



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Equipes de Gest3o de Topo uma Pesquisa Bibliometrica de 2005 a 2015

GISELI ALVES SILVENTE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
giselias@terra.com.br

CLÉBIA CIUPAK

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso
clebia.ciupak@gmail.com

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO CUNHA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
juliocunha@yahoo.com



EQUIPES DE GESTÃO DE TOPO: UMA PESQUISA BIBLIOMETRICA DE 2005 A 2015

Resumo

O objetivo deste artigo foi identificar as principais características das obras sobre *Top Management Team – TMT*. Primeiramente relacionou-se os principais autores clássicos e atuais que pesquisam TMT realizando uma pesquisa bibliométrica nos periódicos da base científica *Web of Science*, período compreendido entre 2005 a 2015 (inclusive). Posteriormente, para levantar as principais abordagens evolutivas, analisaram-se os anos de 2013, 2014 e 2015 especificamente, pelo período refletir a tendência atual do tema. Os resultados foram processados no *Software Bibexcel* gerou uma matriz de citações e co-citações, que posteriormente recebeu tratamento estatístico, no *Software SPSS*, onde por meio da análise fatorial exploratória, identificou-se 5 fatores. Estes foram nomeados de acordo com a principal abordagem dos autores clássicos que foram agrupados, em “Competências da Equipe de Gestão de Topo; Características dos Gestores de Topo; Efeito das Falhas de Linhas Demográficas; Disparidades Salariais entre os CEO e Aprendizagem Organizacional”. Dentre as abordagens evolutivas dos autores que continuam pesquisando o tema, destaca-se o interesse pelo contexto da TMT nas Empresas Familiares, a Diversidade de Gênero na Equipe e as Influências Internas e Externas da TMT. Do estudo pode-se concluir que as pesquisas sobre TMT encontram-se em constante crescimento, pois acompanham o processo evolutivo das organizações.

Palavras-chave: Equipe de Gestão de Topo; CEO; Abordagem Evolutiva.

Abstract

The objective of this paper was to identify the main features of the works on Top Management Team - TMT. First it was related to the major classical and current authors researching TMT performing a bibliometric research in the scientific basis of periodic Web of Science, period 2005 to 2015 (inclusive). Later, to raise the main evolutionary approaches, we analyzed the years 2013, 2014 and 2015 specifically for the period reflect the current theme of the trend. The results were processed in Bibexcel Software generated an array of citations and co-citations, which subsequently received statistical analysis, the SPSS software, which through exploratory factor analysis, we identified five factors. These were named according to the main approach of the classical authors who were grouped in "Skills of Top Management Team; Characteristics of Top Managers; Effect of Fault Lines Demographic; Salary disparities between the CEO and Organizational Learning. " Among the evolutionary approaches of authors who continue researching the subject, there is interest in the context of TMT in Family Business, Gender Diversity in Team and Internal and External Influences of TMT. From the study it can be concluded that research on TMT are constantly growing because accompany the evolutionary process of organizations.

Keywords: Top Management Team; CEO; Evolutionary approach.



1 Introdução

As adversidades econômico-financeiras, como as interferências das políticas governamentais, a crise econômica do país, e a alta competitividade empresarial somadas as exigências mercadológicas, consumidores mais ávidos por produtos de qualidade e com preços acessíveis, proliferação da concorrência, necessidade de maior controle organizacional, exigem que as empresas, constantemente e de forma rápida tomem decisões mais assertivas que possibilitam à organização alcançar seus objetivos e assim proporcionar à mesma a obtenção de resultados melhores. As decisões são tomadas pelo alto escalão da empresa em conjunto com a equipe de gestão de topo visando conduzir o processo de tomada de decisão de forma a otimizar a utilização dos recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, podendo também atender a seus interesses particulares em detrimento aos da organização. De acordo com Barney (1991), esses recursos são controlados pela organização e possibilitam a operacionalização das decisões estratégicas.

Neste sentido, para que a organização seja competitiva, os gestores de topo necessitam dispor de habilidades, conhecimentos e capacidades compatíveis com o processo de tomada de decisão estratégica. Para Serra, Tomei, e Serra (2014), a equipe de gestão de topo das empresas pode ser um dos recursos estratégicos fundamentais e suas decisões devem ser pautadas em extrema cautela e significativa rapidez, pois as competências e capacidades que essa equipe fornece à empresa gera informações úteis e tempestivas que suportam o processo decisório.

Apesar da relevância do assunto, após buscas na base de dados *Web of Science* a respeito de equipes de gestão de topo (*Top Management Team - TMT*) foram encontrados poucos estudos de revisão que contemplam as abordagens trabalhadas sobre o assunto até então. Dessa forma, este trabalho traz significativa contribuição à academia por apresentar, de forma condensada e sistemática, um estudo que detalha as características dos trabalhos desenvolvidos sobre TMT nos últimos dez anos, demonstrando assim a evolução longitudinal e o interesse da academia pelo tema, já que o alto escalão e as equipes de gestão de topo se constituem ferramentas fundamentais para o existir de uma organização. Vale destacar que este artigo objetiva identificar as principais características das obras sobre equipes de gestão de topo (*Top Management Team – TMT*). Nesse sentido faz-se mister o alcance de alguns objetivos específicos, a saber, (1) relacionar os principais autores clássicos e atuais que pesquisam TMT, e (2) levantar as principais abordagens sobre o assunto.

Para tanto, adota-se como metodologia uma pesquisa bibliométrica nos periódicos da base científica internacional *Web of Science*, no período compreendido entre 2005 a 2015 (inclusive), tendo como chave de busca o termo “*Top Management Team*”, no “tópico”. Entende-se que esse período temporal reflete a tendência evolutiva dos estudos sobre esse tema. Os resultados foram processados primeiramente no *Software Bibexcel* o qual gerou uma matriz de citações e co-citações, e esta posteriormente recebeu outro tratamento estatístico, no *Software SPSS*, sendo possível, por meio da análise fatorial exploratória, a identificação de 5 fatores.

Estruturalmente o artigo está dividido em partes sendo a primeira a introdução do estudo, na sequência o referencial teórico, a metodologia e por fim a análise dos resultados e considerações finais, bem como as referências utilizadas. Espera-se contribuir com a ciência na medida em que seja possível estruturar e sistematizar a parte conceitual considerada para formar as equipes de gestão de topo visto que na maioria das vezes os autores apresentam em suas obras o tema sob a égide gerencial ou contextual, apenas.



