramendra; Hsu, Sonya H. Y; Fontenot, Gwen	Innovation in healthcare: Issues and future trends	Pesquisa sobre inovação em setor de saúde	IT, Inovação	EQL	TMT	Apresenta um modelo praticado baseado nos resultados encontrados.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2012
2	Martin Kirsten; Parmar, Bidhan	Assumptions in Decision Making Scholarship: Implications for Business Ethics Research	Revisão da literatura de tomada de decisão e as implicações na ética de negócios.	Ética, Tomada de decisão qualitativa	EQL	TMT, outros	Revisa a literatura existente e provem uma plataforma futura para estudos.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2012
2	Hacklin Fredrik; Wallnoefer, Maria	The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study	Explora o modelo de negócio como um dispositivo de "strategizing" (perspectiva de SAP).	SAP, Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão	EQL	TMT	Apresenta que o BM age mais como um artefato simbólico estimulando um processo de tomada de decisão criativa do que como uma ferramenta analítica com uma seqüência clara das etapas.	MANAGEMENT DECISION	2012
2	Woiceshyn Jaana	A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles	Propor um modelo de tomada de decisão ética em que o raciocínio e intuição interagem com princípios morais.	Ética, Tomada de decisão qualitativa, Cognição	EQL	CEO	Propõe um modelo de tomada de decisão ética, com base em "egoismo racional", explicando também os processos influenciadores do modelo.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2011
2	Kahneman Daniel; Lovallo, Dan; Sibony, Olivier	Before You Make That Big Decision ..	Propõe 12 perguntas destinadas a auxiliar a tomada de decisão de executivos.	Tomada de decisão	EQL	TMT	Elaboraram 12 perguntas destinadas a descobrir e neutralizar defeitos de pensamento em equipes, auxiliando a tomada de decisão.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2011

2	Sommer Lutz; Haug, Manuel	Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship-understanding the moderating roles of knowledge and experience	Aplicar a Teoria do Comportamento Planejado (TPB) no campo de Empreendedorismo Internacional, a fim de examinar se esta teoria contribui para esclarecer o que influencia as intenções dos decisores de pequenas e médias empresas.	Cognição, Tomada de decisão, Internacionalização, Empreendedorismo	EQT	TMT	Resultados sugerem que o modelo é capaz de explicar como as intenções de particpantes ativos são feitas, e que elementos cognitos aparentam ser recursos empreendedores, servindo como viabilizadores.	INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL	2011
2	McKenzie Jane; van Winkelen, Christine; Grewal, Sindy	Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide	Montar um modelo para orientar o uso da gestão do conhecimento (GC) na tomada de decisão	Gestão do Conhecimento, Tomada de decisão qualitativa, VBR	EQL	TMT, outros	Aprestam um modelo para avaliar o estado organizacional do uso do conhecimento na tomada de decisão e auxiliar no uso do conhecimento para melhorar as capacidades organizacionais.	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	2011
2	Chiaburu Dan S	Chief executives' self-regulation and strategic orientation: A theoretical model	Reorienta a teoria do alto escalão em processos psicológicos de executivos representados por sua auto-regulação.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão,	EQL	CEO	Apresenta um conjunto de proposições, conectando a autoregulação de executivos com processos estratégicos e resultados. Discute o benefício da incorporação de modos de regulamentação em pesquisa com foco em executivos	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	2010
2	Chen Ming-Jer; Lin, Hao-Chieh; Michel, John G	Navigating In A Hypercompetitive Environment: The Roles Of Action Aggressiveness And Tmt Integration	Estuda a relação da intensidade do ambiente hipercompetitivo e a dinâmica do TMT à agressividade das ações empresarias, ou volume e velocidade com que uma empresa se	Ambiente, Alto escalão, TMT	EQT	TMT	Agressividade de ação é um importante mediador entre integração do TMT e desempenho da empresa, gerando em ambientes hiper competitivos uma vantagem temporária.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2010

			engaja seus rivais.						
2	Kunc Martin H; Morecroft, John D. W	Managerial Decision Making And Firm Performance Under A Resource-Based Paradigm	Apresenta um framework é que liga a tomada de decisão à construção de recursos e desempenho da empresa. Tendo uma visão comportamental de tomada de decisão, e distinguindo dois distintos processos de decisão.	Tomada de decisão, VBR	EQL	TMT, outros	Apresentam o modelo, argumentando que a heterogeneidade nos recursos das empresas surge a partir da interação de dois processos: conceptualização de recursos e desenvolvimento de recursos.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2010
2	Hendry Kevin P; Kiel, Geoffrey C; Nicholson, Gavin	How Boards Strategise: A Strategy as Practice View	Este artigo baseia-se em pesquisa qualitativa aprofundada com diretores e gerentes seniores para desenvolver uma Visão de Estratégia como Prática de como conselhos "fazem" a estratégia.	Estratégia como prática, Tomada de decisão qualitativa	EQT	Conselho	Duas práticas de fazer estratégia diferentes mas complementares - Processual e Iinterativa - são identificadas e elaboradas nos termos de suas micro-atividades subjacentes. Os fatores internas da sala de reuniões que afetam a ênfase relativa sobre estas práticas de fazer estratégia - a posição estratégica da diretoria, poder conselho e a legitimidade percebida de cada prática - também são identificados e discutidos.	LONG RANGE PLANNING	2010

2	Heavey Ciaran; Simsek, Zeki; Roche, Frank; Kelly, Aidan	Decision Comprehensiveness and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Managerial Uncertainty Preferences and Environmental Dynamism	Este estudo desenvolve e testa um modelo que especifica a influência da compreensão na busca da firma pela empreendedorismo corporativo	Tomada de decisão, Empreendedorismo	EQT	CEO	Compreensão ajuda os decisores a obter o conhecimento necessário para escapar da ignorância e superar a dúvida. Esta influência benéfica é condicionada pelas preferências gerenciais acerca da incerteza, juntamente com o nível de dinamismo do ambiente externo.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2009
2	How 'Who You Know' Affects What You Decide	Cross Rob; Thomas, Robert J; Light, David A	Examinam os papéis das redes de decisão, dentro de equipes e nas organizações, na forma como as decisões são enquadradas e realizadas.	Tomada de decisão, redes	EQL	TMT, outros	Mostra que a análise das redes, aplicada às interações de tomada de decisão dentro das organizações podem ajudar a melhorar a eficácia e eficiência da tomada de decisão.	MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW	2009
2	Woiceshyn Jaana	Lessons from "Good Minds": How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions	Analisa a forma como os tomadores de decisão administram situações complexas, combinando análise racional com a intuição	Alto escalão, Cognição, Tomada de decisão qualitativa	EQL	CEO	Identifica dois processos usados pelos CEOs mais eficazes: a integração por essenciais e em espiral. Além de usar esses dois processos, os CEOs eficazes compartilham três características: motivação, foco e auto-consciência.	LONG RANGE PLANNING	2009

2	Bonn Ingrid; Pettigrew, Andrew	Towards a dynamic theory of boards: An organisational life cycle approach	Propõe uma agenda de pesquisa para ajudar no desenvolvimento de uma teoria dinâmica e abrangente sobre os conselhos de administração.	Alto escalão, Redes, Tomada de decisão, Teoria da agencia	EQL	Conselho	Identifica três funções fundamentais dos conselhos de administração: (1) monitoramento e controle de gestão de topo, (2) a participação nas decisões estratégicas, e (3) proporcionar acesso a recursos e redes. A análise sugere que os conselhos executam as três funções, mas que esses papéis mudam ao longo do tempo. Propõe, também, perguntas claras e pesquisáveis para cada fase do ciclo de vida organizacional, bem como a transição entre as fases	JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION	2009
2	Campbell Andrew; Whitehead, Jo; Finkelstein, Sydney	Why Good Leaders Make Bad Decisions	Descrever as condições que promovem erros de julgamento e explorar como as organizações podem criar salvaguardas contra estes no processo de tomada de decisão	Tomada de decisão	EQL	CEO, Conselho, outros	Delineia três condições "bandeira vermelha" que são responsáveis por distorcer emocionalmente ou por encorajar as pessoas a ver padrões falsos, sendo: conflitos de interesse, fixação à pessoas, lugares ou coisas; e a presença de memórias enganadoras, que parecem, mas não são realmente, relevantes e comparáveis à situação atual.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2009
2	Cortada James W	Power and use of context in business management	Descrever o papel que desempenha o contexto na tomada de decisão gerencial.	Tomada de decisão. Poder	EQL	TMT, outros	Encontra que o contexto é uma ferramenta cada vez mais importante para a tomada de decisão gerencial, em especial o quão mais sênior é um executivo ou mais ambígua é uma questão a ser abordada. Apresenta os benefícios de aplicá-la no dia-a-dia.	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	2009

2	Frisch Bob	When Teams Can't Decide	Descreve algumas etapas para o consenso na tomada de decisão.	Tomada de decisão, Autoridade	EQL	CEO, TMT	Quando o CEO e a equipe entenderem por que eles têm dificuldade em tomar decisões, podem adotar a tática a seguir para minimizar a disfunção: articular claramente o resultado desejado, gerar uma gama de opções para alcançá-lo, testar "cercas" (que podem ser movidas) e "paredes" (que não pode), estabelecer as preferências cedo, o estado de cada opção, prós e contras, e elaborar novas opções que preservam as melhores características das equipes existentes.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2008
2	Amason Allen C; Mooney, Ann C	The Icarus paradox revisited: how strong performance sows the seeds of dysfunction in future strategic decision-making	Examina a relação entre desempenho e enquadramento das questões estratégicas e processamento das decisões.	Tomada de decisão, Performance,	EQT	CEO, TMT	Mostra que o desempenho está associado ao enquadramento de questões estratégicas como ameaças, em vez de oportunidades. E mostra que o desempenho está associado a um pior entendimento na tomada de decisão.	STRATEGIC ORGANIZATION	2008
2	McDonald Michael L; Khanna, Poonam; Westphal, James D	Getting them to think outside the circle: Corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance	Examina como fatores de governança corporativa afetam a busca de conselhos externos por CEOs.	Tomada de decisão qualitativa, Teoria da agencia, Redes sociais, Conselhos	EQL	CEO	Os fatores de governança recomendados pela teoria da agência, aumentam as do tendências CEOs em procurar contatos que estão propensos a oferecer perspectivas sobre as questões estratégicas que diferem das suas; estes comportamentos de busca de conselhos, finalmente, reforçam o desempenho da empresa.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2008

