



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Análise das perspectivas teóricas sobre decisões estratégicas no alto escalão**

**OLIVAN GREINER**

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.  
greiner.olivan@gmail.com

**IVANO RIBEIRO**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE  
ivano.adm@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE DECISÕES ESTRATÉGICAS NO ALTO ESCALÃO

### Resumo

Tomada de decisão estratégica junto ao time de topo tem sido objeto de estudo sobre diferentes perspectivas teóricas. Este trabalho tem como objetivo identificar as perspectivas teóricas predominantes nas pesquisas sobre tomada de decisão estratégica no alto escalão. O estudo foi desenvolvido utilizando dados da base *ISI – Web of Science*, onde foram identificados 58 artigos envolvendo tomadas de decisões em Conselhos empresariais. Na análise foi possível constatar que as principais teorias que envolvem estes estudos são: A Teoria do Alto Escalão, a Teoria da Agência, a Visão Baseada em Recursos, Teoria da Dependência de Recursos, além de teorias relacionadas com a influência e poder. A Identificação destas perspectivas teóricas e sua integração nas investigações neste campo de estudo, se apresentam como as principais contribuições deste artigo.

**Palavras-chave:** tomada de decisão; alto escalão; teoria da agência; gestão de topo; CEO;

### Abstract

Strategic decision-making near the top team has been an object of study on different theoretical perspectives. This work has as aim to identify the predominant theoretical perspectives in the inquiries on strategic taking decision on upper echelons. The study was developed using data of the base *ISI – Web of Science*, where 58 articles were identified about decision-making in board advices. In the analysis it was possible to note that the main theories that about these studies are: The Theory of the Upper Echelons, the Theory of the Agency, the Vision Based in Resources, Theory of the Resource Dependence, besides theories connected with the influence and power. The Identification of these theoretical perspectives and his integration in the investigations in this study field, there present themselves the main contributions of this article.

**Keywords:** decision-making; upper echelons; agency theory; top management team; CEO;



## 1 Introdução

O papel do time de topo nas decisões estratégicas e as relações entre Chief Executive Officer (CEO) e o Conselho empresarial são discussões explicadas por diferentes perspectivas teóricas. Exemplos são: a influência e o poder (Pfeffer, 1993), problemas de divergência de interesse entre acionistas e diretores (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976), o papel do conselho na obtenção de recursos fundamentais a sobrevivência da empresa (Pfeffer & Salancik, 1978).

Já alguns estudos voltam a atenção para as características dos indivíduos que compõem o time de topo, baseados principalmente na Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984). Nesta teoria as decisões estratégicas são influenciadas pelas características dos indivíduos do time de topo e conseqüentemente o resultado operacional e organizacional é afetado por estas características (Medeiros Jr, Serra, & Ferreira, 2009; Ribeiro, 2016; Ribeiro, Serra, Ferreira, & Serra, 2016; Serra, Tomei, & Serra, 2014).

Este estudo tem como objetivo identificar discutir as principais teorias relacionadas com os estudos sobre tomada de decisão no alto escalão. Para isso foram analisados artigos publicados na base *ISI – Web of Science* da plataforma *Thomson Reuters*. A busca ocorreu no primeiro semestre de 2015, sendo realizada por meio de uma série de palavras-chave relacionadas ao tema proposto. A partir dos estudos identificados foi realizada uma leitura dos textos onde foi possível identificar 58 estudos.

Os resultados indicam que as principais teorias utilizadas nos estudos em tomada de decisão estratégica são: Teoria do Alto Escalão, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos, Teoria da Dependência de Recursos e teorias relativas a Influência e Poder. A partir destes resultados foi possível apresentar quadro geral sobre os estudos que envolvem cada uma destas dimensões identificadas.

Este trabalho está dividido em cinco seções incluindo esta introdução. Na segunda seção é apresentado o método utilizado. Na terceira são destacados os resultados encontrados, sendo também realizada uma discussão sobre cada dimensão observada. Já a quarta e última seção é destinada a conclusão do artigo.

## 2 Metodologia

Os artigos que compuseram a amostra do estudo foram selecionados por meio da base *ISI – Web of Science* da plataforma *Thomson Reuters*, sendo inicialmente um total de 2.590 artigos extraídos da base. As palavras-chave utilizadas foram: “*decision making*” seguida de uma segunda palavra-chave e utilizando um asteriscos ao final, assim buscou-se mapear todos os plurais ou singulares. Os termos que sucederam a primeira foram: *top management*; *ceo*; *tmt*; *upper management*; *upper echelons*; *board*; *higher management*; *senior* e *director*.

A partir destes artigos uma filtragem foi realizada a fim de excluir artigos que eventualmente não abordassem o tema de tomada de decisão estratégica no alto escalão. Esta fase da pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2015 e permitiu a seleção de 236 estudos, todos envolvendo tomada de decisão estratégica pela perspectiva da Teoria do Alto Escalão de Hambrick & Mason (1984).

Quando não houve possibilidade de identificação de forma explícita da Teoria do Alto Escalão por meio do termo *Upper Echelons*, buscou-se por artigos que abordassem características perceptíveis e não perceptíveis dos decisores. As características perceptíveis foram idade, sexo, trilha funcional, tempo de mandato e nível educacional. Já as características não perceptíveis foram as questões cognitivas do tomador de decisão e valores.



Também foram selecionados artigos que investigassem a influência de ambiente e aspectos relativos a racionalidade do indivíduo, todos pontos que estão relacionados com a Teoria do Alto Escalão.

Após a filtragem e seleção dos 236 artigos, que ocorreu entre março de 2015 e julho de 2015, foram selecionados os artigos que tratavam especificamente da investigação de Conselhos empresariais. Assim, após a leitura dos textos foram identificados e selecionados 58 artigos que tratam da tomada de decisão em ambiente de Conselho, sendo estes 58 artigos que compõem a amostra deste estudo.

