



## STRATEGIC LEADERSHIP: TOP EXECUTIVES AND THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONS - UMA RESENHA CRÍTICA DE FINKELSTEIN E HAMBRICK

**Objetivo do estudo:** este trabalho teve como objetivo realizar uma revisão crítica por parte dos autores sobre a obra de Finkelstein e Hambrick intitulada *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*.

**Metodologia/abordagem:** o método utilizado neste trabalho foi uma análise interpretativa, buscando relacionar os elementos do texto original com outros textos acadêmicos e exercer uma atitude crítica frente às posições e definições de Finkelstein e Hambrick.

**Originalidade/Relevância:** O estudo do alto escalão tem se apresentado como uma fonte importante de conhecimento para o entendimento das decisões estratégicas adotadas pelas organizações, e Finkelstein e Hambrick compilam neste livro as principais pesquisas no assunto.

**Principais resultados:** Os principais resultados foram a coerência, validade dos argumentos, originalidade crítica e profundidade de análise do tema amarrando com outros artigos científicos relacionados.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Este trabalho permitirá a pesquisadores sobre as temáticas de liderança estratégica e alto escalão se aprofundarem nos respectivos temas com vistas a buscarem desenvolver pesquisas relacionadas sobre tais temáticas com as ponderações e críticas dos pontos fortes e fracos do livro de origem deste trabalho. Ao final do trabalho apresentamos algumas sugestões que podem acrescentar à discussão da teoria de alto escalão dimensões psicológicas e metodológicas

**Palavras-chave:** Alto Escalão. Liderança Estratégica. Conselho de Administração. Estratégia. Gestão Estratégica.

**Lucas Daniel Ramos Ribeiro**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: [lucasdaniell@gmail.com](mailto:lucasdaniell@gmail.com)

**Aleixo Fernandes**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: [aleixofernandes0073@gmail.com](mailto:aleixofernandes0073@gmail.com)

**Flávio de Carvalho Perpétuo**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: [fcperpetuo@hotmail.com](mailto:fcperpetuo@hotmail.com)

**Luiz Silva dos Santos**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: [luisilvadossantos@uol.com.br](mailto:luisilvadossantos@uol.com.br)

**José Eduardo Storopoli**

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: [josees@uni9.pro.br](mailto:josees@uni9.pro.br)

**Recebido em:** 28 de março, 2018

**Aprovado em:** 24 de junho, 2018

**Processo de Avaliação:** Double Blind Review

Como citar

(APA) \_\_\_\_\_  
Ribeiro, L., Fernandes, A., Perpétuo, F., dos Santos, L., & Storopoli, J. (2018). Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations - Uma Resenha Crítica de Finkelstein e Hambrick. Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM), 17(4), 146-158. doi:10.5585/ijsm.v17i4.2701

(ABNT) \_\_\_\_\_

RIBEIRO, L., FERNANDES, A., PERPÉTUO, F., DOS SANTOS, L., STOROPOLI, J. Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations - Uma Resenha Crítica de Finkelstein e Hambrick. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM).10, oct. 2018. Available at: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2701>>



## STRATEGIC LEADERSHIP: TOP EXECUTIVES AND THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONS - A CRITICAL REVIEW OF FINKELSTEIN AND HAMBRICK

**Objective of the study:** The objective in this work was to carry out a critical review by the authors on the work of Finkelstein and Hambrick entitled Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations.

**Methodology / approach:** The method in this paper was an interpretive analysis. We sought to relate the elements of the original text with other academic texts and to exercise a critical attitude towards the positions and definitions of Finkelstein and Hambrick.

**Originality / Relevance:** The high-level study has been presented as an important source of knowledge for the understanding of the strategic decisions adopted by the organizations, and Finkelstein and Hambrick compile in this book the main research on the subject.

**Main results:** The main results were the consistency, validity of the arguments, critical originality, and depth of analysis of the theme tying with other related scientific papers.

**Theoretical / methodological contributions:** We intend to contribute to researchers on the topics of strategic leadership and higher echelon to delve into their respective themes in order to seek to develop related research on such topics with the weights and critiques of the strengths and weaknesses of the book of origin of this work. At the end of the paper we present some suggestions that may add to the discussion of the high level psychological and methodological theory dimensions.

**Key words:** Senior Management. Strategic Leadership. Board of Directors. Strategy. Strategic Management.

## STRATEGIC LEADERSHIP: TOP EXECUTIVES AND THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONS - UNA REVISIÓN CRÍTICA DE FINKELSTEIN E HAMBRICK

**Objetivo del estudio:** este trabajo tuvo como objetivo realizar una revisión crítica por parte de los autores sobre la obra de Finkelstein y Hambrick titulada Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations.

**Metodología / enfoque:** el método utilizado en este trabajo fue un análisis interpretativo, buscando relacionar los elementos del texto original con otros textos académicos y ejercer una actitud crítica frente a las posiciones y definiciones de Finkelstein y Hambrick.

**Originalidad / Relevancia:** El estudio del alto escalón se ha presentado como una fuente importante de conocimiento para el entendimiento de las decisiones estratégicas adoptadas por las organizaciones, y Finkelstein y Hambrick compilan en este libro las principales investigaciones del tema.