2	King Brian L	Strategizing at leading venture capital firms: of planning, opportunism and deliberate emergence	Utiliza da perspectiva de estratégia como prática, examinando os processos de decisão em empresas de capital de risco em Boston e no Silicon Valley.	Tomada de decisão qualitativa, Performance, Estrategia como prática	EQL	Conselho, outros	Três idéias principais são estipuladas. Primeiro, que os capitalistas de risco são "estrategistas bifurcados", utilizando o planejamento para as empresas de seu portfólio, e as estratégias emergentes em seu próprio benefício. Segundo, que algumas empresas líderes utilizam estratégias deliberadamente emergentes, uma descoberta que é consistente com outros estudos empíricos de "strategizing" em ambientes turbulentos. Finalmente, um modelo dinâmico é proposto mostrando como essas estratégias são postas em prática.	LONG RANGE PLANNING	2008
2	Kwon Seok-Woo	Does the standardization process matter? A study of cost effectiveness in hospital drug formularies	Identifica uma série de características-chave do processo de normalização e argumenta que, as variações no recursos desses processos, na empresa, ajudam a explicar o sucesso variável da padronização na obtenção de eficácia em custo.	Tomada de decisão, Performance, Normatização	EQT	TMT, outros	Os resultados indicaram que um aumento do grau de padronização foi associado com eficácia de custo quando o nível de objetividade formal na criação do procedimento padronizado foi alta e, quando houve um processo legal na resolução de disputas sobre o procedimento padronizado.	MANAGEMENT SCIENCE	2008

2	LePine Jeffery A; Piccolo, Ronald F; Jackson, Christine L; Mathieu, John E; Saul, Jessica R	A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria	Apresenta um modelo multidimensional e suas relações com critérios de eficácia de equipe	Grupos, Performance, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Os resultados indicaram que os processos de trabalho em equipe tem relações positivas com o desempenho da equipe e satisfação dos membros, e que as relações são semelhantes entre as dimensões trabalho em equipe e níveis de especificidade de processo. Análises complementares revelaram que os três processos de nível intermediário de trabalho em equipe são positivamente e fortemente relacionados com coesão e potência. Os resultados das análises dos moderadores sugeriu que as relações entre os processos de trabalho em equipe e do desempenho da equipe são um parcialmente dependentes da interdependência de tarefas e tamanho da equipe.	PERSONNEL PSYCHOLOGY	2008
2	Urbany Joel E; Reynolds, Thomas J; Phillips, Joan M	How to make values count in everyday decisions	Apresenta um framework destinado a explorar os valores implícitos nas decisões.	Tomada de decisão, ética.	EQL	TMT, outros	Movendo sistematicamente de conseqüências concretas para valores, o framework, consubstanciado em uma técnica de mapeamento de decisão, ajuda o tomador de decisão a pensar o que se ganha, e o que é dado como um resultado de uma decisão. Além disso, incentiva a expansão de escolha de opções, motiva uma visão mais equilibrada das consequências positivas e negativas, e fornece insights sobre a dinâmica de tomada de decisão.	MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW	2008

2	Certo S. Trevis; Connelly, Brian L; Tihanyi, Laszlo	Managers and their not-so rational decisions	Descrevem dois sistemas cognitivos que influenciam a tomada de decisão.	Tomada de decisão, cognição	EQL	TMT, outros	Apresenta que o sistema 1 refere-se a um processo que é rápido, fácil e intuitivo. O sistema 2 é um processo lento, controlado e regido por regras processo de tomada de decisão. Ambos são importantes para uma ampla variedade de decisões de gestão, e interagem uns com os outros. Existem, no entanto, um certo número de forças que impedem a eficácia destes processos, sendo estas, explicadas no artigo.	BUSINESS HORIZONS	2008
2	Zehir Cemal; Ozsahin, Mehtap	A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms	Tem como objetivo identificar os fatores organizacionais e ambientais que afetam a velocidade de tomada de decisão estratégica; examinar a relação entre esses fatores e a perfomance em inovação, e esclarecer a relação entre a velocidade de tomada de decisão estratégica e a performance em inovação.	Tomada de decisão, Performance	EQT	CEO, TMT	A ligação entre a participação e a velocidade de tomada de decisão estratégica indicam que a participação ampla acelera o ritmo de tomada de decisão. Revela o efeito positivo da velocidade de decisão estratégica sobre a performance em inovação.	MANAGEMENT DECISION	2008

2	Petrovic Jelena	Unlocking the role of a board director: a review of the literature	Analisa o papel de um diretor de bordo. Faz uma ampla revisão da literatura de governança corporativa, com um foco particular na contribuição do diretor do conselho para a eficácia do conselho.	Tomada de decisão, Alto escalão, Performance, Governança Corporativa	EQL	Conselho	A revisão da literatura revelou uma série de problemas. Estas questões foram classificadas em: questões conceituais sobre a eficácia conselho e a contribuição do diretor; uma questão metodológica acerca do nível de análise (conselho como um grupo e um diretor como individuo); fracasso de grande parte da literatura para explicar o contexto externo no qual o conselho de diretores operam; e a natureza prescritiva da literatura.	MANAGEMENT DECISION	2008
2	Parker Lee D	Boardroom strategizing in professional associations: Processual and institutional perspectives	Analisa a tomada de decisões estratégicas no nível da sala de reuniões, as orientações estratégicas dos diretores, e os discursos e as decisões dos diretores em seu contexto holístico.	Alto escalão, Tomada de decisão, Nonprofit	EQL	TMT, Conselho	As suas conclusões são analisados a partir de uma perspectiva institucional e revelam a seleção de certas estratégias por parte dos diretores, a avaliação de propostas estratégicas e dos progressos por uma visão predominantemente de recursos e resultados financeiros, e atenção dos diretores em navegar iniciativas estratégicas através de políticas organizacionais. Também revelou o papel predominantemente formal/cerimonial do planejamento estratégico, e o enltecimento do discurso informal estratégico.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2007
2	Franco L. A; Meadows, M	Exploring new directions for research in problem structuring methods: on the role of cognitive style	O objetivo deste trabalho é analisar a importância do estilo cognitivo nos métodos de estruturação de problemas.	Tomada de decisão, Cognição, Grupo	EQL	TMT, outros	Identifica e explora o papel de quatro diferentes funções cognitivas de estilo na intervenção da estruturação dos problemas. Esta análise é realizada, enfocando as diferentes tarefas de processo de grupo apoiado por métodos de estruturação de problemas.	JOURNAL OF THE OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY	2007

2	Snowden David J; Boone, Mary E	A Leaders Framework for Decision Making - Wise executive tailor their approach to fit the complexity of the circumtances they face	Apresenta um framework de tomada de decisão para lideres.	Tomada de decisão, ambiente	EQL	TMT, outros	Apresenta cinco contextos diferentes, do simples ao extremamente complexo, para a tomada de decisão e os passos a serem tomados pelos lideres, dentre os diferentes contextos, para se otimizar a tomada de decisão.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2007
2	Breene R. Timothy S; Nunes, Paul F; Shill, Walter E	The chief strategy officer	Apresenta o papel dos CSOs nas organizações.	Tomada de decisão	EQL	TMT	Apresenta o papel dos CSOs nas organizações, descrevendo-o em diversas situações, e mostrando sua importancia para seus pares, superior, e para a organização.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2007
2	Martin Roger	How successful leaders think	Analisa como lideres de sucesso pensam e agem no processo de tomada de decisão	Tomada de decisão, Liderança,	EQL	CEO, TMT, outros	Apresenta 4 passos utilizados por lideres de sucesso na tomada de decisão. Primeiro, ao determinar quais as características de um problema são salientes, vão além daquelas que são obviamente relevantes. Segundo, consideram também relacionamentos multidirecionais e não-lineares, não apenas os lineares. Terceiro, vêem o problema como um todo e como as peças se encaixam. Quarto, resolvem criativamente as tensões entre ideias opostas e geram novas alternativas.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2007

2	Mueller George C; Mone, Mark A; Barker, Vincent L., III	Formal strategic analyses and organizational performance: Decomposing the rational model	Analisa a relação entre racionalidade do processo de decisão e desempenho organizacional, e argumenta que resultados duvidosos podem ocorrer devido a uma falta de especificidade de construção e diferentes metodologias empregadas para avaliar a racionalidade do processo de decisão.	Tomada de decisão, Cognição, Racionalidade, Ambiente, Performance	EQT	TMT	Partindo do framework de Langley (1989) de racionalidade do processo de decisão, descobriram que em ambientes tanto de dinamismo alto e baixo, o uso instrumental da informação nos processos de decisão foi positivamente relacionado com o desempenho organizacional. Em ambientes dinâmicos, enquanto as análises para fins simbólicos e controle foram associados positivamente com o desempenho, a análise de persuasão foi negativamente associado com o desempenho.	ORGANIZATION STUDIES	2007
2	Micewski Edwin R; Troy, Carmelita	Business ethics - Deontologically revisited	Abordam a teoria de tomada de decisão ética e ética deontológica para executivos, explorando o conceito de "dever moral" como transcendendo mero ganho e maximização de lucro.	Ética, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Mostram que, enquanto a fraude contábil pode parecer proporcionar uma solução rápida para um problema urgente, efeitos a longo prazo de fraude e má conduta tornam implicações éticas mais aparentes. Esquemas de compensação também podem ter a tendência de abastecer comportamento antiético. Argumentam que um revigoramento ético do mundo empresarial só pode ser realizado impondo-se medidas de auto-regulação de ética deontológica.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2007

