

AValiação de desempenho mediante a análise das características dos altos executivos: processo de revisão da literatura

BEATRIZ DA SILVA PEREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina
beatriz.silva.p@gmail.com

SANDRA ROLIM ENSSLIN

Universidade Federal de Santa Catarina
sensslin@gmail.com

ROGÉRIO JOÃO LUNKES

Universidade Federal de Santa Catarina
lunkes@cse.ufsc.br

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MEDIANTE A ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS ALTOS EXECUTIVOS: PROCESSO DE REVISÃO DA LITERATURA

PERFORMANCE EVALUATION ANALYSIS OF HIGH OFFICERS OF FEATURES: LITERATURE REVIEW PROCESS

Resumo

Desde a sua criação, os estudos sobre a estratégia possuem como finalidade a busca pela vantagem competitiva, essencial para o sucesso das organizações. Nesse contexto, a literatura aponta a gestão de aspectos internos organizacionais abordados pela Visão Baseada em Recursos e pela *Upper Echelons Theory* como alternativas para alavancar o desempenho organizacional. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é a análise do fragmento da literatura científica internacional referente à avaliação de desempenho das características dos executivos que compõem o alto escalão, visando à geração de conhecimento para a identificação de áreas inexploradas e o apontamento de contribuições para futuras publicações nesse tema. Para seleção e análise da literatura, esta pesquisa de abordagem qualitativa, fez uso do intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. Com base na formação do Portfólio Bibliográfico composto por 40 artigos, foram identificados os seguintes resultados: os periódicos *Strategic of Management Journal* e *Journal of Management* como os mais prolíficos com cinco publicações cada; o autor com maior número de publicações é Mason Carpenter com quatro artigos; a característica dos executivos citada como importante para um desempenho positivo foi a educação (38%); a Visão Baseada em Recursos foi a teoria mais utilizada para a avaliação de desempenho (33%); e o acúmulo de funções (45%) foi apontado como a principal limitação a um bom desempenho. Para que a área de conhecimento continue em evolução, cita-se a necessidade de estudos que estabeleçam cenários futuros do impacto das características que não estão relacionadas a medidas financeiras sobre o desempenho empresarial.

Palavras-chave: *Upper Echelons Theory*. Visão Baseada em Recursos. Avaliação de Desempenho. *ProKnow-C*.

Abstract

Since its inception studies on the strategy have as its purpose the pursuit of competitive advantage, essential to the success of organizations. In this context, one of the metrics for performance assessment are the Resource Based View and the upper echelons Theory. Thus, the objective of this research is the analysis of the fragment of

the scientific literature on the evaluation of the performance characteristics of senior executives, aimed at generating knowledge to identify gaps and pointing contributions to future publications on this issue. For this qualitative research was selected as Knowledge intervention instrument Development Process-Constructivist for selection and analysis of the literature. From the formation of the bibliographic portfolio consists of 40 articles were identified the following results: the Strategic journals of Management Journal and Journal of Management were the most prolific with five publications each; the author with the most publications is Mason Carpenter with four articles; the characteristic of the executives cited as important for a positive performance was education (38%); the Resource Based View was the theory most widely used for performance evaluation (33%); and the accumulation of functions (45%) was identified as the main limitation to perform well. For the area of knowledge still evolving cites the need for studies that: establish future scenarios of the impact of the characteristics that are not related to financial measures of business performance.

Keywords: *Upper Echelons Theory. Resource Based View. Performance Measurement. ProKnow-C.*

1 INTRODUÇÃO

Desde a sua criação, os estudos sobre a estratégia possuem como finalidade a busca pela vantagem competitiva, essencial para o sucesso das organizações. Para o alcance do sucesso empresarial em um mercado mundial exigente, as empresas devem utilizar medidas de desempenho relevantes (NEELY, 1997). Ao longo de décadas, o foco principal desses estudos eram os fatores externos às empresas. No entanto, com o acirramento da concorrência e com a equiparação de preços, esses estudos voltaram-se também para aspectos internos inerentes à organização (SERRA; SERRA; TOMEI, 2014).

Entre esses componentes, há a abordagem da Visão Baseada em Recursos. De acordo com essa teoria, as empresas apresentam resultados diferentes por possuírem recursos diferentes. Para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva, ele deve ser valioso a fim de possibilitar a exploração de oportunidades e a neutralização de ameaças, raro, para que não possa estar disponível para os atuais ou futuros concorrentes, inimitável, para que não possa ser reproduzido e não substituível, de forma que outros recursos não possam prover o mesmo resultado (BARNEY, 1991).

Uma organização deve identificar e gerenciar seus recursos (tangíveis e intangíveis) de forma eficaz para alcançar maior desempenho (DÍAZ *et al.*, 2015).

Outro componente do capital intelectual e uma fonte de vantagem competitiva é a gestão dos executivos que estão à frente das organizações (SERRA; SERRA; TOMEI, 2014). De acordo com Drucker (1974), é vital o papel desempenhado pelos gestores em empresas. Hambrick e Mason (1984) defendem o argumento de que as organizações são um reflexo de seus gestores de topo e destacam a sua grande influência na formulação e adoção da melhor estratégia organizacional, a fim de alcançar um elevado nível de desempenho corporativo (DÍAZ *et al.*, 2015b). Segundo Raja *et al.* (2009), as empresas podem ganhar e manter uma vantagem competitiva quando eles possuem grandes talentos humanos, que resultarão em maior capacidade de inovação e criatividade.

Diante da importância da avaliação de desempenho com a análise das características dos altos executivos e dos recursos que diferenciam as organizações, o intuito deste estudo é responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as características do fragmento da literatura científica referente à avaliação de desempenho dos altos executivos?

Para responder a essa questão, tem-se como objetivo geral conhecer o que a literatura científica apresenta sobre o fragmento da literatura que aborda a influência dos altos executivos na avaliação de desempenho, com base na identificação das suas características por meio de um portfólio de publicações internacionais relevantes, possibilitando a construção de conhecimento para a identificação de oportunidades de futuras pesquisas.

Para o alcance desse objetivo, elencam-se os seguintes objetivos específicos: (a) selecionar um portfólio bibliográfico sobre os altos executivos sob a perspectiva de avaliação de desempenho, com reconhecimento científico e alinhado ao tema, de acordo com a percepção do autor, por meio de um processo de busca científica e estruturada; (b) realizar uma análise bibliométrica dos artigos que compõem o portfólio bibliográfico e de suas referências com a finalidade de identificar os principais periódicos, além de autores e obras mais prolíficos; e (c) investigar e identificar lacunas de conhecimento sobre o tema que propiciem a expansão da compreensão e conhecimento sobre o assunto.

A justificativa desta investigação foi baseada em duas contribuições centrais: a utilidade e a originalidade (*Academy of Management Review*, 1976). A utilidade é percebida com o avanço ou a melhora do conhecimento sobre avaliação de desempenho mediante a análise dos artigos que abordam as características dos altos executivos, que novas pesquisas sejam fundamentadas nos dados obtidos e que colaborem para o enriquecimento do conhecimento do tema.

No que diz respeito à originalidade, argumenta-se a existência da carência de estudos sobre o tema *Upper Echelon Theory*. Os poucos estudos existentes sobre a capacidade dos gestores de topo alcançaram resultados inconsistentes e inconclusivos, pelo fato de levarem em consideração apenas os principais efeitos dos atributos dos altos executivos da empresa para a medição do desempenho e terem evitado a análise de outros recursos internos da organização.

O instrumento de intervenção será o *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)*, que auxiliará no estabelecimento de fronteiras do conhecimento sobre o tema.