2 Referencial Teórico

Apresenta-se a seguir, uma breve abordagem conceitual sobre o tema equipes de gestão de topo (*Top Management Team - TMT*).

2.1 Equipes de Gestão de Topo (*Top Management Team - TMT*)

Entender o relacionamento entre os gestores e o comportamento estratégico é fundamental para a organização, já que comumente o processo de tomada de decisão necessita ser tempestivo, urgente e útil. Segundo Ramos e Roglio (2013), as pesquisas acerca do tema têm sido conduzidas para conhecer as principais características dos TMT bem como o que estas influenciam, quer seja positiva ou negativa, nas decisões estratégicas tomadas pela organização. Esse esforço é justificado pela necessidade de aprimorar os resultados organizacionais, e pela busca de adaptação entre as características dos executivos e os desafios impostos pelo cenário competitivo. Neste sentido é possível apontar diversas linhas de estudo sobre processo decisório em organizações, mas os paradigmas mais tradicionais são a visão racionalista e a política. No tocante a racionalidade preocupa-se entender melhor as etapas da decisão, os julgamentos racionais e as limitações de fontes de informação e processamento. Já na questão política se objetiva analisar a influência do uso do poder no processo decisório (Ramos & Roglio, 2013).

Segundo Papadakis e Barwise (2002), os pioneiros a discutirem o temas das TMT's foram Hambrick e Mason (1984), que desenvolveram um estudo sobre a importância e características das equipes de gestão de topo e neste momento constatou-se que o maior significado da TMT encontra-se na sua influência nas decisões assim como a relevância na tomada de decisão estratégica para a performance das organizações. Para os referidos autores, as características foram classificadas em perceptíveis e psicológicas. As primeiras referem-se ao auxílio na formação das características psicológicas e incluem dados de fácil identificação como idade, formação, etc. Em relação à última o estudo dos autores que possuem bases cognitivas e podem também estarem ligadas aos valores pessoais e, portanto com maior dificuldade de serem mensuradas (Serra et al., 2014).

Ainda sobre as características do TMT sob a ótica de Hambrick e Mason (1984) ressalta-se que as mesmas foram classificadas em psicológicas e observáveis. Na vertente psicológica encontra-se a base cognitiva, valores e personalidade. Estudos de base cognitivista buscam melhor entendimento de como processos mentais dos indivíduos afetam sua percepção da realidade e comportamentos posteriores (Ramos & Roglio, 2013). Sobre a idade, importa-se destacar a ideia de que os executivos mais jovens são associados a gestores ligados a empresas em crescimento e que possuem maior propensão a correr riscos. Já os executivos menos jovens são mais conservadores tendo em vista que não possuem tanto vigor nem físico e nem mental, apesar de terem um maior comprometimento organizacional e não estarem dispostos a correr risco principalmente pelo temor de que sua vida financeira e profissional seja afetada. No tocante a faixa funcional depara-se com a questão de que as áreas funcionais pelas quais passaram os executivos influenciam de alguma forma as decisões tomadas pelo mesmo. Em relação a outras experiências na carreira ressalta-se o raciocínio que gestores de fora da empresa trazem consigo outras experiências, estão mais dispostos a mudanças e mais receptivos às oportunidades.

Sobre educação, parte-se do pressuposto de que ter formação é ter conhecimento e por isso que o nível de educação dos TMT's está positivamente relacionado com a receptividade à inovação. A questão socioeconômica retrata a influência da origem dos executivos no processo de tomada de decisão. Falando acerca da posição financeira enfatiza-se que o



resultado financeiro organizacional não possui ligação com os proprietários, mas sim com o retorno aos gestores que podem ou não fazer parte da composição societária da empresa. Em se tratando de características do grupo TMT identifica-se que tanto grupos heterogêneos quanto homogêneos devem ser analisados, pois em ambientes estáveis a homogeneidade da equipe está associada positivamente com a rentabilidade e em ambientes complexos a heterogeneidade da equipe será positivamente relacionada com a rentabilidade (Hambrick & Mason, 1984).

Também há argumentos que as organizações são um reflexo dos valores e das bases cognitivas de sua equipe de gestão de topo e destaca-se o grande poder da coalizão dominante na formulação e adoção das melhores estratégias organizacionais, a fim de conseguir um alto nível de desempenho corporativo (Hambrick & Mason, 1984). Ainda segundo Hambrick e Mason (1984), os estudos acerca de equipe de gestão de topo trazem três benefícios às organizações, sendo: 1) possibilitam a prévia identificação dos resultados organizacionais; 2) propicia a seleção e desenvolvimento de gestores de um nível educacional melhor e 3) direciona esforços para conhecer e prever as ações/reações dos concorrentes. A TMT pode ser impactada por algumas variáveis: 1) heterogeneidade da composição; 2) diversidade de idade e experiência de executivos e 3) a diversidade na composição demográfica.

Corroborando com o exposto, Murray (1989), ao ser citado por Serra et al. (2014) menciona que a heterogeneidade da equipe afeta o desempenho de duas maneiras: pelo baixo processo de socialização que pode implicar na maior exploração de alternativas estratégicas e por uma maior amplitude de *backgrounds* que podem auxiliar na identificação de novas estratégias. Para Dolz, Iborra e Safón (2015), a diversidade de idade e experiência de executivos TMT têm sido relacionados com a capacidade de perceber a mudança e assumir diferentes níveis de risco capaz de responder às alterações ambientais.

A diversidade na composição demográfica da TMT tem sido relacionada com a riqueza de informações que é levado em conta, mas também a dificuldade de chegar a um consenso e neste ponto é relevante mencionar que as decisões gerenciais são em sua maioria influenciadas por questões emocionais dos gestores oriundas de fatores comportamentais, níveis de aspiração, cultura social etc., em detrimento a racionalidade humana (Nielsen, 2010). Hambrick e Mason (1984) também reafirmam tal posicionamento quando citam que as decisões complexas são em grande parte o resultado de fatores comportamentais ao invés de uma busca mecânica para a otimização econômica e neste sentido é importante ressaltar que as decisões estratégicas são as que podem ser afetadas pelo comportamento dos gestores, diferentemente das decisões operacionais que nada mais são do que decisões diretas e calculáveis na organização. Ainda em relação à diversidade da TMT, Carpenter (2002) comenta que está associada às habilidades e capacidades dos decisores e esta aparece como uma força contrária, e que também proporciona ao TMT o acesso a uma gama maior de informações e bases sócio cognitivas. Entende-se, desta forma, que a heterogeneidade do TMT traga mais benefício às empresas com ambientes complexos onde as diferenças entre os membros da equipe se tornam um atrativo para a ocorrência de debates sobre a melhor decisão a ser tomada a respeito de um assunto.

