

**ALTA ADMINISTRAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO:
PROPOSTA DE AGENDA BRASILEIRA DE PESQUISA A PARTIR DOS ESTUDOS DE
HAMBRICK**

**TOP MANAGEMENT AS STRATEGIC RESOURCE:
PROPOSAL RESEARCH AGENDA FROM HAMBRICK'S STUDIES**

**LA ALTA ADMINISTRACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO:
PROPUESTA DE LA AGENDA BRASILEÑA DE INVESTIGACIONES A PARTIR DE
LOS ESTUDIO DE HAMBRICK.**

Roberto Medeiros Jr.

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – SC, Brasil

E-mail: roberto.medeiros.junior@hotmail.com

Fernando A. Ribeiro Serra

Professor do Programa da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – SC, Brasil

E-mail: fernando.serra@unisul.br

Manuel Portugal Ferreira

Professor coordenador do Instituto Politécnico de Leiria – IPL – Portugal E-mail:

manuel.portugal.ferreira@gmail.com

**ALTA ADMINISTRAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO:
PROPOSTA DE AGENDA BRASILEIRA DE PESQUISA A PARTIR DOS ESTUDOS DE
HAMBRICK**

RESUMO

O objetivo do artigo é, a partir da produção acadêmica selecionada, inferir uma agenda inicial de pesquisa brasileira para o estudo da “Alta Administração como recurso estratégico”. Foi incluída uma breve descrição dos procedimentos metodológicos, seguida das contribuições de Donald Hambrick. Foi inferido um conjunto de proposições que poderão orientar pesquisas futuras, discussão global e conclusões. Trata-se de uma pesquisa descritiva a partir de estudo bibliográfico. De 57 artigos referenciados do autor, foram selecionados 31. A partir do estudo foi proposta uma agenda de pesquisa brasileira sobre o tema com nove linhas de trabalho: mandato *versus* desempenho; compensação, escolhas estratégicas e resultados organizacionais; problemas brasileiros *versus* os de empresas estrangeiras; características dos CEOs e suas decisões; fatores para sucessão; tamanho e rentabilidade *versus* compensação; permanência e defesa do *status quo* e mandato; heterogeneidade da TMT e tomada de decisão; perfil narcisista do CEO, decisões e resultado na organização.

Palavras-chave: Alta administração; Mandato; Estratégia.

**TOP MANAGEMENT AS STRATEGIC RESOURCE:
PROPOSAL RESEARCH AGENDA FROM HAMBRICK’S STUDIES**

ABSTRACT

The aim of this article is to infer an initial agenda in Brazil for research into Top Management as a Strategic Resource, from selected academic works. A brief description of methodological procedures was included, followed by the revision of the contribution by Donald Hambrick, a renowned authority in the field. A set of propositions was inferred, which could orient future research, global discussions and conclusions. This is a descriptive research study, based on a bibliographic review. From 57 referenced articles, 31 were selected. On the basis of this study, a Brazilian research agenda with nine lines of study was proposed: tenure versus performance; compensation, strategic choices and organizational results; Brazilian companies’ problems versus foreign companies’ problems; CEO characteristics and their decisions; succession issues; size and profitability versus compensation; tenure and status quo defense; TMT heterogeneity and decision taking; narcissistic CEO profile, decisions and performance.

Keywords: Top management; Tenure; Strategy.

LA ALTA ADMINISTRACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO:

PROPUESTA DE LA AGENDA BRASILEÑA DE INVESTIGACIONES A PARTIR DE LOS ESTUDIO DE HAMBRICK.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es, a partir de la producción académica seleccionada, elaborar una agenda inicial de investigación brasileña para el estudio de la “Alta Administración como recurso estratégico”. Fue incluida una breve descripción de los procedimientos metodológicos, seguida de las contribuciones de Donald Hambrick. Fue atribuido un conjunto de proposiciones que podrán orientar investigaciones futuras, discusión global y conclusiones. Se trata de una investigación descriptiva a partir de un estudio bibliográfico. De 57 trabajos referenciados del autor, fueron seleccionados 31. A partir del estudio se propuso una agenda de investigación brasileña sobre el tema con nueve líneas de trabajo: mandato versus desempeño; compensación, selección estratégicas y resultados organizacionales; problemas brasileños versus los de empresas extranjeras; características de los CEOs y sus decisiones; factores para la sucesión; tamaño y rentabilidad versus compensación; permanencia y defensa del status quo y mandato; heterogeneidad de la TMT y toma de decisión; perfil narcisista del CEO, decisiones y resultado en la organización.

Palabras clave: Alta administración; Mandato; Estrategia.

1 INTRODUÇÃO

A compreensão das fontes de vantagem competitiva é uma das mais importantes áreas de pesquisa em estratégia; a teorização e identificação dessas fontes foi a preocupação de Porter (1991), autor clássico da escola de posicionamento. Tem sido, também, o foco dos trabalhos de Barney (1991), embora este considere que a vantagem competitiva seja desenvolvida a partir de fatores internos da empresa, esta abordagem originou e é o fundamento da Resource-Based View (RBV) – Visão Baseada em Recursos –, escola emergente da estratégia (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004).

Porter (1991) divide o problema da estratégia em dois: o transversal, pela ligação entre as características das organizações e os resultados; o longitudinal, para explicar o caminho e a direção da evolução da organização com o tempo. Barney (1991) argumenta que na RBV as organizações são entidades intrinsecamente históricas e sociais, e que a habilidade delas em adquirir e explorar alguns recursos irá depender do seu lugar no tempo e espaço.

