



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

# **Alta Administração como Recurso Estratégico: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick**

**Roberto Medeiros Jr.**

Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL

**Fernando Ribeiro Serra**

UNISUL Business School

**Manuel Portugal Ferreira**

Instituto Politécnico de Leiria

2009



**Glob  
advantage**

Working paper nº 39/2009

**working paper**

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*

**Rua das Olhalvas**

**Instituto Politécnico de Leiria**

**2414 - 016 Leiria**

**PORTUGAL**

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)

Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)

**WORKING PAPER N° 39/2009**

**Setembro 2009**

Com o apoio da UNISUL Business School



**Alta Administração como recurso estratégico:  
Agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo  
bibliográfico dos trabalhos de Hambrick**

**Roberto Medeiros Jr.**

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rod. SC, 401, km 19  
Trevo dos Ingleses  
88000-050 Florianópolis, SC  
E-mail: [roberto.medeiros.junior@hotmail.com](mailto:roberto.medeiros.junior@hotmail.com)

**Fernando A. Ribeiro Serra**

Unisul Business School e Mestrado em Administração  
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rod. SC, 401, km 19  
Trevo dos Ingleses  
88000-050 Florianópolis, SC  
E-mail: [fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)  
tel: 48 32610045

&

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

**Manuel Portugal Ferreira**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
2411-901 Leiria, Portugal  
E-mail: [portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt)  
tel: 351-244-843317

&

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

## **Alta Administração como Recurso Estratégico: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick**

### **ABSTRACT**

Entre os principais temas de estudo recentes em estratégia estão o papel da Alta Administração e o processo de tomada de decisão estratégica. 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 realizada uma revisão teórica dos aspectos fundamentais da perspectiva adotada. Foi incluída uma breve descrição dos procedimentos metodológicos, seguida das contribuições de Donald Hambrick, autoridade reconhecida no tema segundo pesquisadores de renome. Foi inferido um conjunto de proposições que poderão orientar pesquisas futuras, discussão global e conclusões. Trata-se de uma pesquisa é de caráter descritivo a partir de estudo bibliográfico. De 57 artigos referenciados do autor, 31 foram selecionados. 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.

**Keywords:** Alta administração, Top managers, Caso de estudo, Hambrick

## 1. INTRODUÇÃO

A compreensão das fontes de vantagem competitiva é uma das mais importantes áreas de pesquisa em estratégia, sendo que a teorização e identificação destas fontes foi a preocupação de Porter (1991), autor clássico da escola de posicionamento. Tem, também, sido o foco dos trabalhos de Barney (1991), porém este considerando que a vantagem competitiva é desenvolvida a partir de fatores internos da empresa, esta abordagem originou e é o fundamento da Resource-based View (RBV) – em português, Visão baseada em Recursos-, escola emergente da estratégia (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO; 2004).

Porter (1991) divide o problema da estratégia em duas partes: 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 destas organizações 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 possui um consenso de quais são os fatores específicos à empresa que constituem as fontes de vantagem competitiva. Entretanto, é recorrente afirmar 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 desempenho organizacional (PAPADAKIS; BARWISE, 2002). Rajagopalan, Rasheed e Datta (1993) afirmavam que até aquela data, poucas pesquisas existiam 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 relação da Alta Administração, em especial do *Chief Executive Officer* (CEO) – adaptado em português, seria o executivo principal da empresa, em geral, o presidente -, e a 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. De referir, a este respeito, que a recente crise financeira que assola o mundo, tem colocado a questão dos prêmios concedidos à Alta Administração e o impacto negativo (sob a forma de perda de valor) se houver um êxodo dos *top managers* em 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, tem sido o papel da Alta Administração (por exemplo, HAMBRICK; MASIN, 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 definem 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 das contribuições de Donald Hambrick a esta 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) tem sido considerado a base para a perspectiva RBV, que argumenta que o crescimento de uma firma depende do acesso e uso efetivo dos recursos. Wernefelt (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 com a observação de sucesso. Estes recursos podem ser físicos, humanos e organizacionais. Assim, é razoável conceber a Alta Administração como um recurso estratégico pela RBV (CASTANIAS e HELFAT, 1991). Sendo que 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).