2	Elbanna Said; Child, John	Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model	Este trabalho baseia-se em três perspectivas sobre o processo de tomada de decisão estratégica, a fim de desenvolver um modelo mais específico de eficácia de decisão estratégica.	Tomada de decisão, Ambiente, Cognição, Racionalidade, Intuição, Política, Performance	EQT	TMT, outros	O modelo é composto de três dimensões estratégicas do processo de decisão (racionalidade, intuição e comportamento político); sete variáveis moderadoras dos fatores de decisão específicos, ambientais e organizacionais, e a eficácia da decisão estratégica como uma variável de resultado. Argumentam que (1) ambos os processos racionais e políticos parecem ter mais influência sobre a eficácia da decisão estratégica do que a intuição, (2) a eficácia de decisão estratégica é tanto específica do contexto e quanto do processo, e (3) determinados resultados apóiam o argumento de "cultura livre ', enquanto outros defendem o argumento de "cultura específica".	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2007
2	Bonn Ingrid; Rundle-Thiele, Sharyn	Do or die - Strategic decision-making following a shock event	Investiga como gestores e conselhos abordam a tomada de decisão estratégica quando se lida com eventos de choque em comparação com a tomada de decisão estratégica em um ambiente estável.	Tomada de decisão, Ambiente, Crise	EQL	TMT, Conselho	A tomada de decisão após um evento de choque tende a ser simplificada e rápida, enquanto que a tomada de decisões em um ambiente estável tende a ser abrangente e lenta. Além disso, o papel estratégico do conselho se transforma após um evento de choque de, uma participação limitada na definição de estratégia, a um forte envolvimento na definição da estratégia.	TOURISM MANAGEMENT	2007

2	Yahaya Shahrul-Yazid; Abu-Bakar, Nooh	New product development management issues and decision-making approaches	Relata assuntos de gestão relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos e as respectivas abordagens de tomada de decisões realizadas por executivos	Novos produtos, Tomada de decisão,	EQL	TMT	O estudo revelou quatro categorias de assuntos de gestão: gestão estratégica, gerenciamento de projetos, processuais e estruturais e gestão de pessoas. O estudo também descobriu que os executivos aplicam padrões diferentes de tomada de decisões para lidar com cada categoria.	MANAGEMENT DECISION	2007
2	Useem Michael	How well-run boards make decisions	Apresenta uma serie de processos e princípios que ajudam na tomada de decisão dos conselhos.	Tomada de decisão	EQL	Conselho, TMT, CEO	Identifica vários processos formais que podem ajudar as empresas a melhorar a sua tomada de decisão: a criação de calendários que especificam quando o conselho irá considerar itens-chave; cartas que definem quais decisões as comissões são responsáveis por, e o desenvolvimento de protocolos de decisão que dividam as responsabilidades entre diretores e executivos. O autor também identifica um número de princípios informais de decisão.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2006
2	Dilts, D. M.; Pence, K. R.	Impact of role in the decision to fail: An exploratory study of terminated projects	Examina fatores utilizados pelo pessoal de serviço público e seus contratados para alcançar a decisão de encerrar um projeto.	Projetos, Tomada de decisão, Fracasso	EQT	TMT, outros	Papéis diferentes usam fatores diferentemente e níveis de ponderação diferentes sobre esses fatores. Em um segundo constructo, as ações de coleta de informações, tais como varredura e interpretação, mostram uma indicação de viés, particularmente um viés de custos incorridos, e esse viés é experimentado diferentemente por executivos e gerentes de projeto	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2006

2	Arnold, V.; Clark, N.; Collier, P. A.; Leech, S. A.; Sutton, S. G.	The differential use and effect of knowledge-based system explanations in novice and expert judgment decisions	Examina maneira como os usuários com diferentes níveis de experiência usam formas alternativas de explicações de sistemas de conhecimento e o impacto disso na tomada de decisão.	Conhecimento, Tomada de decisão, Sistemas	EQT	TMT, outros	Mostram que os usuários estavam mais propensos a aderir às recomendações dos KBS quando uma facilidade de explicação estava disponível. Padrões de escolha no uso de explicações indicaram que os novatos usaram explicações feedforward mais do que os especialistas, enquanto os peritos eram mais propensos a usar explicações feedback. Novatos também utilizaram mais o conhecimento declarativo e explicações de resolução de problemas iniciais, enquanto especialistas usaram mais explicações de conhecimento processuais. Finalmente, o uso de explicações de feedback levou a uma maior adesão à recomendação do KBS por especialistas.	MIS QUARTERLY	2006
2	Brousseau, K. R.; Driver, M. J.; Hourihan, G.; Larson, R.	The seasoned executive's decision-making style	Examina o estilo de tomada de decisão dos executivos, mutável so longo do tempo e depedendo da exposição.	Tomada de decisão, Cognição	EQT	TMT, outros	Os executivos mais bem sucedidos se tornam cada vez abertos e interativos em sua liderança (ou público) e mais analíticos em seu pensamento (privado), com o progresso em suas carreiras. A pesquisa mostra que os perfis de decisão fazer ums mudança completa ao longo da carreira.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2006
2	Buchanan, L.; O'Connell, A.	A brief history of decision making	Apresenta a evolução da tomada de decisão ao longo da historia humana.	Tomada de decisão, Historia	EQL	TMT, Outros	Apresenta como diferentes processos e maneiras de se tomar decisões foram utilizadas ao longo da historia humana, e como uma serie de fatores influenciam positivamente ou negativamente o processo de tomada de decisão.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2006

2	Morse, G.	Decisions and desire	Descreve a participação agressiva das emoções cerebrais animais na tomada de decisão.	Tomada de decisão, Cognição, Emoção	EQL	TMT, outros	Apresenta como diferentes partes cerebrais influenciam a tomada de decisão humana, tanto partes cerebrais mais evoluidas, quanto partes menos evoluidas, mais instintivas.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2006
2	Mankins M., C.; Steele, R.	Stop making plans - Start making decisions	Estuda o processo de tomada de decisão formal, por meio do Planejamento estratégico.	Tomada de decisão, Planejamento estratégico	EQT	TMT, outros	Demonstra uma serie de passos afim de ajustar o processo de tomada de decisão não formal com o Planejamento estratégico.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2006
2	Bazerman M., H; Chugh, D.	Decisions without blinders	Descreve como a racionalidade limitada afeta a tomada de decisão	Tomada de decisão, Cognição	EQL	TMT, outros	Apresenta como a racionalidade limitada afeta a tomada de decisão, restrigindo o escopo e afetando negativamente a mesma. E como funciona o processo de tomada de decisão quando este é racionalmente limitado.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2006
2	Hammond, J. S.; Keeney, R. L.; Raiffa, H.	The hidden traps in decision making	Examinam armadilhas psicológicas que podem afetar a forma de tomar decisões nos negócios.	Tomada de decisão, Cognição	EQL	TMT, outros	Examina oito tipos de armadilhas psicológicas que podem afetar a tomada de decisão, e apresenta quais os passos para superá-las.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2006
2	Arendt, L. A.; Priem, R, L,; Ndofor, H. A.	A CEO-adviser model of strategic decision making	Apresenta um modelo assessor de CEO como um modelo intermediário de tomada de decisão estratégica.	Tomada de decisão, Alto escalão, Sistemas	EQL	TMT, CEO, outros	Apresenta o modelo assessor de CEO como um modelo intermediário de tomada de decisão estratégica. O modeloleva a novas proposições que não foram exploradas por modelos individuais de TMT e CEO, sobre como o contexto afeta o uso formal versus informal de sistemas de aconselhamento e como assessores são selecionados.	JOURNAL OF MANAGEMENT	2005

2	Vyakarnam, S.; Handelberg, J.	Four themes of the impact of management teams on organizational performance - Implications for future research of entrepreneurial teams	Estuda as equipes de gestão de topo com uma interpretação detalhada sobre a literatura de equipes fundadoras e de gestão em novos empreendimentos.	Start ups, Alto escalão, Tomada de decisão, Performance	EQL	TMT, outros	Baseando-se em um grande corpo de literatura, quatro temas são propostos para iluminar a ligação entre as equipas empreendedoras e desempenho organizacional em novos empreendimentos: os recursos, os efeitos estruturais e de processo de equipes, liderança de tarefas, e os efeitos da integração dos membros da equipe em processo de tarefas .	INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL	2005
2	Carpenter, M. A.; Geletkanycz, M. A.; Sanders, W. G.	Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition	Revisa a teoria do Alto Escalão, propondo novas direções.	Alto escalão, Tomada de decisão	EQL	TMT, CEO, Conselho	Novas direções de pesquisa: (1) reconsiderar a universalidade dos constructos das equipes de gestão de topo (TMT), (2) explorar cuidadosamente o significado prático e teórico das características demográficas do TMT (3), integrar outros determinantes de cognição gerencial e de comportamento, e (4) revisitar os papéis de causalidade e dinâmica intertemporal dos antecedentes, conseqüências e composição das equipas de gestão de topo.	JOURNAL OF MANAGEMENT	2004
2	Baum, J. R.; Wally, S.	Strategic decision speed and firm performance	Examina o efeito da velocidade da decisão estratégica no desempenho da empresa e identifica características ambientais e organizacionais relacionadas com a velocidade de decisão.	Velocidade, Performance, Ambiente, Tomada de decisão	EQT	CEO	Confirmaram que a rápida tomada de decisão estratégica prevê um crescimento firme e de lucro, e media a relação de dinamismo, munificência, centralização e formalismo de desempenho da empresa.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2003