Apesar de ser uma escola emergente de estratégia, a RBV ainda não chegou a um consenso de quais são os fatores específicos à empresa que constituem as fontes de vantagem competitiva. Entretanto, é recorrente a afirmação de que um deles é a Alta Administração. O artigo de Hambrick e Mason (1984) é considerado o trabalho seminal no que se refere ao papel da Alta Administração e sua influência na estratégia e no desempenho organizacional (Papadakis & Barwise, 2002). Rajagopalan, Rasheed e Datta (1993) afirmavam que, até aquela data, existiam poucas pesquisas em relação à Alta Administração e sua relação com o processo de decisão estratégica. Além do artigo seminal, Donald Hambrick tem sido, talvez, o autor com a pesquisa mais consistente ao longo das últimas duas décadas sobre o papel e a relação da Alta Administração, em especial do *Chief Executive Officer* (CEO) – em português, seria o executivo principal da empresa, em geral o presidente –, na organização (Cannella, 2001). Porém, é pouco explícito como a Alta Administração pode constituir um recurso estratégico e ser considerada como um dos pilares basilares da estratégia organizacional. Deve-se referir, a esse respeito, que a recente crise financeira que assola o mundo tem colocado a questão dos prêmios concedidos à Alta Administração e o impacto negativo nas empresas (sob a forma de perda de valor) se houver um êxodo dos *top managers*, no caso de os prêmios não serem concedidos.

Um aspecto central deste artigo é considerar a Alta Administração como um recurso estratégico. Papadakis e Barwise (2002) já argumentaram que dois dos principais temas de estudo

recentes em estratégia são o papel da Alta Administração (por exemplo, Hambrick & Mason, 1984; Lewin & Stephens, 1994) e o processo de tomada de decisão estratégica (por exemplo, Rajagopalan; Rasheed & Datta, 1993; Papadakis & Barwise, 1998). Também Serra, Ferreira e Fiates (2007), por exemplo, argumentam que a Alta Administração é um dos pilares da estratégia das organizações, pois define o foco estratégico, que por sua vez influencia a escolha de ações que vão determinar o uso, desenvolvimento e desdobramento de recursos organizacionais.

O objetivo deste artigo é, a partir da produção acadêmica selecionada de Donald Hambrick, inferir uma agenda inicial de pesquisa brasileira para o estudo da Alta Administração como recurso estratégico. O artigo está estruturado em cinco partes. Na primeira parte é realizada uma revisão teórica dos aspectos fundamentais da perspectiva adotada. Na segunda parte, incluímos uma breve descrição dos procedimentos metodológicos, seguida, na terceira parte, das contribuições de Donald Hambrick a essa linha de pesquisa. Na quarta parte estabelecemos um conjunto de proposições que poderão orientar pesquisas futuras. A discussão global e conclusões encerram o artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho de Penrose (1959) é considerado a base para a perspectiva RBV, que argumenta que o crescimento de uma firma depende do acesso e uso efetivo dos recursos. Wernfelt (1984) caracteriza recurso como “qualquer coisa que possa ser pensada com uma força ou fraqueza de uma dada firma [...], pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são ligados semi-permanentemente à firma”. Barney (1986) contribui para a RBV, acrescentando que nem todos os recursos são estratégicos, pois nem todos podem gerar uma vantagem competitiva. De fato, para ser um recurso estratégico, este deve possuir um conjunto de características expressas pelo acrônimo VRIN: *Valioso*, pois permite explorar uma oportunidade do ambiente ou neutralizar uma ameaça; *Raro*, pois um número reduzido de competidores possui acesso ao recurso; *Inimitável*, pois existe uma desvantagem de custo para adquirir ou desenvolver o recurso; *Não substituível*, pois não possui outro recurso estratégico que o substitua.

Os casos de sucesso organizacionais estão relacionados com um conjunto de recursos únicos e com relações específicas (Rumelt, 1984), causalmente ambíguos no que se refere à observação de sucesso. Esses recursos podem ser físicos, humanos e organizacionais. Assim, é razoável conceber a Alta Administração como um recurso estratégico pela RBV (Castanias & Helfat, 1991). A RBV reconhece que, como recurso, os executivos tomam decisões que têm uma forte influência na

alocação, desenvolvimento e desdobramento dos recursos organizacionais (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). O talento gerencial (por exemplo, Selznick, 1957; Hambrick, 1987) pode ser considerado como um recurso necessário praticamente em todas as situações ligadas às escolhas e ações estratégicas. As escolhas estratégicas, por sua vez, são influenciadas pelo passado, conhecimento, habilidades e estilo cognitivo da Alta Administração (Hambrick & Mason, 1984).

Hoskisson et al. (1999, p. 440) argumentam que um “potencial recurso único são os líderes estratégicos da firma”. Os autores reconhecem a liderança estratégica e a teoria da decisão estratégica como uma subárea da RBV. Os estudos dessas áreas são focados em indivíduos, como o CEO, em grupos, como a Alta Administração, e outros corpos de governança, como o corpo de direção (Hoskisson et al., 1999).

A *Top Management Team* (TMT) – Equipe da Alta Administração – é formada pela coalizão dominante, segundo Hambrick e Mason (1984), isto é, pelo CEO e sua equipe imediata. Embora o estudo do papel da Alta Administração tenha sido abordado por diversos autores ao longo do tempo, como Fayol (1949), Barnard (1938), Selznick (1957), Mintzberg (1973) e Kotter (1982), foi o estudo de Hambrick e Mason (1984) que “apresentou um framework teórico mais formal baseado na perspectiva do alto escalão, propondo que os executivos seniores tomam decisões estratégicas com base em suas cognições e valores” (Hoskisson et al., 1999, p. 440). Papadakis e Barwise (2002) argumentam que, desde o artigo seminal de Hambrick e Mason (1984) sobre a perspectiva da Alta Administração, tem sido dada muita ênfase à TMT como recurso estratégico (por exemplo, Miller & Toulouse, 1986; Finkelstein & Hambrick, 1990; Smith et al., 1994; Cannella, Park & Lee, 2008), pelo fato de ser considerada como principal responsável pela tomada de decisões estratégicas (Castanias & Helfat, 1991) e, por conseguinte, pela alocação dos demais recursos estratégicos.