**Principales resultados:** Los principales resultados fueron la coherencia, validez de los argumentos, originalidad crítica y profundidad de análisis del tema atando con otros artículos científicos relacionados.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** Este trabajo permitirá a los investigadores sobre las temáticas de liderazgo estratégico y al alto escalón profundizar en los respectivos temas con miras de buscar nuevas investigaciones relacionadas sobre tales temáticas con las ponderaciones y críticas de los puntos fuertes y débiles del libro de origen de este trabajo . Al final del trabajo presentamos algunas sugerencias que pueden añadir a la discusión de la teoría de alto escalón dimensiones psicológicas y metodológicas

**Palabras clave:** Alto Escalón. Liderazgo Estratégico. Consejo de Administración. Estrategia. Gestión Estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

*Strategic Leadership: Top executives and their effects on organization* é um importante trabalho de Finkelstein e Hambrick, em que os autores discutem alguns de seus estudos e revisam trabalhos de outros pesquisadores sobre o tema que ficou conhecido como “Teoria do alto escalão”. O livro sintetiza um grande e fascinante corpo de trabalhos onde a gestão, especialmente nos níveis superiores de gestão - ou Alto Escalão - é o principal tema do trabalho. O livro sintetiza o que é conhecido sobre liderança estratégica e indica novas direções de pesquisa.

O debate entre escolha e determinismo tem sido central na teoria das organizações e os autores do livro procuram situar seu trabalho na tradição do conceito de escolha estratégica de Child (1972). No entanto, o efeito condicionante do ambiente organizacional na tomada de decisão estratégica é considerado com frequência, tornando o argumento determinista. Portanto o livro não ajuda aqueles que desejam afirmar que os gerentes têm livre arbítrio ao exercer uma escolha.

Apesar de inúmeros fatores organizacionais poderem afetar a composição do grupo de alto escalão, o livro foca em 2 fatores. O primeiro é a estratégia adotada pela organização. Um aspecto curioso é que a estratégia em si é um dos resultados do processo de tomada de decisão do alto escalão, mas também determina suas características. A estratégia é um construto multidimensional que é analisado sob 3 dimensões: Estratégia corporativa; estratégia competitiva e constância. Uma organização cuja estratégia corporativa de expansão seja a integração vertical de atividades inter-relacionadas deve apresentar menor heterogeneidade em relação aos membros do alto escalão (quando comparado com estratégias de diversificação não correlacionadas), maior grau de interdependência entre as funções do alto escalão, maior o grau de integração social entre os membros do alto escalão, maior o grau de consenso entre os membros do grupo e maior número de componentes no alto escalão (tamanho). A Estratégia competitiva diz respeito à abordagem que a organização faz ao mercado - se está voltada a inovação, crescimento e novas oportunidades (prospecção), ou se prefere controle de custos, eficiência e estabilidade (defesa). Empresas que preferem a estratégia de defesa tendem a ter equipes de alto escalão menos heterogêneas, equipes menores de alto escalão, maior integração social entre os

membros do alto escalão e maior consenso entre os membros do alto escalão. Empresas com pouca constância em suas estratégias tendem a possuir grupos de alto escalão mais heterogêneos, com menor grau de interdependência, grupos de alto escalão maiores, menor interação entre os membros do alto escalão e menor consenso entre os membros do alto escalão. O segundo fator abordado é a performance. Empresas com alta performance são caracterizadas pela folga de recursos disponíveis. Folga de recursos é a diferença entre os recursos disponíveis e a soma de demandas pelos recursos. Empresas com altos níveis de performance ou baixos níveis de performance o tamanho do alto escalão é maior, a interdependência das funções é baixa, a integração social é menor e o consenso também é menor do que quando comparado com empresas de performance mediana.

O principal membro do alto escalão é o CEO – *Chief Executive Officer* e por estar normalmente no topo da hierarquia, influencia significativamente a composição do alto escalão. Uma das características importantes do CEO é a abertura a novas ideias. Quanto mais aberto a novas ideias o CEO for, mais heterogêneo o alto escalão será, maior o tamanho do alto escalão. Quanto maior o mandato do CEO, menos aberto à novas ideias ele será, enfraquecendo, portanto, o tamanho do alto escalão e a heterogeneidade do alto escalão. Uma segunda característica importante do CEO é o poder de selecionar os outros membros do alto escalão – o que determina sua dominância sobre o alto escalão. CEOs com alta dominância tendem a escolher membros semelhantes a si, portanto, quanto maior a dominância do CEO, menor a heterogeneidade do alto escalão. CEOs com alta dominância tendem a estruturar grupos de alto escalão maiores, como uma forma de proteção e de institucionalização de seu poder. Ao exercer seu poder, o CEO também reduz o nível de consenso no alto escalão.

### COMO O LIVRO ESTÁ ESTRUTURADO?

O livro apresenta uma estrutura com dez capítulos. No primeiro capítulo há uma breve introdução sobre estudos dos alto executivos e a visão geral que o livro fornece sobre os efeitos que os principais executivos da empresa têm sobre os resultados organizacionais da empresa. No capítulo dois o livro aborda a importância

dos principais executivos e seus papéis no discernimento gerencial decorrente de fatores ambientais, organizacionais e individuais. No capítulo três observamos uma discussão sobre os aspectos individuais dos executivos. No quarto capítulo do livro há uma ênfase no papel das experiências executivas do alto escalão, observando-se características executiva como duração do mandato, experiência funcional, educação formal e experiência internacional. O quinto capítulo sugere uma exploração das características coletivas de equipes de alto escalão observando-se a experiência, os valores e as bases cognitivas dessas equipes. No capítulo seis os autores debruçaram-se nos pontos de mudanças de executivos e o *turnover* e o impacto disso na empresa. Os papéis dos conselhos administrativos e da governança corporativa que levam a tomada de decisões foram os pontos abordados no capítulo sete do livro. Já no capítulo oito trata de um assunto bastante controverso na temática do alto escalão que é sua remuneração e a lógica que permeia a formulação dos pagamentos aos executivos. Por fim, no capítulo nove apresenta uma análise integrada da pesquisa contemporânea sobre liderança estratégica que os autores realizaram com 146 artigos que nortearam a visão abrangente da temática de alto escalão e liderança na academia.