2	Finkelstein, S.; Mooney, A. C.	Not the usual suspects: How to use board process to make boards better	Idetifica uma serie de processos e fatores que influcenciam a tomada de decisão nos conselhos.	Tomada de decisão, Performance	EQL	Conselho, TMT, CEO	A análise sugere cinco objetivos críticos que todos os conselhos devem se empenhar para alcançar e apresenta uma lista detalhada de recomendações para diretores sobre a melhor forma de realizar esses objetivos.	ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE	2003
2	Bonabeau, E.	Don't trust your gut	Analisa o uso da intuição na tomada de decisão, como esta pode influenciar o desempenho da decisão.	Tomada de decisão, Ferramentas, Cognição, Intuição	EQL	TMT, outros	Apresenta e sugere o uso de ferramentas específicas para a tomada de decisão, utilizando-as em vez de depender da intuição.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2003
2	Hough, J. R.; White, M. A.	Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision-level	Analisa como o dinamismo ambiental pode afetar a tomada de decisão racional.	Tomada de decisão, Performance, Racionalidade, Ambiente	EQT	TMT, outros	Os resultados indicaram que o dinamismo ambiental pode moderar a relação entre a tomada de decisão racional/compreensiva e a qualidade da decisão.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2003
2	Ranganathan, C.; Sethi, V.	Rationality in strategic information technology decisions: The impact of shared domain knowledge and IT unit structure	Este estudo examina a influência do conhecimento de domínio comum e estrutura de TI da unidade na racionalidade de decisões estratégicas de TI.	Sistemas, TI, Racionalidade, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Os resultados sugerem um impacto positivo do conhecimento de domínio compartilhado e da formalização da estrutura de TI da unidade na racionalidade de decisões estratégicas de TI. Além disso, uma estrutura altamente centralizada influenciou negativamente o conhecimento de domínio compartilhado. Por outro lado, a estrutura de formalização de TI influenciou positivamente o conhecimento de domínio compartilhado.	DECISION SCIENCES	2002

2	Brockmann, E. M.; Anthony, W. P.	Tacit knowledge and strategic decision making	Fornece uma integração das literaturas cognitiva e estratégica mostrando que o conhecimento tácito é acessível e desempenha um papel integral no contexto de tomada de decisão estratégica.	Cognição, Tomada de decisão, Conhecimento	EQL	TMT, outros	Os autores propõem que as melhores decisões ocorrerão quando o conhecimento tácito é empregado abertamente durante as sessões de estratégia. Entre outros métodos, o uso de imagens mentais parece fornecer os benefícios simultaneos de explicitação do conhecimento tácito, bem como promover o processo de socialização necessário para a sua transferência entre os membros da equipe.	GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT	2002
2	Stonebraker, J. S.	How Bayer makes decisions to develop new drugs	Apresenta o processo estruturado pelo qual uma empresa farmaceutica toma a decisão de comercializar ou não novas drogas.	Tomada de decisão, Ambiente	EQL	TMT, outros	Apresenta que para garantir as melhores decisões de desenvolvimento de drogas, a Bayer utiliza um processo estruturado com base nos princípios de análise de decisão para avaliar a viabilidade técnica e potencial de mercado de seus novos medicamentos.	INTERFACES	2002
2	Perlow, L. A.; Okhuysen, G. A.; Repenning, N. P.	The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context	Exploraram a ligação entre a velocidade e a tomada de decisões.	Tomada de decisão, Contexto, Tempo, Velocidade	EQL	TMT, outros	Identifica uma patologia para organizações que tentam tomar decisões rápidas, a "armadilha de velocidade." Aborda que necessidade de ação rápida, uma característica exógena do contexto, pode ser também um produto da própria ênfase de uma organização em velocidade.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2002
2	Roberto, M. A.	Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity	Analisaram a tragedia do Monte Everest através de três lentes teóricas: teoria da decisão comportamental, dinÃ¢mica de grupo	Tomada de decisão, Grupos, Complexidade, Cognição	EQL	TMT, outros	Fatores em cada nível, grupais, individuais, e o sistema de organização, interagiram fazendo a tragédia. Propõe um framework para diagnosticar fracassos organizacionais com base na análise.	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	2002

			e sistemas complexos.						
2	Garvin, D. A.; Roberto, M. A.	What you don't know about making decisions	Discute o processo de tomada de decisão sugerindo possíveis abordagens para o processo.	Tomada de decisão, Liderança	EQL	TMT, outros	Oferece uma estrutura para avaliar a eficácia da tomada de decisão, juntando a capacidade de abraçar divergências que podem caracterizar as primeiras discussões e forjar a unidade necessária para a efetiva implementação.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2001
2	Lumpkin, G. T.; Dess, G. G.	Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle	Víncula duas dimensões da orientação empreendedora com o desempenho da empresa: O papel moderador do meio ambiente e do ciclo de vida da indústria.	Tomada de decisão, empreendedorismo, Ambiente	EQT	TMT, outros,	Proatividade e agressividade competitiva emergiram como dois fatores distintos indicando que estes dois modos de elaboração da estratégia foram percebidos de forma diferente pelos executivos. Testes descobriram que proactividade foi positivamente relacionada ao desempenho, mas a agressividade competitiva tendem a ser fracamente associada com o desempenho. O desempenho das empresas em indústrias em estágios iniciais foi mais forte quando a elaboração da foi proativa. Em contraste um frame competitivo agressivo foi útil para empresas em mercados mais maduros.	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2001
2	Eden, C.; Ackermann, F.	Group decision and negotiation in strategy making	Estuda o uso do suporte grupal por computador na decisão em grupo e negociação na	Tomada de decisão, Sistemas, Grupo	EQL	TMT, outros	Justifica o uso do suporte grupal por computador na decisão em grupo e negociação na elaboração da estratégia. Apresentado uma serie de exemplos de intervenção estratégica.	GROUP DECISION AND NEGOTIATION	2001

			elaboração da estratégia.						
2	Ensley, M. D.; Pearce, C. L.	Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance	Estuda a cognição estratégica partilhada e os processos de grupos e o desempenho organizacional.	Tomada de decisão, Performance, Cognição	EQL	TMT	Um quadro teórico é desenvolvido, ligando a cognição estratégica compartilhada com o processos de grupos e o desempenho novo empreendimento. Os resultados indicam que os processos de grupos que levam ao desenvolvimento da cognição estratégica compartilhada são mais importantes do que a cognição estratégica compartilhada em termos de previsão do desempenho organizacional.	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	2001
2	Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.; Werner, S.	Influences on strategic decision-making in the Dutch financial services industry	Este estudo tenta estender o que se sabe sobre modelos integrativos de tomada de decisão estratégica, examinando interações de decisões variáveis em um estudo de campo.	Tomada de decisão, Valores, Ambiente	EQT	TMT	O estudo conclui observando que: (1) integração de múltiplas perspectivas (tomada de decisão baseado no ambiente e características gerenciais) e as interações das variáveis aumenta o que sabemos sobre o processo de tomada de decisão estratégica, e (2) mais pesquisa é necessária antes saber quais os aspectos da tomada de decisão estratégica pode ser generalizados ou não.	JOURNAL OF MANAGEMENT	2000
2	Das, T. K.; Teng, B. S.	Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective	Sugerem que vieses cognitivos são sistematicamente associados a processos de decisão estratégica.	Cognição, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Nós desenvolvemos um enquadramento integrador para explorar a presença de quatro tipos básicos de viés cognitivo em cinco diferentes modos de tomada de decisão.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	1999

2	Bukszar, E.	Strategic bias: The impact of cognitive biases on strategy	Estudam como a percepção de ordem pode enviezar a gestão estratégica rumo a estratégias concebidas para tirar partido da ordem esperada, levando a falta de investimento sistemático em flexibilidade.	Cognição, Tomada de decisão,	EQL	TMT, outros	Apresenta um modelo e discute suas implicações.	CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES-REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L ADMINISTRATION	1999
2	Eisenhardt, K. M.	Strategy as strategic decision making	Estuda a tomada de decisão estratégica em ambientes de alta velocidade.	Ambiente, Tomada de decisão, Performance	EQL	TMT, outros	Demonstra que as empresas bem-sucedidas nesses mercados têm processos decisórios estratégicos rápidos, de alta qualidade, e amplamente apoiados. Essas empresas usam quatro abordagens para criar estratégia, explicadas no artigo.	SLOAN MANAGEMENT REVIEW	1999
2	West, D. C.	360 degrees of creative risk	Este artigo analisa os comportamentos de risco criativo de agências e as circunstâncias que aumentam a propensão para assumir riscos.	Risco, Tomada de decisão, Criatividade, Ambiente	EQT	TMT	A resposta do mercado e os anunciantes têm maior influência sobre a tomada de risco. As agências usam uma abordagem de carteira para risco, sendo mais provável sugerir a tomada de riscos criativa para clientes relativamente menores.	JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH	1999
2	Hammond, J. S.; Keeney, R. L.; Raiffa, H.	The hidden traps in decision making	Estuda os viéses da tomada de decisão.	Tomada de decisão, Cognição	EQL	TMT, outros	Os autores mostram como tomar medidas para assegurar que as decisões de negócios importantes são sólidas e confiáveis.	HARVARD BUSINESS REVIEW	1998
2	Ashmos, D. P.; McDaniel, R. R.	Understanding the participation of critical task specialists in strategic decision making	Este artigo explora o papel dos especialistas de tarefa crítica na tomada de decisão estratégica	Performance, Tomada de decisão, Especialistas	EQL	TMT, outros	Apresenta um modelo teórico relativo a participação do especialista de tarefa crítica na tomada de decisão para a estratégia da organização e natureza da decisão.	DECISION SCIENCES	1996