Ao analisar a Alta Administração como recurso estratégico, pode ser defendido seu caráter valioso, pois habilita a firma a conceber e implementar estratégias para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças, como defende Barney (1991).

De forma similar, a Alta Administração, em especial os CEOs e empreendedores, é rara, visto que as capacidades sociocognitivas de tais executivos como recursos induzem a heterogeneidade nos setores de negócios (Prahalad & Bettis, 1986; Grant, 1988; Ginsberg, 1990) e que as decisões da Alta Administração são discricionárias no que se refere ao desenvolvimento dos recursos e seu desdobramento para contribuir para rendas sustentáveis (Amit & Schoemaker, 1993).

A inimitabilidade é sustentada, pois a tomada de decisão é dependente do comportamento e também da implementação das ações pela organização (Amit & Schoemaker, 1993).

Sobre a característica de não ser facilmente substituível, Barney (1991) diz que os gestores ou o time de gestão podem ser considerados recursos com potencial para a geração de vantagem competitiva, mas pondera que estes podem ser copiados ou substituídos pela concorrência.

Entretanto, neste artigo, se argumenta que o desempenho da organização é dependente do CEO e da Alta Administração. Em primeiro lugar, a substituição de ambos não é fácil, por se tratar de recursos raros. Adicionalmente, esses recursos isolam o negócio da imitação, seja porque fazem algo distinto que leva à lealdade dos clientes, seja por causa de uma descoberta empreendedora e pela descoberta de oportunidades em um mercado considerado como quase perfeito (Rumelt, 1987). Em relação ao empreendedor, os estudos tradicionais de empreendedorismo (Gartner, 1988) consideram a organização e o empreendedor *path dependent* – ou seja, dependentes de um percurso anteriormente trilhado. Isso leva a considerar a complexidade social e a ambiguidade causal, visto que é difícil entender o processo e a forma pela qual as decisões sobre recursos são tomadas ou a relação entre os membros da Alta Administração.

Pelo que foi exposto em outros estudos (por exemplo, Hambrick & Mason, 1984; Castanias & Helfat, 1991; Serra, Ferreira & Fiates, 2007), o CEO e a Alta Administração emergem como um recurso determinante do sucesso organizacional. Trata-se, então, de um fator determinante e crítico a ser analisado, o que por si só justificaria a importância de uma agenda de pesquisa brasileira. Esta necessidade é intensificada pela conclusão dos trabalhos de Crossland & Hambrick (2007), que afirmam que as características de um CEO influenciam de forma diferente as organizações, dependendo do país onde elas estão localizadas.

Este trabalho objetiva propor uma agenda de pesquisa em Alta Administração brasileira a partir da agenda original de Hambrick e Mason (1984) e dos estudos de Hambrick. Como foi mencionado, este estudo foi considerado como a agenda de partida para pesquisas futuras. Adicionalmente, não existem muitos trabalhos sobre o tema no Brasil, e as conclusões dos já realizados no estrangeiro não podem ser generalizadas para a situação brasileira. Numa revisão a respeito do tema feita por Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), sobre a agenda proposta por Hambrick e Mason (1984), incluindo outros pesquisadores que a utilizaram, os autores chamam atenção para a importância de reconsiderar a universalidade do constructo de alto escalão em pesquisas futuras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Vergara (2007) propõe dois critérios básicos para classificar uma pesquisa: quanto aos fins e aos meios de investigação. No que se refere aos fins, esta pesquisa é de caráter descritivo e pretende apresentar proposta de estudos sobre Alta Administração como recurso estratégico a partir da contribuição de Donald Hambrick ao tema.

Tratando-se dos meios, o estudo é bibliográfico. Foram verificados todos os artigos publicados por Donald Hambrick em revistas acadêmicas – segundo Cannella (2001), o autor é um dos mais reconhecidos pesquisadores relacionados com o tema “Alta Administração como recurso estratégico”. Foi considerado o período de 1980 a 2008, com o objetivo de identificar a contribuição deste pesquisador e proporcionar uma base para propor uma agenda de pesquisa futura no domínio da importância da Alta Administração como recurso estratégico das organizações.

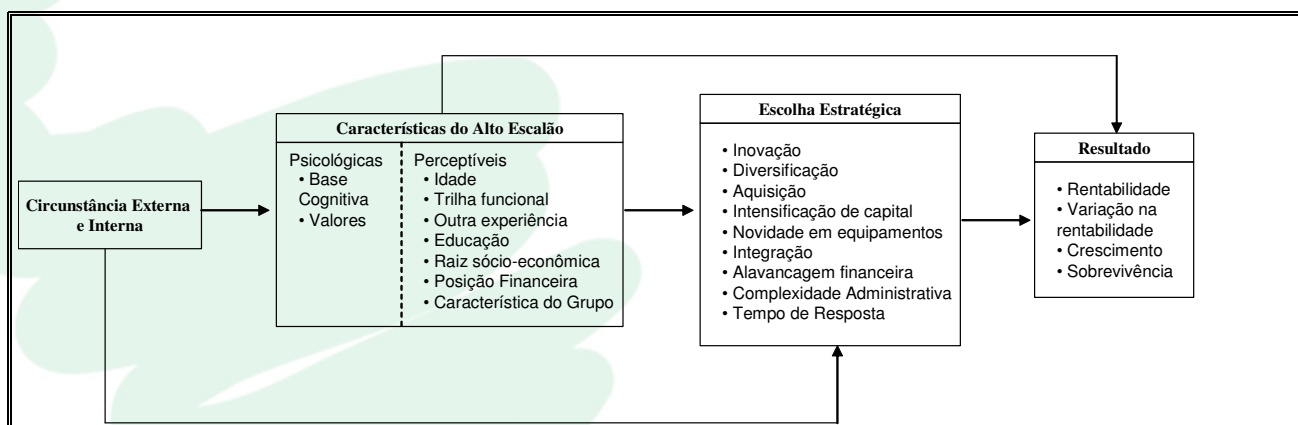
No currículo de Hambrick (2009), dos 57 artigos referenciados no período determinado, 31 tratam do tema “Alta Administração como recurso estratégico” e estão relacionados no quadro 1. O critério utilizado para a seleção foi a análise dos títulos e resumos dos artigos.

