



VII SINGEP

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

ISSN: 2317-8302

ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E ALTO ESCALÃO: ANÁLISE DE CITAÇÕES E CO-CITAÇÕES DE ARTIGOS PUBLICADOS ENTRE 1971 E 2018

ANA CLAUDIA BELFORT

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Esta pesquisa contou com apoio financeiro da FAP / UNINOVE.



ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E ALTO ESCALÃO: ANÁLISE DE CITAÇÕES E CO-CITAÇÕES DE ARTIGOS PUBLICADOS ENTRE 1971 E 2018

Resumo

Como pesquisas existentes indicam que as características e perspectivas do alto escalão refletem nos resultados das organizações, incluindo seu desempenho, é possível que influenciam também o declínio organizacional. No entanto, essa é uma lacuna ainda pouco explorada no campo da administração. Buscando cobrir essa lacuna, realizamos este estudo bibliométrico com o objetivo de analisar e categorizar as co-citações das publicações sobre declínio organizacional e alto escalão, a fim de identificarmos a existência de relação entre ambos e quais os principais elementos que unem tais conceitos. Extraímos 596 publicações da base de dados Scopus, datadas de 1971 a 2018, analisamos suas citações e as co-citações dos estudos mais referenciados dentro da amostra. A partir da execução da análise fatorial exploratória, as referências mais citadas foram reduzidas a 19 artigos e estes artigos distribuídos em seis fatores. Nossos resultados indicaram a existência de relação entre composição e desempenho do alto escalão e o baixo desempenho da empresa, bem como a rotatividade de membros do alto escalão como consequência de crises financeiras da organização. Como contribuição, destacamos a apresentação de tendências de pesquisa sobre o tema.

Palavras-chave: Declínio organizacional, Alto escalão, Bibliometria.

Abstract

As existing research indicates that the characteristics and perspectives of the upper echelon reflect in the results of the organizations, including their performance, it is possible that they also influence the organizational decline. However, this is a gap that has not yet been explored in the field of administration. In order to cover this gap, we conducted this bibliometric study with the objective of analyzing and categorizing the co-citations of the publications on organizational decline and high echelon, in order to identify the existence of a relationship between both and which are the main elements that unite such concepts. We extracted 596 publications from the Scopus database, dating from 1971 to 2018, analyzed their citations and the co-citations of the most referenced studies within the sample. From the execution of the exploratory factorial analysis, the most cited references were reduced to 19 articles and these articles distributed in six factors. Our results indicated that there is a relationship between composition and performance of the high echelon and the low performance of the company, as well as the turnover of high ranking members as a consequence of financial crises of the organization. As a contribution, we highlight the presentation of research trends on the themex

Keywords: Organizational decline, Upper echelon, Bibliometrics.



1 Introdução

O estudo sobre declínio organizacional começou a chamar a atenção da Academia a partir do artigo de Whetten (1980) que alerta sobre a importância de se analisar e entender os fatores que levam as empresas ao declínio. Embora pesquisas sobre o sucesso das organizações sejam mais frequentes, existem estudos centrados em temáticas relacionadas ao insucesso organizacional. Algumas pesquisas comprovam a existência de um número significativo de organizações de todos os tamanhos que não conseguem sobreviver às mudanças de mercado e aos cenários de crises e alta competitividade, assim culminando com o encerramento de suas atividades (Ferreira et al., 2012; Torres et al., 2011).

A importância em se estudar o declínio organizacional deve-se ao fato de que a partir da análise dos fatores que levaram as empresas a falirem, torna-se possível prever e, principalmente, evitar, que outras passem pelo mesmo processo (Torres et al., 2011). Os primeiros sinais de que a empresa está entrando em declínio podem ser identificados, assim possibilitando o delineamento de estratégias que evitem o fracasso absoluto da empresa. No entanto, há ainda muitos executivos e gestores tendem a ignorar os sinais de declínio que aparecem vários anos antes da “morte” da empresa (Torres et al., 2011).