2	Pye, A.	Strategy through dialogue and doing - A game of 'Mornington Crescent'?	Explora a intrincada relação entre diálogo e o fazer através de dados de altos executivos em uma seleção de grandes organizações do Reino Unido.	Tomada de decisão, comunicação	EQL	TMT, outros	Propõe que tomada de decisão estratégica é simplesmente um dispositivo de comunicação para moldar significados futuros (diálogo) e para gerar uma nova ação adequada (fazer).	MANAGEMENT LEARNING	1995
2	Mclaughlin, D. J.	Strengthening executive decision-making	Estuda o processo de tomada de decisão executivo, propondo alternativas que auxiliam na tomada de decisão.	Tomade de decisão	EQL	TMT, outros	Examina a insatisfação com a tomada de decisão empresarial, analisa como a tomada de decisão pode deteriorar-se com o aumentos do ritmo de mudança, e oferece cinco estratégias globais para melhorar o processo de decisão.	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	1995
2	Mccabe, D. L.; Dutton, J. E.	Making sense of the environment - the role of perceived effectiveness	Estuda o efeito da percepção de incerteza do ambiente pelos gestores e os resultados percebidos.	Ambiente, Percepção, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Apresenta duas idéias: (1) que as percepções de incerteza ambiental são racionalizações pós fato utilizadas pelos tomadores de decisão para explicar as avaliações de eficácia, e (2) que os diferentes contextos motivam percepções diferentes dos resultados.	HUMAN RELATIONS	1993
2	Priem, R. L.	An application of metric conjoint-analysis for the evaluation of top managers individual strategic decision-making processes - a research note	Sugere o uso da análise conjunta métrica como uma ferramenta de avaliação das políticas de decisão empregadas por gestores de topo na tomada de decisões estratégicas.	Tomada de decisão, Performance	EQL	CEO	Como um exemplo da técnica, um estudo de campo descritivo é apresentado na qual as regras de decisão de alinhamento para a estratégia-estrutura-ambiente usadas pelos executivos-chefes de 33 empresas são examinadas.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1992

3	de Wit Frank R. C; Greer, Lindred L; Jehn, Karen A	The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis	Revisão de literatura acerca de conflito intra grupo.	Conflito, Performance	EQL	TMT, outros	Conflito de tarefa e performance do grupo estão mais positivamente associados quando a associação entre conflito de tarefa e conflito de relacionamento é relativamente fraca, em estudos realizados com TMT ao invés de equipes não TMT, e em estudos de desempenho, onde o mesmo é medido em termos de desempenho financeiro ou qualidade da decisão, e não desempenho global.	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2012
3	Kerwin Shannon; Doherty, Alison; Harman, Alanna	"It's Not Conflict, It's Differences of Opinion": An In-Depth Examination of Conflict in Nonprofit Boards	Compreender o processo de conflito, analisando experiências de membros de conselhos sem fins lucrativos com conflito de tarefa, processo e conflito. Identificando as condições que influenciam os conflitos, e explorando o impacto dos mesmos.	Conflito, Performance, Tomada de decisão qualitativa	EQL	Conselho	Apresenta que, membros do Conselho minimizam o conflito por causa de sua conotação negativa. Além disso, o conflito foi descrito de acordo com cada contínuo de intensidade, variando de discussão respeitosa e profissional para um debate acalorado e rigoroso. A intensidade de cada tipo de conflito foi influenciada por condições específicas latentes, afetando a performance individual e em grupo.	SMALL GROUP RESEARCH	2011
3	Behfar Kristin J; Mannix, Elizabeth A; Peterson, Randall S; Trochim, William M	Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict	Compreender o significado e as consequências do conflito de processos.	Conflito, Grupo, Tomada de decisão	EQL/EQT	TMT	Os resultados mostraram que o conflito de processo afeta negativamente o desempenho do grupo, a satisfação do membro, e coordenação do grupo.	SMALL GROUP RESEARCH	2011

3	Selart Marcus; Johansen, Svein Tvedt	Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress	Verificar se situações de estresse afetam a atuação liderança ética e o reconhecimento de dilemas éticos pelo líderes.	Stress, Ética, Tomada de decisão qualitativa	EQT	TMT	Situações estressantes tiveram um maior impacto na atuação ética do que no reconhecimento de dilemas éticos. Sendo, particularmente verdadeiro, em situações que envolvem a falta de punições e recompensas.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2011
3	Kellermanns Franz W; Walter, Jorge; Floyd, Steven W; Lechner, Christoph; Shaw, John C	To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance	Faz uma meta análise de consenso estratégico e performance organizacional	Alto escalão, Tomada de decisão qualitativa, Peformance, Consenso	EQL	TMT	Fornecem suporte empírico para o efeito positivo do consenso estratégico sobre o desempenho organizacional, e oferecem evidências da existência de vários moderadores da relação mencionada.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2011
3	Elbanna Said; Ali, Abbas J; Dayan, Mumin	Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter?	Busca oferecer uma perspectiva cultural no que diz respeito ao conflito nas tomadas de decisão estratégicas, e analisar o impacto do conflito sobre a eficácia da decisão	Conflito, Tomada de decisão qualitativa, Grupos, Cognição	EQT/EQL	TMT, outros	Aborda que o conflito influencia significativamente os resultados de decisões e processo de tomada de decisão estratégica.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	2011
3	Cooper Danielle; Watson, Warren	Conflict and performance in US and Mexican learning teams The influence of team behaviors and cultural context	Analisar o papel de duas variáveis moderadoras nas relações entre o conflito afetivo e cognitivo e o desempenho da equipe, em duas culturas distintas, Estados Unidos e Mexico.	Conflito, Tomada de decisão qualitativa, Grupos, Cognição	EQT	TMT, outros	Em ambos os contextos culturais, o conflito cognitivo afetou mais positivamente o desempenho quando a orientação para o comportamento em equipe eram altas. Este efeito foi mais forte para as equipes mexicanas. Já o conflito afetivo afetou mais negativamente o desempenho em equipes mexicanas que as equipes norte americanas, particularmente quando a orientação para o comportamento em equipe eram altas.	CROSS CULTURAL MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL	2011

3	Bisseling Daan; Sobral, Filipe	A cross-cultural comparison of intragroup conflict in The Netherlands and Brazil	Analisar e comparar os efeitos do conflito emocional e de tarefas no desempenho da equipe e satisfação dos membros de duas culturas distintas, Brasil e Holanda	Conflito, Tomada de decisão qualitativa, Grupos, Cognição	EQT/EQL	TMT, outros	No Brasil, o conflito emocional e de tarefa foram associados negativamente à satisfação dos indivíduos e desempenho da equipe percebida, enquanto que na Holanda não foi encontrada relação significante entre os dois tipos de conflito e desempenho da equipe.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	2011
3	Forbes Daniel P; Korsgaard, M. Audrey; Sapienza, Harry J	Financing decisions as a source of conflict in venture boards	Estuda como as decisões de financiamento são fonte de conflito em conselhos.	Conflito, Tomada de decisão qualitativa, Tomada de decisão quantitativa, Alto escalão	EQL	CEO, TMT	Mostram que os conselhos experimentam maior conflito de relacionamento quando tomam decisões de financiamento que envolvem a desvalorização do empreendimento e que este efeito é moderado pelo fato do CEO ser um dos fundadores.	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING|	2010
3	Hamm-Kerwin Shannon; Doherty, Alison	Intragroup Conflict in Nonprofit Sport Boards	O objetivo deste trabalho foi examinar a natureza do conflito intragrupo em conselhos esportivos sem fins lucrativos, e seu impacto sobre a qualidade da decisão percebida, satisfação dos membros do conselho, e compromisso com a conselho.	Conflito, Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão	EQL	Conselho	Os resultados indicaram que conflito de relacionamento, tarefa, e processo foram negativamente relacionados com a qualidade de decisão, satisfação e compromisso. E que o conflito de relacionamento foi a variável mais influente em todos os três resultados.	JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	2010

3	Parayitam Satyanarayana; Olson, Bradley J; Bao, Yongjian	Task conflict, relationship conflict and agreement-seeking behavior in Chinese top management teams	Tem como objetivo investigar os efeitos do conflito de tarefa tem no comportamento da busca de concordância e conflitos interpessoais.	Conflito, Grupo, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Os resultados mostram que a presença de confiança interpessoal entre os executivos afeta as respostas de conflito para o benefício da organização. Os resultados mostram que o conflito de tarefa em equipas de gestão de topo está positivamente relacionada ao conflito de relacionamento e negativamente relacionada com comportamento de busca de concordância. Os dados apoiam a visão de que a intra-confiança do grupo modera a relação entre comportamento de busca de concordância e respostas colaborativas, tais que grupos com alta confiança terão uma maior colaboração do que equipes com baixa confiança. Os resultados também abordam que a confiança intra-grupo modera a relação no comportamento de busca de concordância e respostas de terceiros, que grupos de alta confiança terão maiores respostas de terceiros do que equipes de baixa confiança.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	2010

3	De Clercq Dirk; Menguc, Bulent; Auh, Seigyoung	Unpacking the relationship between an innovation strategy and firm performance: The role of task conflict and political activity	Examina o efeito contingente de dois multifuncionais processos na relação entre o uso de uma estratégia de inovação e desempenho da empresa, sendo estes, conflitos de tarefa e atividade política	Conflito, Grupo, Inovação, Performance	EQT	TMT	A relação positiva entre o uso de uma estratégia de inovação e desempenho da empresa é mais forte para os níveis mais elevados de conflito de tarefas "cross-functional" e níveis mais baixos de atividade política "cross-functional". Além disso, os autores encontrar suporte para uma hipótese configuracional: a inovação relação desempenho-estratégia é mais forte para o alto conflito de tarefa / para a configuração de atividade política baixa, e mais fraca e para o baixo conflito tarefa / configuração de atividade política alta.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2009
3	Ramos-Garza Claudia	TMT strategic consensus in Mexican companies	Busca compreender as relações entre as características de TMT e o desempenho da empresa, considerando também o ambiente da empresa.	Tomada de decisão, Alto escalão, Performance, Ambiente	EQL	TMT	Os resultados sugerem que complexidade ambiental modera a relação entre o consenso estratégico do TMT e desempenho em empresas mexicanas. Níveis mais baixos de consenso se correlacionam com maior desempenho em ambientes mais simples, do que em ambientes complexos. Níveis mais elevados de consenso se correlacionam com maior desempenho em ambientes complexos.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2009