4 ESTUDOS DE HAMBRICK SOBRE A ALTA ADMINISTRAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

Nos artigos selecionados sobre o tema “Alta Administração como recurso estratégico”, Donald Hambrick abordou várias dimensões da atuação e do impacto da Alta Administração em questões tão diversas como a relação entre o tempo do mandato da TMT e o desempenho organizacional (Finkelstein & Hambrick, 1990; Geletkanycz & Hambrick, 1997), a heterogeneidade da TMT e seus efeitos na organização (Hambrick, Cho & Chen, 1996) e o modo como a personalidade narcisista dos CEOs pode direcionar a escolha estratégica (Hayward & Hambrick, 1997; Hiller & Hambrick, 2005). Grande parte de seu trabalho foi empírica (21 artigos), sendo apenas 4 teóricos e 6 estudos de caso. Porém, de todos, o mais citado por ele mesmo – em 17 artigos – foi um teórico de 1984 com o título *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers* – em tradução livre, “Alto escalão: A organização como reflexo de sua Alta Administração” – considerado por diversos autores (Li, Papadakis & Barwise, 2002) como o artigo seminal sobre o tema.

A perspectiva do alto escalão representada na figura 1 – argumenta que as escolhas estratégicas e os resultados da organização são reflexos das características da Alta Administração, sendo que estas podem ser psicológicas ou perceptíveis (Hambrick & Mason, 1984). As características psicológicas englobam a base cognitiva e os valores dos membros do alto escalão, e são mais complexas de mensurar. As características perceptíveis são as que ajudam a formar as psicológicas e são mensuráveis, como por exemplo, a idade dos executivos, a trilha funcional (considerando principalmente a área de formação-base do CEO), outra experiência adquirida durante a carreira do CEO, a educação formal, as raízes socioeconômicas, a posição financeira e a heterogeneidade do grupo.

Figura 1 – Modelo do Alto Escalão



Fonte: Adaptado de Hambrick e Mason (1984).

Importa ainda realçar que, no modelo do alto escalão, o ambiente externo e os estímulos internos da organização influenciam as características dos executivos e a escolha estratégica.

Com base neste modelo, Hambrick e Mason (1984) desenvolveram 21 proposições nas quais sugerem relações entre a idade, a experiência profissional (área de origem), o tempo de mandato, o nível de educação formal, a origem socioeconômica e a homogeneidade da TMT com as escolhas estratégicas e o desempenho da organização. A partir dessas proposições, mas sem se restringir a elas, Hambrick estruturou seus estudos e artigos de forma a comparar aspectos da TMT e o resultado da organização, focando esta relação diretamente em 26 dos artigos e indiretamente em todos. As características estudadas em mais de um artigo são apresentadas no quadro 1. As principais conclusões dos estudos de Hambrick são apresentadas no quadro 2.

Quadro 1 – Características da TMT mais utilizadas nos estudos de Hambrick

| Características da TMT | Qde. |
|--|------|
| <i>Turnover</i> | 2 |
| Excesso de autoconfiança, arrogância, narcisismo | 3 |
| Posse de ações | 3 |
| Educação formal | 4 |
| Idade | 4 |
| Quantidade de integrantes | 4 |
| Problemas da TMT | 5 |
| Compensação | 6 |
| Tempo de mandato | 11 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 – Conclusões dos estudos de Hambrick

| Autor(es) | Ano | Revista | Título do artigo | Tipo de artigo | Principais resultados (no caso de artigo teórico, pode ser a tese fundamental) |
|-----------|------|----------------------------------|--|----------------|--|
| Hambrick | 1981 | Administrative Science Quarterly | Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams | Empírico | A relação de poder se comporta de forma distinta entre equipes focadas em atividades fim e meio |
| Hambrick | 1981 | Journal of Management Studies | Specialization of Environmental Scanning Within Top Management Teams | Empírico | Independentemente do setor, (1) não há relação entre nível hierárquico do executivo e sua atividade de diagnóstico, (2) nem entre a área funcional de formação do executivo e sua atividade de diagnóstico |
| Hambrick | 1981 | Strategic Management Journal | Strategic Awareness Within Top Management Teams | Empírico | Quanto maior o nível hierárquico do executivo, maior sua consciência estratégica, seja ela relacionada ao mercado ou à percepção do CEO |
| | | | Environmental | Empírico | Não há uma associação direta entre o desempenho |

Alta Administração como Recurso Estratégico: Proposta de Agenda Brasileira de Pesquisa a partir dos Estudos de Hambrick

| | | | | | |
|--------------------------------|------|------------------------------|--|----------|--|
| Hambrick | 1982 | Strategic Management Journal | Scanning and Organizational Strategy | | da organização, o tipo de executivo (seja ele agressivo ou conservador) e o tipo de setor (empresarial, engenharia, administrativo, regulado) |
| Hambrick, Mason | 1984 | Academy of Management Review | Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers | Teórico | Apresenta a perspectiva do alto escalão, defendendo 21 proposições nas quais as características da TMT influenciam diretamente os resultados da organização |
| Fredrickson, Hambrick, Baumrin | 1988 | Academy of Management Review | A Model of CEO Dismissal | Teórico | O resultado da organização não é o fator preponderante para definir a permanência ou a demissão de um CEO. Na verdade, não há um único fator predominante e sim um conjunto deles, por exemplo, expectativas e atribuições do conselho, alianças e valores do conselho, alternativas de CEOs e poder do CEO contribuem para esta decisão |
| Finkelstein, Hambrick | 1989 | Strategic Management Journal | Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes | Empírico | (1) Quanto maior a empresa, maior a compensação do CEO; (2) quanto maior a rentabilidade da empresa, maior a compensação do CEO; (3) CEOs cuja carreira tenha sido predominantemente em gestão recebem mais bônus que os demais CEOs; quanto mais longo o mandato do CEO, maior sua compensação |
| Finkelstein, Hambrick | 1988 | Strategic Management Journal | Chief Executive Compensation: A Synthesis and | Teórico | Apesar da importância da compensação do CEO como ferramenta gerencial, este artigo defende que poucos estudos haviam sido |