Os artigos selecionados para a amostra foram analisados de forma detalhada, visando assim, verificar as teorias utilizadas. A partir deste levantamento foi possível quantificar que em 20 artigos a teoria predominante é a Teoria do Alto Escalão. Em 24 artigos a teoria predominante é a Teoria da Agência, a Teoria da Dependência de Recursos foi identificada em 04 artigos, a Visão Baseada em Recursos em 02 artigos, e 06 artigos tratavam de estudos relacionados a relações de poder e influência do Conselho e CEO, sendo estes dados apresentados em quadros seguidos de uma discussão teórica.

### 3 Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção tem como objetivo apresentar e discutir os resultados dos artigos sob as diferentes perspectivas teóricas identificadas nos 58 estudos analisados. Assim, as subseções seguintes apresentam e discutem cada uma delas de forma isolada, para posteriormente integrá-las.

#### 3.1 Teoria do Alto Escalão

Do total de artigos, 22 se relacionam com as características do CEO e fazem referência ao escopo da Teoria do Alto Escalão, como: as características perceptíveis e não perceptíveis. Os artigos relacionados a esta teoria são apresentadas no Quadro 1.

| <b>Autores</b>                         | <b>Ano</b> | <b>Título</b>   | <b>Periódico</b>                             | <b>Teoria Central</b> |
|--|------------|---|--|-----------------------|
| Eastman, W.; Santoro, M.               | 2003       | The importance of value diversity in corporate life   | Business Ethics Quarterly                    | Alto Escalão          |
| Finkelstein, S.; Mooney, A. C.         | 2003       | Not the usual suspects: How to use board process to make boards better  | Academy of Management Executive              | Alto Escalão          |
| Huse, M.; Minichilli, A.; Schoning, M. | 2005       | Corporate boards as assets for operating in the New Europe: The value of process-oriented boardroom dynamics            | Organizational Dynamics                      | Alto Escalão          |
| Haleblian, J.; Rajagopalan, N.         | 2006       | A cognitive model of CEO dismissal: Understanding the influence of board perceptions, attributions and efficacy beliefs | Journal of Management Studies                | Alto Escalão          |
| Bonn, I.; Rundle-Thiele, S.            | 2007       | Do or die - Strategic decision-making following a shock event   | Tourism Management                           | Alto Escalão          |
| Rost, K.; Osterloh, M.                 | 2010       | Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis             | Corporate Governance-An International Review | Alto Escalão          |
| Nielsen, S.; Huse, M.                  | 2010       | Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception       | European Management Review                   | Alto Escalão          |



| Autores   | Ano  | Título   | Periódico                                    | Teoria Central |
|---|------|--|--|----------------|
| Muller-Kahle, M. I.; Lewellyn, K. B.                                | 2011 | Did Board Configuration Matter? The Case of US Subprime Lenders  | Corporate Governance-An International Review | Alto Escalão   |
| Rodriguez-Dominguez, L.; Garcia-Sanchez, I. M.; Gallego-Alvarez, I. | 2012 | Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance   | European Journal of Law And Economics        | Alto Escalão   |
| Adams, R. B.; Funk, P.  | 2012 | Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?  | Management Science                           | Alto Escalão   |
| Chen, H. L.   | 2013 | CEO Tenure and R&D Investment: The Moderating Effect of Board Capital  | Journal of Applied Behavioral Science        | Alto Escalão   |
| Dale-Olsen, H.; Schone, P.; Verner, M.                              | 2013 | Diversity Among Norwegian Boards Of Directors: Does A Quota For Women Improve Firm Performance?  | Feminist Economics                           | Alto Escalão   |
| Chen, H. L.; Ho, M. H. C.; Hsu, W. T.                               | 2013 | Does board social capital influence chief executive officers' investment decisions in research and development?                                    | R & D Management                             | Alto Escalão   |
| Bednar, M. K.; Boivie, S.; Prince, N. R.                            | 2013 | Burr Under the Saddle: How Media Coverage Influences Strategic Change  | Organization Science                         | Alto Escalão   |
| Johnson, S. G.; Schnatterly, K.; Hill, A. D.                        | 2013 | Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics   | Journal of Management                        | Alto Escalão   |
| Martin-Ugedo, J. F.; Minguez-Vera, A.                               | 2014 | Firm performance and women on the board: evidence from Spanish small and medium-sized enterprises  | Feminist Economics                           | Alto Escalão   |
| Bao, S.; Fainshmidt, S.; Nair, A.; Vracheva, V.                     | 2014 | Women in Upper Echelons of Management, Tenure and Legal Risk   | British Journal of Management                | Alto Escalão   |
| Zhu, D. H.  | 2014 | Group Polarization in Board Decisions About CEO Compensation   | Organization Science                         | Alto Escalão   |
| Triana, M. D.; Miller, T. L.; Trzebiatowski, T. M.                  | 2014 | The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm Performance, and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change | Organization Science                         | Alto Escalão   |
| Khanna, P.; Jones, C. D.; Boivie, S.                                | 2014 | Director human capital, information processing demands, and board effectiveness  | Journal of Management                        | Alto Escalão   |
| Sayce, S.; Ozbilgin, M. F.  | 2014 | Pension trusteeship and diversity in the UK: A new boardroom recipe for change or continuity?  | Economic and Industrial Democracy            | Alto Escalão   |
| Beckman, C. M.; Schoonhoven, C. B.; Rottner, R. M.; Kim, S. J.      | 2014 | Relational pluralism in de novo organizations: boards of directors as bridges or barriers to diverse alliance portfolios?                          | Academy of Management Journal                | Alto Escalão   |

Quadro 1 – Artigos sobre a perspectiva da Teoria do Alto Escalão





A análise dos artigos relacionados a Teoria do Alto Escalão foram agrupadas de acordo com os campos centrais estudados. Desta forma, a análise foi dividida entre os temas mais relevantes como diversidade de gênero, tempo de mandato e composição do conselho.