Os motivos que têm levado pesquisadores a estudarem o declínio organizacional incluem a vontade de compreender porque algumas empresas sobrevivem às crises e outras padecem frente à primeira batalha. Será maturidade? Será porte? Tanto as empresas maduras como as de pequeno porte conseguem sobreviver a certos acontecimentos (crises, mudanças de mercado, competição hostil), enquanto outras não (Guerrazzi & Serra, 2017). A taxa de mortalidade em empresas de pequeno porte é considerada ‘altíssima’ nos primeiros anos de vida (Ferreira et al., 2012). Fatores como falta de experiência dos fundadores, ou falta de legitimidade da empresa dentro de seu mercado de atuação (Guerrazzi & Serra, 2017) contribuem para o fracasso de tais empresas já nos primeiros anos de existência.

Alguns estudos abordam a importância que o alto escalão tem nas (e para as) empresas, pois são as decisões desses executivos que definem a estratégia a ser adotada por elas frente ao mercado. Como afirmam Hambrick e Mason (1984: 200), “as experiências dos executivos moldam parcialmente as lentes através das quais percebem oportunidades e problemas estratégicos atuais”. Em pequenas empresas, a falta de experiência da alta gestão pode acarretar em mau aproveitamento de recursos e de oportunidades de mercado (Guerrazzi & Serra, 2017). Esse é um dos motivos que contribui para a importância conferida à condução de estudos que analisem como o alto escalão influencia os diversos aspectos das empresas como desempenho, cultura, capacidade de inovação e outros (Serra, Tomei, & Serra, 2014).

Embora tenhamos ciência de que as decisões do alto escalão influenciam os indicadores tradicionais e o desempenho organizacional, acreditamos que o papel exercido pelo alto escalão e suas decisões também podem influenciar o processo de declínio organizacional. Nossos argumentos estão baseados no estudo de Hambrick e Mason (1984), que pondera que os resultados organizacionais são reflexos das características e perspectivas do alto escalão – o declínio pode ser considerado um resultado da organização, embora de cunho negativo; e no artigo seminal de Whetten (1980), que aponta que uma das grandes dificuldades no estudo do declínio de empresas está centrado no fato de que executivos e gerentes de empresas em crises evitam ao máximo compartilhar suas experiências e impressões, uma vez que temem ser julgados como responsáveis pelo fracasso da empresa. Assim, os membros do alto escalão precisam desenvolver capacidades e competências específicas ao longo de sua carreira que os credenciem a tomar decisões complexas em curto espaço de tempo e a processar informações complexas em meio a ambientes e situações turbulentas (Serra et al., 2014). Tais executivos precisam ter capacidade para lidar com as incertezas do mercado, com crises econômicas e políticas, e com o surgimento de novas



tecnologias ou novos concorrentes (Guerrazzi & Serra, 2017). Sem esta capacidade, o risco de se levar a empresa ao fracasso tende a ser elevado.

Com base no contexto delineado, exploramos a lacuna que emergiu de uma análise conjunta de duas abordagens teóricas: declínio organizacional e alto escalão. As questões norteadoras de nosso estudo são: **Há relação entre as teorias do declínio organizacional e do alto escalão? Ambas são convergentes ou complementares?** Assim, a partir desse artigo bibliométrico pretendemos analisar as publicações que relacionam estes dois constructos: declínio organizacional e alto escalão. Mais especificamente, objetivamos analisar as citações, bem como analisar e categorizar as co-citações das publicações sobre declínio organizacional e alto escalão, de sorte a identificar possível convergência e complementaridade entre ambos. Para atingir tais objetivos, extraímos 596 publicações da base de dados Scopus, analisamos suas citações e na sequência analisamos as co-citações das 39 referências mais citadas dentro da amostra. A partir da execução da análise fatorial exploratória (AFE) estas 39 referências foram reduzidas a 19 artigos, os quais foram distribuídos em seis fatores.