O capítulo 10, por ser um resumo dos demais capítulos, não será apresentado neste artigo.

## **CAPÍTULO 1: O ESTUDO DOS ALTO EXECUTIVOS**

Os autores do livro fornecem uma visão geral dos efeitos importantes que os principais executivos têm nos resultados organizacionais. Resultados organizacionais são definidos pelos autores do livro como estratégia adotada e desempenho obtido. O capítulo traça o histórico fluxo e o refluxo do interesse acadêmico em líderes seniores e discute a respeito da variedade de líderes que constituem o escopo de interesse do livro: diretores executivos (CEOs), equipes de alta administração (TMTs) e conselhos de administração (CAs). Finalmente, o capítulo fornece uma visão geral de todo o livro.

## **CAPÍTULO 2: OS PRINCIPAIS EXECUTIVOS SÃO IMPORTANTES**

Os autores do livro começam o Capítulo 2 com uma visão geral da literatura sobre os papéis dos executivos. Apresentam o debate da real influência dos altos executivos sobre o que acontece com suas organizações. De um lado do debate está grande parte do trabalho acadêmico de gestão estratégica, que afirma que os altos executivos podem afetar - para o bem ou para o mal - a forma e o destino de suas empresas. Do outro lado, várias escolas dentro da teoria organizacional - notadamente a ecologia da população, a teoria da contingência e a teoria institucional - argumentaram que os executivos são bastante limitados por forças inerciais, ambientais e normativas. O capítulo aborda principalmente o conceito de discernimento gerencial como alavanca teórica para a resolução deste debate. O discernimento gerencial que um determinado executivo possui decorre de fatores ambientais, organizacionais e individuais.

Uma das áreas de pesquisa mais promissoras apontadas pelos autores do livro será a imagem do executivo e suas atribuições. Como um executivo é percebido afeta o próprio capital profissional, mas também afeta a legitimidade da empresa e sua capacidade de atrair o apoio das partes interessadas. No entanto, a imprensa e outros canais de informação externa (como empresas de pesquisa executiva, associações empresariais e mais recentemente redes sociais na internet) também influenciam muito as formas em que os executivos são percebidos. Os autores do livro antecipam que a reputação executiva, o estigma, o prestígio e as atribuições dos altos executivos serão construções proeminentes em algumas das pesquisas mais interessantes sobre a alta administração nos próximos anos. O capítulo conclui com uma visão geral da literatura sobre o romance da liderança, ou a tendência humana de acreditar que os gerentes fazem a diferença.

## **CAPÍTULO 3: COMO AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS AFETAM A AÇÃO EXECUTIVA**

Os executivos diferem em sua experiência pessoal, fator que influencia à tomada de decisão. A proposta é que executivos diferentes, em face de situações iguais diferem no que decidem e em como se comportam. O capítulo apresenta uma discussão abrangente de como esse processo ocorre, dependendo da orientação do executivo ou de suas experiências,

valores, personalidade e mentalidade. A orientação executiva limita e distorce os estímulos reais enfrentados pelo executivo, de modo que sua realidade interpretada é resultado de um processo de filtragem em três estágios: campo de visão limitado, percepção seletiva e interpretação.

Este capítulo centra-se especificamente nos atributos psicológicos dos executivos: valores dos executivos, modelos cognitivos e elementos da personalidade. Os autores do livro focam os efeitos dos executivos nos resultados organizacionais, desenvolvendo a ideia de que a orientação de um executivo, formada pelo conjunto de características psicológicas e experiências observáveis, dão origem a suas percepções e escolhas. Com base em trabalhos apresentados, o livro sugere um modelo dos limites humanos em relação à escolha estratégica com implicações claras sobre como os resultados organizacionais são o reflexo das principais orientações executivas. Os autores do livro discutem as principais dimensões da psicologia executiva e desenvolvem um conjunto de proposições que vinculam essas dimensões com as ações executivas.