| | | | | | |
|-----------------------|------|----------------------------------|--|----------|--|
| | | | Reconciliation | | realizados e apresenta lacunas para pesquisas futuras |
| Finkelstein, Hambrick | 1990 | Administrative Science Quarterly | Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion | Empírico | (1) O tempo de mandato da TMT é positivamente associado com a persistência estratégica, a conformidade estratégica e a conformidade de resultado; e (2) o tempo de mandato da TMT é mais fortemente relacionado com estratégias e resultados em indústrias com alto controle do que nas de baixo controle |
| Hambrick, Fukutomi | 1991 | Academy of Management Review | The Seasons of a CEO's Tenure | Teórico | O comportamento do CEO varia no seu tempo de mandato, podendo ser classificado em (1) resposta ao mandato, (2) experimentação, (3) seleção de um tema permanente, (4) convergência, e (5) disfunção |
| Michel, Hambrick | 1992 | Academy of Management Journal | Diversification Posture and the Characteristics of the Top Management Team | Empírico | (1) Alterações nos membros da TMT – entre as principais áreas funcionais – são positivamente relacionadas com o desempenho empresarial em empresas de baixa interdependência; (2) alterações nos membros da TMT – entre as principais áreas funcionais – são inversamente relacionadas com o desempenho empresarial em empresas de alta interdependência |
| | | | | | Não há informações suficientes para afirmar que a deterioração da TMT gera uma espiral descendente da |

| | | | | | |
|------------------------------------|------|-------------------------------|---|----------------|---|
| Hambrick, D'Aveni | 1992 | Management Science | Top Management Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Bankruptcies | Empírico | organização. O que se pode afirmar é que resultado organizacional deficiente gera divergência na TMT, o que acelera a sua deterioração, afetando ainda mais o resultado organizacional |
| Cannella Jr, Hambrick | 1993 | Strategic Management Journal | Effects of Executive Departures on the Performance of Acquired Firms | Empírico | (1) A saída de executivos de empresas recém-adquiridas é prejudicial ao desempenho delas após a aquisição; (2) manter pelo menos um executivo pode gerar melhores resultados nas organizações recém-adquiridas |
| Hambrick, Cannella | 1993 | Academy of Management Journal | Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives | Empírico | Existe uma relação direta entre os resultados limitados das aquisições e a saída de executivos, porém ainda não se identificou a relação de causalidade |
| Hambrick, Geletkancyz, Fredrickson | 1993 | Strategic Management Journal | Top Executive Commitment to the Status Quo | Empírico | (1) O tempo de atuação do executivo em um setor é um fator mais determinante para o compromisso com o <i>status quo</i> do que o tempo de atuação do executivo na organização; (2) CEOs tendem a acreditar que os seus eventuais sucessores devem seguir o seu modelo |
| Hambrick | 1995 | California Management Review | Fragmentation and the Other Problems CEOs Have With Their Top Management Teams | Estudo de caso | A fragmentação da TMT causa prejuízos no resultado da organização |
| Hambrick, Finkelstein | 1995 | Strategic Management Journal | The Effects of Ownership Structure On Conditions at the Top: The Case of CEO Pay Raises | Empírico | (1) Empresas que não possuem um proprietário majoritário maximizam o salário dos CEOs; (2) empresas que possuem um proprietário majoritário |

| | | | | | |
|----------------------|------|------------------------------------|--|----------|--|
| | | | | | minimizam o salário dos CEOs até um patamar que não prejudique a capacidade de atrair e manter bons executivos |
| Hambrick, Cho, Chen | 1996 | Administrative Science Quarterly | The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves | Empírico | (1) A heterogeneidade da TMT é associada positivamente com (a) a propensão da empresa agir, (b) a importância da empresa agir, (c) a importância do escopo da resposta e (d) o resultado da empresa em ambientes turbulentos. (2) A heterogeneidade da TMT é associada negativamente com (a) a velocidade de execução da ação e (b) a velocidade de gerar/executar resposta |
| Abrahamson, Hambrick | 1997 | Journal of Organizational Behavior | Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion | Empírico | A forma de medição da homogeneidade acadêmica é congruente com a forma de medição empresarial |
| Hayward, Hambrick | 1997 | Administrative Science Quarterly | Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris | Empírico | (1) A relação entre a arrogância do CEO e sua bonificação é mais reforçada quando falta um comitê vigilante, quando o comitê é composto por um número elevado de diretores internos e quando o CEO é parte do comitê; (2) em média, foram encontradas perdas na aquisição de uma empresa, e quanto maior a arrogância do CEO, maior sua bonificação pela aquisição e grande é a perda para os acionistas; (3) a arrogância do CEO traz importantes consequências práticas, além de apresentar, potencialmente, grande significado teórico para observação do |

| | | | | | |
|-------------------------|------|----------------------------------|--|----------------|--|
| | | | | | comportamento estratégico |
| Geletkanycz, Hambrick | 1997 | Administrative Science Quarterly | The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance | Empírico | (1) O relacionamento dos executivos de um mesmo setor está positivamente relacionado com a conformidade estratégica do setor; (2) o relacionamento dos executivos de setores distintos está negativamente relacionado com a conformidade dos seus setores; (3) a associação entre conformidade estratégica e resultado organizacional será mais positiva para as empresas que operam em ambientes mais incertos do que as que operam em ambientes menos incertos |
| Hambrick, Li, Xin, Tsui | 2001 | Strategic Management Journal | Compositional Gaps and Downward Spirals in International Joint Venture Management Groups | Estudo de caso | Estudo pontual em grupos de gestão de joint venture internacionais e a espiral descendente e os gaps de composição de equipe |
| Hambrick, Cannella | 2004 | Strategic Management Journal | CEOs Who Have COOs: Contingency Analysis of an Unexplored Structural Form | Empírico | (1) A dinâmica do setor, a demanda de tarefas organizacionais extraordinárias e as próprias limitações profissionais do CEO irão influenciar a decisão de ter um COO (vice-presidente); (2) CEOs que carecem de experiência em atividades operacionais e na gestão da empresa são relativamente suscetíveis a ter COOs; (3) CEOs que têm COOs apresentam desempenho organizacional inferior àqueles que não têm |
| | | | | | (1) O conceito de |