Este artigo será estruturado da seguinte forma: iniciando por este capítulo de caráter introdutório, posteriormente será descrita a metodologia, seguida pelo referencial teórico, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

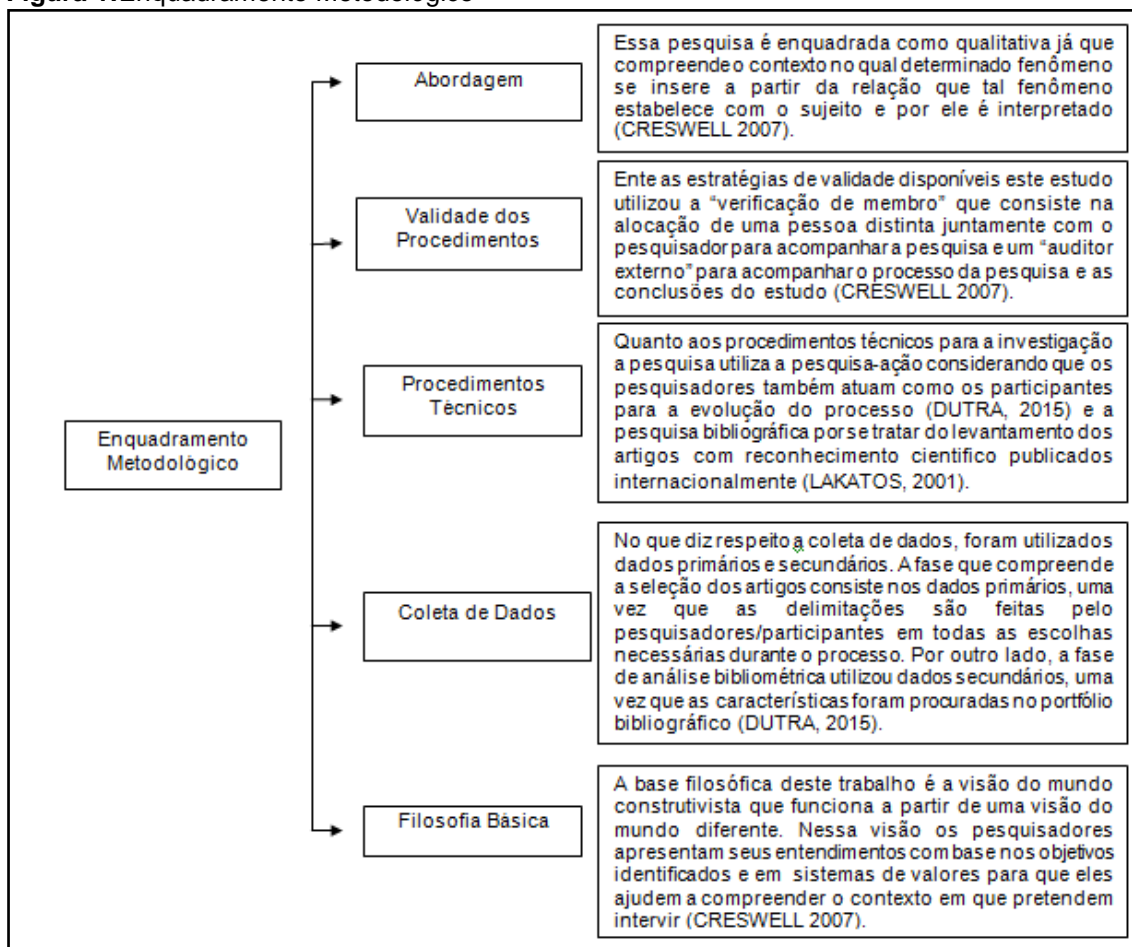
2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, serão descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como a ferramenta utilizada para a validação da busca: *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

2.1 Enquadramento Metodológico

Com o intuito de atingir os objetivos desta pesquisa, faz-se necessária a definição dos procedimentos metodológicos de elaboração do trabalho. Segundo Jung (2004, p. 227), a metodologia é “um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por finalidade viabilizar a execução da pesquisa, obtendo-se como resultado um novo produto, processo ou conhecimento”. A Figura 1 ilustra o enquadramento metodológico utilizado.

Figura 1:Enquadramento Metodológico



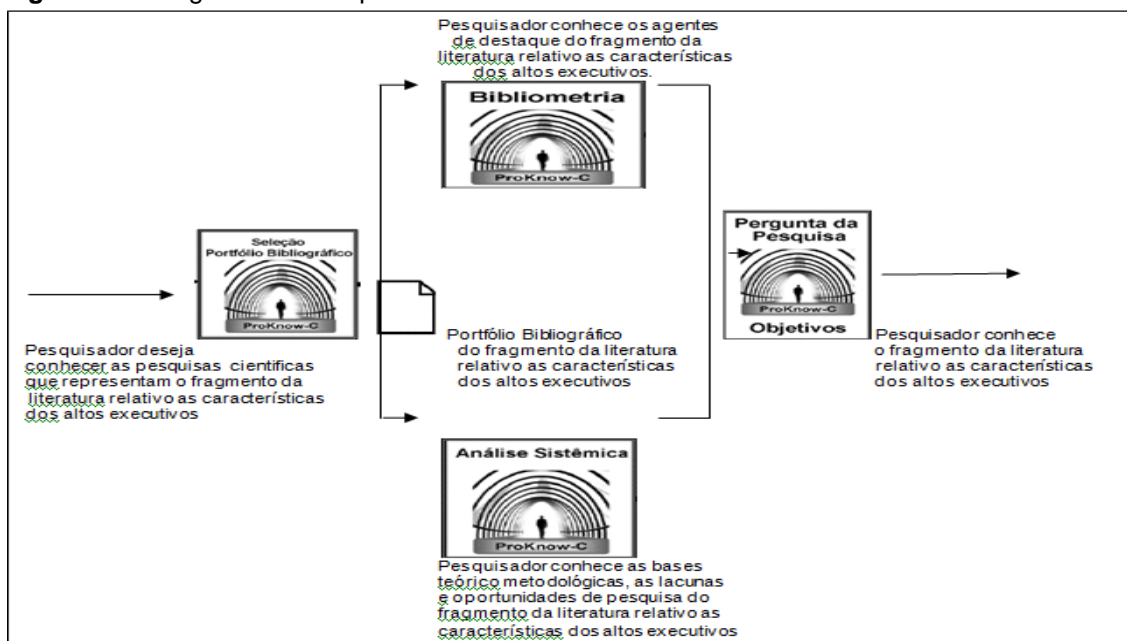
Fonte: Autores

2.2 Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)

Considerando a abundância de informações disponibilizadas, nacional e internacionalmente, faz-se necessária a utilização de um método de busca confiável a fim de encontrar publicações relevantes e com reconhecimento científico (TASCA *et al.*, 2010).

Com o intuito de utilizar um processo estruturado na realização desse estudo, o instrumento de intervenção utilizado foi *ProKnow-C*. Este possui como objetivo a construção de conhecimento para o pesquisador com base em interesses e delimitações por ele estabelecidos sobre o fragmento da literatura do tema escolhido (ENSSLIN *et al.*, 2014; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; ROSA *et al.*, 2012).A Figura 2 apresenta o fluxograma das etapas do processo *ProKnow-C* para posterior detalhamento.

Figura 2: Fluxograma das etapas do ProKnow-C



Fonte: Adaptado de Dutra *et al.* (2015); Ensslin *et al.* (2014); Ensslin; Ensslin e Pinto (2013).

O processo *ProKnow-C* é composto por quatro etapas: (i) seleção de um portfólio de artigos sobre o tema da pesquisa; (ii) análise bibliométrica do portfólio; (iii) análise sistêmica; e, (iv) definição da pergunta de pesquisa e objetivo da pesquisa.