#### **CAPÍTULO 4: EXPERIÊNCIAS EXECUTIVAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

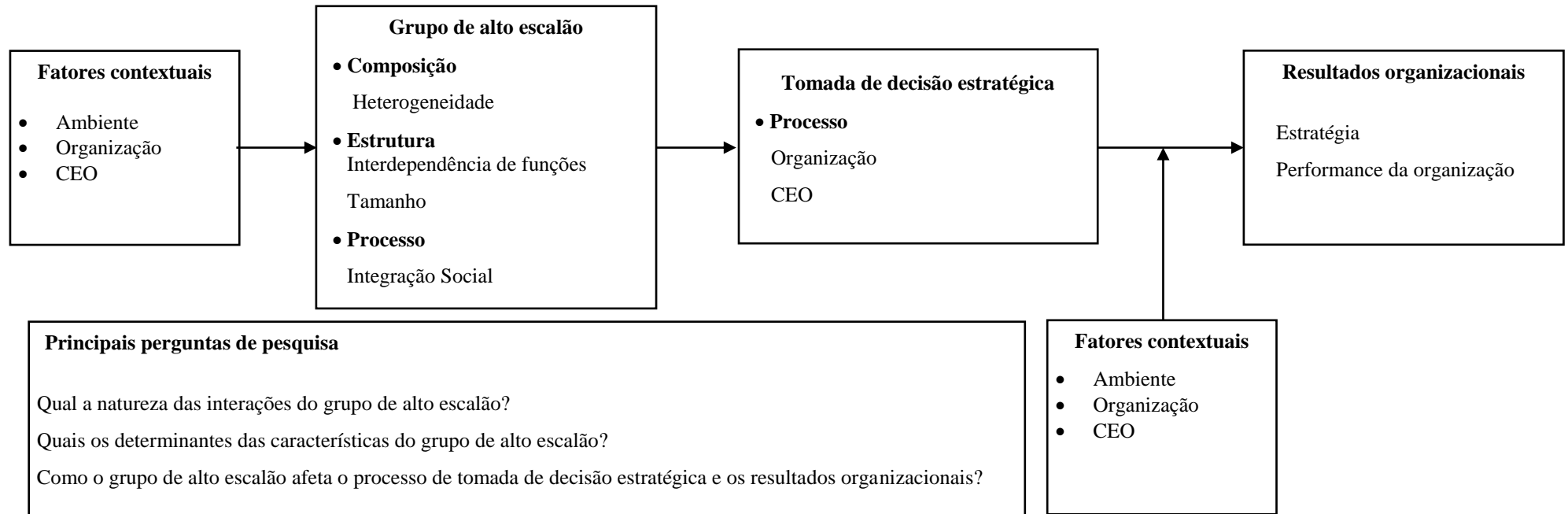
Os autores do livro abordam os aspectos mais observáveis das orientações pessoais dos executivos, especificamente suas experiências. As experiências dos executivos moldam suas percepções e perspectivas. Da mesma forma, as experiências fornecem indicadores de propriedades psicológicas menos observáveis, como valores ou personalidade. O capítulo apresenta revisões abrangentes e integradas da literatura sobre os efeitos das seguintes características executivas sobre estratégia e desempenho: duração do mandato, experiência funcional, educação formal e experiência internacional. O capítulo conclui com uma

discussão detalhada dos fatores que afetam a força das associações preditivas entre as experiências dos executivos e suas ações estratégicas.

Este capítulo enfatiza então o papel das experiências executivas. Por isso, os autores querem dizer o conjunto de experiências que os executivos trazem para suas posições, como incorporadas por características como mandato, formação funcional e educação. A pesquisa sobre características demográficas e resultados organizacionais é abundante, e este capítulo tenta dar sentido ao que é conhecido e desconhecido sobre essas relações. O capítulo oferece sugestões para examinar um conjunto mais amplo de experiências executivas e populações executivas do que tradicionalmente foram estudadas e requer mais atenção ao desenvolvimento de tipologias executivas. Os autores se basearam em trabalhos de psicologia social para propor um modelo que associa as características do executivo e os resultados organizacionais.

#### **CAPÍTULO 5: EQUIPES DE ALTO ESCALÃO: BASE COLETIVA DA AÇÃO EXECUTIVA**

Alto escalão é um construto multidimensional. Este construto é formado pelos elementos composição, estrutura e processo. Composição diz respeito às características coletivas do alto escalão como experiência, valores e bases cognitivas. A Estrutura é entendida por meio do tamanho do alto escalão, das funções desempenhadas pelo alto escalão e a interdependência destas funções. O processo sob a lente dos autores está em dois aspectos do processo: integração social entre membros do alto escalão e o consenso. As perguntas de pesquisa e os elementos principais de estudo do alto escalão são representados em um framework, reproduzido nesse trabalho pela Figura 1.



**Figura 1 - Modelo de grupo de alto escalão**  
 Fonte: Finkelstein e Hambrick (1996, p. 120)

Os fatores contextuais do ambiente em que a organização está inserida influenciam a formação das equipes de alto escalão por meio de ambientes complexos que favorecem a formação de equipes de alto escalão heterogêneas e maiores (em número de participantes). Por favorecer grupos maiores e mais heterogêneos, interesses diversos afloram, o que torna mais difícil a obtenção do consenso e reduz-se a interação social entre os membros do alto escalão. A complexidade força a independência e a descentralização da tomada de decisão o que reduz a interdependência do grupo do alto escalão. Ambientes instáveis devem impactar a formação do grupo de alto escalão da mesma forma que ambientes complexos, apesar de ser um fenômeno essencialmente diferente do apresentado em ambientes complexos. Ambientes generosos, em que a empresa obtém retornos favoráveis para seus investimentos, geram excesso de recursos. Como algumas pesquisas mostram recursos em excesso podem favorecer a inclusão de mais membros no grupo de alto escalão (Keats e Hitt, 1988; Bantel e Finkelstein 1995).

## **CAPÍTULO 6: MUDANÇAS NO ALTO ESCALÃO: *TURNOVER* E SUCESSÃO DE EXECUTIVOS**

As mudanças na composição do alto escalão podem afetar a performance da empresa de forma positiva ou negativa. O contexto que antecede a mudança determina se o resultado será benéfico ou não para a empresa. Performance pré-mudança; propriedade (ou posse de ações) e relação com o conselho; tamanho, estrutura e opção estratégica da empresa; condições de mercado e concorrência; características do antecessor são fatores ligados ao contexto que influenciam como a organização irá reagir a mudança. Este capítulo do livro se dedica a estudar fatores antecedentes e consequências das mudanças no alto escalão em dois níveis distintos: substituição do CEO e substituição de outros membros do alto escalão.