A *Top Management Team* (TMT) – em português, Equipe da Alta Administração - é formada pela coalizão dominante, segundo Hambrick e Mason (1984), isto é, pelo CEO e sua equipe imediata. Papadakis e Barwise (2002) argumentam que desde o artigo seminal de Hambrick e Mason (1984) sobre a perspectiva da Alta Administração, tem existido muita ênfase à TMT como recurso estratégico (por exemplo, MILLER; TOULOUSE, 1986; FINKELTEIN; HAMBRICK, 1990; SMITH et al., 1994; CANNELLA, PARK e LEE, 2008), pelo fato de ser considerada como principal responsável pela tomada de decisões estratégicas (CASTANIAS e HELFALT, 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, são raros, visto que, as capacidades sócio-cognitivas da Alta Administração como recursos induzem a heterogeneidade nos setores de negócios (PRAHALAD; BETIS, 1986; GRANT, 1988; GINSBERG, 1990) e que as decisões da Alta Administração são discricionárias sobre o 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 depende da implementação das ações pela organização (AMIT & SCHOEMAKER, 1993).

Sobre a o caráter de não ser facilmente substituível, Barney (1991) considera que os gestores ou o time de gestão podem ser um recurso com potencial para a geração de vantagem competitiva, mas considera que estes recursos 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, discordando em parte com o ponto de vista de Barney (1991). Em primeiro lugar, a substituição do CEO e da Alta Administração não é fácil, por se tratarem de recursos raros. Adicionalmente, estes recursos isolam o negócio da imitação, seja por fazer algo distinto que leve à lealdade dos clientes, ou por 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. Isto leva a considerar a complexidade social e a ambigüidade 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 e em outros estudos (e.g. HAMBRICK e MASON, 1984; CASTANIAS e HELFAT, 1991; SERRA, FERREIRA e FIATES, 2007), o CEO e a Alta Administração emergem como um recurso determinante do sucesso organizacional. É, então, um fator determinante e crítico a ser analisado, o que por si só justificaria a importância de uma agenda de pesquisa brasileira. Porém 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 desta última.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Vergara (2007) propõem dois critérios básicos para classificar uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, esta pesquisa é de caráter descritivo, pretendendo apresentar proposta de estudos sobre Alta Administração como recurso estratégico a partir da contribuição de Donald Hambrick ao tema.

Em se tratando dos meios, o estudo é bibliográfico. Foram verificados todos os artigos publicados por Donald Hambrick em revistas acadêmicas – que segundo Cannella (2001), 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.

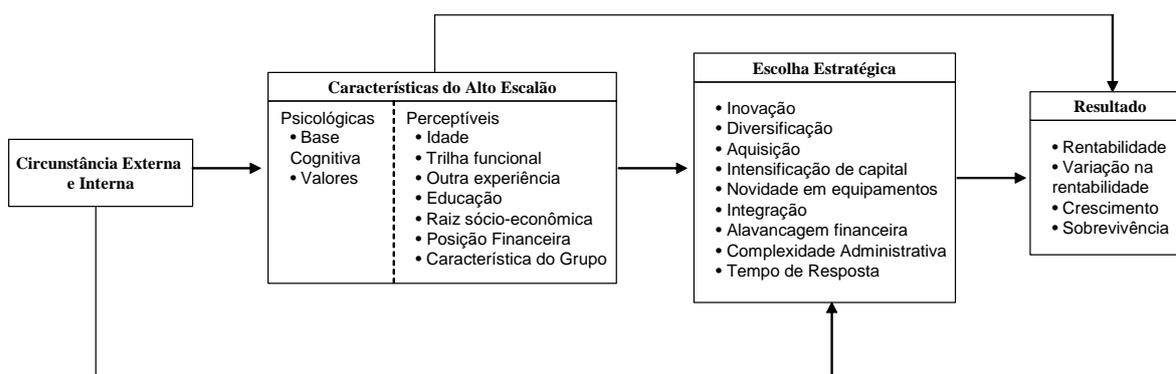
Sendo que no currículo de Hambrick (2009), dos 57 artigos referenciados no período determinado, 31 deles tratam do tema “Alta Administração como recurso estratégico” e estão referenciados no quadro 1. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi à análise dos títulos e resumos dos mesmos.