No tocante às empresas multinacionais as equipes de gestão de topo precisam conhecer e gerenciar as operações de acordo com cada região, bem como necessitam também lidar com as demandas internacionais (Greve, Biemann, & Ruigrok, 2015). Isso por que cada região possui suas peculiaridades e demandas específicas, como, culturas próprias, o clima que possibilita diferentes produções, a localização geográfica no tocante ao escoamento à produção, incentivos fiscais, propiciados pelo governo.

Massis, Kotlar, Campopiano e Cassia (2015) apontam que a teoria comportamental é responsável por enfatizar as consequências negativas do envolvimento da família como a falta



de autocontrole, o que pode leva-los a tornarem-se avessos ao risco e inconscientemente favorecer decisões que prejudicam a empresa e a família. Por fim é possível determinar que as equipes de alta gestão tomam decisões estratégicas e a qualidade e o momento em que essas decisões são tomadas definem o desempenho organizacional. E neste sentido para Johnson e Lederer (2010), um bom relacionamento entre a equipe gestora da Tecnologia da Informação e sua equipe de gestão de topo contribui para o alinhamento estratégico da função de TI e da estratégia organizacional, levando à melhoria do desempenho da organização.

Constata-se com o exposto que o trabalho do CEO em conjunto com o TMT apresenta soluções estratégicas que vão de encontro às necessidades impostas pelo ambiente externo. Estudos sobre a composição do TMT trabalhados por Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) denotam a dominância do CEO e a diversidade dos níveis de interação do TMT que afetam a tomada de decisão estratégica (Papadakis & Barwise, 2002).

A estrutura da TMT tem vários elementos que podem determinar o grau de interdependência do grupo. Johnson *et al.* (2006) ressaltam três das facetas críticas da estrutura da equipe que forma a interdependência: horizontal, vertical, e recompensa à interdependência. A interdependência horizontal é o grau em que os papéis estão dispostos de tal modo que as ações e efetividade de seus pares afetam uns aos outros. De particular relevância no contexto TMT é a distinção entre uma divisão e uma estrutura funcional. Quanto maior a interdependência horizontal, mais os membros TMT são influenciados por ações uns dos outros e atributos, e, portanto, mais a heterogeneidade irá influenciar processos e resultados sociais. A interdependência vertical refere-se ao grau em que os membros são pares, em oposição a hierarquias díspares. A imagem implícita de um TMT é um CEO e um conjunto de relatórios diretos com a mesma estatura hierárquica, dizem todos com o título de executivo. Já a recompensa à interdependência é o grau em que os membros recebem recompensas para o desempenho da empresa (ou grupo) ao invés de subunidade ou o desempenho individual.

De maneira geral o que se pode notar é que de maneira direta ou indireta o TMT é o direcionador do processo de tomada de decisão. Sua influência é composta por misto de características pessoais, referentes às suas experiências de vida e profissionais, sua idade, seus valores e suas habilidades e capacidades específicas adquiridas de acordo com sua base cognitiva. Por outro lado, é verdadeiro dizer também que a outra parte da sua gestão é influenciada por características mais racionais pautadas em informações precisas e de grande objetividade. Com base no contexto teórico aqui exposto, na próxima seção será apresentada a metodologia utilizada neste

3 Metodologia

Segundo Guedes e Borschiver (2005), a pesquisa bibliométrica permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento, o que de certa forma minimiza a subjetividade inerente à indexação e recuperação das informações, produzindo conhecimento em determinada área de estudos. De acordo com Ferreira, Storopoli e Serra (2014), estudos bibliométricos podem usar várias técnicas. Estas são baseadas em análises de citações e co-citações para avaliar a relevância científica e influência. A análise de citações é baseada no número de vezes que a obra é citada em outros trabalhos.

A metodologia utilizada neste artigo caracteriza-se como bibliométrica sendo que os dados foram coletados na base de dados internacional *Web of Science* com coleta realizada em maio de 2016. Os dados foram coletados da seguinte forma: (1) selecionou-se como palavra-chave “*Top Management Team*”, no “tópico”, (2) o período selecionado compreendeu os anos de 2005 a 2015 (inclusive) e (3) para a análise evolutiva do tema utilizou-se os anos



de 2013, 2014 e 2015, por refletir a tendência mais atual do tema. Iniciou-se a busca aparecendo 558 registros, esta foi refinada sendo excluídas outras áreas do conhecimento que não são da área de administração. Após refinamento restaram então 354 artigos, dos quais 316 pertencem à coleção principal da *WoS* estes foram selecionados e inseridos no *Software Bibexcel*. Em seguida foi efetuada uma análise fatorial exploratória, com uso do *Software SPSS*, onde foi identificado, por meio da correlação entre as co-citações, 5 fatores em torno dos quais os autores se agruparam, os quais são apresentados nos resultados. Esta primeira parte teve o intuito único de verificar analiticamente a composição das citações. Dando continuidade às análises iniciou-se as leituras dos resumos objetivando relacionar os principais autores clássicos e atuais que pesquisam TMT e levantar as principais abordagens evolutivas sobre o assunto.