A diversidade de gênero na composição do conselho pode ser um fator de influência sobre a tomada de decisão estratégica e consequentemente sobre o resultado das empresas (Bao, Fainshmidt, Nair, & Vracheva, 2014; Muller-Kahle & Lewellyn, 2011). A diversidade de gênero foi o foco de alguns estudos encontrados na amostra relacionada a teoria do alto escalão (Adams & Funk, 2012; Bao et al., 2014; Dale-Olsen, Schøne, & Verner, 2013; Muller-Kahle & Lewellyn, 2011; Rodríguez-Domínguez, García-Sánchez, & Gallego-Alvarez, 2012; Sayce & Ozbilgin, 2014; Triana, Miller, & Trzebiatowski, 2014; Bao et al., 2014). Os estudos examinaram aspectos como poder, número de mulheres, comportamento, aversão ao risco e principalmente desempenho financeiro. Martín-ugedo e Mínguez-vera (2014) examinaram a diversidade de gênero no conselho e o desempenho financeiro de empresas espanholas e concluíram que a presença de mulheres no conselho melhora o retorno sobre os ativos. Triana et al (2014) estudaram a diversidade de gênero no conselho e como o poder da mulher impacta essa variável. Suas conclusões apontam que em conselhos sem ameaças a mulher exerce mais influência e os resultados da empresa são melhores. A quantidade de homens e mulheres no conselho foi o foco do estudo de Domínguez et al. (2012), os autores sugerem que conselhos com número de homens e mulheres equilibrados podem ter melhores resultados. Os resultados destes estudos implicam em questões práticas e principalmente corroboram com o a Teoria do Alto Escalão, confirmando que as características dos conselheiros e CEOs exercem influência na tomada de decisão.

A Teoria do Alto Escalão defende que os CEOs irão tomar decisões baseados em suas compreensões do ambiente e da estratégia (Hambrick & Mason, 1984; Ribeiro, 2015) e o tempo de mandato é uma característica que molda a compreensão do CEO acerca das questões estratégicas (Chen, 2013; Souder, Simsek, & Johnson, 2012). Assim como versa a teoria, foram encontrados estudos que examinam a característica do tempo de mandato e sua relação com a tomada de decisão e resultados estratégicos. Os temas centrais dos estudos relacionam o tempo de mandato a algumas variáveis como investimento em pesquisa e desenvolvimento, risco legal e especialização em concessão de empréstimos. Bao et al. (2014) examinou o tempo de mandato e gênero e a relação com o risco legal e identificou que o maior tempo de mandato é relacionado a menor propensão a risco legal. No campo do tempo de mandato Muller-Kahle e Lewellyn (2011) examinaram o tempo de mandato e a especialização na concessão de empréstimo, especificamente, do tipo sub-prime ligados à crise internacional. Demonstrou que conselhos jovens não se especializaram neste tipo de concessão de empréstimo devido a falta de experiência.

Chen (2013) examinou a relação entre o tempo de mandato e o investimento em pesquisa e desenvolvimento - P&D, através de uma amostra de 219 empresas listadas na Taiwan Stock Exchange. O estudo foca em uma relação entre dois pontos de vistas teóricos. O primeiro, defendido por Finkelstein & Hambrick (1990) onde tempo de mandato longo é associado a um período de inercia nas mudanças estratégicas da empresa. O segundo ponto de vista, defendido por Musteen, Barker III, & Baeten (2010) trata da inovação e das mudanças estratégicas, onde os investimentos feitos em P&D são fontes para a mudança estratégica. A questão central do estudo de Chen visou examinar se um tempo de mandato longo implica em baixo nível de investimento em P&D. Chen constatou que existe uma relação em U invertido entre o tempo de mandato do CEO e investimentos em P&D e que que cedo ou tarde os CEOs tendem a investir menos em P&D e neste momento, conselheiros com alto nível de capital humano e social devem motivar os CEOs com de orientações e recursos a fim de continuar



investindo em P&D. Afinal, entre outros papéis, o conselho também exerce o papel de orientação e aconselhamento (Boyd et al., 2011).

A composição do conselho é um importante campo de pesquisa relacionado a Teoria do Alto Escalão. Johnson, Schnatterly e Hill (2013) em seu estudo de revisão da literatura identificaram que existe uma literatura crescente sobre os aspectos demográficos, de capital humano e capital social, essa constatação também pode ser verificada na amostra objeto deste estudo, pois, na base do ISI foram identificados artigos relacionado a composição do conselho relacionados ao capital humano, ao capital social e a análises demográficas. Os estudos relacionados a diversidade de gênero na composição do conselho foram analisados acima, cabendo agora, analisar os principais achados relacionados ao capital humano e social.

Primeiramente, cabe destacar que o capital humano neste contexto pode ser entendido como conhecimento, habilidades e competências dos Times de topo (Khanna, Jones, & Boivie, 2013). Enquanto o capital social é visto como a capacidade do time de topo de vincular a empresa com o ambiente externo e facilitar o acesso a informações e recursos valiosos afim de obter vantagem competitiva (Boyd et al., 2011; Chen, Ho, & Hsu, 2013; Haynes & Hillman, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978). O capital social e o capital humano são valores e a base cognitiva, ou seja, características não perceptíveis dentro do contexto da teoria do alto escalão (Hambrick & Mason, 1984).