### **4. ESTUDOS DE HAMBRICK SOBRE A ALTA ADMINISTRAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO**

Donald Hambrick, nos artigos selecionados sobre o tema “Alta Administração como recurso estratégico”, abordou diversas dimensões da atuação e impacto da Alta Administração em questões tão diversas como a relação entre o tempo do mandato da TMT e o desempenho organizacional (FINKELSTEIN e HAMBRICK, 1990; GELETKANYCZ e HAMBRICK, 1997), a heterogeneidade da TMT e seus efeitos na organização (HAMBRICK, CHO e CHEN, 1996) e como a personalidade narcisista dos CEOs pode direcionar a escolha estratégica (HAYWARD e HAMBRICK, 1997; HILLER e HAMBRICK, 2005). Grande parte de seu trabalho foi empírico (21 artigos), tendo apenas 4 artigos teóricos e, 6 artigos de estudo de caso. Porém de todos os seus artigos, o mais citado por ele mesmo – em 17 artigos – foi um artigo teórico de 1984 com o título de *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers* – em tradução livre, “Alto escalão: A organização como reflexo de sua Alta Administração”. Este artigo é considerado por diversos autores (i.e., 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 para mensurar. As características perceptíveis são as que auxiliam 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 sócio-econômicas, 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 onde sugerem relações entre a idade, a experiência profissional (área de origem), o tempo de mandato, o nível de educação formal, a origem socioeconômica e homogeneidade da TMT com as escolhas estratégicas e desempenho da organização. A partir destas proposições, mas não se restringindo a elas, Hambrick estruturou seus estudos e artigos de forma a comparar aspectos da TMT e o resultado da organização, focando diretamente esta relação 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 alto-confiança, 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

**Quadro 2.** Conclusões dos estudos de Hambrick

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Revista</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Tipo do Artigo</b>	<b>Principais resultados (no caso de ser artigo teórico pode ser a tese fundamental)</b>
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 e (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 a percepção do CEO
Hambrick	1982	Strategic Management Journal	Environmental Scanning and Organizational Strategy	Empírico	Não há uma associação direta entre o desempenho da organização, o tipo de executivo (seja ele ofensivo 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 onde 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 continuidade ou 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 que a 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 Reconciliation	Teórico	Apesar da importância da Compensação do CEO como ferramenta gerencial, este artigo defende que poucos estudos haviam sido 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, conformidade estratégica e 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 das 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 - é positivamente relacionada com o desempenho empresarial em empresas de baixa interdependência; (2) Alterações nos membros da TMT – entre as principais áreas funcionais - é inversamente relacionada com o desempenho empresarial em empresas de alta interdependência
Hambrick, D'Aveni	1992	Management Science	Top Management Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Bankruptcies	Empírico	Não há informações suficientes para afirmar que a deterioração da TMT gera uma espiral descendente da organização. O que pode ser afirmado 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 da mesma pós-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 identificou-se a relação de causalidade
Hambrick, Geletkanczyz, 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 status quo 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 de não prejudicar 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	Empirico	(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	Empirico	A forma de medição da homogeneidade acadêmica congrue com a forma de medição empresarial
Hayward, Hambrick	1997	Administrative Science Quarterly	Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris	Empirico	(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) Arrogância do CEO apresenta importantes consequências práticas, além de apresentarem, 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	Empirico	(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 Join 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	Empirico	(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 susceptíveis a ter COOs; (3) CEOs que têm COOs possuem desempenho organizacional