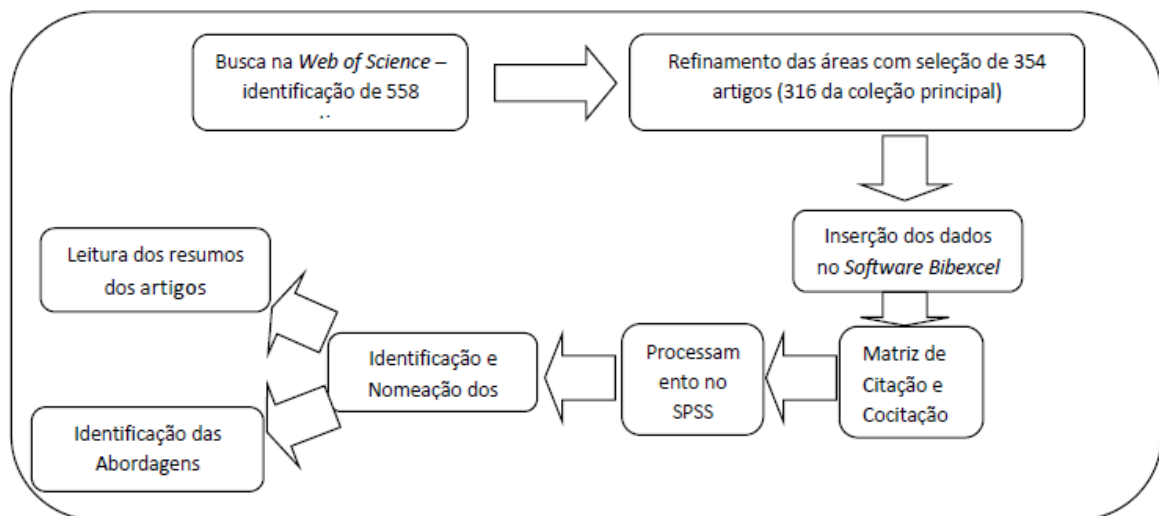


Figura 1. Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2016

A Figura 1 apresenta as etapas da pesquisa e os procedimentos realizados para atender aos objetivos aqui delineados.

4 Análise dos Resultados

Apresentam-se, neste tópico, os resultados da Análise Fatorial Exploratória resultante do processamento da matriz de citações dos artigos selecionados. Fez-se necessário a nomeação dos fatores dos autores clássicos ou seminais, segundo suas abordagens conceituais e posteriormente analisaram-se os resumos de 150 dos 316 artigos para identificar aspectos evolutivos do tema, considerando as publicações de 2013, 2014 e 2015 por retratar os aspectos mais atuais do tema. Os procedimentos adotados na AFE seguiram a ordem recomendada na literatura, qual seja: análise de KMO (acima de 0,5); KMO de cada item na matriz de anti imagem (acima de 0,5); exclusão de itens com *comunalidade* abaixo de 0,5; exclusão de itens com cargas em apenas um fator abaixo de 0,5; exclusão de itens com carga maior em um fator que não o original; e exclusão dos itens remanescentes de um fator com confiabilidade (Alpha de Cronbach) abaixo de 0,6. A amostra é considerada adequada visto que (KMO= 0,675; Bartlett $p < 0,001$).



Conforme pode ser visualizado no Quadro 1, permaneceram 27 autores agrupados em cinco fatores da matriz de componentes rotacionada. Esses foram mais citados e são considerados os autores clássicos do tema.

Fator 1		Fator 2		Fator 3		Fator 4		Fator 5	
KorY2003	,751	HambrickD1996	,696	LauD2005	,608	HendersonA2001	,590	MarchJ1991	,614
CarpenterM2002	,746	HambrickD1984	,655	LauD1998	,581	LazearE1981	,518		
MurrayA1989	,745	KorY2006	,631						
HittM1991	,730	TihanyiL2000	,595						
HambrickD1994	,727	HambrickD2007	,583						
JacksonS1992	,720	HaynesK2010	,565						
CarpenterM2004	,685								
CarpenterM2001	,652								
SmithK1994	,633								
CannellaA2008	,620								
AikenL1991	,612								
NeterJ1996	,588								
FinkelsteinS1990	,569								
BantelK1989	,568								
MillikenF1996	,564								
PodsakoffP2003	,509								

Quadro 1. Identificação dos Fatores

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

O próximo passo foi nomear os fatores, ficando assim identificados: “Fator 1: Competências da Equipe de Gestão de Topo; Fator 2: Características dos Gestores de Topo; Fator 3: Efeito das Falhas de Linhas Demográficas; Fator 4: Disparidades Salariais entre os CEO; e Fator 5: Aprendizagem Organizacional”.

Apresenta-se, no Quadro 2, a relação das abordagens dos autores clássicos ou seminais, e os autores atuais que pesquisam temas correspondentes.

Fator	Autor/ano – Seminal	Autor/ano – Atual (2005 a 2015)
1. Competências da Equipe de Gestão de Topo	(Kor, 2003); (Carpenter, 2002); (Murray, 1989); (Hitt, 1991); (Hambrick, 1994); (Jackson, 1992); (Carpenter, 2004); (Carpenter, 2001); (Smith, 1994); (Cannella, 2008); (Aiken, 1991); (Neter, 1996); (Finkelstein, 1990); (Bantel, 1989); (Milliken, 1996); (Podsakoff, 2003).	(Christensen et al., 2015); (Nieboer, 2015); (Castaneda & Cauzo-Bottala, 2015); (Krotov, 2015); (Paroutis, Franco, & Papadopoulos, 2015); (Castaneda & Cauzo-Bottala, 2015); (Firth, Jin, & Zhang, 2014); (Crossland, et al., 2014); (Dusya, et al., 2014); (Lim & McCann, 2014); (F.-T. Mousa, Marlin, & Ritchie, 2013); (Cui, Li, & Li, 2013); (Le, Kroll, & Walters, 2013).
2. Características dos Gestores de Topo	Hambrick, 1984; Hambrick, 1996; Hambrick, 2007; Haynes, 2010; Kor, 2006; Tihanyi, 2000.	(Kish-Gephart, & Campbell, 2015); (Wang, Yu-Kai, 2015); (Diaz-Fernandez, Gonzalez-Rodriguez, & Simonetti (2015); (Greve et al., 2015); (Agnihotri & Bhattacharya, 2015); (Mahoney, Kor, & Yasemin, 2015); (Healey, Hodgkinson, Whittington, & Johnson, 2015); (Robertson, Yaghmour, & Kawther, 2015); (Engelen, Schmidt, & Buchsteiner, 2015); (Hambrick, Humphrey, &