Os principais temas de estudo relacionados a composição do conselho são relacionados a variáveis como fonte de vantagem competitivas, composição do conselho e remuneração do CEO, investimento em P&D e desempenho financeiro. Khanna et al. (2013) estudou o capital humano de conselheiros externos como uma fonte de vantagem competitiva e demonstrou que conselheiros com alto nível de capital humano podem impactar de forma positiva o desempenho da empresa. A relação entre o desempenho da empresa e o capital humano também foi estudado por Rost e Osterloh (2010), onde examinaram conselhos com maior participação percentual de especialistas financeiros e a relação com desempenho em ambientes estáveis. Identificaram que há um desempenho melhor em empresas com especialistas financeiros em ambiente estáveis, porém, estas empresas são as mais afetadas por crise financeiras. E o capital social foi analisado em dois estudos associados ao investimento em pesquisa e desenvolvimento (Chen et al., 2013; Chen, 2013), ambos com pesquisa em empresas de Taiwan. Os autores puderam verificar a existência de uma influência moderada sobre do capital social sobre as decisões dos conselho em investimento em P&D. Sugerindo que Conselhos com maior nível de capital social podem influenciar nas decisões de investimento.

Com base nos artigos, pode-se levantar que a perspectiva do alto escalão é fundamentada na análise das características perceptíveis e não perceptíveis do Conselheiros e CEOs e os estudos e seus resultado confirmam a teoria de Hambrick e Mason (1984).

### 3.2 Teoria da Agência

A Teoria da Agência tem sido a teoria central dos estudos no campo da Governança corporativa (Boyd et al., 2011). A Teoria da agência foi uma das principais teorias relacionadas na amostra deste estudo. O Quadro 2 apresenta os 24 artigos que tratam desta teoria.

| Autores                                | Ano  | Título  | Periódico                            | Teoria Central    |
|--|------|---|--------------------------------------|-------------------|
| Wincent, J.; Anokhin, S.; Ortqvist, D. | 2013 | Supporting innovation in government-sponsored networks: The role of network board composition | International Small Business Journal | Teoria da Agência |



| Autores   | Ano  | Título   | Periódico                                      | Teoria Central    |
|---|------|--|--|-------------------|
| Judge, W. Q.;<br>Dobbins, G. H.   | 1995 | Antecedents And Effects of Outside Directors Awareness of Ceo Decision Style   | Journal of Management                          | Teoria da Agência |
| Hwang, B. H.; Kim, S.   | 2009 | It pays to have friends  | Journal of Financial Economics                 | Teoria da Agência |
| Rindova, V. P.  | 1999 | What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective  | Journal of Management Studies                  | Teoria da Agência |
| Coles, J. W.; Hesterly, W. S.   | 2000 | Independence of the chairman and board composition: Firm choices and shareholder value   | Journal of Management                          | Teoria da Agência |
| Golden BR; Zajac EJ   | 2001 | When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change  | Strategic Management Journal                   | Teoria da Agência |
| Ravasi, D.; Zattoni, A.   | 2006 | Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed-ownership institutions                                 | Journal of Management Studies                  | Teoria da Agência |
| Hayward, M. L. A.; Hambrick, D. C.  | 1997 | Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris  | Administrative Science Quarterly               | Teoria da Agência |
| Minichilli, A.;<br>Zattoni, A.; Zona, F.                                  | 2009 | Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance  | British Journal of Management                  | Teoria da Agência |
| Boyd, B. K.; Haynes, K. T.; Zona, F.                                      | 2011 | Dimensions of CEO-Board Relations  | Journal of Management Studies                  | Teoria da Agência |
| Westphal, J. D.;<br>Zajac, E. J.  | 1995 | Who Shall Govern - Ceo/Board Power, Demographic Similarity, And New Director Selection   | Administrative Science Quarterly               | Teoria da Agência |
| Tian, J.; Haleblian, J.;<br>Rajagopalan, N.                               | 2011 | The Effects Of Board Human And Social Capital On Investor Reactions To New Ceo Selection   | Strategic Management Journal                   | Teoria da Agência |
| Zona, F.  | 2014 | Board leadership structure and diversity over CEO time in office: A test of the evolutionary perspective on Italian firms              | European Management Journal                    | Teoria da Agência |
| De Cabo, R. M.; Gimeno, R.; Nieto, M. J.                                  | 2012 | Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors  | Journal of Business Ethics                     | Teoria da Agência |
| Kolasinski, A. C.; Li, X.   | 2013 | Can Strong Boards and Trading Their Own Firm's Stock Help CEOs Make Better Decisions? Evidence from Acquisitions by Overconfident CEOs | Journal of Financial And Quantitative Analysis | Teoria da Agência |
| Rivas, J. L.  | 2012 | Diversity & internationalization: The case of boards and TMT's   | International Business Review                  | Teoria da Agência |
| Hagendorff, J.;<br>Keasey, K.   | 2012 | The value of board diversity in banking: evidence from the market for corporate control  | European Journal of Finance                    | Teoria da Agência |
| Garcia-Sanchez, I. M.;<br>Rodriguez-Dominguez, L.;<br>Gallego-Alvarez, I. | 2013 | CEO qualities and codes of ethics  | European Journal of Law And Economics          | Teoria da Agência |
| Machold, S.; Huse, M.;<br>Minichilli, A.; Nordqvist, M.                   | 2011 | Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach   | Corporate Governance-An International Review   | Teoria da Agência |





| Autores   | Ano  | Título   | Periódico                                    | Teoria Central    |
|---|------|--|--|-------------------|
| Zhu, D. H.  | 2013 | Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums          | Strategic Management Journal                 | Teoria da Agência |
| Aman, H.; Nguyen, P.                                | 2012 | The size and composition of corporate boards in Japan  | Asian Business & Management                  | Teoria da Agência |
| Ben-Amar, W.; Francoeur, C.; Hafsi, T.; Labelle, R. | 2013 | What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership   | British Journal of Management                | Teoria da Agência |
| Nakano, M.; Nguyen, P.                              | 2012 | Board Size and Corporate Risk Taking: Further Evidence from Japan  | Corporate Governance-An International Review | Teoria da Agência |
| Sun, Y. Y.; Shin, T. J.                             | 2014 | Rewarding Poor Performance: Why Do Boards of Directors Increase New Options in Response to CEO Underwater Options? | Corporate Governance-An International Review | Teoria da Agência |

Quadro 2 – Artigos sobre a perspectiva da Teoria da Agência

Entre os principais temas estudados, podemos relacionar os problemas de agência, como monitoramento e interesses divergentes. As características do time de topo, como diversidade de gênero, características demográficas, capital humano e capital social também foram objeto de estudo. Embora estes estudos tenham sido estudados sob a ótica da teoria da agência, o escopo do trabalho também remete a Teoria do Alto Escalão devido a análise das características do CEOs e dos membros do Conselhos, o que sugere que estas características podem ser estudadas sobre pontos de vista teóricos diferentes a fim de se complementarem.