O contexto de fatores que antecedem a substituição do CEO pode ser dividido como involuntário ou voluntário. Os fatores involuntários são morte ou doença e correspondem pelo menor percentual de *turnover*. A saída do CEO por fim de mandato, aposentadoria compulsória determinada pelo estatuto da empresa, renúncia ou demissão é um fator voluntário. Embora diversos estudos apontem que performance ruim antecede a saída

do CEO, estes mesmos estudos apontam que a performance explica apenas entre 10% a 20% da variância das taxas de substituição do CEO, portanto, outros fatores devem ser investigados. Todos estes fatores são importantes para explicar o *turnover* de CEOs nas empresas, e algumas orientações são dadas pelos autores do livro aos pesquisadores que desejam pesquisar as consequências da substituição de CEOs: procurar incluir os diversos fatores abordados no capítulo (e no livro); inclua na amostra apenas as substituições que tenham pego o investidor de surpresa; procure replicar bons estudos nesta área com o objetivo de identificar padrões, pois as pesquisas até o momento em que o livro foi escrito, aplicaram critérios e variáveis distintas, impedindo a generalização dos resultados.

Os autores do livro também analisaram os motivos da troca de executivos do alto escalão, que não o CEO. Quanto mais poder o CEO possui (ações, relacionamento com o comitê), maior a chance de que ele se mantenha no cargo, às custas de substituições no segundo escalão. Quanto maior a heterogeneidade do grupo de alto escalão, maior o *turnover*. Quanto menos semelhante um determinado membro do alto escalão for dos membros mais poderosos do grupo, maior as chances de sua substituição. Os autores do livro destacam o papel da performance ruim da organização em um ciclo espiral de degradação do alto escalão, que gera piora na performance, gerando degradação no alto escalão. Organizações adquiridas apresentam maior número de demissões de membros de alto escalão, facilitando a avaliação das consequências para a performance destas organizações em comparação com as organizações adquiridas que não realizaram grandes alterações na composição do alto escalão. Os estudos nesta linha mostram que quanto maior a taxa de demissões do alto escalão nos dois primeiros anos após a aquisição, pior a performance (em relação à performance antes da aquisição) nos 4 primeiros anos após a aquisição.

## **CAPÍTULO 7: CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

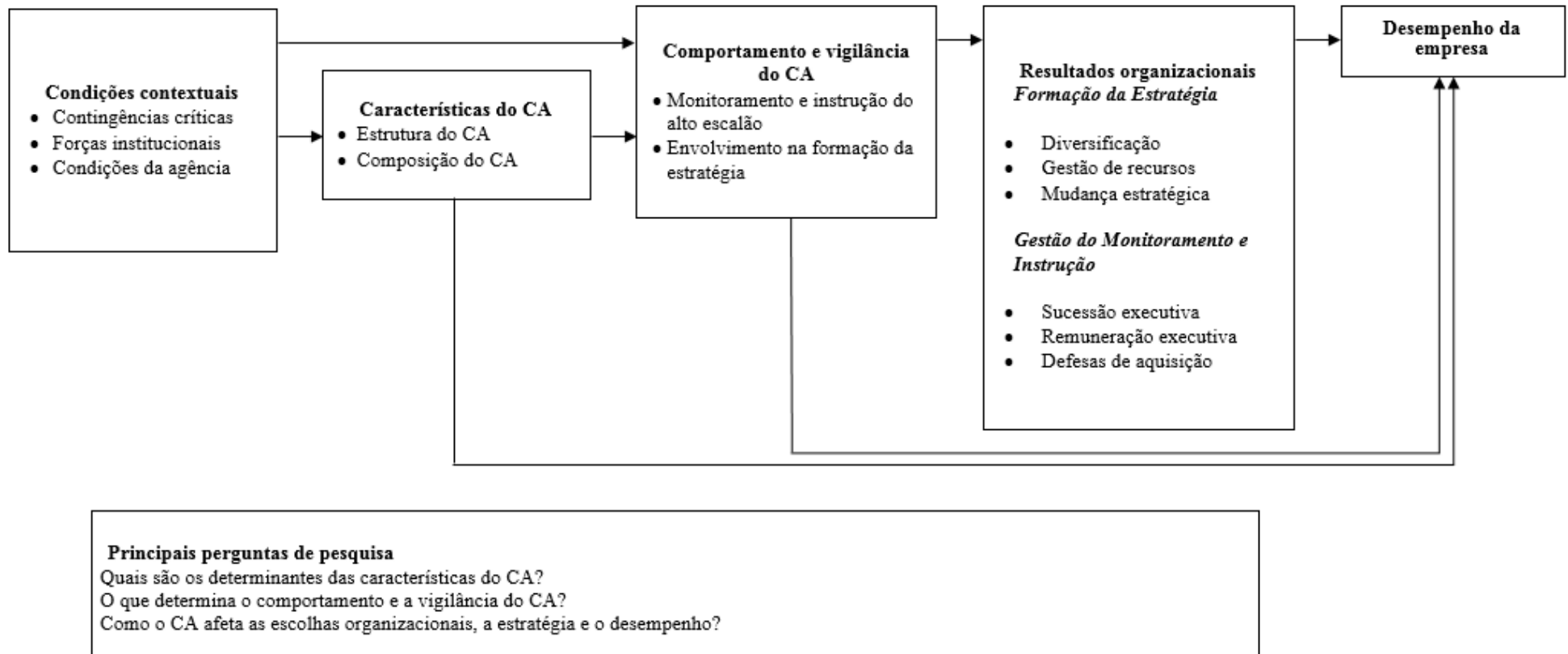
Os conselhos de administração compreendem papéis nas organizações de tomada de decisões no alto escalão e em um nível estratégico muito superior aos da gestão convencional. Alguns teóricos da dependência