					menor do que aquelas que não
Hiller, Hambrick	2005	Strategic Management Journal	Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making	Teórico	(1) O conceito de “núcleo de auto-avaliação”(CSE), que foi recentemente validado na literatura da psicologia, consolida e engloba quatro dimensões anteriormente desconexas: a auto-estima, auto-eficácia, local de controle e estabilidade emocional; (2) CSE tem um grande potencial para alavancar a investigação sobre auto-conceito 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) 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 as 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 área e o papel da TMT nas escolhas estratégicas
Henderson, Miller, Hambrick	2006	Strategic Management Journal	How Quickly Do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure and Company Performance	Empírico	(1) o CEO assume o cargo com paradigmas relativamente fixos que pouco mudam durante seu mandato; (2) A inércia limita a velocidade que uma organização pode alinhar-se com os paradigmas de um novo CEO; (3) Para qualquer paradigma internalizar, 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 influencia maior nas empresas Americanas do que nas 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 de narcisismos do CEO, maior o dinamismo da estratégia da empresa; (2) Quanto maior a tendência de narcisismos do CEO, maior o número de aquisições feitas pela empresa; (3) Quanto maior a

					tendência de narcisismos do CEO, mais extremo os resultados da empresa; (4) Quanto maior a tendência de narcisismos 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 Company Risk-Taking and Performance	Empirico	(1) Compensação do CEO, baseado em opções de aquisição de ações, faz com que os CEOs invistam pesadamente em P&D, aquisições e despesas de capital. (2) Compensação do CEO, baseado em opções de aquisição de ações, faz com que os CEOs corram mais riscos, encontrando resultados mais extremos; (3) Compensação do CEO, baseado em opções de aquisição de ações, causa resultados mais desfavoráveis do que favoráveis