		Gupta, 2015); (F. T. Mousa, Wales, & Harper, 2015); (Rivas & Luz Maria, 2015); (Colombelli, 2015); (Xueli, Lin, & Yanli, 2015); (Gao & Hafsi, 2015); (Kim & Kim, 2015); (Ferrero-Ferrero, Munoz-Torres, & Fernandez-Izquierdo, 2015); (Weining, Zhang, & Zhang, 2015); (Doms, & Knyphausen-Aufsess, 2015); (Yuan et al., 2015); (van Veen, Sahib, & Aangeenbrug, 2014); (Ou et al., 2014); (Sanchez-Marin & Samuel Baixauli-Soler, 2014); (Yang & Wang, 2014); (Chen, 2014); (Nielsen & Nielsen, 2013); (Furr, Cavarretta, & Sam, 2013).
3. Efeito das Falhas de Linhas Demográficas	Lau, 1998; Lau, 2005.	(Ndofor, David, & Xiaoming, 2015); (Wang, Chang, Yao, & Liang, 2015); (Cooper, Patel, & Thatcher, 2014); (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013).
4. Disparidades Salariais entre os CEO	Henderson, 2001; Lazear 1981.	(Hart, et al., 2015); (Sanchez-Marin & Samuel Baixauli-Soler, 2014); (Ridge et al., 2015); (Qinghui et al., 2015).
5. Aprendizagem Organizacional	March, 1991.	(Mackay & Burt, 2014); (Costanzo & Di Domenico, 2015); (Heavey & Simsek, 2015); (Shah, 2015); (Barrick et al., 2015); (Mathooko & Ogutu, 2015); (Nadolska & Barkema, 2015); (Lomi, Lusher, Pattison, & Robins, 2013); (Feng, Shen, & Zhao, 2014); (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013); (Mousa & Reed, 2014); (Germann, Lilien, & Rangaswamy, 2013); (D. Li, 2013); (Strutzenberger & Ambos, 2014); (Ganotakis & Love, 2013).

Quadro 2. Abordagens dos Autores Clássicos e Atuais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Pode ser visualizado, nos artigos que fizeram parte do fator 1, denominado de “Competências da Equipe de Gestão de Topo”, que as abordagens dizem respeito aos 1) riscos corporativos: toda organização está sujeita a riscos, tanto internos quanto externos, ou seja, ficam submetidas a acontecimentos que podem influenciar, positiva ou negativamente, a condução dos negócios e/ou seus resultados, como por exemplo a orientação política do CEO, o gênero do indivíduo, *feedback* de desempenho e valores do CEO; 2) Ambidesteridade: uma empresa ambidestra busca equacionar suas ações para alcançar a harmonia entre o que é necessário fazer e o que pode ser feito, como por exemplo, a busca de inovações contraditórias, a combinação entre as características do CEO com as características de TMT, entre outras; 3) comunicação: estabelecimento de meio de comunicação apropriado entre o CEO e a TMT, a interferência da informatividade do preço das ações na remuneração por desempenho (PPS) de compensação de executivo-chefe (CEO); 4) Capacidade de adaptação quando das alterações de membros do grupo; 5) experiência profissional: influência da carreira internacional dos CEO’s, proprietários de empresa familiar procuram integrar CEOs não-familiares com experiência profissional empresa não-familiar, a fim de enriquecer o *pool* de recursos da empresa da família, as experiências da infância (classe social) na formação de executivos influenciam suas escolhas estratégicas; 6) Subjetivismo presente nos processos de tomada de decisão.

Quanto ao fator 2, “Características dos Gestores de Topo”, pode-se perceber uma quantidade acentuada de autores atuais que continuaram a pesquisar sobre o tema, especificamente nos períodos de 2013 a 2015. Nesta abordagem perceberam-se importantes investigações científicas como: os efeitos das características de prestígio de equipes de gestão



de topo na formação de alianças estratégicas internacionais, diversidade em capital humano e o desempenho da TMT.

O fator 3, é caracterizado pelo tema “Efeitos das falhas de linha ou Demográficas”, onde principalmente pode-se ressaltar como a diversidade na composição demográfica da TMT está relacionada com a qualidade das informações e também com a dificuldade de consenso sobre as mesmas.

Já o fator 4, “Disparidades Salariais entre os CEO” foi tema de 2 artigos clássicos e despertou interesse nas pesquisas mais recentes. Nesta abordagem tratou-se do relacionamento entre a dispersão salarial do TMT e o desempenho da empresa, citando o papel moderador da gestão da governança organizacional deste processo bem como dos fatores que aumentam ou inibem essa relação.

No fator 5, “Aprendizagem Organizacional”, havia apenas 1 obra, em 1991, no entanto, no período analisado houve um aumento de estudos deste tema. Diversas abordagens foram evidenciadas neste fator como, por exemplo, análise das práticas organizacionais e de gestão de recursos humanos, as cinco forças competitivas (PFCF) de Porter como fatores que conduzem a escolha de estratégica, teoria e as hipóteses sobre como a equipe de gestão de topo de uma empresa aprende com a experiência de aquisição, por que, em consequência, a composição da equipe é crucial, e como isso afeta a frequência de aquisição e seu sucesso, entre outros.

Quanto à análise evolutiva dos resumos dos 150 artigos (de 2013 a 2015), esta é apresentada no Quadro 3 e mostra as tendências evolutivas de pesquisa nesta área.

Abordagem Evolutiva	Autores Atuais – 2005 a 2015
Conflitos das Equipes de Gestão de Topo	(Chen, Baiyin, & Runtian, 2015); (Few & Joshi, 2013); (Sciascia et al., 2013); (Qian, Cao, & Takeuchi, 2013); (Zimmermann, Raisch, & Birkinshaw, 2015); (Simsek, Jansen, Minichilli, & Escriba-Esteve, 2015); (Li, 2013).
Empresas Familiares	(Dolz et al., 2015); (Massis et al., 2015); (Francioni, Musso, & Cioppi, 2015); (Cooper et al., 2014); (Chen, Hsu, & Chang, 2014); (Hiebl, 2014); (Kraiczy, Hack, & Kellermanns, 2014); (Segaro, Larimo, & Jones, 2014); (Francesco & Massimo, 2014); (W.-T. Lin, 2014); (Basco, 2013).
Diversidade de Gênero na Equipe de Gestão de Topo	(Baixauli-Soler, Belda-Ruiz, & Sanchez-Marin, 2015); (Heather, Kimberly, Peggy, 2015); (Shuji et al., 2014); (Dezso & Ross, 2013).
Remuneração dos Gestores de Topo	(Walters, Le, & Kroll, 2015); (Sudip & Iskandar-Datta, 2015); (Hou, Li, & Priem, 2013); (W. T. Lin & Cheng, 2013).
Influências da Equipe de Gestão de Topo	(Toivonen & Toivonen, 2014); (Wagner & Kemmerling, 2014); (Dhaouadi, 2014); (Chen, 2014); (Mihalache, et. al., 2014); (Messersmith, Lee, Guthrie, & Ji, 2014); (Buyl, Boone, & Hendriks, 2014); (Lu, Liu, Filatotchev, & Wright, 2014); (Lee, Elbashir, Mahama, & Sutton, 2014); (Piaskowska & Trojanowski, 2014); (Kaczmarek & Ruigrok, 2013); (Wei, & Wu, 2013); (Burkert & Lueg, 2013); (Fernandez-Mesa, Iborra, & Safon, 2013); (Hsu, Chen, & Cheng, 2013).
Estruturas Organizacionais	(Burkert & Lueg, 2013); (Wry, Lounsbury, Jennings, & Devereaux, 2014); (Guadalupe, Li, & Wulf, 2014); (Sheehan et al., 2014); (Shirokova, Vega, & Kozyreva, 2014); (Crilly & Sloan, 2014)
Influências Externas na Equipe de Gestão de Topo	(Atinc & Ocal, 2014); (Shepherd & Rudd, 2014); (Schmid & Dauth, 2014); (Orens & Reheul, 2013); (Heyden, van Doorn, Reimer, Van Den Bosch, & Volberda, 2013); (Sahaym & Nam, 2013).