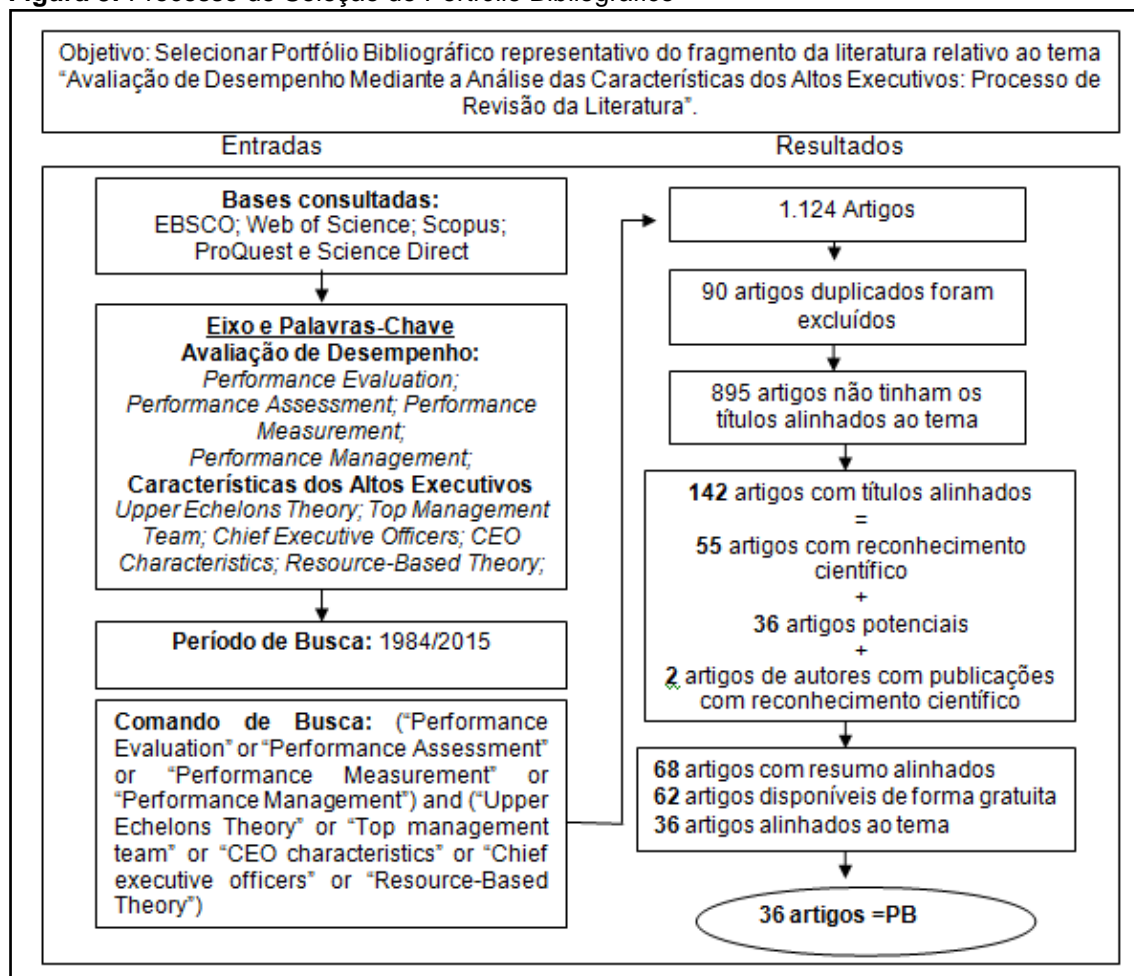
Este estudo, no entanto, concentra-se nas duas primeiras etapas do processo: seleção do portfólio bibliográfico e a bibliometria. Esta seção é dividida em duas subseções, conforme segue: os procedimentos para a seleção do portfólio bibliográfico e os procedimentos para a análise de dados.

3.2.1 Procedimentos para Coleta de Dados

Para que o objetivo desta pesquisa seja alcançado, se faz necessária a seleção do portfólio bibliográfico, permitindo assim aos pesquisadores perceber como o tema de pesquisa é tratado na literatura internacional, segundo as percepções desses pesquisadores.

Para a sua obtenção, é necessária a seleção dos artigos nas bases de dados que compõem o banco de artigos bruto sobre o fragmento da literatura sobre a avaliação de desempenho mediante a análise dos artigos sobre as características dos altos executivos, a filtragem dos artigos selecionados com base no alinhamento da pesquisa e dos filtros estabelecidos. A Figura 3 ilustra o processo de seleção por meio do *ProKnow-C*.

Figura 3: Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Autores com base nas etapas *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*

Do total de 1.124 artigos selecionados na etapa de seleção do banco de artigos bruto, foi realizada a filtragem deste banco, e 36 artigos foram selecionados e passaram a fazer parte do Portfólio Bibliográfico que representa o fragmento da literatura sobre o conteúdo a ser estudado.

A etapa final foi à análise das referências, das quais foram escolhidos quatro artigos por estarem de acordo como tema após sua leitura integral. A lista total dos artigos está descrita na Tabela 1.

Tabela 1: Artigos do Portfólio Bibliográfico

Autores	Título	Ano	Citação
S. G. COHEN D. E. BAILEY	What makes teams work- Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite	1997	2.964
D. HAMBRICK	Upper echelons theory: An update	2007	943
M.A. CARPENTER M.A.GELETKANycz	Upper Echelons Research Revisited Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition	2004	907

M.A. CARPENTER	The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance	2002	447
C. M. DAILY D. R. DALTON	The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms	1992	402
R. S. PETERSON D.B. SMITH P.V. MARTORANA	The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance	2003	339
M. A. CARPENTER W. M. SANDERS	Top management team compensation the missing link between CEO pay and firm performance	2002	289
S. T. CERTO R. H. LESTER C. M. DALTON	Top Management Teams, Strategy and Financial Performance A Meta-Analytic Examination	2006	255
E. ELRON	Top management teams within multinational corporations-Effects of cultural heterogeneity	1998	249
C. M. DAILY J. L. JOHNSON	Sources of CEO power and firm financial performance- A longitudinal assessment	1997	239
C. M. DAILY C. SCHWENK	Chief executive officers, top management teams, and boards of directors- Congruent or countervailing forces	1996	194
V. M. PAPADAKIS	How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?	2002	191
Z. SIMSEK	CEO tenure and organizational performance an intervening model	2007	131
A. C. BLUEDORN R.A JOHNSON D. K. CARTWRIGHT	The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains	1994	129
S. NIELSEN	Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies	2010	98
J. G. HUNT K.B. BOAL R. L. SORENSON	Top management leadership- Inside the black box	1990	89
F. TABAK S. H. BARR	Propensity to adopt technological innovations-the impact of personal characteristics and organizational context	1999	87
G. C. MUELLER V. L. BARKER	Upper Echelons and Board Characteristics of Turn around and Nonturn around Declining Firms	1997	84
T. BUYL C. BOONE W. HENDRIKS	Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance The Moderating Role of CEO Characteristics	2011	61
G.D. MEYER T. J. DEAN	An upper Echelons perspective on transformational leadership problems in high technology firms	1990	50
S. BIRLEY D. NORBURN	Owners and managers- The venture 100 vs the fortune 500	1987	44
S. D. GRAFFIN M. A. CARPENTER	What's all that (strategic) noise anticipatory impression management in CEO succession	2011	44
C. SCHWENK	Management tenure and explanations for success and failure	1993	35
S. D. ANDERSON	Project quality and project managers	1992	34
C. BOONE W. VAN OLFFEN A. VAN WITTELOOSTUIJN	Psychological team make-up as a determinant of economic firm performance- An experimental study	1998	31
W.T. HSU H.L. CHEN C.Y. CHENG	Internationalization and firm performance of SMEs The moderating effects of CEO attributes	2013	22
M. BURKERT R. LUEG	Differences in the sophistication of Value-based Management The role of top executives	2013	21
S. B. BACH A.D. SMITH	Are powerful CEOs beneficial to post IPO survival in high technology industries An empirical investigation	2007	16

Y. LI C.H. TAN	Matching business strategy and CIO characteristics The impact on organizational performance	2013	16
T. HUTZSCHENREUTER J. HORSTKOTTE	Performance effects of international expansion processes The moderating role of top management team experiences	2013	12
A.E. COLBERT M. R. BARRICK B. H. BRADLEY	Personality And Leadership Composition in Top Management Teams Implications For Organizational Effectiveness	2014	9
L. Q. WEI L. WU	What a Diverse Top Management Team Means Testing an Integrated Model	2013	7
D. HAMBRICK S.E. HUMPHREY	Structural interdependence within top management teams A key moderator of upper echelons predictions	2014	3
K. D. CLARK P. G. MAGITTI	TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms	2012	3
L. XU, P. FU, Y. XI, L. ZHANG, L. ZHAO, C. CAO, Y. LIAO	Adding dynamics to a static theory How leader traits evolve and how they are expressed	2014	0
L. Q. WEI Y. LING	CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies Evidence from China	2014	0
H. C. LIN N. RABABAH	CEO–TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality The mediating role of TMT psychological empowerment	2014	0
A. AGNIHOTRI S.BATTHACHARYA	Determinants of export intensity in emerging markets An upper echelon perspective	2014	0
K. DHAOUADI	The influence of top management team traits on corporate financial performance in the US	2014	0
C. HU Y. J. LIU	Valuing diversity CEOs' career experiences and corporate investment	2015	0

Fonte: Autores

Dessa forma, finaliza-se o processo com a formação do Portfólio Bibliográfico com 40 artigos alinhados ao tema de pesquisa segundo as percepções do pesquisador, os quais foram utilizados no referencial teórico deste trabalho. Ressalta-se que as pesquisas foram feitas entre março e abril de 2015.