3	Liu Jun; Fu, Pingping; Liu, Songbo	Conflicts in top management teams and team/firm outcomes The moderating effects of conflict-handling approaches	Examina como diferentes abordagens de tratamento de conflito moderam a relação entre conflitos e TMT, bem como o desempenho da empresa	Conflito, Alto escalão, Performance	EQT	TMT	Os resultados mostram que o conflito de relacionamento reduz a coesão da equipe, e tanto a relação e os conflitos de tarefas são negativamente relacionados com o desempenho da empresa. Com o conflito de relacionamento, os resultados mostram que usar a abordagem de comprometimento pode ajudar a reduzir os efeitos negativos sobre a coesão TMT e desempenho da empresa. Evitar qualquer tipo de conflito irá prejudicar tanto a equipe e os resultados firmes. A abordagem acomodativa não tem efeito moderador significativo sobre relações de resultado de conflito.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	2009

3	Jehn Karen A; Greer, Lindred; Levine, Sheen; Szulanski, Gabriel	The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes	Analisa três tipos de conflitos (tarefa, relacionamento, processo e) e quatro dimensões de conflito (emoções, norma, eficácia da resolução, e importância) na tomada de decisões de grupos.	Tomada de decisão, Conflito	EQT	TMT, outros	Todos os três tipos de conflitos diminuíram estados positivos emergentes nos grupos, o que levou a uma diminuição da viabilidade do grupo (a capacidade de uma equipe para manter os seus membros através de sua satisfação e vontade de continuar a trabalhar em conjunto). Este efeito foi atenuado pela eficácia da resolução (a crença de que o conflito pode ser facilmente resolvido) no processo de conflito, mas pode ser agravado por qualquer emoção negativa associada com conflito em relacionamento. Normas que o conflito de tarefa incentivou também aumentaram estados positivos emergentes dentro dos grupos, que de forma marginal e influenciaram positivamente o desempenho do grupo.	GROUP DECISION AND NEGOTIATION	2008

3	Eddleston Kimberly A; Otondo, Robert F; Kellermanns, Franz Willi	Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis	Este estudo analisa como a tomada de decisão participativa e a dispersão de propriedade através das gerações afetam o conflito em empresas familiares.	Tomada de decisão qualitativa, Alto escalão, Conflito, Family Business	EQT	TMT	A tomada de decisão participativa entre os membros da família foi encontrada em associação com conflito cognitivo e de relacionamento. Além disso, a relação entre tomada de decisão participativa e conflito, quanto ao nível individual das variáveis foi moderada pela dispersão de propriedade através das gerações. Quando a propriedade foi dispersada por várias gerações, a tomada de decisão participativa foi considerada positivamente relacionada a alterações cognitivas e conflito de relacionamento, no entanto, em uma ou duas gerações nas empresas de propriedade participativa, a tomada de decisão participativa foi considerada negativamente relacionada à alterações cognitivas e conflito de relacionamento.	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	2008

3	De Dreu Carsten K. W	The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought	Revisa a literatura sobre conflito, abordando como este influencia mais negativamente que positivamente as organizações.	Conflito, Performance, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	A revisão da literatura mostra que: (1) as funções positivas de conflito são encontradas apenas em um conjunto extremamente restrito de circunstâncias, (2) a conclusão de que (formas particulares de) conflitos e gestão de conflitos tem funções positivas pode ser criticada por razões metodológicas, (3), mesmo sob circunstâncias favoráveis uma série de graves funções negativas podem ser identificadas, bem como, (4) funções negativas superam facilmente funções positivas, proibindo o surgimento de um "conflito de trabalho positivo" (onde o conflito tem predominantemente consequências positivas), e (5) as organizações não precisam de gestão de conflitos cooperativa por ela trazer conflito positivo, mas sim porque evita conflitos de trabalho que destroem demasiadamente.	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	2008
3	Tjosvold Dean	The conflict-positive organization: it depends upon us	Revisa a literatura sobre conflito, abordando como este pode ser positivo para as organizações.	Conflito, Performance, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Indica que através do desenvolvimento de relações de cooperação e as habilidades para discutir diversos pontos de vista com a mente aberta, as organizações podem capacitar gestores e funcionários a usar o conflito para sondar problemas, criar soluções inovadoras, aprender com a experiência, e avivar as suas relações.	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	2008

3	Kellermanns Franz W; Floyd, Steven W; Pearson, Allison W; Spencer, Barbara	The contingent effect of constructive confrontation on the relationship between shared mental models and decision quality	Abordam as normas de confronto construtivo como uma variável de contingência importante na relação entre a similaridade do modelo mental e qualidade da decisão.	Conflito, Tomada de decisão, Cognição, Performance	EQL	TMT, outros	A similaridade do modelo mental ajuda os membros da equipe a compreender perspectivas e reduz a probabilidade de conflito. Assim, a semelhança entre modelo mental melhora a qualidade da decisão. Quando fortes normas de confronto construtivo estão no local as equipes estão em melhor posição para colher os benefícios do conflito (maior diversidade de entradas) sem sofrer suas conseqüências negativas. Assim, quando as normas de confronto construtivo são fortes, menor similaridade do modelo mental (ou seja, maior diversidade de perspectivas) é suscetível de melhorar a qualidade da decisão.	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	2008
3	Drach-Zahavy Anat; Freund, Anat	Team effectiveness under stress: A structural contingency approach	Examinam se trabalhar em circunstâncias estressantes restringe ou aumenta a eficácia da equipe, um modelo de contingência estrutural para a eficácia da equipe foi testado.	Grupos, Performance, Tomada de decisão, Ambiente, Pressão	EQT	TMT, outros	Os resultados indicaram que a estruturação mecanicista para as equipes que trabalham sob estresse quantitativo foi positivamente associada com comprometimento da equipe, que por sua vez promoveu a eficácia da equipe. A estruturação orgânica ao se trabalhar sob estresse qualitativo melhorou a eficácia da equipe. Além disso, o compromisso da equipe mediou as relações entre o estresse e estruturação e eficácia da equipe.	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	2007

3	Parayitam Satyanarayana; Dooley, Robert S	The relationship between conflict and decision outcomes - Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic decision-making teams	Busca argumentar que os benefícios do conflito cognitivo podem ser estimulados pela confiança baseada em cognição, enquanto que a interação entre o conflito cognitivo e conflito afetivo pode ser influenciada pela confiança baseada em afeto.	Conflito, Tomada de decisão, Cognição, Afeto, Performance	EQT	CEO, TMT	Os resultados mostraram que a cognição baseada em confiança é a chave para fortalecer os benefícios do conflito cognitivo, enquanto confiança baseada em afeto é cura para os males do conflito cognitivo. Também sugere que a confiança entre os executivos envolvidos no processo de tomada de decisão estratégica desempenha um papel importante na melhora da qualidade das decisões.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	2007
3	Kotlyar, Igor; Karakowsky, Leonard	Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict	Estuda a conexão entre os comportamentos de liderança e os níveis de conflito cognitivo e afetivo gerados na tomada de decisão.	Alto escalão, Tomada de decisão, Cognição, Liderança, Conflito	EQL	TMT, outros	Diferenças nos comportamentos de liderança podem desencadear diferentes níveis de conflito cognitivo e afetivo entre os membros do grupo. A liderança transformacional demonstrou a maior capacidade de motivar os membros do grupo para debater idéias de forma construtiva. No entanto, em contraste com a liderança transacional e a liderança externa, os a liderança transformacional também mostrou uma maior capacidade de inflamar conflitos afetivos entre os membros do grupo.	SMALL GROUP RESEARCH	2006
3	Ensley, M. D.; Pearson, A. W.	An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict,	Estuda comparativamente as dinâmicas do TMT em empresas familiares e não familiares.	Family business, Conflito, Performance, Tomada de decisão, Alto escalão	EQT	TMT, outros	Nós argumentamos que a dinâmica única criada pelos aspectos sociais das empresas de propriedade familiar resultam em maior coesão, potência, conflito de tarefas, e consenso estratégico compartilhado do que em TMTs com menor "familiaridade".	ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	2005

		potency, and consensus							
3	Chen, G. Q.; Liu, C. H.; Tjosvold, D.	Conflict management for effective top management teams and innovation in China	Pesquisa como o conflito pode afetar a liderança na inovação organizacional.	Tomada de decisão, conflito, Performance, Liderança, Inovação	EQT	TMT, outros	Os resultados apresentam que a gestão de conflitos pode contribuir para tornar as equipes de alta gerência eficazes. A análise sugere que a gestão de conflitos cooperativa promove o conflito produtivo e a eficácia de gestão da equipa de topo, que por sua vez resultam em inovação organizacional.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2005
3	Moye, N. A.; Langfred, C. W.	Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance	Investiga o papel do conflito de relacionamento e tarefa como mediadores da relação entre a partilha de informação e o desempenho do grupo.	Conflito, Tomada de decisão, Performance	EQT	TMT, outros	A análise revelou relações negativas entre a partilha de informação e tanto a tarefa e conflito de relacionamento. E que a quanto menor for a interdependência de tarefa de um grupo, a mais a partilha de informações reduz o conflito de tarefas, e que quanto menor for a capacidade mental do grupo, mais a partilha de informações reduz conflito de relacionamento.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	2004

3	De Dreu, C. K. W.; Weingart, L. R.	Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis	Este estudo fornece uma meta-análise de pesquisas sobre as associações entre o conflito de relacionamento, o conflito de tarefas, o desempenho da equipe e a satisfação do membro da equipe.	Conflito, Performance, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Os resultados revelaram fortes correlações negativas entre o conflito de relacionamento, o desempenho da equipe e satisfação do membro da equipe. Os resultados também revelaram fortes correlações negativas entre o conflito de tarefas, o desempenho da equipe e satisfação do membro da equipe. Conflito teve fortes relações negativas com o desempenho da equipe em tarefas altamente complexas do que em tarefas menos complexas.	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2003
3	Amason, A. C.; Mooney, A. C.	The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making	Estudam como o conflito cognitivo e afetivo se relacionam com o desempenho passado.	Conflito, Tomada de decisão, Performance	EQT	TMT	Demonstram que o conflito cognitivo e afetivo se relacionam de forma diferente com o desempenho passado. Discute também como gerir eficazmente o conflito durante tomada de decisão estratégica.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	1999
3	West, G. P.; Meyer, G. D.	To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures	Estuda como o consenso afeta a perfomance empresarial em novo negócios.	Tomada de decisão, Novos negócios, Performance, Conflito	EQL	TMT, CEO, outros	O melhor desempenho não está relacionado a um consenso dos gestores sobre um conjunto principal de metas estratégicas e meios. e sim com a discordância em conjuntos secundários de metas estratégicas. Segundo, indivíduos poderosos em equipas de gestão de topo têm um impacto importante sobre a natureza da relação consenso desempenho. Terceiro, esses resultados são evidentes durante os estágios da vida de ciclo precoce de desenvolvimento de um empreendimento, e em ambientes dinamicamente competitivos.	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	1998