Quadro 3. Abordagens Evolutivas dos Autores Atuais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.



Percebe-se que na abordagem evolutiva há uma forte tendência nos estudos de temas sobre as equipes de gestão de topo e as empresas familiares, as influências da equipe de gestão de topo e o contexto da inserção de mulheres na equipe de alto escalão, bem como a remuneração dos gestores de topo.

Sobre os “Conflitos das Equipes de Gestão de Topo” enfatizam-se como os tipos de liderança paternalista dos CEO’s afetam a TMT, e neste sentido os conflitos da equipe funcionam como um mediador na relação entre o CEO e a eficácia de suas decisões. Outra abordagem importante trata como a diversidade dos membros que compõe a TMT pode originar conflitos que perturbam os processos da equipe e dificultam seu desempenho. Seguindo os estudos identificaram-se também como os conflitos (cognitivo e afetivo) se tornaram variáveis importantes para entender melhor os resultados mistos sobre a relação entre a diversidade funcional da TMT e inovação organizacional.

O fator evolutivo “Empresas Familiares” constituiu outro foco das pesquisas desenvolvido pelos estudiosos. Neste sentido foram identificados estudos sobre associação entre as capacidades da família combinada ao caráter e características demográficas do TMT, particularmente em relação a como a diversidade da equipe, pode influenciar a tomada de decisão. Foram explorados, também, os efeitos do envolvimento da família no desempenho de pequenas e médias empresas, bem como o formato do desempenho das empresas familiares quando a TMT é formada tanto por membros das famílias quanto por não familiares.

No tocante a “Diversidade de Gênero na TMT” revelou-se que a diversidade de sexo que compõe a TMT gera um efeito positivo no processo que antecede ao desempenho, mas contraditoriamente causa malefícios relacionados com a integração dos resultados. Outro ponto estudado diz respeito à influência da participação das mulheres na empresa, pois enseja riscos em ações judiciais.

Quanto ao fator 9, “Remuneração dos Gestores de Topo”, concentrou-se em investigar o relacionamento entre a remuneração do CEO e sua participação em *Joint ventures* internacionais. Foi analisada, também, como a diferença entre a remuneração do CEO e TMT afeta o desempenho da empresa. O foco do fator 10, “Influências da Equipe de Gestão Topo” abordou as relações e a identificação de mudanças em projetos organizacionais provocadas pela influência do CEO. Em se tratando do fator 11, “estruturas organizacionais”, abordou-se a ligação entre a estrutura da entidade e a divisão de trabalho da gestão de topo. Investiga, também, os motivos que resultam sucesso ou fracasso da gestão de recursos humanos em relação ao desempenho da empresa. E o último fator evolutivo identificado, “Influências Externas na Equipe de Gestão de Topo”, trata, principalmente, de como o mercado de ações se comporta face a nomeação de um gestor de topo internacional.

Diante de toda a exposição acerca das abordagens clássicas e evolutivas sobre Equipes de Gestão de Topo (TMT) percebe-se que a tendência das pesquisas caminha sempre no sentido de mensurar o desempenho alcançado pelas empresas.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa versou-se pela revisão da literatura a respeito dos conceitos Equipes de Gestão de Topo (*Top Management Team - TMT*) onde foi possível evidenciar a representatividade da TMT nas decisões estratégicas da organização. A partir desta constatação definiu-se como objetivo identificar as principais características das obras sobre *TMT* assim como levantar as principais abordagens evolutivas sobre o assunto. Esse levantamento se deu por meio de um estudo bibliométrico sendo utilizados dados coletados na base de dados internacional *Web of Science*.



Após tratamento e análise dos dados, a grande contribuição que o presente estudo traz é a identificação de cinco fatores, nomeados de acordo com suas abordagens clássicas ou seminais que representam as principais correntes conceituais sobre TMT e mais sete abordagens, consideradas evolutivas por não fazerem parte das obras dos autores seminais, as quais destacam os caminhos e as mudanças ocorridas nas organizações. A partir dessa categorização, propõe-se uma nova forma de organizar a literatura sobre a temática.

Para concluir, pode-se afirmar que esse artigo contribuiu para o entendimento acerca das principais teorias e abordagens sobre TMT bem como sua evolução em acompanhamento ao crescimento e necessidades das organizações. Destaca-se, dentre as abordagens evolutivas dos autores que continuam pesquisando sobre o tema, o interesse pelo contexto da TMT nas Empresas Familiares, a Diversidade de Gênero na Equipe e principalmente as Influências Internas e Externas da Equipe de Gestão de Topo no empreendimento. Investigações futuras podem ser construtivas versando sobre o acompanhamento anual da evolução das pesquisas sobre equipe de gestão de topo. Entende-se ser relevante, também, discussões futuras sobre os resultados alcançados por empresas que possuam como líder da TMT mulheres em comparação com desempenho obtido por outras geridas por homens. A importância dessa investigação de gênero se faz necessária tendo em vista ser notório o aumento da participação feminina nas decisões estratégicas das empresas.