Nosso estudo contribui para a teoria ao apresentar uma relação, ainda que sutil, entre as teorias do alto escalão e do declínio organizacional, face a existência de uma lacuna pouco explorada em ambos, uma vez que demonstra que poucos estudos tratam estes dois temas de forma conjunta. Isto denota que há um campo de investigação com grande potencial para pesquisadores de administração. Por ser uma pesquisa exploratória, que busca identificar uma relação entre dois constructos com base exclusivamente em trabalhos publicados, não foram identificadas contribuições para a prática organizacional nesse momento.

2 Método

Neste estudo, realizamos uma análise bibliométrica, cuja função consiste em identificar padrões, tendências das publicações científicas. Além disso, a análise bibliométrica possibilita mensurar e avaliar a produtividade de autores, instituições de ensino e de pesquisa, e a produção científica dos países (Zupic & Čater, 2015).

Adotamos dois métodos: o método bibliométrico de citações e o de co-citações. O primeiro consiste em contar e analisar quantas vezes um trabalho é citado por outros pesquisadores e foi utilizado para identificar quais os trabalhos mais influentes no tema (Culnan, O'Reilly, & Chatman, 1990). O segundo foi adotado para identificar e categorizar as principais referências nos estudos sobre declínio organizacional e alto escalão. No método de co-citações, presume-se que se as referências são citadas em uma mesma publicação, a possibilidade destas referências estarem relacionadas é alta (Zupic & Čater, 2015).

2.1 Coleta de dados e amostragem

Coletamos os dados junto a base Scopus por ser uma base de dados multidisciplinar, que contém resumos e citações da literatura científica e de outras fontes acadêmicas, e que possui mais de 15 mil periódicos indexados, além de cerca de 265 milhões de páginas da Internet e 18 milhões de patentes, entre outros documentos (Vaz et al., 2012). Selecionamos as publicações que tinham em seu título, resumo e palavras-chave expressões relacionadas a declínio organizacional (“*decline*”, “*bankruptcy*”, “*organizational failure*”, “*business failure*”, “*decay*”) e ao estudo de alto escalão (“*CEO*”, “*top management*”, “*executives*”, “*upper echelon*”, “*top management team*”). Conforme recomendado por Zupic e Čater (2015), limitamos o escopo da extração a fim de aumentar a precisão da análise. Para tal, extraímos somente publicações da área de negócios (“*business*”) e economia (“*economy*”). Selecionamos publicações de todos os tipos: artigos publicados, artigos em processo de publicação, revisão de livros, artigos de anais de conferências. Nossa pesquisa resultou em 596 trabalhos, conforme mostrado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Amostra: tipo de documento, quantidade de publicações e de citações.

| Tipo de documento | Qtd. artigos | Qtd. citações |
|-------------------|--------------|---------------|
| Article | 464 | 9.847 |
| Article in Press | 5 | 0 |
| Book | 11 | 257 |
| Book Chapter | 27 | 32 |
| Business Article | 5 | 0 |
| Conference Paper | 20 | 107 |
| Note | 7 | 1 |
| Review | 46 | 1.138 |
| Short Survey | 11 | 0 |
| Total | 596 | 11.382 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A distribuição dos trabalhos segundo o ano de publicação é apresentada na Figura 1.

**Figura 1.** Evolução das publicações sobre declínio organizacional e alto escalão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Das 596 publicações extraídas do Scopus, observamos que 48,15% dos artigos foram publicados nas décadas de 1990 e 2000. Observamos ainda que o número de publicações sobre declínio organizacional e alto escalão tem crescido nos últimos anos. Embora os trabalhos constantes da amostra datem de 1971 a 2018, o ano de 2018 não foi considerado no gráfico por não representarem um período inteiro, mas foram respeitados nas análises de citações e co-citações.