de recursos apontam o uso de conselhos como um mecanismo para reduzir a incerteza do ambiente organizacional ao buscar atores externos para representar contingências críticas internas. Os dois principais pontos deste capítulo tratam do entendimento da estrutura e composição de um conselho e de seus efeitos diretos e indiretos na liderança executiva e nas escolhas estratégicas. No capítulo são apontadas 28 proposições que compõem a discussão dos autores sobre esses dois pontos.

Para os autores, o modelo ideal de uma estrutura de um conselho passa pelas condições contextuais que englobam as contingências críticas, as forças institucionais e as condições da agência; contemplam as características do conselho como estrutura e composição; abordam a vigilância e o comportamento do conselho; apontam os resultados organizacionais como a formação da estratégia com sua diversificação, gestão de recursos e a mudança da estratégia e também o monitoramento e o controle disciplinar do conselho como sucessão executiva, remuneração executiva e proteção em aquisições. Todos esses pontos influenciam a performance da organização.

Na visão dos autores, o objetivo deste capítulo foi desenvolver um modelo de conselhos de administração que representasse o conselho sob o aspecto de centralidade na liderança estratégica - por um lado, algo que monitorasse a alta administração e, por outro, uma equipe de gerenciamento de nível muito superior (Figura 2). As considerações sob o ponto de vista das condições contextuais que dão origem à estrutura e composição do conselho permitem um tratamento integrado do papel dos conselhos no auge das organizações, assim como os resultados organizacionais provenientes do tempo de vigência do conselho e do envolvimento estratégico. Os autores propuseram proposições sobre a concentração nos conselhos de diretores como líderes estratégicos fundamentais e defenderam uma compreensão teórica mais ampla de como os conselhos afetam e são afetados por forças internas e externas da organização.





**Figura 2 - Modelo de Conselho de Administração (CA)**

Fonte: Finkelstein e Hambrick (1996, p. 221)

## CAPÍTULO 8: REMUNERAÇÃO EXECUTIVA

Poucos assuntos são mais controversos em liderança estratégica que a remuneração dos executivos das organizações. A pergunta que os autores provocam é qual é a lógica por trás dos pagamentos ao CEO? Muitos acadêmicos tentam responder a essa questão com explicações e explanações econômicas, mas há certa discussão a respeito dessa temática.

O objetivo central deste capítulo é, inicialmente, desenvolver um framework que capture a complexidade da remuneração aos executivos e que sugira uma agenda de pesquisas futuras que possam elucidar melhor a discussão sobre o tema. Para irem além desse framework, os autores também propõem que a estrutura que se apresenta no modelo baseie-se em três dimensões que caracterizam a remuneração, que são a direção da causalidade, a perspectiva teórica adotada e a unidade de análise. Na primeira, destaca-se o olhar para a remuneração executiva não apenas com base na performance da empresa, mas também para um conjunto de potenciais e amplas escolhas estratégicas, de características organizacionais e das reações dos *stakeholders* que podem ser as responsáveis pelos planos de remuneração dos executivos. Sob perspectivas teóricas, alguns autores como Berle e Means (1932) destacaram a separação entre a propriedade e o controle das organizações mais modernas levando a outros estudos de mais autores que sugeriam que os altos salários dos executivos pareciam estar mais associados com a escala das operações do que com a lucratividade das empresas (Baumol, 1946, 1967). Para a abordagem de unidade de análise, muitos estudos focam tanto o pagamento ao CEO e o pagamento agregado (pacote) feito a outros gestores de alto escalão. Por fim, se pensadas as três vertentes anteriores como um framework, pode-se entender a proposta de fornecer uma visão mais ampla das pesquisas em remuneração executiva como também permite identificar oportunidades de pesquisas futuras com uma série de múltiplas combinações de outras dimensões.

As conclusões que os autores apontam são embasadas em três frentes, sendo uma a descrição gerencial que abrange as perspectivas econômicas, sociais e políticas representando um modelo de remuneração executiva ~~mais~~ integrado; uma segunda frente baseada na mensuração da remuneração executiva, que mostra que a maioria dos estudos sobre o tema está baseada nas mensurações sobre salários e bônus. No entanto, remunerações a longo prazo ainda são apontados

pelos autores como um bom caminho de pesquisa a ser seguido. Por fim, o pagamento e a performance são uma temática bastante abordada pela literatura que tenta atrelar os dois temas trazendo muitos resultados inconclusivos. Ainda para os autores, o pagamento e a performance nem sempre estão relacionados, ambos não deveriam estar necessariamente estruturados para serem relacionados e tal relação é conduzida através de contingências variando conforme o perfil do conselho e do agente gerencial. Em conclusão, os autores sugerem que é importante ter um foco em estudos com cunho social e político que possam explicar melhor os dilemas sobre a remuneração de executivos de alto escalão.