A influência do CEO sobre o conselho é um debate antigo na perspectiva da Teoria da Agência (Fama & Jensen, 1983; Fama, 1980) e também é debatido nos artigos da amostra, através da influência do CEO sobre a seleção de membros do conselho (Westphal & Zajac, 1995) e sobre as decisões de investimento em inovação (Zona, 2014). Westphal e Zajac (1995) demonstraram que quando há semelhanças demográficas entre conselhos e CEO existe maior influência do CEO sobre o conselho e o CEO tende a ter contrato de remuneração mais vantajoso. Zona (2014) verificou que a diversidade do conselho exerce diferentes influências sobre os investimentos em inovação nos diferentes estágios do mandato do CEO e sugerem que CEO com maior experiência pode ser vítima da inércia gerencial, que pode ser moderado pela diversidade do conselho.

E quando trata-se da diversidade de conselheiros fatores como a composição, o tamanho e a presença de conselheiros externos são fatores fundamentais para compor conselhos diversificados. Tais aspectos foram identificados na amostra através de alguns estudos, como exemplos Nakano e Nguyen (2012) examinaram o tamanho do conselho e a propensão ao risco e Aman e Nguyen (2012) correlacionaram os custos de monitoramento com o tamanho do conselho e a proporção de conselheiros externos. A presença de conselhos externos é um fator ligado a diversidade e independência do conselho e foi estudado por alguns artigos da amostra, como Wincent, Anokhin e Ortqvist (2012) com foco na composição do conselho em rede, Judge e Dobbins (1995) que examinaram se os conselheiros externos trabalham de forma alinhada com o CEO, Cole e Hesterly (2000) analisaram a composição do conselho e medidas de defesa do poder e controle acionário e Hwang e Kim (2009) avaliaram os efeitos da composição do conselho sobre a remuneração dos CEOs. Entre os resultados das pesquisas destaca-se algumas implicações práticas, como a importância de conselheiros externos em fornecer aconselhamento e informações críticas para a tomada de decisão (Cole,



J., and Hesterly, 2000; J. Wincent et al., 2012) e conselheiros externos são mais sensíveis ao turn over e a remuneração de Ceos (Hwang & Kim, 2009).

O escopo da teoria da agência, como os problemas de agência podem ser relacionado as características demográficas do time de topo a fim de examinar o alinhamento estratégico entre conselho e CEO, decisões de internacionalização e fusões e aquisições (Ben-Amar, Francoeur, Hafsi, & Labelle, 2013; De Cabo, Gimeno, & Nieto, 2012; Rivas, 2012). Golden e Zajac (2001) analisaram como as características demográficas do conselho influenciam nas decisões de mudanças estratégicas e verificaram que a semelhança entre características demográficas dos conselheiros exercem influência sobre a decisão de mudanças estratégicas. Hagendorff e Keasey (2012) examinou o impacto da diversidade do conselho em decisões de fusão e demonstraram que a idade e ocupação dos conselheiros foram determinantes em decisões de fusão e a diversidade de gênero não teve efeitos sobre as decisões.

### 3.3 Teoria de Dependência de Recursos

A teoria da dependência de recursos possui uma ênfase que se difere da Teoria da Agência sobre o papel do conselho na decisões. Apresentada no livro de Pfeffer e Salancik (1978) a teoria entende que a sobrevivência da empresa depende de recursos críticos e o papel do conselho e diretores é captar estes recursos junto ao ambiente externo. Foram identificados 04 artigos sobre a teoria da dependência de recursos, conforme Quadro 3.

| <b>Autores</b>                               | <b>Ano</b> | <b>Título</b>   | <b>Periódico</b>                             | <b>Teoria Central</b>             |
|--|------------|---|--|-----------------------------------|
| Wincent, J.;<br>Anokhin, S.;<br>Ortqvist, D. | 2010       | Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks        | Journal of Business Research                 | Teoria da dependência de recursos |
| Van der Walt, N.;<br>Ingley, C.              | 2003       | Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors | Corporate Governance-An International Review | Teoria da dependência de recursos |
| Mueller, G. C.;<br>Barker, V. L.             | 1997       | Upper echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms              | Journal of Business Research                 | Teoria da dependência de recursos |
| Goodstein, J.;<br>Gautam, K.;<br>Boeker, W.  | 1994       | The Effects Of Board Size And Diversity On Strategic Change   | Strategic Management Journal                 | Teoria da dependência de recursos |

Quadro 3 - Artigos sobre a perspectiva da Teoria de Dependência de Recursos

Os estudos sobre tomada de decisão também são relacionados a teoria da dependência de recursos e abordam campos de estudo como o conselho e redes de relacionamento, nomeação de diretores de diferentes especialidades e conselho e mudanças estratégicas. Como nas perspectiva do alto escalão e da teoria da agência, a composição do conselho também é tema da discussão teórica, porém voltadas para aspectos como nomeação de diretores de diferente formações profissionais, níveis de independência e como estes fatores afetam a dinâmica do conselho no que tange a busca por recursos (Van der Walt & Ingley, 2003). O estudo de Goodstein, Gautam, e Boeker (1994) analisou como níveis de diversidade e tamanho do conselho associam-se a capacidade de mudanças estratégicas em ambiente turbulento e demonstrou que a diversidade do conselho pode inibir significativamente a mudança estratégica do conselho. As diferenças na composição de conselhos também impacta como a empresa reagem a situações de declínio de resultados e recuperação judícia, como no trabalho de Muller-Kahle e Lewellyn (2011) que identificou que o conselho externo exerce maior controle em empresas nesta situação.