2.2 Procedimentos de análise

Tanto para gerar a matriz de citações como a de co-citações utilizamos o BibExcel, que figura como o software mais adotado em análises bibliométricas (Zupic & Čater, 2015). A matriz de citações foi o primeiro procedimento conduzido. A amostra inicial contou com 596 trabalhos, totalizando mais de 11.000 citações. No entanto, para fins de elaboração da matriz de citações, neste artigo consideramos as referências com 50 citações ou mais, assim restando 62 artigos com cerca de 7.811 citações (68,6% da amostra total).

No processo de geração da matriz de co-citações, efetuamos correções do arquivo de citações das referências (Quevedo-Silva et al., 2016). Buscando maximizar a precisão da análise, limitamos seu escopo, selecionando as referências com até 5 (cinco) citações entre as 596 publicações extraídas do Scopus, resultando numa matriz de co-citações com 39 itens. Na sequência, realizamos a análise fatorial exploratória (AFE) utilizando o software SPSS para



agrupar as co-citações das 596 publicações. Para executar a AFE, método de agrupamento mais comum em bibliometria (Zupic & Čater, 2015), recorreremos à matriz de co-citações gerada no BibExcel. Por meio da AFE identificamos padrões entre as co-citações e as agrupamos de acordo com os padrões identificados (Silva & Simon, 2005), em seis fatores. A extração dos fatores foi realizada mediante a adoção do método dos componentes principais, com rotação Varimax e normalização Kaiser. Documentos com um fator de carga maior ou igual a 0,5 foram mantidos (Beavers et al., 2013; Williams & Brown, 2010).

3 Resultados

Ao analisarmos a amostra de 596 publicações, verificamos que os periódicos que mais publicam sobre declínio organizacional e alto escalão tratam de temas relacionados à estratégia, ética nos negócios e finanças. Apresentamos na Tabela 2 o *ranking* dos dez periódicos com mais publicações sobre os dois temas e na Tabela 3 apresentamos o ranking de periódicos segundo a quantidade citações.

Tabela 2. Ranking de periódicos por número de publicações.

| Periódicos | Publicações |
|---|-------------|
| Strategic Direction | 19 |
| Journal of Financial Economics | 18 |
| Journal of Corporate Finance | 16 |
| Journal of Business Ethics | 14 |
| Harvard business review | 13 |
| Journal of the International Academy for Case Studies | 13 |
| ENR (Engineering News-Record) | 10 |
| Strategic Management Journal | 9 |
| Accounting Review | 7 |
| Journal of Management | 7 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3. Ranking de periódicos com mais citações.

| Periódico | Citações |
|---|----------|
| Journal of Financial Economics | 871 |
| Human Relations | 782 |
| Strategic Management Journal | 637 |
| The Journal of Finance | 538 |
| Journal of Business Venturing | 535 |
| Organization Studies | 507 |
| International Journal of Physical Distribution and Logistics Management | 306 |
| Journal of Finance | 284 |
| Journal of Business Ethics | 251 |
| Journal of Corporate Finance | 246 |
| Management Science | 236 |
| Accounting Review | 226 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observamos que consideramos nesta tabela apenas aqueles que apresentaram mais de 200 citações. Ao considerarmos as duas tabelas de forma conjunta, verificamos que os periódicos *Journal of Financial Economics*, *Journal of Corporate Finance*, *Journal of Business Ethics*, *Strategic Management Journal* e *Accounting Review* estão presentes em ambas. Este é um indicativo de que tais periódicos são propensos a publicarem artigos que abordem relações entre declínio organizacional e alto escalão.

3.1 Análise de citações

Optamos por analisar apenas os documentos com mais de 50 citações, ou seja, 62 trabalhos. Tais documentos foram subdivididos em 4 períodos, de acordo com o ano de sua publicação (ver Tabela 4). Dos 62 documentos mais citados, 3 foram publicados no primeiro período, 23 no segundo, 29 no terceiro e 7 no quarto. Há aumentos consideráveis na frequência das 62 citações durante os períodos 2 e 3 (respectivamente, de 1991 a 2000 e de 2001 a 2010). Esse cenário pode ser decorrente de novas abordagens conferidas aos temas estudados, associando o declínio da empresa ao seu desempenho e gestão (Período 2) e o papel do CEO ao desempenho da empresa, à falência e a algum tipo de compensação (Período 3). Estes eram aspectos até então pouco explorados na literatura sobre declínio organizacional e alto escalão.