3	Peterson, R. S.; Owens, P. D.; Tetlock, P. E.; Fan, E. T.; Martorana, P.	Group dynamics in top management teams: Groupthink, vigilance, and alternative models of organizational failure and success	Estudam o valor heurístico dos modelos de pensamento grupal e tomada de decisão vigilante como explicações sobre o fracasso e o sucesso na tomada de decisão da equipe de gestão de topo.	Grupos, Conflito, Tomada de decisão	EQT	TMT	Grupos de sucesso mostraram alguns indicadores de pensamento grupal (por exemplo, a tomada de riscos, coesão, líderes opinativos), enquanto que grupos sem sucesso mostraram sinais de vigilância (por exemplo, o debate interno ao ponto de partidarismo).	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES	1998
3	Amason, A. C.	Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams	Estuda o conflito na equipe de gestão de topo.	Conflito, Tomada de decisão	EQT	TMT	Fornece evidências de duas amostras diferentes de conflitos consistentes com efeitos sobre a qualidade da decisão, consenso e aceitação afetiva.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1996
1 e 2	Zona Fabio; Zattoni, Alessandro	Beyond the black box of demography: board processes and task effectiveness within Italian firms	Analisa os conselhos de administração como grupos de trabalho, pessoas que executam uma ou mais tarefas dentro de um contexto organizacional. Desenvolve um modelo que relaciona processos sócio-psicológicos a três tarefas do conselho: serviços, monitoramento, e redes.	Tomada de decisão, Grupos, Performance, Ambiente	EQT	Conselho	Resultados suportam a idéia de que variáveis de processo e, até certo ponto, as variáveis demográficas influenciam significativamente o desempenho de tarefa do conselho, (b) os processos do conselho têm um impacto diferente em cada tarefa específica do conselho, (c) o desempenho de tarefas do conselho varia de acordo com empresa e as características da indústria.	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2007

1 e 2	Kopeikina L	The elements of a clear decision	Explica como o estado mental em que o executivo se apresenta influencia a qualidade da tomada de decisão	Alto escalão, Cognição, Tomada de decisão	EQL	CEO, outros	Explica como o estado mental em que o executivo se apresenta influencia a qualidade da tomada de decisão. Apresenta também como o processo de claridade mental pode ser aprendido por executivos, sendo os passos: Enquadrar corretamente a perspectiva e os parâmetros da decisão, definir os objetivos e opções, e alinhar a decisão com os resultados desejáveis.	MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW	2006
1 e 2	Haleblian J; Rajagopalan, N	A cognitive model of CEO dismissal: Understanding the influence of board perceptions, attributions and efficacy beliefs	Estuda como uma serie de fatores relaciondados aos conselhos afetam a demissão do CEO.	Alto escalão, Performance, Tomada de decisão, Mudança	EQL	Conselho, TMT, CEO	Apresenta um framework demonstrando como a percepção de desempenho do conselho, suas atribuições de desempenho, e avaliação de eficácia do CEO, e a composição do conselho impactam na decisão de demitir o CEO.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2006
1 e 2	Roberto, M. A.	Strategic decision-making processes: Beyond the efficiency-consensus trade-off	Este estudo analisa a forma como os gestores tomam decisões estratégicas de forma eficiente e constroem consenso.	Conflito, Tomada de decisão, Performance, Cognição	EQL	TMT, outros	Resultados sugerem que os grupos empregaram dois processos críticos, um substantivo/cognitivo e as outro simbólico/político para alcançar altos níveis de eficiência e de consenso. Na dimensão substantiva, gradualmente estruturaram problemas complexos, fazendo uma série de opções intermediárias sobre elementos específicos da decisão. Na dimensão simbólica, tomaram medidas para preservar a legitimidade do processo de tomada de decisão.	GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT	2004

1 e 2	Sadler-Smith, E.; Shefy, E.	The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making	Analisa a intuição na tomada de decisão, oferecendo orientações para a aplicação da mesma de forma a maximizar a decisão.	Ambiente, Tomada de decisão, Intuição, Cognição, Performance	EQL	TMT, outros	Consideraram a intuição nos processos de tomada de decisão executiva. Oferecem algumas orientações pela qual os executivos podem fazer uso mais eficaz e inteligente da intuição, de forma que reconheçam suas limitações, maximizando o potencial de sucesso da empresa em ambientes empresariais complexos e velozes.	ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE	2004
1 e 2	Regner, P.	Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making	Este artigo analisa como os gestores criam e desenvolvem a estratégia na prática.	Tomada de decisão, Ambiente, SAP	EQL	TMT, outros	Os resultados mostram um caráter duplo na criação da estratégia, incluindo as diferentes atividades estratégicas de periferia e centro, refletindo sua localização diversa e inserção social. O processo de criação da estratégia na periferia foi indutivo, incluindo atividades estratégicas orientadas externamente e exploratórias, como tentativa e erro, experimentos e o uso de heurística. Em contraste, a criação da estratégia no centro era mais dedutiva envolvendo um foco na indústria, exploração, e atividades como planejamento, análise, inteligência formal e o uso de rotinas.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2003
1 e 2	Williams, G. A.; Miller, R. B.	Change the way you persuade	Descreve as sutilezas de cinco estilos de tomada de decisão e a melhor forma de convencer os executivos de cada grupo.	Tomada de decisão, Cognição	EQL	TMT, outros	Autores encontraram que os executivos têm um estilo padrão de tomada de decisão desenvolvido no início de suas carreiras. Esse estilo é reforçado através de sucessos repetidos ou alterado após várias falhas. Normalmente entram em 5 categorias.	HARVARD BUSINESS REVIEW	2002

1 e 2	Hodgkinson, G. P.; Bown, N. J.; Maule, A. J.; Glaister, K. W.; Pearman, A. D.	Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty	Testam a eficácia de um procedimento de mapeamento cognitivo causal como um meio para superar vieses cognitivos decorrentes do enquadramento de problemas de decisão estratégica.	Cognição, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Participantes nas condições de mapeamento pós escolha sucumbiram ao viés de enquadramento enquanto que aqueles nas condições pré mapeamento de escolha não sucubiram.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1999
1 e 2	West, M. A.; Anderson, N. R.	Innovation in top management teams	Examinam as relações entre fatores grupais e organizacionais e inovação de equipe.	Grupos, Inovação, Diversidade	EQT	TMT	Apresenta um modelo. Também os resultados sugerem que os processos de grupo melhor predizem o nível de inovação da equipe, enquanto a proporção de membros inovadores da equipe prevê a radicalidade das inovações. O nível geral de inovação pode ser considerado mais como uma consequência de características dos processos sociais da equipe.	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	1996
1 e 2	Messick, D. M.; Bazerman, M. H.	Ethical leadership and the psychology of decision making	Estudam a psicologia da tomada de decisão ética	Ética, Cognição, Tomada de decisão	EQL	TMT, outros	Os autores discutem três tipos de teorias - teorias sobre o mundo, as teorias sobre outras pessoas, e as teorias sobre nós mesmos - que auxiliam os executivos a entender como fazem os julgamentos em que se baseiam suas decisões.	SLOAN MANAGEMENT REVIEW	1996
1 e 2	Schwenk, C. R.	Strategic decision making	Revisa a literatura de tomada de decisão.	Tomada de decisao, Cognição, Alto escalão	EQL	TMT, outros	Discute quatro temas principais, que incluem modelos de e características de decisão estratégica, preconceitos na tomada de decisão, mentes individuais e organizacionais, e escalões superiores. Conclui com algumas considerações metodológicas.	JOURNAL OF MANAGEMENT	1995

1 e 2	Wally, S.; Baum, J. R.	Personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making	Estuda o papel das diferenças individuais e organizacionais na tomada de decisão estratégica.	Tomada de decisão, Cognição, Ambiente	EQT	TMT, outros	Descobriram que a capacidade cognitiva do CEO, o uso da intuição, a tolerância ao risco e propensão para agir estão positivamente associados com decisões rápidas. O ritmo de decisão parecia ser mais rápido em organizações centralizadas e mais lento em organizações formalizadas. Resultados também sugerem que a construção de abrangência tem aspectos cognitivos e organizacionais estruturais, com a abrangência cognitiva relacionada positivamente e abrangência organizacional negativamente, ao ritmo de tomada de decisão estratégica. Propõe também um modelo.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1994
1 e 2	Priem, R. L.	Executive judgment, organizational congruence, and firm performance	Analisa o julgamento de executivos quanto a estratégia-estrutura-ambiente recomendados pela teoria da contingência.	Teoria da contingencia, Valores	EQL/EQT	TMT	Os resultados indicam que o julgamento executivo está fortemente relacionado ao alinhamento organizacional atual. Além disso, as políticas de julgamento que favorecem as correspondências estratégia-estrutura-ambiente recomendados pela teoria da contingência produzem maior desempenho do que outras políticas de julgamento.	ORGANIZATION SCIENCE	1994