## CAPÍTULO 9: UMA ANÁLISE INTEGRADA DA PESQUISA CONTEMPORÂNEA SOBRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Os autores do livro documentaram vários atributos metodológicos fundamentais dos trabalhos empíricos sobre liderança estratégica e como eles mudaram ao longo do tempo. A pesquisa empírica sobre liderança estratégica baseia-se mais em fontes de dados de arquivo que em fontes de pesquisa, empregando amostras maiores, e utilizando técnicas de regressão mais do que meramente correlacionais. Parece importante incentivar abordagens alternativas para complementar a tendência dominante. Assim, uma combinação de métodos provavelmente será necessária para ajudar a mover a compreensão da liderança estratégica para o próximo nível. Os autores do livro tinham como objetivo deste capítulo documentar e discutir os principais atributos conceituais e metodológicos da pesquisa sobre liderança estratégica e analisar como estas obras têm mudado ao longo dos últimos quinze anos, usando os estudos da amostra como exemplos.

Este capítulo permite uma análise do registro empírico - um exame integrativo dos principais trabalhos sobre liderança estratégica - que nos traz um círculo completo das ideias contidas em cada capítulo anterior. Os autores do livro realizaram uma revisão dos trabalhos mais destacados sobre liderança estratégica. Para extrair dados adequados, foram analisados o conteúdo de 146 artigos que compreendem as pesquisas listadas. Os autores do livro se concentraram em um número limitado de questões importantes, principalmente na avaliação das abordagens teóricas que formam a base do trabalho, e nas principais escolhas metodológicas feitas pelos pesquisadores. Exploraram os temas principais que são sugeridos por esta análise e como

estes temas se relacionam com cada um dos capítulos do livro. Concluíram que o registro de pesquisa sobre liderança estratégica é impressionante em termos de amplitude de questões de pesquisa examinadas, variedade de perspectivas teóricas empregadas, qualidade das contribuições feitas e volume de trabalho realizado. O desenvolvimento futuro da liderança estratégica como tema de estudo exigirá que sejam desenvolvidas novas questões e novas teorias que abordem a natureza fundamental da administração de alto escalão e seu papel nas organizações.

## DISCUSSÃO

O Artigo *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers* (Hambrick e Mason, 1984) é considerado o trabalho seminal da Teoria do Alto Escalão (Hoskisson, Hitt, Wan e Yiu, 1999; Papadakis e Barwise, 2002). Neste artigo, os autores apresentam a perspectiva do Alto Escalão, argumentando que são as escolhas estratégicas oriundas das decisões do TMT que impactam os resultados das organizações. Hambrick e Mason (1984) colocam que estas decisões ou escolhas do TMT são dependentes das características deste grupo. As características do TMT são classificadas por Hambrick e Mason (1984) em perceptíveis e psicológicas. As características perceptíveis, segundo os autores auxiliam na formação das características psicológicas e incluem aspectos mais fáceis de identificar e mensuráveis (por exemplo, idade, formação, trilha profissional, heterogeneidade, dentre outras). As características psicológicas podem estar ligadas aos valores pessoais, sendo assim mais difíceis de medir. Os três princípios centrais que norteiam a perspectiva do alto escalão são: (1) as escolhas estratégicas que são efetuadas em organizações como reflexo dos valores e bases cognitivas dos principais atores; (2) os valores e as bases cognitivas desses atores são percebidos pelas características observáveis; (3) os resultados organizacionais estão associados com as características observáveis desses atores (Carpenter, Geletkanycz e Sanders, 2004).

Os autores do livro poderiam utilizar-se do conhecimento desenvolvido em outras disciplinas para fundamentar suas suposições e teorias. Por exemplo, a psicologia já demonstrou, 16 anos antes da publicação do livro, que comportamento passado influencia comportamento futuro (Bagozzi, 1981), e os teóricos de cultura organizacional já apresentavam a necessidade de observação de artefatos mais aparentes frente a dificuldade de aprofundamento da observação do comportamento

das organizações (Schein, 1990). Os estudiosos da dinâmica da cultura organizacional também forneceram importantes indicativos de que, conforme a organização evolui, a cultura muda e conseqüentemente existe a necessidade de mudança comportamental (Zheng, Qu, e Yang, 2009) - o que pode levar a pressuposição que mudanças de decisões estratégicas devem ser levadas a cabo. Não seria esta uma outra possível explicação para substituição do CEO ou de outros membros do alto escalão? Estes são apenas exemplos de teorias que, vindas de outras áreas de conhecimento, ajudariam a lançar luz sobre o assunto.

Os autores do livro passam boa parte do livro informando aos leitores sobre as dificuldades de definições claras para condução de pesquisas. Afinal, quais os critérios para definir quem são os membros do alto escalão? Como definir o que é performance desejada? Os autores do livro poderiam ter sugerido um critério maleável suficiente para orientar futuras pesquisas e pacificar algumas discussões inerentes ao assunto.

Em relação aos traços psicológicos dos membros do alto escalão, os autores do livro poderiam ter citado por exemplo a teoria do foco regulatório (Higgins, 1987). A psicologia vem estudando como o foco regulatório dos indivíduos afetam o ambiente de trabalho, e mais recentemente estudaram a relação do foco regulatório com o empreendedorismo (Brockner, Higgins e Low, 2004). O que será que a teoria do foco regulatório pode acrescentar aos estudos do alto escalão? Será que existe a necessidade de congruência entre os traços do CEO e do restante do alto escalão? E em relação ao traço do conselho? Será possível aprimorar o método de mensuração do traço do foco regulatório para verificação indireta no contexto das decisões estratégicas? Quando considerado em grupo, será que traço individual do CEO se sobrepõe ao dos outros membros do alto escalão ou será que existe uma espécie de retroalimentação - em que um traço de um indivíduo afeta os demais e vice-versa? Nos parece que estas questões são válidas e férteis para estudos envolvendo o alto escalão e as decisões estratégicas.