Tabela 4. Autores mais citados

| Referência | Período 1 (até 1990) | Período 2 (1991-2000) | Período 3 (2001-2010) | Período 4 (2011-Atual) | Citações ^a |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Jensen & Warner (1988) | 139 | | | | 139 |
| Smith et al. (1988) | 77 | | | | 77 |
| Marra, Ostrom & Simon (1990) | 59 | | | | 59 |
| Baruch (1999) | | 724 | | | 724 |
| Denis & Denis (1995) | | 361 | | | 361 |
| Morris et al. (1997) | | 216 | | | 216 |
| Gilson & Vetsuypens (1993) | | 177 | | | 177 |
| Peasnell, Pope & Young (2000) | | 156 | | | 156 |
| Mikkelsen & Partch (1997) | | 129 | | | 129 |
| Daily & Dalton (1994) | | 128 | | | 128 |
| Denis & Kruse (2000) | | 120 | | | 120 |
| Milner & Rosendorff (1997) | | 118 | | | 118 |
| Alexander, Fennell & Halpern (1993) | | 111 | | | 111 |
| Daily & Dalton (1995) | | 97 | | | 97 |
| Arogyaswamy, Barker III & Yasai-Ardekani (1995) | | 96 | | | 96 |
| Goolsbee (2000) | | 96 | | | 96 |
| Klein & Marion (1997) | | 83 | | | 83 |
| Daily (1995) | | 78 | | | 78 |
| Seyhun & Bradley (1997) | | 75 | | | 75 |
| Peterson et al. (1998) | | 64 | | | 64 |
| Hotchkiss & Mooradian (1997) | | 60 | | | 60 |
| Barker III & Mone (1998) | | 58 | | | 58 |
| Mishra & Nielsen (2000) | | 55 | | | 55 |
| Dahya, Lonie & Power (1996) | | 53 | | | 53 |
| Barker III & Patterson (1996) | | 52 | | | 52 |
| Mueller & Barker III (1997) | | 51 | | | 51 |
| Rhodes (2007) | | | 429 | | 429 |
| Manuj & Mentzer (2008) | | | 306 | | 306 |
| Parrino, Sias & Starks (2003) | | | 250 | | 250 |
| Dimov & Shepherd (2005) | | | 192 | | 192 |
| Chetty & Saez (2005) | | | 169 | | 169 |
| Baker & Sinkula (2005) | | | 165 | | 165 |
| Bliss & Rosen (2001) | | | 155 | | 155 |
| Baker & Hall (2004) | | | 151 | | 151 |
| Cyert, Kang & Kumar (2002) | | | 140 | | 140 |
| Miller & Shamsie (2001) | | | 140 | | 140 |
| Cheng (2004) | | | 133 | | 133 |
| Anseel et al. (2010) | | | 113 | | 113 |
| Zhang & Rajagopalan (2010) | | | 108 | | 108 |
| Carmeli & Schaubroeck (2006) | | | 107 | | 107 |
| Lehn & Zhao (2006) | | | 104 | | 104 |
| Goodrich (2002) | | | 90 | | 90 |
| Mian (2001) | | | 79 | | 79 |
| Biemann & Andresen (2010) | | | 77 | | 77 |
| Carson (2003) | | | 72 | | 72 |
| Roberson & Park (2007) | | | 67 | | 67 |
| Cheng & Farber (2008) | | | 67 | | 67 |
| Goergen & Renneboog (2001) | | | 66 | | 66 |
| Branzei et al. (2004) | | | 65 | | 65 |
| McAnally, Srivastava & Weaver (2008) | | | 65 | | 65 |
| Faleye (2004) | | | 60 | | 60 |
| Semadeni et al. (2008) | | | 55 | | 55 |
| Kanter (2003) | | | 53 | | 53 |
| Caldwell & Karri (2005) | | | 53 | | 53 |
| Chonko, Wotruba & Loe (2003) | | | 50 | | 50 |
| Mitroff & Linstead (2011) | | | | 210 | 210 |
| Benlian & Hess (2011) | | | | 188 | 188 |
| Kaplan & Minton (2012) | | | | 95 | 95 |
| Demerjian, Lev & McVay (2012) | | | | 91 | 91 |
| Edmans & Liu (2011) | | | | 82 | 82 |
| Nini, Smith & Sufi (2012) | | | | 80 | 80 |
| Jenter & Kanaan (2015) | | | | 51 | 51 |
| Outras referências | 25 | 774 | 1.735 | 858 | 3.564 |
| Total de citações / período | 472 | 3.932 | 5.316 | 1.655 | 11.375 |