3.2.2 Procedimentos para Análise dos Dados

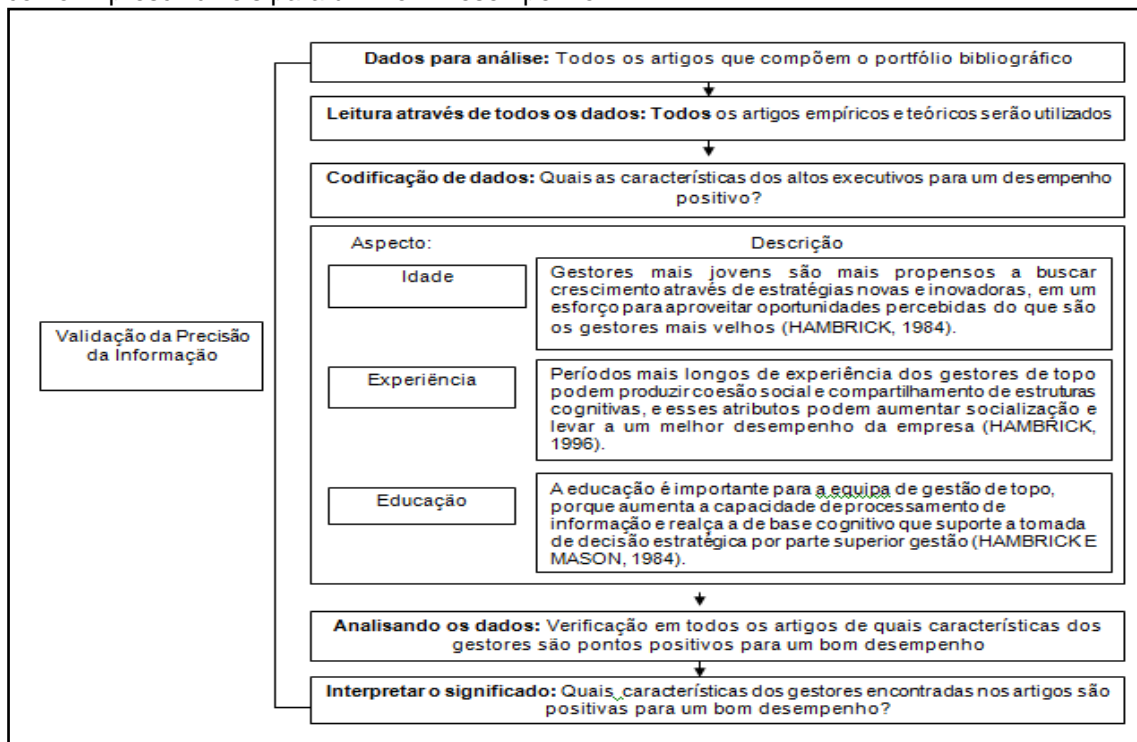
Os 40 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico sobre o tema formam a base para a análise e interpretação dos dados por meio da análise bibliométrica realizada de acordo com os padrões da ferramenta *ProKnow-C*. No contexto do *ProKnow-C*, uma análise bibliométrica pode ser vista como um processo para identificar determinadas características dos estudos selecionados, a fim de construir conhecimento no pesquisador de tal forma que este saiba onde buscar informações sobre o assunto em investigação (DUTRA *et al.*, 2015). A análise bibliométrica das características básicas ocorre pela contagem de ocorrência dessa característica.

Esse exame é feito considerando seis características, 4 básicas e 2 avançadas, respectivamente: (i) periódicos mais prolíficos; (ii) autores de maior

destaque; (iii) palavras-chave mais utilizadas; (iv) características dos altos executivos citadas como imprescindíveis para um bom desempenho; (v) teoria de sustentação dos artigos; e, (vi) análise das limitações encontradas para um desempenho satisfatório.

Todos esses itens são analisados considerando os artigos do Portfólio Bibliográfico e as respectivas referências, bem como a junção dos dois (ENSSLIN et al., 2014; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013). Os procedimentos utilizados para essa análise e validação das informações deste estudo estão descritos nas Figuras 4, 5 e 6.

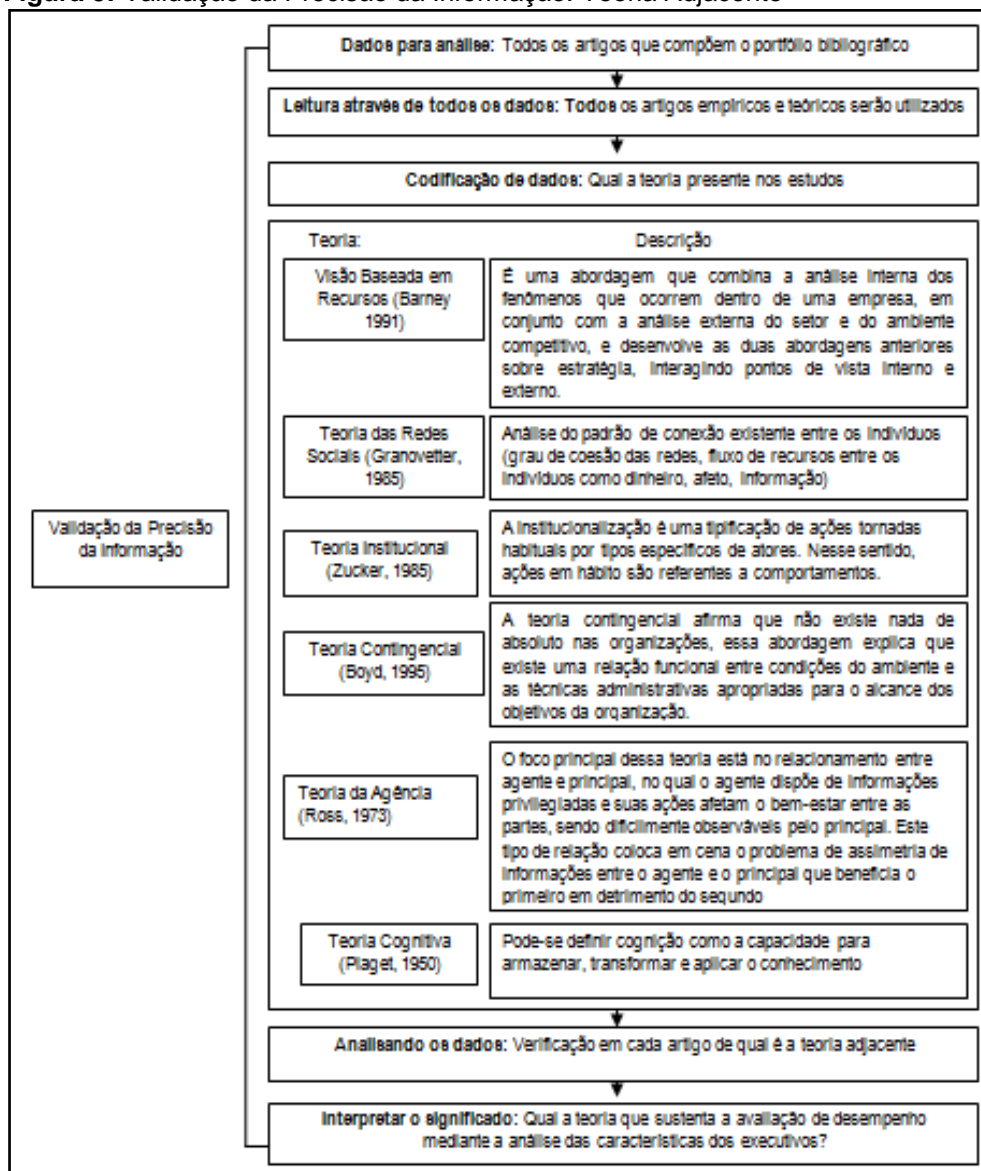
Figura 4: Validação da Precisão da Informação: Características dos Altos Executivos Citadas como Imprescindíveis para um Bom Desempenho



Fonte: Baseado em Creswell (2007, p. 218)

A classificação dos artigos será realizada mediante os aspectos descritos em cada uma das três características propostas por Hambrick e Mason (1984 e 1996). Com base na classificação dos artigos, serão analisados quais atributos são considerados pontos positivos para que a organização obtenha um bom desempenho.