O capital humano e social dos conselheiros também impacta na criação de redes de relacionamento e na capacidade de inovação da empresa. Joakim Wincent, Anokhin e Örtqvist (2010) examinaram os efeitos das redes de relacionamento do conselho e o desempenho em inovação das empresas. Constataram que em ambientes de redes de empresas, o conselho tem um papel fundamental, exercendo influência e acessando recursos para inovar de forma incremental e radical. Importante destacar que os estudos relacionam a capacidade do conselho como um agente de acesso a recursos, de orientação e influência social ao ambiente externo e os resultados demonstrados reforçam a teoria da dependência de recursos e sobre o contexto o papel do conselho nesta visão.

### 3.4 Visão Baseada em Recursos.

O artigo seminal de Barney (1991) sobre a Visão Baseada em Recursos - VBR, compreende como os recursos valiosos da empresa são fontes de vantagem competitiva. A partir da perspectiva da VBR foram identificados 02 artigos.

| Autores  | Ano  | Título  | Periódico                                    | Teoria Central            |
|--|------|---|--|---------------------------|
| Barroso, C.; Villegas, M. M.; Perez-Calero, L. | 2011 | Board Influence on a Firm's Internationalization  | Corporate Governance-An International Review | Visão baseada em recursos |
| Zhang, P. Y.                                   | 2010 | Board Information and Strategic Tasks Performance | Corporate Governance-An International Review | Visão baseada em recursos |

Quadro 4 - Artigos sobre a perspectiva da Visão Baseada em Recursos

O trabalho de Barroso, Villegas, e Pérez-Calero (2011) analisa o conselho da administração sobre a perspectiva da visão baseada em recurso, como o conselho caracterizado como um recurso da empresa que pode gerar uma vantagem competitiva para a empresa. Barroso et al. (2011) justifica que na teoria da dependência de recursos o conselho é visto como um agente que facilita o acesso da empresa a recursos valiosos, legitima a empresa, aconselha e orienta e sob a ótica da teoria da agência exerce monitoramento e controle de interesses dos *stakeholders*. Com base nesses argumentos o autor sugere que falta um ponto de vista sobre o conselho que é analisá-lo como um recurso valioso sob a ótica da visão baseada em recursos. O estudo de Barroso et al. (2011) investigou sob a perspectiva da VBR se a experiência e conhecimento dos membros do conselho podem ser fontes de vantagem competitiva em estratégias de internacionalização. Analisou 562 membros de 45 empresas e constatou que o tempo de mandato é negativamente associado a internacionalização e que a experiência no setor de atuação e o desempenho acadêmico são positivamente associados ao grau internacionalização.

Além do estudo citado acima, foi extraído da amostra o trabalho de Zhang (2010) que também analisa o conselho como um recurso dentro sob a ótica da VBR. Zhang (2010) estudo como os conselhos podem melhorar o desempenho de suas tarefas estratégicas usando sua carga de informações com vantagem. A partir de uma pesquisa com 318 CEOs de empresas norueguesas identificou que há diferenças entre possuir informações diversificadas e usá-las e não foi possível associar o uso de informações diversificadas com a melhora de desempenho. Os dois estudos relacionam o conselho como um recurso que pode gerar vantagem competitiva, mas o campo de pesquisa necessita de mais arcabouço teórico e pesquisas para reforçar o conselho como um recurso capaz de gerar vantagem competitiva.

### 3.5 Perspectivas do Poder

Através da análise dos estudos foi possível identificar que alguns estudos não definem uma teoria central específica, mas tratam de um tema comum que são aspectos de poder e



influência. De modo geral estes trabalhos relacionam os estudos sobre a tomada de decisão em conselhos a aspectos ligados ao poder, tomada de decisão em grupo, comparação social e influência social. Foram selecionados 06 trabalhos ligados a esta perspectiva.

| <b>Autores</b>                          | <b>Ano</b> | <b>Título</b>  | <b>Periódico</b>                 | <b>Teoria Central</b>  |
|---|------------|--|----------------------------------|------------------------|
| Adams, R. B.; Almeida, H.; Ferreira, D. | 2005       | Powerful CEOs and their impact on corporate performance  | Review of Financial Studies      | Poder e CEO dominancia |
| Tang, J. Y.; Crossan, M.; Rowe, W. G.   | 2011       | Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board   | Journal of Management Studies    | Poder e CEO dominancia |
| Park, S. H.; Westphal, J. D.; Stern, I. | 2011       | Set up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders   | Administrative Science Quarterly | Poder e CEO dominancia |
| Jia, M.; Zhang, Z.                      | 2013       | Critical Mass of Women on BODs, Multiple Identities, and Corporate Philanthropic Disaster Response: Evidence from Privately Owned Chinese Firms                    | Journal of Business Ethics       | Poder e CEO dominancia |
| Zhu, D. H.; Westphal, J. D.             | 2014       | How Directors' Prior Experience With Other Demographically Similar Ceos Affects Their Appointments Onto Corporate Boards And The Consequences For Ceo Compensation | Academy of Management Journal    | Poder e CEO dominancia |
| Duran, M.                               | 2014       | Board directors' preferences - What are good aggregation rules?  | Finance Research Letters         | Poder e CEO dominancia |