Fonte: Elaborado pelos autores. Nota. (a) Frequência absoluta de citações.



Dos 28 trabalhos com mais de 100 citações, destacamos os estudos de Denis e Denis (1995), Peasnel, Pope e Young (2000), Daily e Dalton (1994), Dimov e Shepperd (2005) e Carmeli e Schaubroeck (2006). Os primeiros ponderam sobre os efeitos da queda no desempenho operacional nas demissões forçadas dos altos executivos. Os segundos afirmam haver relação entre a garantia da qualidade e confiabilidade das demonstrações financeiras publicadas e a integridade do diretor e eficácia do conselho. Daily e Dalton (1994) examinam as relações entre a composição do conselho de administração independente e interdependente e a estrutura dos cargos do presidente executivo / conselheiro e da declaração de falência. Dimov e Shepperd (2005), por sua vez, afirmam haver certa relação entre a educação e a experiência de TMTs de empresas de capital de risco e o desempenho de tais empresas, a exemplo do fato de que empresas desta natureza que possuem um maior número de membros do alto escalão com experiência em direito tendem a apresentarem maiores proporções de falências em suas carteiras. Os achados de Carmeli e Schaubroeck (2006) indicaram que: (1) membros de TMTs com maior integração comportamental tomaram decisões estratégicas de melhor qualidade; e (2) a integração comportamental teve efeito direto sobre o declínio organizacional e indireto quando mediada pela qualidade percebida das decisões estratégicas.

Atenção especial também merece o estudo de Arogyaswamy, Barker III e Yasai-Ardekani (1995). Para eles, as ações efetivas da alta administração que apoiem as estratégias de retomada (para reverter as consequências disfuncionais do declínio) e de recuperação (que visam posicionar a empresa para competir melhor em seu setor) são vitais para a organização se recuperar do declínio. O processo de reorganização das empresas que faliram está relacionado com a composição do conselho daquelas em falência e a estrutura de liderança (Daily, 1995), sendo comum a substituição do CEO tanto durante (ou após) a falência (Kaplan & Minton, 2012) como durante a tentativa de reorganização (Barker III, & Mone, 1998).

3.2 Análise Fatorial Exploratória

Na execução dos ajustes no AFE, avaliamos o teste de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) a fim de validar a amostra (Williams & Brown, 2010). Para assegurar a validade da amostra o valor do teste de esfericidade de Barlett deve ser de $p < 0,0001$, valor de KMO da amostra deve ser de $p > 0,6$ e valor para o teste do KMO de cada variável deve ser de $p > 0,5$ (Beavers et al., 2013; Williams & Brown, 2010). Na sequência, validamos o valor de comunalidade de cada variável: as variáveis com comunalidade menor que 0,5 foram excluídas (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009). Durante estes ajustes, foram excluídas dezenove variáveis (referências), as quais são apresentadas na Figura 2.