Figura 5: Validação da Precisão da Informação: Teoria Adjacente

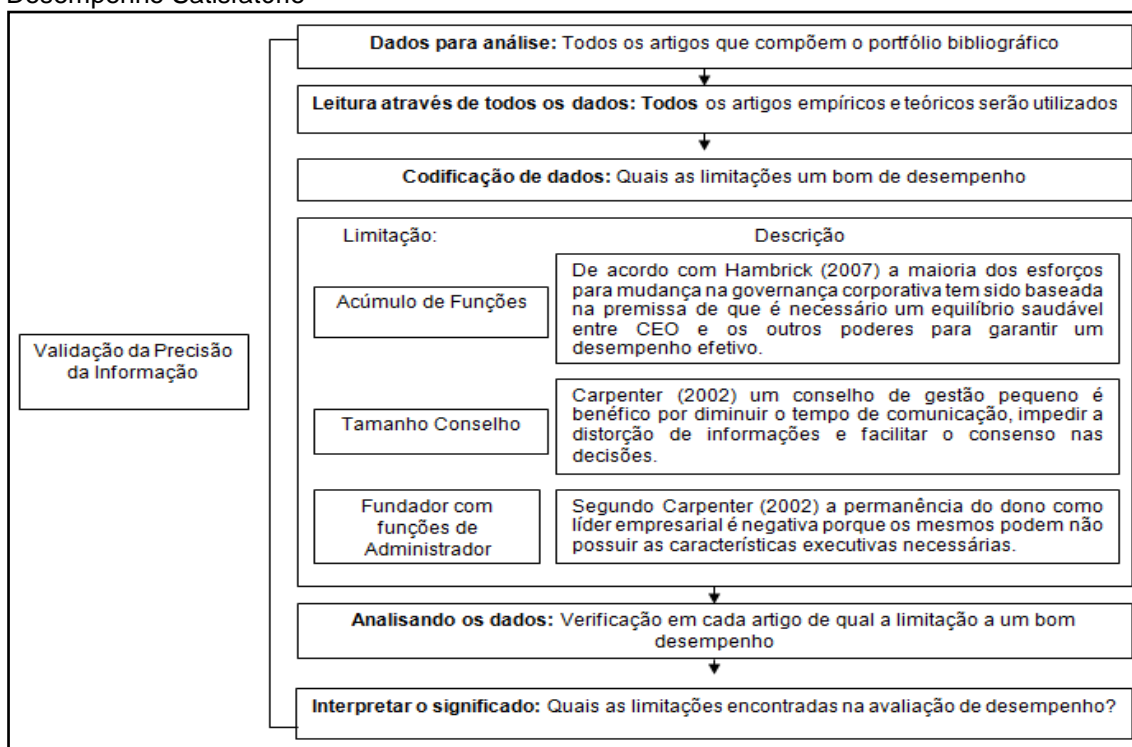


Fonte: Baseado em Creswell (2010, p. 218)

A classificação dos artigos será realizada mediante os aspectos descritos em cada uma das cinco teorias apontadas no artigo de Serra *et al.*(2013) adicionada da teoria cognitiva, que será conceituada de acordo com a descrição de Piaget (TERRA, 2015).

O acréscimo dessa teoria ocorreu devido a que alguns artigos apresentavam como foco principal as características cognitivas dos executivos à frente das empresas que foram objeto de estudo das publicações que compõem o Portfólio Bibliográfico. Com base na classificação dos artigos, será observada qual teoria sustenta as informações dos artigos.

Figura 6: Validação da Precisão da Informação: Limitações Encontradas para um Desempenho Satisfatório



Fonte: Baseado em Creswell (2010, p. 218)

A classificação dos artigos será realizada mediante os aspectos descritos em cada uma das três limitações propostas por Hambrick (2007) e Carpenter (2002). Com a classificação de artigos, serão analisados quais são os fatores limitadores para que a empresa obtenha um bom desempenho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Avaliação de Desempenho Mediante a Análise do Perfil dos Altos Executivos

No início século XX, as informações referentes à situação das empresas eram usadas com a finalidade exclusiva de controlar eventos passados (NEELY, 1997).

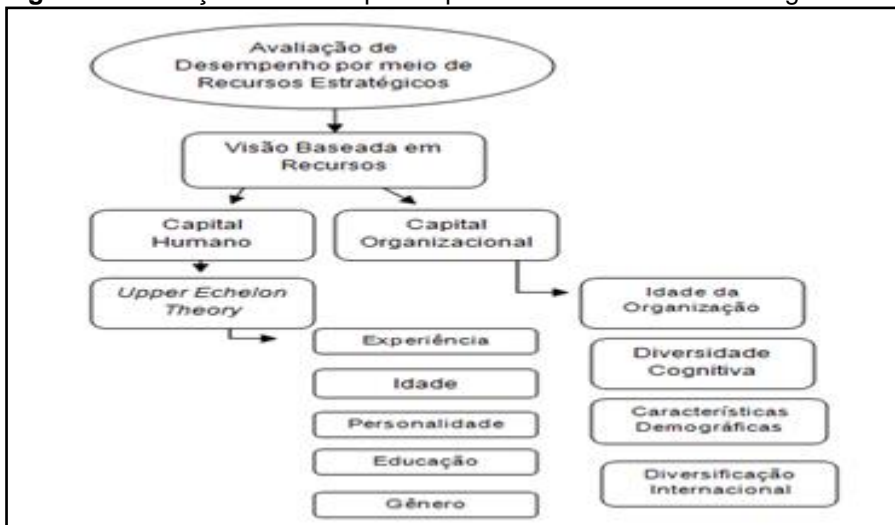
No entanto, fatores como a natureza mutável do trabalho, aumento da concorrência, mudança de papéis organizacionais e nas demandas externas fizeram com que as organizações se voltassem para a avaliação de desempenho como fator crucial para o planejamento e um sistema confiável para a medição da *performance* organizacional (NEELY, 1997).

Esses métodos de avaliação mostraram às empresas as necessidades de diferenciação que elas necessitavam em relação aos seus concorrentes, em termos de

qualidade de serviço, flexibilidade, inovação e resposta rápida, já que o mercado havia mudado e a maior vantagem competitiva era obtida pela empresa que possuía o melhor valor e não o melhor preço (NEELY, 1997).

Em busca da valorização de seus recursos, as empresas voltaram-se para bens não monetários e não físicos que fossem total ou parcialmente controlados pela organização e que contribuíssem para a criação de valor (DIAZ *et al.*, 2015). Um dos métodos para atingir esse objetivo é a integração da *Upper Echelon Theory* com a Visão Baseada em Recursos (Figura 7).

Figura 7: Avaliação de desempenho por meio de recursos estratégicos

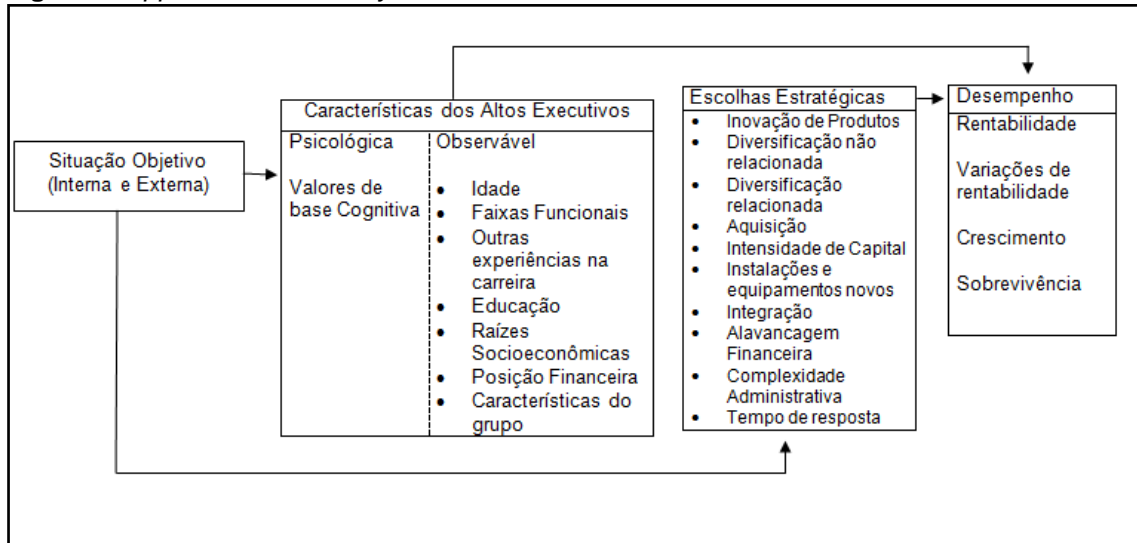


Fonte: Autores

A Visão Baseada em Recursos considera que as organizações são entidades que dependem de contextos históricos únicos, de relações sociais e que os recursos e as capacidades dessas entidades sejam fontes de vantagem competitiva, sendo que a capacidade em adquirir e explorar esses recursos é dependente do contexto e tempo em que estão inseridas (BARNEY, 1991).