6 Referências

- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50(4), 687–695. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.11.001>
- Atinc, G., & Ocal, Y. (2014). The Moderating Effect of Organizational Environment on Post-IPO Corporate Governance Changes and Firm Performance Relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 286–298. <http://doi.org/10.1177/1548051814529824>
- Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M., & Sanchez-Marin, G. (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. *Journal of Business Research*, 68(2), 451–463. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.003>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basco, R. (2013). Journal of Family Business Strategy The family 's effect on family firm performance : A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Burkert, M., & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management - The role of top executives. *Management Accounting Research*, 24(1), 3–22. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2012.10.001>
- Carpenter, M. A. (2002). Notes and commentaries the implications of strategy and social context for the relationship between top team heterogeneity management and firm. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284. <http://doi.org/10.1002/smj.226>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Wm. Gerard Sanders. (2004). Upper Echelons Research Revisited : Antecedents , Elements , and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <http://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Chen, H. L. (2014). Board capital, CEO power and R&D investment in electronics firms. *Corporate Governance (Oxford)*, 22(5), 422–436. <http://doi.org/10.1111/corg.12076>



- Chen, H. L., Hsu, W. T., & Chang, C. Y. (2014). Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 771–789. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12031>
- Colombelli, A. (2015). Top management team characteristics and firm growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 107–127. <http://doi.org/10.1108/IJEER-10-2013-0181>
- Cooper, D., Patel, P. C., & Thatcher, S. M. (2014). It depends: Environmental context and the effects of faultlines on top management team performance. *Organization Science*, 25(June 2016), 633–652. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2013.0855>
- Costanzo, L. A., & Di Domenico, M. (2015). A Multi-level Dialectical-Paradox Lens for Top Management Team Strategic Decision-Making in a Corporate Venture. *British Journal of Management*, 26(3), 484–506. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12073>
- Crilly, D., & Sloan, P. (2014). Autonomy or Control? Organizational Architecture and Corporate Attention to Stakeholders. *Organization Science*, 25(2), 339–355. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0849>
- Cui, L., Li, Y., & Li, Z. (2013). Experiential drivers of foreign direct investment by late-comer Asian firms: The Chinese evidence. *Journal of Business Research*, 66(12), 2451–2459. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.034>
- Diaz-Fernandez, M. C., Gonzalez-Rodriguez, M. R., & Simonetti, B. (2015). Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33(5), 322–331. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.004>
- Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las pymes. *RAE-Revista de Administração de Empresas / FGV/EAESP*, V.55, 673–687. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150606>
- Engelen, A., Schmidt, S., & Buchsteiner, M. (2015). The simultaneous influence of national culture and market turbulence on entrepreneurial orientation: A nine-country study. *Journal of International Management*, 21(1), 18–30. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2014.12.002>
- Feng, K., Shen, Q., & Zhao, S. (2014). Institutional influence, cognition and competence of top managers and innovative firms The case of Chinese power equipment firms. *Chinese Management Studies*, 8(1, SI), 41–65. <http://doi.org/10.1108/CMS-07-2013-0125>
- Ferreira, M. P., Storopoli, J. E., & Serra, F. R. (2014). Two Decades of Research on Strategic Alliances : Analysis of Citations , Co-citations and Themes Researched. In *Anpad* (pp. 109–133). <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20142022>
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker Characteristics and International Decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226–2249. <http://doi.org/10.1108/MD-03-2015-0094>
- Gao, Y., & Hafsi, T. (2015). R&D spending among Chinese SMEs: the role of business owners' characteristics. *Management Decision*, 53(8), 1714–1735. <http://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0208>
- Germann, F., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (2013). Performance implications of deploying marketing analytics. *International Journal of Research in Marketing*, 30(2), 114–128. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.10.001>
- Greve, P., Biemann, T., & Ruigrok, W. (2015). Foreign executive appointments: A multilevel examination. *Journal of World Business*, 50(4), 674–686. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.012>
- Guadalupe, M., Li, H., & Wulf, J. (2014). Who lives in the c-suite organizational structure and the division of labor in top management. *Management Science*, 60(4), 824–844. <http://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1795>



- Guedes, V. L. S., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria : Uma Ferramenta Estatística Para a Gestão Da Informação E Do Conhecimento , Em Sistemas De Informação , De Comunicação E De. *CINFORM - Encontro Nacional de Ciência Da Informação*, 1–18. <http://doi.org/Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers ^. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Healey, M. P., Hodgkinson, G. P., Whittington, R., & Johnson, G. (2015). Off to Plan or Out to Lunch? Relationships between Design Characteristics and Outcomes of Strategy Workshops. *British Journal of Management*, 26(3), 507–528. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12038>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2015). Transactive Memory Systems and Firm Performance : An Upper Echelons Perspective. *Organization Science*, (December), 1–19. <http://doi.org/10.1287/orsc.2015.0979>
- Heyden, M. L. M., van Doorn, S., Reimer, M., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2013). Perceived Environmental Dynamism, Relative Competitive Performance, and Top Management Team Heterogeneity: Examining Correlates of Upper Echelons' Advice-Seeking. *Organization Studies*, 34(9), 1327–1356. <http://doi.org/10.1177/0170840612470229>
- Hiebl, M. R. W. (2014). A finance professional who understands the family: family firms' specific requirements for non-family chief financial officers. *Review of Managerial Science*, 8(4), 465–494. <http://doi.org/10.1007/s11846-013-0112-6>
- Hou, W., Li, S., & Priem, R. L. (2013). How do CEOs matter? The moderating effects of CEO compensation and tenure on equity ownership in international joint ventures. *Journal of International Management*, 19(2), 138–151. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2013.02.001>
- Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1–12. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013). Performance effects of international expansion processes: The moderating role of top management team experiences. *International Business Review*, 22(1), 259–277. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.04.006>
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Johnson, A. M., & Lederer, A. L. (2010). Information & Management CEO / CIO mutual understanding , strategic alignment , and the contribution of IS to the organization. *Information & Management*, 47(3), 138–149. <http://doi.org/10.1016/j.im.2010.01.002>
- Johnson, m. D., hollenbeck, j. R., humphrey, s. E., ilgen, d. R., jundt, d., & meyer, c. J. (2006). Cutthroat cooperation: asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*, 49(1), 103–119.
- Kaczmarek, S., & Ruigrok, W. (2013). In at the Deep End of Firm Internationalization: Nationality Diversity on Top Management Teams Matters. *Management International Review*, 53(4), 513–534. <http://doi.org/10.1007/s11575-012-0159-7>
- Kim, N., & Kim, E. (2015). Board capital and exploration: from a resource provisional perspective. *Management Decision*, 53(9), 2156–2174. <http://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0648>
- Kraczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2014). New product portfolio performance