Quadro 5 - Artigos sobre a perspectiva da influência e poder

Estes trabalhos ajudam a explicar e reforçam, através dos aspectos sociais alguns pontos levantados nas teorias anteriores, como o poder do CEO sobre o Conselho. Por exemplo, Adams, Almeida e Ferreira (2005) analisaram o nível de poder do CEO sobre os membros do conselho e o desempenho nas organizações usando a visão de Pfeffer (1993, 1997) de poder como influência e controle e constataram que empresas com CEO com maior poder sobre o conselho apresenta maior variação de resultado e a diluição do poder pode diminuir a variação de resultado, mas as chances da empresa apresentar resultados acima da média são menores. Tang, Crossan e Rowe (2011) também estudaram o poder através da definição de Pfeffer, com foco no poder do CEO e do Conselho sobre as decisões estratégicas e constaram que CEOs com maior poder sobre o conselho tendem a ter uma estratégia que se desvia da estratégia central do segmento e, portanto, tendem a ter desempenho extremo como altos ganhos ou altas perdas. Os dois estudos sobre poder do CEO demonstraram resultados parecidos que sugerem que CEOs com muito poder podem ter maior variação de resultado e conselhos poderosos tendem a diminuir essa variação. Percebe-se que essa perspectiva de poder complementa a visão do alto escalão ao tratar dos aspectos cognitivos do Conselho e da Teoria da agência que trata dos problemas da agência, como controle e monitoramento do CEO. São perspectivas que se complementam para explicar aspectos da tomada de decisão estratégica em conselhos e times de topo.

### 3.6 Discussão e Integração das Teorias

Os estudos identificados relacionam diferentes visões sobre a tomada de decisão estratégica em Conselhos. A relação entre CEO e Conselho – Time de Topo – é influenciada





por diversos fatores. De um lado existe as características perceptíveis e não perceptíveis da personalidade humana, como a trilha funcional, experiência, valores e base cognitiva e características demográficas como idade, gênero entre outras que exercem influência no julgamento e na percepção de cada conselheiro e cada diretor (Hambrick & Mason, 1984). De outro lado, existe um arcabouço teórico que trata da relação formal entre diretores e conselho como monitoramento, suporte, interesse dos controladores que é a teoria da agência (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Entre essas relações de agências, influenciadas pelas percepções individuais, o conselho tem um papel fundamental de atuar como um agente de conexão com o ambiente externo a fim de acessar recursos vitais para a sobrevivência da empresa (Pfeffer & Salancik, 1978) e atuar como orientador nas decisões estratégicas da empresa. O poder dos CEOs e dos Conselhos também exerce influência sobre as relações do time de topo e consequentemente sobre a estratégia empresarial (Pfeffer, 1993).

As relações de poder, os problemas de agência, o acesso a recursos e características individuais do time de topo podem influenciar as decisões estratégicas da empresa e determinar resultados financeiros, aversão ou maior exposição ao risco, legitimidade da empresa junto ao mercado, especialização em estratégias, busca pela inovação decisão de internacionalização e fusão e aquisição. Não pode-se deixar de citar que o time de topo pode ser considerado uma fonte para a construção de vantagem competitiva, ao ser analisado como um recurso da empresa dentro da Visão baseada em recursos. Embora os resultados dos estudos não tenham relacionado o conselho à vantagem competitiva, as teorias defendem que há um elo de ligação entre as características do conselho e o desempenho e estudos futuros poderão comprovar que o conselho pode ser considerado uma vantagem competitiva.

#### **4 Conclusão**

Este estudo verificou na base ISI os principais artigos relacionados a tomada de decisão estratégica em conselho de administração e pode verificar que quando se trata da tomada de decisão estratégica em ambiente de conselho existem cinco perspectivas teóricas. A Teoria do Alto escalão, a Teoria da Agência, a Teoria da dependência de recursos, A visão Baseada em Recursos e a visão do poder de Pfeffer (1993). Cada uma explica a seu modo a composição do conselho, a diversidade de gênero, o tempo de mandato, fatores de poder no conselho e a relação que estas variáveis tem com o resultado empresarial.

Este artigo tem contribuições teóricas para o estudo da tomada de decisão estratégica em conselhos e time de topo e sugere algumas implicações práticas, ao revisar os principais resultados dos artigos, como composição do conselho, diversidade de gênero, tempo de mandato, relação de poder e remuneração do CEO. Como limitações este estudo verifica que não pode-se dizer que está esgotado todas as análises acerca das principais teorias sobre a tomada de decisão estratégica. Sugere como agenda de pesquisas futuras, ampliar a base de pesquisa em outras plataformas, estudar a relação entre a Teoria do Alto Escalão e da Teoria da Agência sobre as relações de poder do CEO e conselho, estudar a integração das perspectivas da teoria da agência, teoria do alto escalão e como ocorre o como ocorre o conflito no time de topo.

#### **5 Referências**

- Adams, R. B., Almeida, H., & Ferreira, D. (2005). Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance. *Review of Financial Studies*, 18(4), 1403–1432. <http://doi.org/10.1093/rfs/hhi030>
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?





*Management Science*, 58(2), 219–235. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>

- Aman, H., & Nguyen, P. (2012). The size and composition of corporate boards in Japan. *Asian Business & Management*, 11(4), 425–444. <http://doi.org/10.1057/abm.2012.15>
- Bao, S., Fainshmidt, S., Nair, A., & Vracheva, V. (2014). Women in upper echelons of management, tenure and legal risk. *British Journal of Management*, 25(2), 388–405. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00847.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barroso, C., Villegas, M. M., & Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance*, 19(4), 351–367. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00859.x>
- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership. *British Journal of Management*, 24(1), 85–101. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x>
- Boyd, B. K., Haynes, K. T., & Zona, F. (2011). Dimensions of CEO-board relations. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1892–1923. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00943.x>
- Chen, H. L., Ho, M. H. C., & Hsu, W. T. (2013). Does board social capital influence chief executive officers' investment decisions in research and development? *R and D Management*, 43(4), 381–393. <http://doi.org/10.1111/radm.12025>
- Chen, H.-L. (2013). CEO Tenure and R&D Investment: The Moderating Effect of Board Capital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 437–459. <http://doi.org/10.1177/0021886313485129>
- Cole, J., and Hesterly, W. (2000). Independence of the chairman and board composition: Firms choices and shareholder value. *Journal of Management*, 26(2), 195–214.
- Dale-Olsen, H., Schøne, P., & Verner, M. (2013). Diversity among Norwegian boards of directors: does a quota for women improve firm performance? *Feminist Economics*, 19(4), 110–135. <http://doi.org/10.1080/13545701.2013.830188>
- de Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145–162. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1112-6>
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307. <http://doi.org/10.1086/260866>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <http://doi.org/10.1086/467037>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484–503. <http://doi.org/10.2307/2393314>
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination ?? power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1110.