Um dos sub campos da Visão Baseada em Recursos é a *Upper Echelon Theory*. Tendo como marco inicial a publicação de Hambrick e Mason, em 1984, a teoria afirma que os principais executivos desempenham papel fundamental nos resultados organizacionais. O modelo inicial é recriado na Figura 8.

Figura 8: Upper Echelon Theory



Fonte: Adaptado de Carpenter *et al.* (2004)

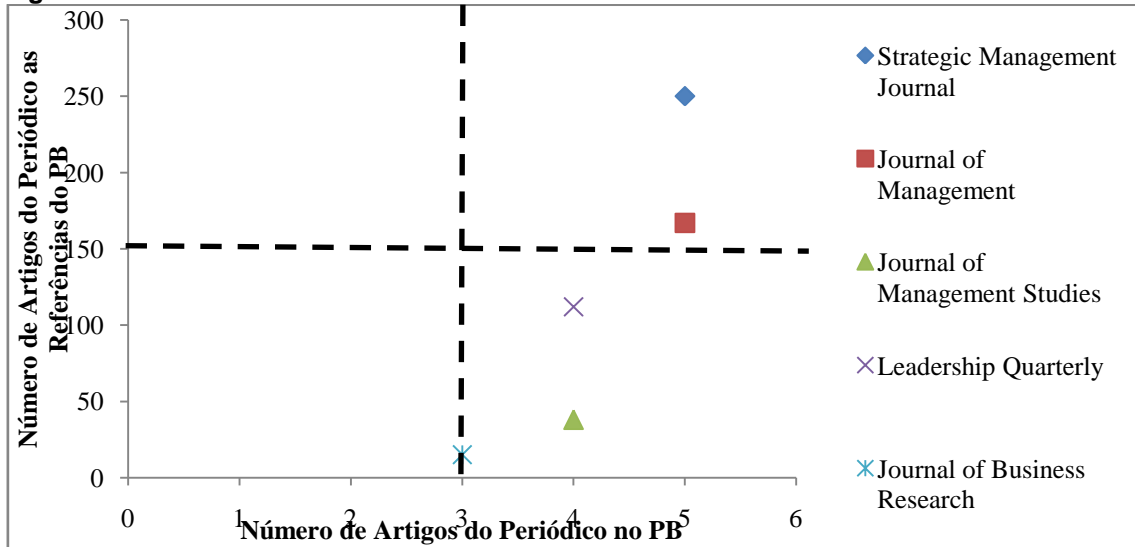
Em sua essência, o modelo proposto mostra que as características cognitivas, valores e percepções dos executivos influenciam sua tomada de decisão e consequentemente no desempenho empresarial (CARPENTER ET AL., 2004).

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

4.1 Relevância dos periódicos

Dentre as publicações, destacam-se, com cinco artigos cada, os periódicos *Strategic of Management Journal* e *Journal of Management*, dois periódicos que tratam principalmente de temas voltados para a gestão. O que vai ao encontro da *Upper Echelons Theory*, Hambrick e Mason (2007) afirmam que os altos executivos causam implicações gerenciais nas instituições das quais fazem parte e que essas implicações são refletidas em seu desempenho. É importante destacar que publicações desse tema também estiveram presentes em periódicos da área da Psicologia, como o *Journal of Applied Psychology*, já que o comportamento, as interações pessoais e as características sociais são precedentes para resultados positivos ou negativos (HAMBRICK E MASON, 2007). Em relação às referências do Portfólio Bibliográfico, os mesmos períodos estão em destaque (Figura 9).

Figura 9: Periódicos mais Prolíficos



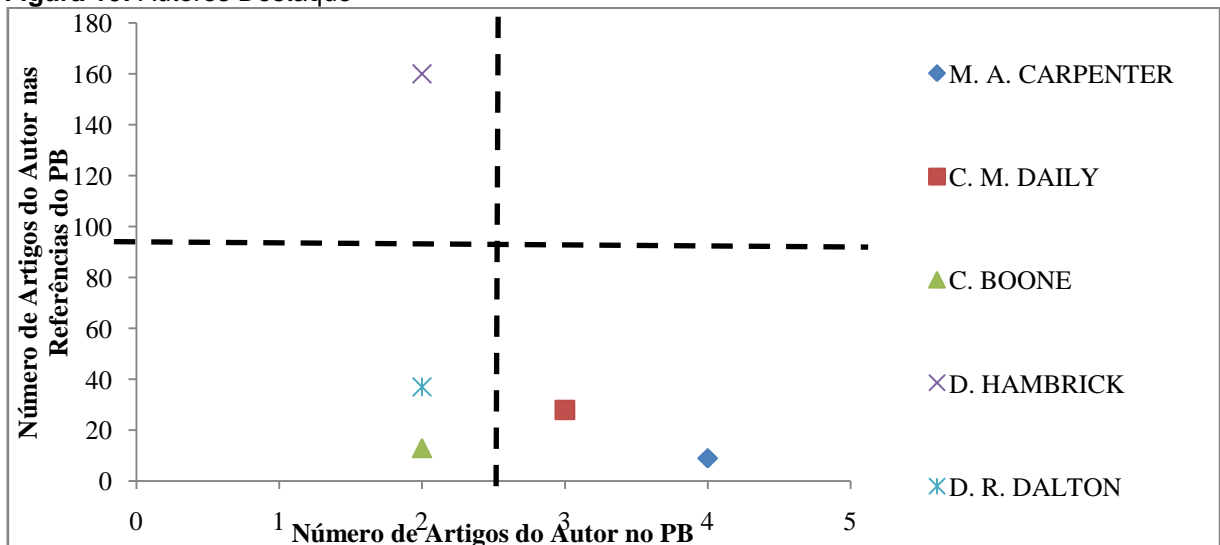
Fonte: Dados de Pesquisa

Os outros periódicos que apresentaram o maior número de artigos também estão relacionados à área de gestão e à estratégia.

4.2. Autores com maior destaque

O autor com maior número publicações é Mason Carpenter com quatro artigos. É doutor pela Universidade do Texas e foi professor titular na Escola *Wisconsin of Business*. Sua pesquisa era voltada para a gestão estratégica com foco em governança corporativa, equipes de gestão de topo, redes sociais e na gestão estratégica de *startups* globais.

Figura 10: Autores Destaque



Fonte: Dados de pesquisa

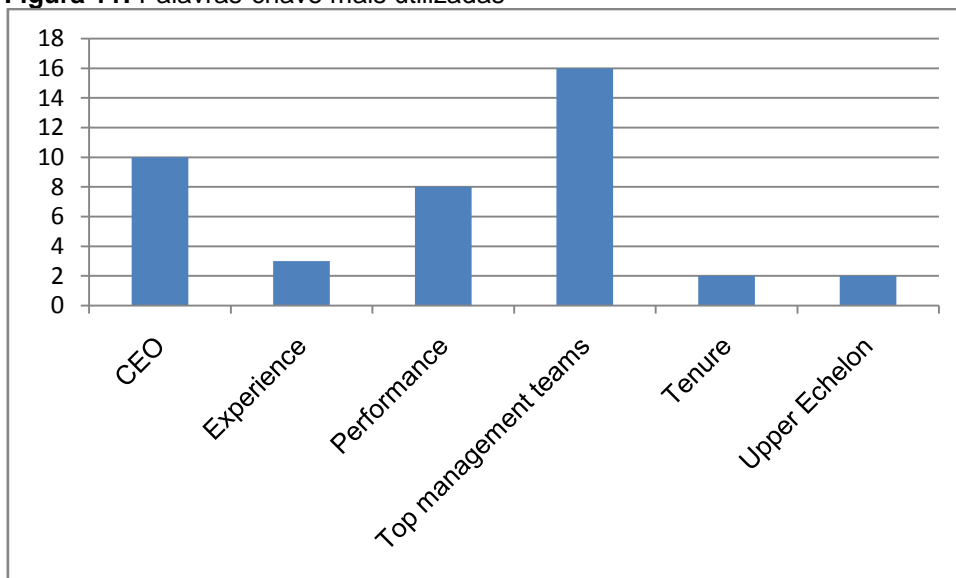
Apesar de ser autor de apenas duas publicações do Portfólio Bibliográfico, Donald Hambrick tem grande destaque nas referências das publicações. Foi citado cerca de 160 vezes nos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico.