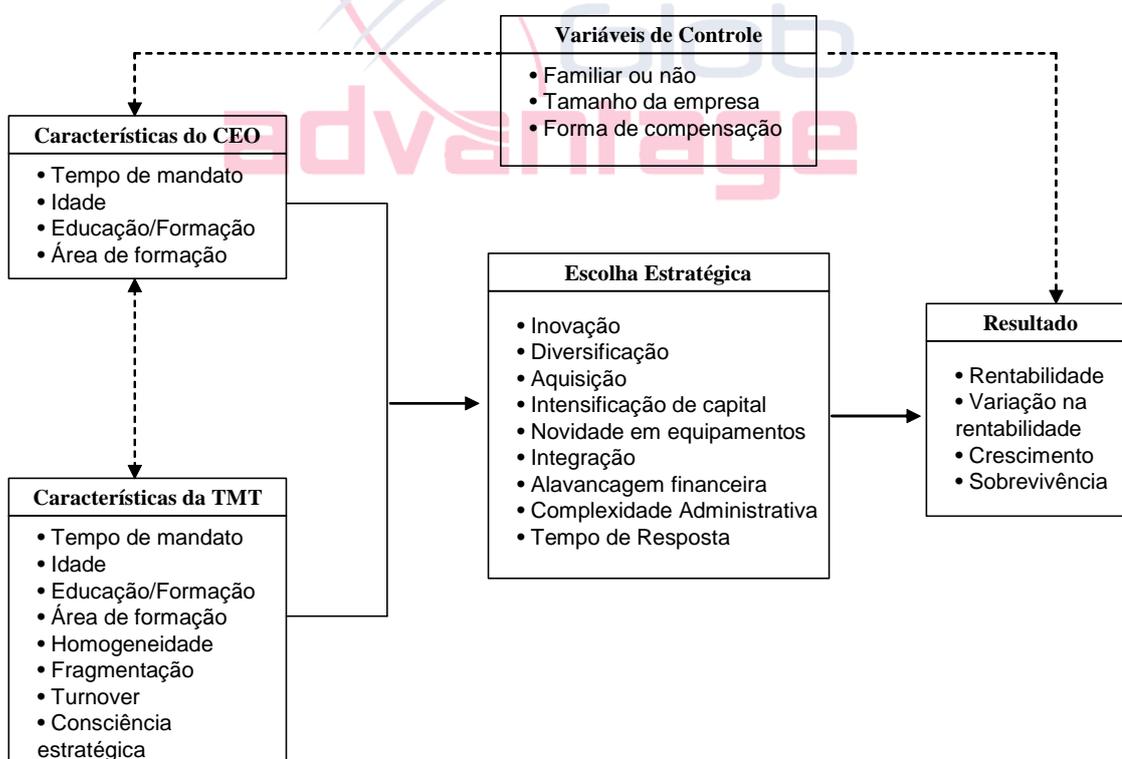


A característica mais testada por Hambrick foi o tempo de mandato seja do CEO ou da sua equipe executiva. Cumpre realçar que das 21 proposições de Hambrick (1984), três dizem respeito diretamente a esta característica.

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 sete 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 estes resultados.

**Figura 2.** Modelo das proposições



## 5. PROPOSTA DE AGENDA PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

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

Utilizando os estudos de Hambrick como direcionar, 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, sendo que estas análises devem considerar variáveis de controle relacionadas a tamanho da organização (número de funcionários e patrimônio), tipo de organização (familiar, de capital aberto ou outra definição) e 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 está foi a características mais estuda por Hambrick, 11 dos 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 que este foi 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. Identificar a relação de impacto das características dos CEOs e as decisões estratégicas em empresas brasileiras e comparar com os resultados obtidos por Crossland e Hambrick(2007) nas organizações americanas, alemãs e japonesas;

5. Identificação dos fatores que levam a demissão ou continuidade 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 do tamanho e rentabilidade da organização e da compensação do CEO (FINKELSTEIN e HAMBRICK, 1988, 1989);
7. Análise da permanência e defesa do Status Quo e o tempo do executivo no setor e organização (HAMBRICK, GELETKANCYZ e FREDRICKSON, 1993);
8. Análise da heterogeneidade da TMT e a velocidade e processo da tomada de decisão (HAMBRICK e CHO, 1996; ABRAHAMSON e HAMBRICK, 1997);
9. Análise do perfil narcisista do CEO e suas decisões e resultado na organização (HAYWARD e HAMBRICK, 1997; CHATTERJEE e HAMBRICK, 2007).

Estes estudos permitiram uma base fundamentada e o entendimento do tema em organizações brasileiras permitindo o aprofundamento dos mesmos 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 à partir da produção acadêmica selecionada de Donald Hambrick, 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 a Alta Administração mostram que a influência do CEO, enfim da Alta Administração, no desempenho da organização possui comportamento distinto de acordo com o país em que a organização. Assim, a generalização das contribuições de Hambrick a todas as organizações sem distinguir o caráter territorial das mesmas, não é razoável. A partir desta observação, ressalta-se a importância do estudo da Alta Administração como recurso estratégico nas organizações brasileiras.

Pesem os contributos 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 podem ser utilizadas em

trabalhos futuros. Por exemplo, de como o desempenho da Alta Administração de multinacionais fora de seu país de origem, com ou sem executivos estrangeiro. 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 contribuimos 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 na 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 principais executivos e com a influência da equipe da Alta Administração no desempenho organizacional.

A investigação futura pode evoluir 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 dos casos de sucesso principalmente e fracassos de executivos, empreendedores e suas equipes, existem poucos estudos que procurem explorar este tema na pesquisa brasileira.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. HAMBRICK, D.C. Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion. **Journal of Organizational Behavior**. V. 18, p. 513-532, 1997.
- AMIT, R. SCHOEMAKER, P. J. H.. Strategic Assets and Organizational Rents. **Strategic Management Journal**. V. 14, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**. V. 11, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, V. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the Resource-Based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**. V. 26, p. 41-57, 2001.