<http://doi.org/10.1002/smj.202>

- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(March 1993), 241–250. <http://doi.org/10.1002/smj.4250150305>
- Hagendorff, J., & Keasey, K. (2012). The value of board diversity in banking: Evidence from the market for corporate control. *European Journal of Finance*, 18(1), 41–58. <http://doi.org/10.1080/1351847X.2010.481471>
- 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. <http://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628>
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145–1163. <http://doi.org/10.1002/smj.859>
- Hwang, B. H., & Kim, S. (2009). It pays to have friends. *Journal of Financial Economics*, 93(1), 138–158. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.07.005>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence Social Capital, Human Capital, and Demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232–262. <http://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- Judge, W. Q., & Dobbins, G. H. (1995). Antecedents and effects of outside director's awareness of CEO decision style. *Journal of Management*, 21(1), 43–64. [http://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90033-0](http://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90033-0)
- Khanna, P., Jones, C. D., & Boivie, S. (2013). Director Human Capital, Information Processing Demands, and Board Effectiveness. *Journal of Management*, 40(2), 557–585. <http://doi.org/10.1177/0149206313515523>
- Martín-Ugedo, J. F., & Minguéz-Vera, A. (2014). Firm Performance and Women on the Board: Evidence from Spanish Small and Medium-Sized Enterprises. *Feminist Economics*, 20(3), 136–162. <http://doi.org/10.1080/13545701.2014.895404>
- Medeiros Jr, R., Serra, F. A. R., & Vasconcelos Ferreira, M. A. S. P. (2009). Alta Administração como Recurso Estratégico: Proposta de Agenda Brasileira de Pesquisa a partir dos Estudos de Hambrick. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(1). <http://doi.org/10.5585/riae.v8i1.1625>
- Muller-Kahle, M. I., & Lewellyn, K. B. (2011). Did Board Configuration Matter? The Case of US Subprime Lenders. *Corporate Governance*, 19(5), 405–417. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00871.x>
- Musteen, M., Barker III, V. L., & Baeten, V. L. (2010). The Influence of CEO Attitude Toward Change and Tenure on Organizational-Level Approach to Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 360–387. <http://doi.org/10.1177/0021886310361870>
- Nakano, M., & Nguyen, P. (2012). Board Size and Corporate Risk Taking: Further Evidence from Japan. *Corporate Governance (Oxford)*, 20(4), 369–387.



<http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00924.x>

- Pfeffer, J. (1993). *Managing With Power: Politics And Influence In Organizations*. Harvard Business Press. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. PhD Proposal (Vol. 1). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: a resource dependance perspective*. New York (Vol. 263). Retrieved from [http://books.google.com/books?id=iZv79yE--\\_AC&pgis=1](http://books.google.com/books?id=iZv79yE--_AC&pgis=1)
- Ribeiro, I. (2015). Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 149-159. doi:10.5585/riae.v14i4.2285
- Ribeiro, I. (2016). *Influência dos Membros do Conselho na Tomada de Decisão Estratégica em em Grupo Empresarial Familiar de Grande Porte*. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Nove de Julho, São Paulo.
- Ribeiro, I., Serra, F., Ferreira, M., & Serra, B. (2016). Relações teóricas e conceituais em tomada de decisão estratégica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 58-86. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e2201658-86>
- Rivas, J. L. (2012). Diversity & internationalization: The case of boards and TMT's. *International Business Review*, 21(1), 1–12. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.12.001>
- Rodríguez-Domínguez, L., García-Sánchez, I. M., & Gallego-Alvarez, I. (2012). Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance. *European Journal of Law and Economics*, 33(3), 603–620. <http://doi.org/10.1007/s10657-010-9144-4>
- Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance*, 18(3), 212–233. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- Sayce, S., & Ozbilgin, M. F. (2014). Pension trusteeship and diversity in the UK: a new boardroom recipe for change or continuity? *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 49–69. <http://doi.org/10.1177/0143831X12462489>
- Serra, B. P. de C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências Da Administração*, 16(40), 11–28.
- Souder, D., Simsek, Z., & Johnson, S. G. (2012). The differing effects of agent and founder CEOs on the firm's market expansion. *Strategic Management Journal*, 33(1), 23–41. <http://doi.org/10.1002/smj.944>
- Tang, J., Crossan, M., & Rowe, W. G. (2011). Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: The moderating role of a powerful board. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1479–1503. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00985.x>
- Triana, M. D. C., Miller, T. L., & Trzebiatowski, T. M. (2014). The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm Performance, and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change. *Organization Science*, 25(2), 609–632. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0842>



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Van der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218–234. <http://doi.org/10.1111/1467-8683.00320>
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60–83. <http://doi.org/10.2307/2393700>
- Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2012). Supporting innovation in government-sponsored networks: The role of network board composition. *International Small Business Journal*, 31(8), 997–1020. <http://doi.org/10.1177/0266242612447970>
- Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. *Journal of Business Research*, 63(3), 265–275. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.012>
- Zhang, P. (2010). Board information and strategic tasks performance. *Corporate Governance*, 18(5), 473–487. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00816.x>
- Zona, F. (2014). Board leadership structure and diversity over CEO time in office: A test of the evolutionary perspective on Italian firms. *European Management Journal*, 32(4), 672–681. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.002>