Hambrick junto com Philip Mason foram os primeiros autores a escreverem sobre a influência dos altos executivos em alguns aspectos do desempenho empresarial, com a publicação que marcou a primeira menção à teoria intitulada *Upper Echelons*. Hambrick é formado em Finanças pela Universidade do Colorado (1968), possui MBA em Marketing, Planejamento e Controle pela Universidade de Harvard (1972) e PhD em Estratégia Organizacional e Política pela *Pennsylvania State University* (1979), onde é professor titular até os dias atuais. Atualmente sua pesquisa concentra-se em psicologia executiva, dinâmica da equipe de gestão de topo, além de história e evolução do campo da gestão estratégica

4.3 Palavras-chave mais utilizadas

Quanto às palavras-chave mais utilizadas na pesquisa, listaram-se todas as que foram utilizadas nos artigos, o que resultou em 103 palavras-chave. Dentre essas, *CEO*; *experience*; *performance*; *top management teams*; *tenure*; e *Upper Echelon* foram as únicas palavras que se repetem, como é apresentado na Figura 11.

Figura 11: Palavras-chave mais utilizadas



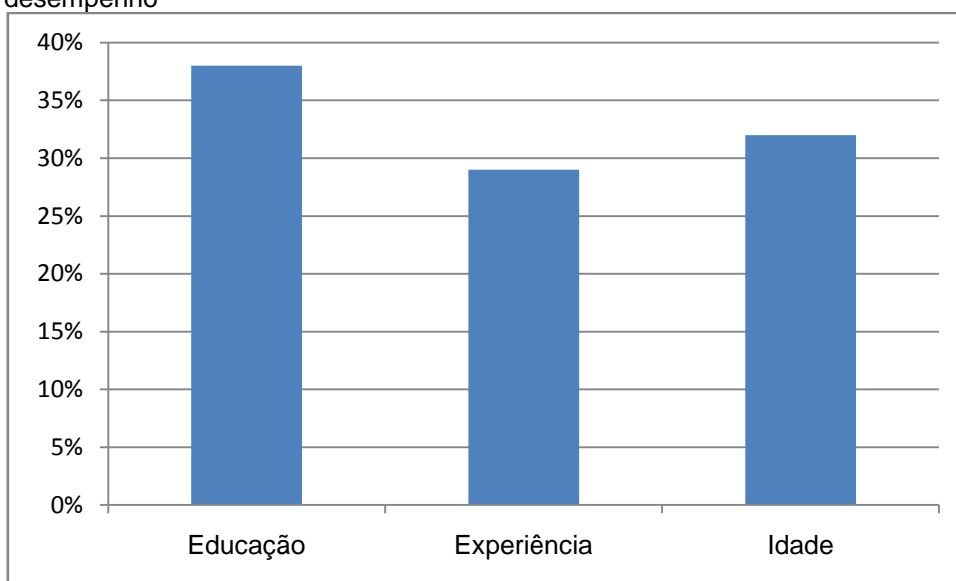
Fonte: Dados de pesquisa

As palavras-chave que mais se destacaram estão inteiramente ligadas às utilizadas para a busca.

4.4 Características dos altos executivos citadas como imprescindíveis para um bom desempenho

Quanto aos aspectos relacionados às características dos altos executivos, essenciais para uma *performance* empresarial satisfatória, destaca-se com maior frequência a educação com a representatividade de 38%. De acordo com Hambrick (1984), a educação pode promover a auto eficácia, isto é, quanto mais formação os gestores recebem, mais confiança eles desenvolvem (Figura 12).

Figura 12:Características dos altos executivos citadas como imprescindíveis para um bom desempenho



Fonte: Dados de pesquisa

Em relação às outras características, a idade obteve um percentual de 32%, e a experiência, 29%.Essas características também possuem um papel importante no desempenho empresarial, a idade dos gestores pode determinar a sua propensão a buscar crescimento por meio de estratégias novas e inovadoras em um esforço para aproveitar oportunidades percebidas (HAMBRICK, 1984).

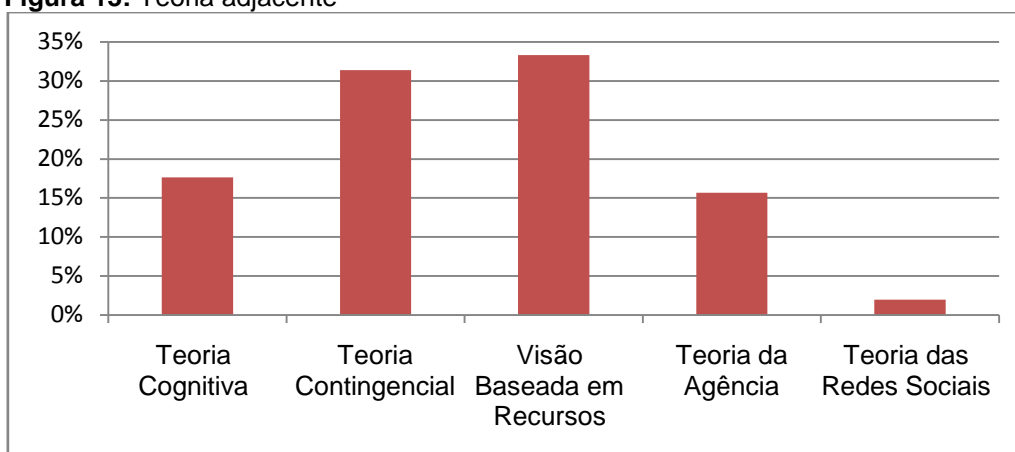
Michel e Hambrick (1992) sugerem que mais longos prazos de gestores de topo, ou seja, quanto maior a experiência,pode produzir coesão social e compartilhamento de estruturas cognitivas, e esses atributos podem aumentar a socialização e levar a um melhor desempenho da empresa.

4.5 Teoria de Sustentação

Para o estudo da avaliação de desempenho empresarial, diversas abordagens teóricas vêm sendo utilizadas, abordagens essas baseadas em teorias. Cerca de 33% das publicações foram embasadas na Visão Baseada em Recursos que é uma abordagem que combina a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro de uma empresa em conjunto com a análise externa do setor e do ambiente competitivo (BARNEY, 1991).

Na maioria das publicações que compõem o Portfólio Bibliográfico, a métrica para a avaliação do desempenho foram os fatores internos e únicos da empresa que lhe garantem vantagem competitiva (Figura 13).

Figura 13: Teoria adjacente



Fonte: Dados da pesquisa

Presente em cerca de 31% das publicações está a Teoria Contingencial, que afirma que não existe nada de absoluto nas organizações, e sim uma relação funcional entre condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da organização(BOYD, 1995).

Nas publicações, os fatores fundamentais para o alcance dos objetivos foram às características singulares das instituições que não podem ser recriadas em outras empresas.

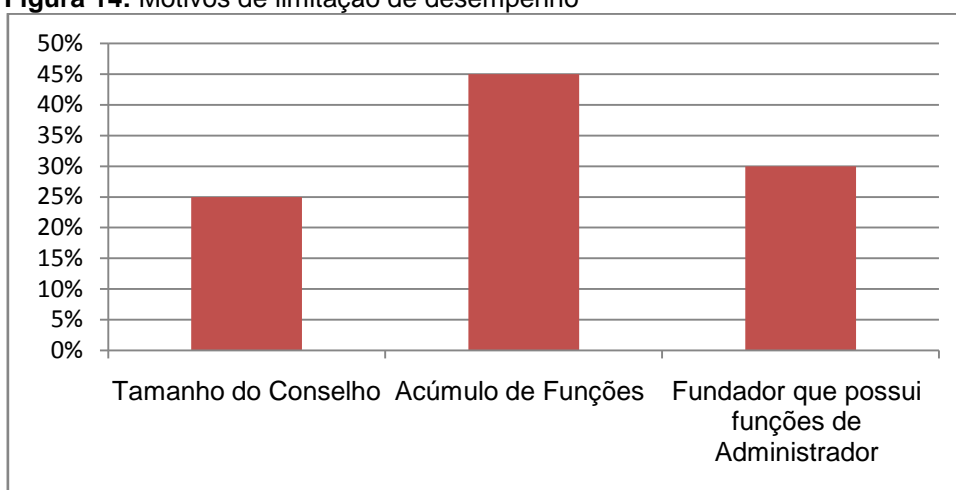
4.6 Limitações encontradas para um desempenho satisfatório

Existe uma extensa literatura que aborda os vários aspectos que atuam como limitadores do desempenho, dada a complexidade progressiva de empresas. Os estudos sobre a influência das características dos altos executivos também tratam

desse assunto. Cerca de 45% dos artigos levantaram como principal limitação a um bom desempenho o acúmulo de funções como barreira para o crescimento empresarial.