| | | | | | |
|-------------------------------|------|------------------------------|--|----------------|---|
| Hiller, Hambrick | 2005 | Strategic Management Journal | Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making | Teórico | “núcleo de autoavaliação”(CSE), que foi recentemente validado na literatura da psicologia, consolida e engloba quatro dimensões anteriormente desconexas: autoestima, autoeficácia, local de controle e estabilidade emocional; (2) o CSE tem um grande potencial para alavancar a investigação sobre autoconceito do executivo |
| Hambrick, Finkelstein, Mooney | 2005 | Academy of Management Review | Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors | Teórico | O artigo defende que há relação entre escolha estratégica, demanda de trabalho e a TMT |
| Siegel, Hambrick | 2005 | Organization Science | Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms | Empírico | (1) A intensidade tecnológica impõe uma considerável exigência de análise e colaboração de informações entre os altos executivos de uma empresa; (2) a colaboração é reduzida quando existem grandes disparidades salariais; (3) a disparidade salarial da TMT pode ser mais prejudicial para o desempenho de empresas de alta tecnologia do que o das empresas de baixa tecnologia |
| Cho, Hambrick | 2006 | Organization Science | Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation | Estudo de caso | Estudo sobre a desregulamentação no setor de empresas aéreas e o papel da TMT nas escolhas estratégicas |
| | | | | | (1) O CEO assume o cargo com paradigmas relativamente fixos que |

| | | | | | |
|-----------------------------|------|----------------------------------|---|----------------|---|
| Henderson, Miller, Hambrick | 2006 | Strategic Management Journal | How Quickly Do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure and Company Performance | Empírico | pouco mudam durante seu mandato; (2) a inércia limita a velocidade com que uma organização pode alinhar-se com os paradigmas de um novo CEO; (3) para qualquer paradigma ser internalizado, o ambiente externo deve ser suficientemente estável para que as relações de causa-efeito, que hoje continuam a ser relevantes, sejam amanhã também |
| Crossland, Hambrick | 2007 | Strategic Management Journal | How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries | Estudo de caso | O CEO tem uma influência maior nas empresas americanas do que nas empresas alemãs e japonesas |
| Chatterjee, Hambrick | 2007 | Administrative Science Quarterly | It's All About Me: Narcissistic CEOs and Their Effects on Company Strategy and Performance | Empírico | (1) Quanto maior a tendência ao narcisismo do CEO, maior o dinamismo da estratégia da empresa; (2) quanto maior a tendência ao narcisismo do CEO, maior o número de aquisições feitas pela empresa; (3) quanto maior a tendência ao narcisismo do CEO, mais extremos os resultados da empresa; (4) quanto maior a tendência ao narcisismo do CEO, maior a flutuação do resultado da empresa |
| Sanders, Hambrick | 2007 | Academy of Management Review | Swinging For the Fences: The Effects of CEO Stock Options on | Empírico | (1) A compensação dos CEOs baseada em opções de aquisição de ações faz com que eles invistam pesadamente em P&D, aquisições e despesas de capital; (2) a compensação dos CEOs baseada em opções de aquisição de ações faz com que eles |

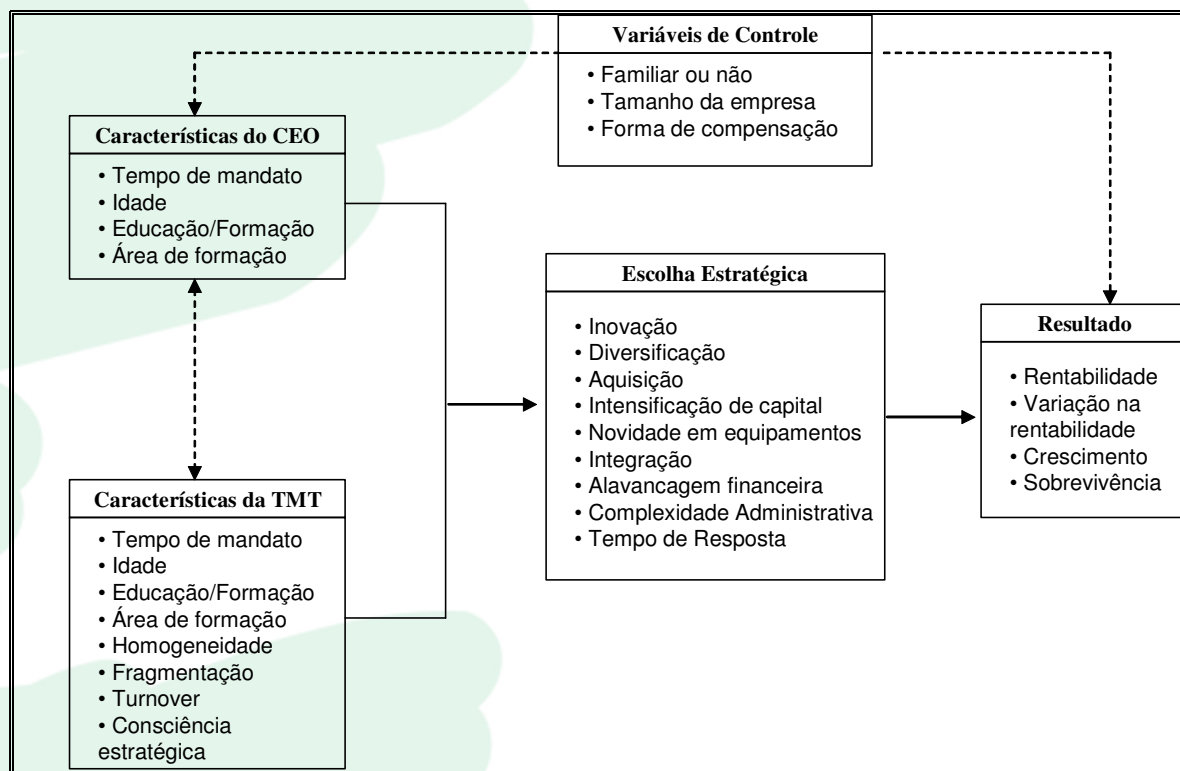
| | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------------|--|--|
| | | | Company Risk-Taking and Performance | | corram mais riscos, encontrando resultados mais extremos; (3) a compensação dos CEOs baseada em opções de aquisição de ações causa resultados mais desfavoráveis do que favoráveis |
|--|--|--|-------------------------------------|--|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