- in family firms. *Journal of Business Research*, 67(6), 1065–1073.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.005>
- Krotov, V. (2015). Bridging the CIO-CEO gap: It takes two to tango. *Business Horizons*, 58(3), 275–283. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.001>
- Le, S. A., Kroll, M. J., & Walters, B. A. (2013). Outside directors' experience, TMT firm-specific human capital, and firm performance in entrepreneurial IPO firms. *Journal of Business Research*, 66(4), 533–539. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.001>
- Lee, J., Elbashir, M. Z., Mahama, H., & Sutton, S. G. (2014). International Journal of Accounting Information Systems Enablers of top management team support for integrated management control systems innovations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(1), 1–25. <http://doi.org/10.1016/j.accinf.2013.07.001>
- Li, C.-R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874–896. <http://doi.org/10.1108/JOCM-06-2012-0075>
- Li, D. (2013). Multilateral R&D alliances by new ventures. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 241–260. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.004>
- Lim, E. N. K., & McCann, B. T. (2014). Performance Feedback and Firm Risk Taking: The Moderating Effects of CEO and Outside Director Stock Options. *Organization Science*, 25(1), 262–282. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0830>
- Lin, W. T., & Cheng, K. Y. (2013). The effect of upper echelons' compensation on firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 73–90.
<http://doi.org/10.1007/s10490-011-9261-9>
- Lin, W.-T. (2014). Founder-key leaders, group-level decision teams, and the international expansion of business groups Evidence from Taiwan. *International Marketing Review*, 31(2), 129–154. <http://doi.org/10.1108/IMR-07-2012-0120>
- Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P. E., & Robins, G. (2013). The focused organization of advice relations: A study in boundary crossing. *Organization Science*, 25(2), 438–457. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0850>
- Lu, J., Liu, X., Filatotchev, I., & Wright, M. (2014). The impact of domestic diversification and top management teams on the international diversification of Chinese firms. *International Business Review*, 23(2), 455–467.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.07.002>
- Mackay, D., & Burt, G. (2014). Strategic learning, foresight and hyperopia. *Management Learning*, 46(5), 546–564. <http://doi.org/10.1177/1350507614549120>
- Massis, A. De, Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12093>
- Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334–354.
<http://doi.org/10.1108/IJEM-12-2013-0187>
- Messersmith, J. G., Lee, J.-Y., Guthrie, J. P., & Ji, Y.-Y. (2014). Turnover at the Top: Executive Team Departures and Firm Performance. *Organization Science*, 25(3), 776–793. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0864>
- Mousa, F. T., Wales, W. J., & Harper, S. R. (2015). When less is more: EO's influence upon funds raised by young technology firms at IPO. *Journal of Business Research*, 68(2), 306–313. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.07.003>
- Mousa, F.-T., Marlin, D., & Ritchie, W. J. (2013). Configurations of Slack and Their Performance Implications: An Examination of High-Tech IPOs. *Management Decision*,



- 51(2), 225–247. <http://doi.org/10.1108/00251741311301795>
- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Reviews*.
<http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x>
- Orens, R., & Reheul, A. M. (2013). Do CEO demographics explain cash holdings in SMEs? *European Management Journal*, 31(6), 549–563.
<http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.003>
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. <http://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, 13(1), 83–95.
- Paroutis, S., Franco, L. A., & Papadopoulos, T. (2015). Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. *British Journal of Management*, 26(S1), S48–S66. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12081>
- Ramos, S. C., & Roglio, K. de D. (2013). Cognição da Decisão em Top Management Teams. In *XXXVII Encontro da Anpad* (pp. 1–13).
- Sahaym, A., & Nam, D. (2013). International diversification of the emerging-market enterprises: A multi-level examination. *International Business Review*, 22(2), 421–436.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.06.002>
- Sanchez-Marin, G., & Samuel Baixauli-Soler, J. (2014). CEO reputation and top management team compensation. *Management Decision*, 52(3), 540–558. <http://doi.org/10.1108/MD-09-2013-0453>
- Schmid, S., & Dauth, T. (2014). Does internationalization make a difference? Stock market reaction to announcements of international top executive appointments. *Journal of World Business*, 49(1), 63–77. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.11.003>
- Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381–395.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.004>
- Serra, B. P. de C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). The Research in Top Management Team Strategic Decision- Making: evolution and intellectual basis, *v16*, 11–28.
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The influence of context on the strategic decision-making process: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340–364. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12023>
- Simsek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463–478. <http://doi.org/10.1111/joms.12134>
- Strutzenberger, A., & Ambos, T. C. (2014). Unravelling the subsidiary initiative process: A multilevel approach. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 314–339.
<http://doi.org/10.1111/ijmr.12022>
- Toivonen, A., & Toivonen, P. U. (2014). The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization - An agency and stewardship approach. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1358–1370. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.001>
- van Veen, K., Sahib, P. R., & Aangeenbrug, E. (2014). Where do international board members come from? Country-level antecedents of international board member selection in European boards. *International Business Review*, 23(2), 407–417.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.008>



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Wagner, S. M., & Kemmerling, R. (2014). Journal of Purchasing & Supply Management Supply chain management executives in corporate upper echelons. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(3), 156–166.
<http://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.006>
- Walters, B. A., Le, S. A., & Kroll, M. (2015). Post-IPO governance and top management team rent generation and appropriation. *Journal of Business Research*, 68(1), 47–55.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.009>
- Wang, J.-H., Chang, C.-C., Yao, S.-N., & Liang, C. (2015). The contribution of self-efficacy to the relationship between personality traits and entrepreneurial intention. *Higher Education*, (1). <http://doi.org/10.1007/s10734-015-9946-y>
- Xueli, W., Lin, M., & Yanli, W. (2015). The impact of TMT functional background on firm performance: Evidence from listed companies in China's IT industry. *Nankai Business Review International*, 6(3), 281–311. <http://doi.org/10.1108/NBRI-11-2013-0040>
- Yang, L., & Wang, D. (2014). The Impacts of Top Management Team Characteristics on Entrepreneurial Strategic Orientation : The Moderating Effects of Industry Environment and Corporate Ownership. *Management Decision*, 52(2), 378–409.
<http://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0140>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How Is Ambidexterity Initiated? The Emergent Charter Definition Process. *Organization Science*, 26(4), 1119–1139.
<http://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>