A distribuição de poder entre líderes empresariais e conselhos de administração tem sido o assunto de diversos estudos (MIZRUCHI, 1983; FREDRICKSON ET AL, 1988). Todos os autores apontaram como obstáculo um líder desempenhando mais de uma função. A maioria dos esforços de reforma na governança corporativa tem sido baseada na premissa de que é necessário um equilíbrio saudável dos poderes entre os líderes empresariais para garantir um desempenho empresarial efetivo (HAMBRICK, 1984).

Figura 14: Motivos de limitação de desempenho



Fonte: Dados de pesquisa

Aproximadamente 30% dos estudos apontaram como limitação o fato de o fundador possuir funções de administrador. De acordo com os estudos que formam o Portfólio Bibliográfico, os criadores da empresa podem não desenvolver as qualidades necessárias para lidar com empresas em crescimento (CARPENTER, 2004).

Já 25% dos estudos destacaram o tamanho do Conselho de Administração como ponto negativo. Entre as barreiras levantadas, estão /a dificuldade de comunicação e facilidade de distorção de informações em grandes grupos, além da dificuldade de se chegar a um consenso.

4.7 Contribuições para pesquisas futuras

Este estudo fez uma contribuição significativa para a literatura relacionada à análise das características dos executivos como forma de avaliar o desempenho já que, até então, a literatura nacional não possuía nenhum artigo do gênero. Dessa

forma, este estudo possui um papel crucial ao ser o precursor e possibilitar que novos estudos sejam realizados, a fim de desenvolver pesquisas mais específicas sobre o assunto.

Para pesquisas futuras, propõe-se o desenvolvimento de estudos que visem não apenas à análise de dados passados que influenciaram o desempenho, e sim à previsão de cenários futuros com base nas características dos executivos que estão à frente da organização, com a finalidade de antecipar ações, visando o melhor para as instituições.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar e conhecer o que a literatura científica apresenta sobre o fragmento da literatura que aborda a influência dos altos executivos na avaliação de desempenho, com base na identificação das características de um portfólio de publicações internacionais relevantes, possibilitando a construção de conhecimento para a identificação de oportunidades de futuras pesquisas. Infere-se que o referido objetivo foi alcançado pela operacionalização do *ProKnow-C*, que possibilitou a seleção de um Portfólio Bibliográfico formado por 40 artigos.

Como base nesse Portfólio Bibliográfico, procedeu-se à análise bibliométrica dos principais periódicos, dos autores, das palavras-chave, das características dos altos executivos para um desempenho empresarial positivo, da teoria de sustentação dos artigos e da análise das maiores limitações encontrado a um bom desempenho empresarial.

A análise bibliométrica mostrou que os periódicos mais relevantes foram o *Strategic of Management Journal* e *Journal of Management*. Este possui foco na gestão, com cinco publicações. Isso vai ao encontro de *Upper Echelons Theory*. Hambrick e Mason (2007) afirmam que os altos executivos causam implicações gerenciais nas instituições das quais fazem parte e essas implicações são refletidas em seu desempenho.

A característica mais citada como sendo importante para um desempenho positivo foi a formação educacional (38%). Dentre os 93 autores que compunham o Portfólio Bibliográfico, Mason Carpenter foi o autor com maior número de publicações, com quatro artigos. Sua pesquisa era voltada para a gestão estratégica focada em governança corporativa, nas equipes de gestão de topo, nas redes sociais e na gestão estratégica de *startups* globais. Donald Hambrick, apesar de possuir dois artigos no Portfólio Bibliográfico, foi referenciado em quase todas as publicações. Confirmou-se o

alinhamento das palavras-chave utilizadas na busca de artigos que formaram o Portfólio Bibliográfico. O acúmulo de funções foi a principal limitação encontrada em um bom desempenho (45%).

A análise em relação à teoria adjacente ao estudo mostrou que a Visão Baseada em Recursos é a mais frequentemente utilizada, com 33% de ocorrência. Essa abordagem combina a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro de uma empresa em conjunto com a análise externa do setor e do ambiente competitivo. Dessa forma, os artigos buscaram identificar os fatores internos e únicos que foram considerados fontes de vantagem competitiva.

Para promover o avanço no tema estudado, foi sugerido que novos estudos que estabeleçam cenários futuros do impacto das características que não estão relacionadas a medidas financeiras sobre o desempenho empresarial.

Como limitações deste trabalho apontam-se: (i) a pesquisa bibliográfica restringiu-se a artigos escritos em inglês e publicados em revistas científicas disponíveis no portal CAPES nas áreas de Administração e Contabilidade e disponíveis gratuitamente na internet; (ii) a análise dos artigos e das variáveis definidas pelos pesquisadores foi realizada conforme sua interpretação e visão, sendo assim pode não corresponder às conclusões dos autores originais dos artigos, bem como de outros pesquisadores.

Por fim, sugerem-se para estudos futuros: (i) a ampliação desta pesquisa a bases de dados de outros idiomas e de outras áreas; e (ii) o desenvolvimento de trabalhos sem limite temporal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACH, S. B.; SMITH, A. D. Are powerful CEOs beneficial to post IPO survival in high technology industries an empirical Investigation? **Journal of Business Research**, 2007.

BARBOSA, E. T.; FERREIRA, D. L.; LUCENA, W. G. L.; ECHTERNACHT, T. H. S. **Uma Análise Bibliométrica da Revista Brasileira de Contabilidade no Período de 2003 a 2006**. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007.

BARNEY, J. B. Firms resources and competitive advantage. **Journal of Management**, V. 17, 1991.

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

CARPENTER, M. A. Top management team compensation: the missing link between CEO pay and firm performance? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 367-375, 2002.

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

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 2 ed. Sage Publications, CA, 2010.

DIAZ, M. C. F.; RODRÍGUEZ, M. R. G.; SIMONETTI, B. Top management team's intellectual capital and firm performance. **European Management Journal**, 2015.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V.M.; FILLLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243–269, 2015.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; IMLAU, J. M.; CHAVES, L. C. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agr//opecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural** (Impresso), v. 52, p. 587-608, 2014.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. de M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n. 3, p. 325-349, 2013.

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

GHALAYINI, A. M; NOBLE, J. A. **The changing basis of performance measurement**. University of Missouri, Columbia, USA, 1993.

HAMBRICK; D.C.; MASON; P. A. Upper echelon: the organization as a reflection of its top managers . **Academy of Management Review**, 1984.

HAMBRICK; D.C. **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**. West, Minneapolis/St. Paul, 1996.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001.

MICHEL, J. G.; HAMBRICK; D.C. Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. **Academy of Management**, v. 35, n.1, p. 9-37, 1992.

MIZRUCHI, M. S. Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. **Academy of Management Review**, v. 8, p. 426-435, 1983.

NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** University of Cambridge, UK, 1997.

RAJA ADZRIN, R. A., ABU THAHIR, A. N.; MAISARAH, M. S. **Value creation strategy for sustainability**. Accountants Today, 2009.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LUNKES, R. J. Environmental disclosure management: a constructivist case. **Management Decision**, v. 50, p. 1117-1136, 2012.

SERRA, B. P. C.; SERRA, F. A. R.; TOMEI, P. A. **A pesquisa em tomada de decisão Estratégica no Alto Escalão**: evolução e base intelectual do tema. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 0, p. 11, 2014.

SIMSEK, Z. CEO tenure and organizational performance an intervening model. **Strategic Manegent Journal**, 2007.

SPINAK, E. **Diccionario enciclopedico de bibliometría, cienciometria e informetria**. Montevideo, 1996.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v.34, n.7, p.631-655, 2010.

TERRA, M. R. **Desenvolvimento humano na teoria de Piaget**. Online. Disponível em: <Disponível em: <http://supervisao.wikidot.com/teorias-do-desenvolvimento-humano>>. Acesso em 8 de junho de 2015.

WEI, L.; LING, Y. CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies Evidence from China. **Journal of Business Research**, 2015.