- BARNEY, J.B. & HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Circular nº 64/02**. Disponível em:  
<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>. Acesso em:  
 26/01/2008.
- CANNELLA, A.A. Jr. HAMBRICK, D.C. Effects of Executive Departures on the Performance of Acquired Firms. **Strategic Management Journal**. V. 14, p. 137-152, 1993.
- CANNELLA, A.A. Jr. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. **Academy of Management Executive**. V. 15, N. 3, p. 37-42, 2001.
- CANNELLA, A.A. Jr. Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. **Academy of Management Journal**. V. 45, N. 4, p. 717-733, 2002.
- CANNELLA, A.A. Jr. PARK, J.H.. LEE, H.U. Top management team diversity and firm performance: Examining the roles of external and internal context. **Academy of Management Journal**. V. 51, p. 768-784, 2008.
- CASTANIAS, R. P. HELFAT, C. E. Managerial Resources and Rents. **Journal of Management**. V. 17, p. 155-171, 1991.
- CHATTERJEE, A. HAMBRICK, D.C. It's All About Me: Narcissistic CEOs and Their Effects on Company Strategy and Performance. **Administrative Science Quarterly**. V. 52, p. 351-386, 2007.
- CHO, T. HAMBRICK, D.C. Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. **Organization Science**. V. 17, p. 453-469, 2006.
- CROSSLAND, C. HAMBRICK, D.C. How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries. **Strategic Management Journal**. V. 28, p.767-789, 2007.
- DIERICKX, I. COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**. V. 35, p. 1504-1511, 1989.
- FINKELSTEIN, S. HAMBRICK, D.C., Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation. **Strategic Management Journal**. V. 9, p. 543-558, 1988.
- FINKELSTEIN, S. HAMBRICK, D.C., Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes. **Strategic Management Journal**. V. 10, p. 121-134, 1989.
- FINKELSTEIN, S. HAMBRICK, D.C., Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. **Administrative Science Quarterly**. V. 35, p. 484-503, 1990.
- FREDRICKSON, J.W. HAMBRICK, D.C. BAUMRIN, S. A Model of CEO Dismissal. **Academy of Management Review**. V. 13, p. 255-270, 1988.

- GELETKANYCZ, M.A. HAMBRICK, D.C. The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. **Administrative Science Quarterly**. V. 42, p.654-681, 1997.
- HALEBLIAN, J & FINKELSTEIN, S. Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. **Academy of Management Journal**. N. 36, p 844-863, 1993.
- HAYWARD, M.L.A. HAMBRICK, D.C. Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris. **Administrative Science Quarterly**. V. 42, p. 103-127, 1997.
- HAMBRICK, D.C. Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams. **Administrative Science Quarterly**. V. 26, p 253-276, 1981a.
- HAMBRICK, D.C. Specialization of Environmental Scanning Within Top Management Teams. **Journal of Management Studies**. V. 18, p.299-320, 1981b.
- HAMBRICK, D.C. Strategic Awareness Within Top Management Teams. **Strategic Management Journal**. p 12-16, 1981c.
- HAMBRICK, D.C. Environmental Scanning and Organizational Strategy. **Strategic Management Journal**. V. 3, p. 159-174, 1982.
- HAMBRICK, D.C. and MASON, P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. **Academy of Management Review**. V. 9, p. 193-206, 1984.
- HAMBRICK, D.C. FUKUTOMI, G. The Seasons of a CEO's Tenure. **Academy of Management Review**. V. 16, p. 719-742, 1991.
- HAMBRICK, D.C. D'AVENI, R.A. Top Management Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Bankruptcies. **Management Science**. V. 38, p. 1445-1466, 1992.
- HAMBRICK, D.C. CANNELLA, A.A. Jr. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives. **Academy of Management Journal**. V. 36, p. 733-762, 1993.
- HAMBRICK, D.C. GELETKANCYZ, M.A. FREDRICKSON, J.W. Top Executive Commitment to the Status Quo. **Strategic Management Journal**. V. 14, p. 401-418, 1993.
- HAMBRICK, D.C. Fragmentation and the Other Problems CEOs Have With Their Top Management Teams. **California Management Review**. V. 37, p. 110-127, 1995.
- HAMBRICK, D.C. FINKELSTEIN, S. The Effects of Ownership Structure On Conditions at the Top: The Case of CEO Pay Raises. **Strategic Management Journal**. V. 16, p. 175-193, 1995.
- HAMBRICK, D.C. CHO, T.S. CHEN, M-J. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. **Administrative Science Quarterly**. V. 41, p. 659-684, 1996.
- HAMBRICK, D.C. LI, J.T. XIN, K. TSUI, A. Compositional Gaps and Downward Spirals in International Joint Venture Management Groups. **Strategic Management Journal**. V. 22, p. 1033-1053, 2001.