A característica mais testada por Hambrick foi o tempo de mandato, seja do CEO ou da sua equipe executiva. Cumpre realçar que, das 21 proposições de Hambrick (1984), 3 dizem respeito diretamente a essa característica.

Além das características, Hambrick também abordou – mais de uma vez – as seguintes dimensões: aquisições de empresas (utilizadas em 5 artigos); características da empresa, com base em sua idade e tamanho (em 7 artigos), sempre como variável de controle; características do conselho (em 2 artigos); demissão de CEO (em 3 artigos), sempre como tema central; e a tomada de decisão (em 4 artigos).

O estudo de Hambrick – representado na figura 2 – foi marcado por análises empíricas em busca da relação das características da Alta Administração, em especial do CEO, com os resultados organizacionais e as decisões estratégicas que conduziram as empresas a esses resultados.

Figura 2 – Modelo das proposições

Fonte: Elaborado pelos autores

5 PROPOSTA DE AGENDA PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Conforme mencionado anteriormente, Crossland e Hambrick (2007) comprovaram que a influência do CEO no desempenho da organização tem comportamento distinto de acordo com o país onde está situada; assim, a generalização das contribuições de Hambrick a todas as organizações, sem distinção do seu caráter territorial, não é razoável. Utilizando esta limitação como motivação e considerando a importância do tema, faz-se necessária uma agenda de estudos para analisar os impactos da Alta Administração como recurso estratégico nas organizações brasileiras.

Utilizando os estudos de Hambrick como direcionamento, esta agenda de pesquisa deve analisar a relação entre (1) as características do CEO e o resultado da organização, (2) as características do CEO e as escolhas estratégicas, (3) as características da TMT e o resultado da organização, e (4) as características da TMT e as escolhas estratégicas. Essas análises devem considerar variáveis de controle relacionadas com o tamanho da organização (número de funcionários e patrimônio), o tipo de organização (familiar, de capital aberto ou outra definição) e

as formas de compensação da TMT. Este artigo propõe que sejam realizados os estudos abaixo, na ordem apresentada ou em paralelo:

1. Análise do relacionamento entre o tempo de mandato do CEO e o desempenho organizacional, visto que esta foi a característica mais estudada por Hambrick, 11 em 31 artigos.
2. Análise do relacionamento entre o tipo de compensação oferecida ao CEO e sua TMT com as escolhas estratégicas e os resultados organizacionais, sendo este o segundo tema mais abordado por Hambrick, 6 em 31 artigos.
3. Identificação dos problemas encontrados nas TMTs de organizações brasileiras e comparação com os problemas identificados nos 5 estudos realizados por Hambrick.
4. Identificação da relação de impacto das características dos CEOs e as decisões estratégicas em empresas brasileiras e comparação com os resultados obtidos por Crossland e Hambrick (2007) nas organizações americanas, alemãs e japonesas.
5. Identificação dos fatores que levam à demissão ou à permanência de um CEO em empresas familiares e não familiares e comparação com os resultados dos estudos de Fredrickson, Hambrick e Baumrin (1988).
6. Análise do relacionamento entre o tamanho e rentabilidade da organização e a compensação do CEO (Finkelstein & Hambrick, 1988, 1989).
7. Análise da permanência e defesa do *status quo* e do tempo do executivo no setor e na organização (Hambrick, Geletkancyz & Fredrickson, 1993).
8. Análise da heterogeneidade da TMT e a velocidade e processo da tomada de decisão (Hambrick & Cho, 1996; Abrahamson & Hambrick, 1997).
9. Análise do perfil narcisista do CEO e de suas decisões e resultado na organização (Hayward & Hambrick, 1997; Chatterjee & Hambrick, 2007).

Esses estudos permitiriam uma base fundamentada e o entendimento do tema em organizações brasileiras, levando ao aprofundamento destes e possibilitando melhor tomada de decisões acerca da composição da TMT para atingir melhores resultados em empresas brasileiras.

6 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES FINAIS

Neste artigo propusemo-nos, a partir da produção acadêmica selecionada de Donald Hambrick, a inferir uma agenda inicial de pesquisa brasileira para o estudo da Alta Administração como recurso estratégico.

A revisão da literatura, e em particular dos trabalhos de Donald Hambrick sobre o tema, mostra que a influência do CEO, enfim da Alta Administração, no desempenho da organização tem comportamento distinto de acordo com o país em que se localiza a organização. Assim, a generalização das contribuições de Hambrick a todas as organizações, sem distinguir seu caráter territorial, não é razoável. A partir desta observação, ressalta-se a importância do estudo da Alta Administração como recurso estratégico nas organizações brasileiras.