Em relação ao comparativo dos trabalhos apresentados no capítulo 9, nos causa especial preocupação com as relações apontadas nestes trabalhos como relações causais. A lógica causal subjacente empregada em um trabalho empírico ou conceitual tem a ver com os tipos de relacionamentos conceituais que estão sendo considerados. Por lógica causal, entendemos o conjunto subjacente de relações entre construções principais que formam a base para proposições testadas, geradas ou implícitas. Essas lógicas

causais subjacentes existem em pesquisas tanto conceituais como empíricas, já que a maioria funciona ou apresenta argumentos em uma relação particular. A existência de uma lógica causal em um estudo empírico, no entanto, não significa que os métodos de modelagem causal estatísticos formais estão realmente sendo empregados. Na verdade, muito poucos trabalhos empíricos na amostra foram capazes de estabelecer uma causalidade estrita.

As lógicas causais foram classificadas com base em como a liderança estratégica foi prevista em cada trabalho: como construção independente, como construção dependente, ou uma construção independente-dependente. É evidente que a liderança estratégica tem sido mais frequentemente modelada como uma construção independente do que uma dependente e especialmente como um antecedente do desempenho da empresa. Isso não é surpreendente, dado o foco dos estrategistas nos resultados de desempenho. Os estudos nesta categoria incluem o trabalho de alinhamento do CEO e as consequências da sucessão executiva para o desempenho da empresa. No entanto, embora os estudiosos de gestão tendam a se concentrar nos efeitos dos gerentes e seus comportamentos é necessária maior compreensão dos determinantes das características e comportamentos executivos; só com isso pode-se chegar às forças radicais para mudança ou intervenção.

A maneira final em que foram analisados os atributos conceituais dos trabalhos foi identificar os seus pressupostos subjacentes sobre o trabalho de gestão. Embora muitos trabalhos não indiquem explicitamente os pressupostos que estão subjacentes à sua visão do trabalho de gestão, praticamente todos os pesquisadores fazem essas afirmações. É importante apontar estas perspectivas subjacentes, pois, elas ajudam a entender o ponto de vista que os autores adotam em um projeto e, por implicação, a complexidade e até a sofisticação da pesquisa. Discute-se em muitos lugares no livro (e especialmente no Capítulo 3) que o trabalho gerencial raramente é caracterizado por um simples nexos de decisões que maximizam o resultado. Em vez disso, os principais gerentes operam sob considerável ambiguidade, complexidade e sobrecarga de informações (Mintzberg, 1973; Kotter, 1982), na maior parte das vezes envolvendo fatores políticos e sociais e econômicos. Trazemos aqui a necessidade de esclarecimento sobre os trabalhos sobre liderança estratégica refletiam esses pressupostos sobre a natureza do trabalho gerencial.

## CONCLUSÃO

O trabalho de Finkelstein e Hambrick (1996) constitui uma importante obra teórica sobre a perspectiva da importância do alto escalão nas organizações. A abordagem de assuntos distintos como remuneração, conselhos de administração, governança corporativa e outros faz deste trabalho um referencial fundamental para acadêmicos e executivos que queiram se aprofundar no desenvolvimento de lideranças estratégicas e seus enfrentamentos de rotina que envolvem o papel do alto executivo e o resultado entregue às empresas que os contratam. Por fim, a proposta deste trabalho foi a de apresentar uma resenha crítica ao livro dos autores e um trabalho que permita o desencadeamento de pesquisas científicas a partir da contribuição de Finkelstein e Hambrick à temática da teoria do alto escalão e da liderança estratégica.

## REFERÊNCIAS

- Bagozzi, R. P. (1981). Attitudes, intentions, and behavior: a test of some key hypotheses. *Journal of personality and social psychology*, 41(4), 607.
- Bantel, K.A., Finkelstein, S. (1995). The determinants of top management teams. In Markovsky, B., O'Brien, J., Heimer, K. (Eds.) *Advances in Group Processes*, Volume 12, JAI Press: Greenwich, CT, 139-165.
- Baumol, W. J. (1946) Community indifference. *Rev. Econ. Stud.*, 14, 81-86.
- Baumol, W. J. (1967) Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis *The American Economic Review*, Vol. 57, No. 3. (1967), pp. 415-426, doi:10.2307/1812111
- Berle, A.; Means, G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Brockner, J., Higgins, E. T., Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 19(2), 203-220.
- Carpenter. M. A., Geletkanycz, M. A., Gerard Sanders, WM. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team

- Composition. *Journal of Management*. 30. 749-778. 10.1016/j.jm.2004.06.001.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6, pp. 1-22.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*, West, Minneapolis/St. Paul.
- Hambrick, D., Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological review*, 94(3), 319.
- Hoskisson, R. E., 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.
- Keats, B.W., Hitt, M.A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *The Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.
- Mintzberg; H. *The nature of managerial work*. New York, Row Publishers, 1973.
- Papadakis, V. M., Barwise, P. (2002) "CEO versus top management team: which matters more in strategic decision-making?", *British Journal of Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 83-95
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2). <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Zheng, W., Qu, Q., Yang, B. (2009) Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review*, v.8, n.2, pp. 151-173