1 e 2	Berthon, P. R.	Psychological type and corporate culture - relationship and dynamics	Estuda a interação em gestores e seus tipos psicológicos e cultura.	Cognição, Cultura, Valores, Tomada de decisão, Performance	EQL	TMT, outros	A tendência dos gerentes de um tipo psicológico semelhante em se reunir e formar enclaves homogêneos tem uma série de implicações para a eficácia organizacional. Homogeneidade de tipo pode ter consequências positivas, como a harmonia da equipe e de coesão, bem como conseqüências negativas, como a miopia estratégica, injustiça na promoção e dificuldade de mudança de cultura. Estas questões são discutidas e exploradas, para fornecer uma compreensão mais profunda de como tipo e cultura interagem e as conseqüências para a eficácia organizacional.	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	1993
1 e 2	Lant T. K.; Milliken, F. J.; Batra, B.	The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation - an empirical exploration	Apresenta um framework de aprendizagem gerencial para construir e testar um modelo de processo de tomada de decisão que leva decisões a reorientarem estrategicamente uma organização.	Diversidade, Ambiente, Performance, Tomada de decisão	EQL	TMT	Apresentam um modelo que examina os efeitos da performance passada, interpretações gerenciais, e características da equipe de gestão de topo sobre a probabilidade de reorientação estratégica em dois distintos contextos ambientais. Os resultados indicam que o desempenho passado ruim, a consciência ambiental, a heterogeneidade da equipe de topo e a rotatividade do CEOs aumentaram a probabilidade de reorientação.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1992
1 e 2	Kerr J. L.; Kren, L.	Effect of relative decision monitoring on chief executive-compensation	Investiga os efeitos da decisão relativa ao monitoramento, em que as decisões são comparadas com as dos concorrentes, sobre a compensação do CEO.	Performance, Tomada de decisão, Ambiente	EQL	CEO, Conselho	Os resultados indicam que a tomada de decisão singular (diferente da indústria) significativamente modera a relação entre desempenho e remuneração em algumas, mas não em todas as condições.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1992

1 e 2	Day, D. V.; Lord, R. G.	Expertise and problem categorization - the role of expert processing in organizational sense-making	Estudam o processamento de especialistas (CEOs) na categorização de problemas organizacionais.	Ambiente, Diversidade, Tomada de decisão	EQT	CEO	Os resultados indicam que os especialistas tendem a categorizar problemas mal-estruturados significativamente mais rápido do que os novatos. Especialistas também tiveram maior variação no número de categorias utilizadas e incorporaram mais sobre o problema. Análises revelaram que o número de categorias foi negativamente relacionada com a idade de especialistas e positivamente relacionada com o número de processos e serviços oferecidos por suas respectivas organizações.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	1992
1 e 2	Isabella, L. A.; Waddock, S. A.	Top management team certainty - environmental assessments, teamwork, and performance implications	Explora o conceito de equipe de certeza de gestão de topo (TMT), isto é, o grau de confiança que o TMT tem sobre suas avaliações do ambiente e decisões estratégicas posteriores.	Tomada de decisão, Ambiente, Performance	EQL	TMT	Sugeriu que as crenças sobre o ambiente e uma orientação forte equipe foram determinantes críticos da certeza do TMT, enquanto o consenso ambiental não era. Além disso, a pesquisa explorou a relação positiva entre a certeza do TMT e o desempenho organizacional.	JOURNAL OF MANAGEMENT	1999
1 e 2 e 3	Knight, D.; Pearce, C. L.; Smith, K. G.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; Smith, K. A.; Flood, P.	Top management team diversity, group process, and strategic consensus	Investiga como a diversidade demográfica e processos de grupo influenciam o consenso estratégico dentro da equipe de gestão de topo.	Diversidade, Conflito, Tomada de decisão	EQT	TMT	Analisou três modelos alternativos. Os resultados mostraram que a diversidade demográfica, conflitos interpessoais e busca acordo teve relação com o consenso estratégico. Para a maior parte, a diversidade TMT teve efeitos negativos sobre o consenso estratégico. O modelo com ajuste superior mostrou ambos os efeitos diretos e indiretos da diversidade no consenso estratégico.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1992

1 e 2 e 3	Hauptman, O; Pope, S, L.	The process of applied technology-forecasting - a study of executive analysis, anticipation, and planning	Estuda a previsão de tecnologia como uma responsabilidade executiva	Ambiente, Cognição, Previsão, Tomada de decisão	EQL	TMT	Ilustra os processos através dos quais altos executivos coletam informações, as processam e desenvolvem planos e previsões em um contexto de incerteza alta. Usam de pesquisa cognitiva e de tomada de decisão para desenvolver uma tipologia normativa das tomadas de decisões executivas em contextos semelhantes.	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	2010
1 e 3	Camelo Carmen; Fernandez-Alles, Mariluz; Hernandez, Ana B	Strategic consensus, top management teams, and innovation performance	O objetivo deste artigo é analisar como o nível educacional e a diversidade da equipe gestão de topo (TMT) de uma empresa, moderada por consenso estratégico, influencia o seu desempenho na inovação.	Consenso, Tomada de decisão, Alto escalão	EQT	TMT	Os resultados mostram que um maior nível de escolaridade na TMT tem um efeito positivo e direto sobre o desempenho da inovação, enquanto a diversidade funcional e diversidade na posse tem um efeito negativo. No entanto, em uma situação de consenso estratégico, a relação entre a diversidade funcional e inovação é positiva	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	2009
1 e 3	Parayitam Satyanarayana; Dooley, Robert S	The interplay between cognitive - and affective conflict and cognition - and affect-based trust in influencing decision outcomes	Investiga a interação entre dois tipos de conflito e dois tipos de confiança, e argumenta que o conflito cognitivo e cognição com base em confiança são muito mais importantes do que o conflito afetivo e confiança baseada no afeto para equipes tomada de decisão estratégica	Tomada de decisão, Cognição, Conflito	EQT	TMT, outros	O estudo revelou que a cognição baseada em confiança é um moderador na relação entre o conflito e os resultados, ao passo que a confiança baseada em afeto não moderar o relacionamento.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2009

1 e 3	Li Haiyang; Li, Jun	Top management team conflict and entrepreneurial strategy making in China	Examina como o conflito na equipa de gestão de topo (TMT) influencia a elaboração da estratégia empresarial em novos empreendimentos	Conflito, Alto escalão	EQT	TMT	Descobrimos que o conflito cognitivo entre os membros do TMT teve uma relação positiva na formulação da estratégia empresarial. Além disso, a relação positiva entre o conflito cognitivo e a formulação da estratégia empresarial foi moderada pela competição disfuncional e destreza da equipe.	ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT	1997
1 e 3	Elron, E.	Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity	Analisam a relação da heterogeneidade cultural com a equipe e desempenho organizacional.	Diversidade, Conflito, Tomada de decisão	EQT	TMT	Verificou-se que a heterogeneidade cultural no TMT está positivamente relacionada com o nível de conflito baseado em questões e com o desempenho do TMT. O desempenho do TMT e o desempenho da subsidiária foram positivamente relacionados. Conflito baseado em questões afetou negativamente o desempenho do TMT, mas teve um efeito positivo no desempenho subsidiária.	LEADERSHIP QUARTERLY	1997
1 e 3	Jehn, K. A.; Chadwick, C.; Thatcher, S. M. B.	To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes	Investigam a congruência de valores e dissimilaridade demográfica como fatores que influenciam o conflito.	Diversidade, Conflito, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Os resultados indicam que as diferenças demográficas visíveis (sexo, idade) aumentaram o conflito de relacionamento, enquanto diferenças demográficas informativos (educação) aumentou o conflito de tarefa. A congruência de valores de membros diminuiu o conflito de relacionamento e de tarefas, e o conteúdo específico dos valores mantidos por membros influenciou o desempenho.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	2002

2 e 3	Rapert, M. I.; Velliquette, A.; Garretson, J. A.	The strategic implementation process - Evoking strategic consensus through communication	Fornece uma exploração inicial de consenso, apoiando a viabilidade da comunicação vertical freqÃ¼ente como um meio pelo qual o consenso estratégico pode ser reforçado.	Consenso, Tomada de decisão, Comunicação, Performance	EQL	TMT, outros	Quando a comunicação vertical é frequente, o consenso estratégico é melhorado. O desempenho organizacional melhora nas empresas onde a interpretação da estratégia pelo executivo de marketing alinha-se com a perspectiva do CEO, as organizações são recompensadas â€‹â€‹com níveis mais elevados de desempenho organizacional e de marketing.	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	1999
2 e 3	Janssen, O.; Van de Vliert, E.; Veenstra, C.	How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams	Estuda como o conflito pessoal e de tarefa modifica a relação entre interdependência de objetivo positiva e a eficácia de tomada de decisão.	Conflito, Grupos, Tomada de decisão	EQT	TMT, outros	Apresenta um modelo baseado na literatura definindo como o conflito pessoal e de tarefa modifica a relação entre interdependência de objetivo positiva e a eficácia de tomada de decisão em equipes.	JOURNAL OF MANAGEMENT	1997
2 e 3	Iaquinto, A. L.; Fredrickson, J. W.	Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences	Estuda o consenso estratégico nas organizações, e como este afeta a performance organizacional.	Tomada de decisão, conflito, Performance, Ambiente	EQT	TMT	O consenso no TMT foi positivamente relacionado com o desempenho organizacional. O tamanho da organização foi negativamente relacionado com consenso, mas o desempenho passado não apresentou associação. Portanto, os resultados sugerem que se trata de consenso do TMT que influencia o desempenho. Além disso, um resultado foi que as empresas em ambientes instáveis exibiram consenso significativamente maior sobre o processo do que empresas em ambientes estáveis.	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1994

2 e 3	Amason, A. C.; Schweiger, D. M.	Resolving the paradox of conflict, strategic decision-making, and organizational performance	Estuda o efeito do conflito na tomada de decisão estratégica.	Conflito, Tomada de decisão, Performance	EQL	TMT, outros	Integra uma conceituação multidimensional de conflito em um modelo de tomada de decisão estratégica e desempenho organizacional e desenvolve propostas para guiar estudo empírico dos efeitos do conflito na tomada de decisão estratégica	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	1994

FONTE: Elaborado a partir de dados de pesquisa.