Em que pesem as contribuições de Hambrick, que colocamos no seio da RBV, há um conjunto de lacunas ao nosso entendimento e que não estão consideradas na nossa agenda de pesquisa, mas que podem ser utilizadas em trabalhos futuros. Por exemplo, o desempenho da Alta Administração de multinacionais fora de seu país de origem, com ou sem executivos estrangeiros, ou a integração com os diversos estudos de sucessão, empreendedorismo e liderança.

Vale ressaltar também que, numa primeira observação no banco de artigos dos congressos da ANPAD, não foram encontrados trabalhos que focassem na agenda proposta.

Neste artigo, contribuímos para a teoria e a prática empresarial. Quanto à teoria, foi feita uma revisão de produção de pesquisador relevante, com produção significativa, num dos temas fundamentais para o estudo da estratégia, que é o papel da Alta Administração e sua discussão como recurso estratégico. Para a prática das empresas, é evidente a preocupação com a eventual perda de valor que se segue ao êxodo dos seus principais executivos e com a influência da equipe da Alta Administração no desempenho organizacional.

A investigação futura pode evoluir tanto no sentido da agenda proposta como em função das lacunas existentes e integração com outros estudos. Entretanto, é fato que, apesar da grande cobertura da mídia empresarial na apresentação de casos de sucesso principalmente e de fracassos de executivos, empreendedores e suas equipes, existem poucos estudos que procurem explorar esse tema na pesquisa brasileira.

REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E. & Hambrick, D. C. (1997). Attentional homogeneity in industries: the effect of discretion. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 513-532.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993, January). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2002). *Circular nº 64/02*. Recuperada em 2 de Janeiro de 2008, de <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-57.
- Cannella, A. A. Jr & Hambrick, D. C. (1993, February). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-152.
- Cannella, A. A. Jr. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15 (3).
- Cannella, A. A. Jr. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 717-733.
- Cannella, A. A. Jr., Park, J. H. & Lee, H. U. (2008). Top management team diversity and firm performance: Examining the roles of external and internal context. *Academy of Management Journal*, 51, 768-784.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. & Sanders, W. M. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30 (6): 749-778.
- Castanias, R. P. & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155-171.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.

Cho, T. & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. *Organization Science*, 17, 453-469.

Crossland, C. & Hambrick, D. C. (2007, August). How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28 (8), 767-789.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. New York: Pitman.

Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1988, November/December). Chief executive compensation: a synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9 (6), 543-558.

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

Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1989, March/April). Chief executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal*, 10 (2), p. 121-134.

Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C. & Baumrin, S. (1988). A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, 13, 255-270.

Geletkanycz, M. A. & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42, 654-681.

Haleblian, J & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36, 844-863.

Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. Jr. (1993). Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, 733-762.

Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. Jr. (2004, October). CEOs who have COOs: contingency analysis of an unexplored structural form. *Strategic Management Journal*, 25 (10), 959-979.

Hambrick, D. C. & D'Aveni, R. A. (1992). Top management team deterioration as part of the downward spiral of large bankruptcies. *Management Science*, 38, 1445-1466.

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

Hambrick, D. C. (1981a). Environment, strategy and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26, 253-276.

Hambrick, D. C. (1981b). Specialization of environmental scanning within top management Teams. *Journal of Management Studies*, 18, 299-320.

- Hambrick, D. C. (1981c, January). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2 (1), 12-16.
- Hambrick, D. C. (1982, June). Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Strategic Management Journal*, 3 (2), 159-174.
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs Have with their top management teams. *California Management Review*, 37, 110-127.
- Hambrick, D. C. *Donald Hambrick: list of publications*. Pennsylvania: PennState, 2009. Recuperado em abril April de 2009, de from <http://www.personal.psu.edu/faculty/d/c/dch14/vitae.html>.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S. & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hambrick, D. C., Geletkancux, M. A. & Fredrickson, J. W. (1993, September). Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, 14 (6), 401-418.
- Hambrick, D. C., Li, J. T., Xin, K. & Tsui, A. (2001, December). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1033-1053.
- Hambrick, D. C.; Finkelstein, S. (1995, March). The effects of ownership structure on conditions at the top: the case of CEO pay raises. *Strategic Management Journal*, 16 (3), 175-193.
- Hambrick, D. C.; Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hayward, M. L. A.; Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42, 103-127.
- Henderson, A., Miller, D. & Hambrick, D.C. (2006, May). How quickly do CEOs become obsolete? industry dynamism, CEO tenure and company performance. *Strategic Management Journal*, 27 (5), 447-460.
- Hiller, N. & Hambrick, D. C. (2005, April). Conceptualizing Executive Hubris: The role of (Hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26 (4), 297-319.
- Hmbrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30, 472-491.
- Hoskisson, R., Hitt, M. A., Wan, W. P & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.

- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Michel, J. & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy of Management Journal*, 35, 9-37.
- Miller, D. & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32, 1389-1409.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, 30, 11-24.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006), *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Papadakis, V. M. & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and Top Managers Matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13, 83-95.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (3a ed). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993, March). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1980). Note on the structural analysis of industries. *Harvard Business School*.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 60-78.
- Ramos-Rodriguez, A. R. & Ruiz-Navarro, J. (2004, October). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25 (10), 981-1004.
- Sanders, W. G. & Hambrick, D. C. (2007). Swinging for the fences: the effects of CEO stock options on company risk-taking and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1055-1078.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper and Row.
- Serra, F., Torres, M. C. & TORRES, A. P. (2004). *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Serra, F.; Ferreira, M. P. & Fiates, G. (2007). Pilares da estratégia: uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos [Working Paper N. 8]. *Global Advantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Leiria, Portugal.
- Serra, F.; Ferreira, M. P. & Pereira, M. F. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos ENANPAD's. *Revista Brasileira de Estratégia*, 1 (10), 39-56.

Siegel, P. & Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, 16, 259-274.

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*, 39, 412-438.

Vasconcellos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 20-37.

Vergara, S. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (9a Ed). São Paulo: Atlas.

Wernerfelt, B. (1984, April/June). A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Recebido: 18/03/2009

Aprovado: 15/05/2009