- HAMBRICK, D.C. CANNELLA, A.A. Jr. CEOs Who Have COOs: Contingency Analysis of an Unexplored Structural Form. **Strategic Management Journal**. V. 25, p. 959-979, 2004.
- HAMBRICK, D.C. FINKELSTEIN, S. MOONEY, A.C. Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. **Academy of Management Review**. V. 30, p. 472-491, 2005.
- HAMBRICK, D.C. **Donald Hambrick: list of publications**. Pennsylvania: PennState, 2009. Disponível em <http://www.personal.psu.edu/faculty/d/c/dch14/vitae.html>. Acesso em: 03 abril 2009.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HENDERSON, A. MILLER, D. HAMBRICK, D.C. How Quickly Do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure and Company Performance. **Strategic Management Journal**. V. 27, p. 447-460, 2006.
- HILLER, N. HAMBRICK, D.C. Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making. **Strategic Management Journal**. V. 26, p. 297-319, 2005.
- KATZ, R. The effects of group longevity on project communication and performance. **Administrative Science Quarterly**. N. 27, p. 81-104, 1982.
- LIPPMAN, S. A. RUMELT, R. P. Uncertain Imitability. **Bell Journal of Economics**. V. 13, p. 418-438, 1982.
- MICHEL, J. HAMBRICK, D.C. Diversification Posture and the Characteristics of the Top Management Team. **Academy of Management Journal**. V. 35, p. 9-37, 1992.
- MILLER, D. TOULOUSE, J. M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. **Management Science**. V.32 , p. 1389-1409, 1986.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**. Vol. 30, p11-24, 1987.
- MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J.B. & GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PAPADAKIS, V.M. & BARWISE, P. How much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? **British Journal of Management**. V. 13, p. 83-95, 2002.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3º ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 1959.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, V. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER. M.E. Note on the Structural Analysis of Industries. **Harvard Business School**, 1980

- PORTER, M.E. What Is Strategy? **Harvard Business Review**. P. 60-78, 1996.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**. V. 25, p. 981 – 1004, 2004.
- SANDERS, W.G. HAMBRICK, D.C. Swinging For the Fences: The Effects of CEO Stock Options on Company Risk-Taking and Performance. **Academy of Management Journal**. V. 50, p. 1055-1078, 2007.
- SIEGEL, P. HAMBRICK, D.C. Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms. **Organization Science**. V. 16, p. 259-274, 2005.
- SERRA, F.A.R; TORRES, M.C.S. TORRES, A.P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.
- SERRA, A.R.S; FERREIRA, M.P. & PEREIRA, M.F. **Evolução da Pesquisa Brasileira em Resource-Based View (RBV): Estudo dos EnANPAD na Área de Estratégia entre 1997-2006. Working paper séries Escola Superior de tecnologia e gestão do Instituto Politécnico de Leiria**, 2007.
- SERRA, A.R.S; FERREIRA, M.P. FIATES, G.G. Pilares da Estratégia: uma Proposta de Dimensões para Análise e Dimensionamento dos Recursos Estratégicos. **Working paper séries Escola Superior de tecnologia e gestão do Instituto Politécnico de Leiria**, 2007.
- SMITH, K.G. SMITH, K.A. OLIAN, J.D. SIMS Jr, H.P. O'BANNON, D.P. SCULLY, J.A. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. **Administrative Science Quarterly**. V. 39, p. 412-438, 1994.
- VASCONCELLOS, F.C. CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. V. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171–180, 1984.