| Variável Excluída | Justificativa | Variável Excluída | Justificativa |
|------------------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| Altman_1968 | Carga negativa | Gilson_Vetsuypens_1993 | KMO individual < 0,5 |
| Gilson_1990 | | | |
| Platt_1811 | | | |
| Fama_Jensen_1983 | | | |
| Core_Holthausen_Larcker_1999 | | | |
| Zmijewski_1984 | | | |
| Miller_1991 | | Comunalidade < 0,5 | |
| Yermack_1996 | | | |
| Wiersema_Bantel_1992 | | | |
| Warner_Watts_Wruck_1988 | | | |
| Fama_French_1993 | | | |
| Morck_1988 | | | |
| Guay_1999 | | | |
| Yermack_1997 | | | |

Figura 2. Variáveis excluídas na AFE apresentadas (ordem pela sequência da exclusão).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com os ajustes, o valor do teste KMO da amostra foi de 0,721 e o valor do teste de Barlett de $p < 0,0001$, o que comprova a validade da amostra. São apresentados na Tabela 5 os valores do teste de KMO individual e o valor de comunalidade de cada variável remanescente. O valor de variância total explicada da amostra foi de 73,864%, estando em acordo com o valor recomendado de 50-60% (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).



Tabela 5. Valores de comunalidade e KMO individual das variáveis.

| Variável | KMO | Comunalidade | Variável | KMO | Comunalidade |
|----------------------|-------|--------------|----------------------------|-------|--------------|
| Boeker_1992 | 0,791 | 0,760 | Hofer_1980 | 0,853 | 0,697 |
| Core_Guay_1999 | 0,770 | 0,661 | Jensen_1993 | 0,684 | 0,750 |
| Daveni_1989 | 0,760 | 0,910 | Lant_Milliken_Batra_1992 | 0,735 | 0,574 |
| Demsetz_Lehn_1985 | 0,772 | 0,813 | Mcconnell_1990 | 0,776 | 0,741 |
| Gilson_1989 | 0,697 | 0,715 | Miller_1993 | 0,685 | 0,874 |
| Guay_1999 | 0,870 | 0,699 | Morck_1988 | 0,722 | 0,897 |
| Hambrick_Daveni_1988 | 0,756 | 0,824 | Morck_Shleifer_Vishny_1989 | 0,689 | 0,764 |
| Hambrick_Daveni_1992 | 0,651 | 0,730 | Parrino_1997 | 0,739 | 0,832 |
| Hambrick_Mason_1984 | 0,553 | 0,786 | Weitzel_Jonsson_1989 | 0,610 | 0,917 |
| Hannan_Freeman_1984 | 0,752 | 0,692 | Yermack_1997 | 0,694 | 0,895 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Finalizamos a AFE com a execução de método ortogonal Varimax das 19 variáveis remanescentes. A matriz gerada pela execução de tal método foi adotada para a categorização das variáveis (Quevedo et al., 2016). Apresentamos, na Tabela 6, a matriz de componente rotativa gerada na execução do AFE.

Tabela 6. Matriz de componente rotativa – Método Varimax.

| Variáveis | Componente | | | | | |
|----------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Weitzel_Jonsson_1989 | 0,946 | | | | | |
| Hambrick_Daveni_1992 | 0,777 | | | | | |
| Boeker_1992 | 0,703 | | | | | |
| Hofer_1980 | 0,628 | | | | | |
| Lant_Milliken_Batra_1992 | 0,488 | | | | | |
| Morck_Shleifer_Vishny_1989 | | 0,870 | | | | |
| Parrino_1997 | | 0,838 | | | | |
| Jensen_1993 | | 0,755 | | | | |
| Denis_Denis_1995 | | 0,749 | | | | |
| Gilson_1989 | | 0,612 | 0,506 | | | |
| Daveni_1989 | 0,402 | | 0,786 | | | |
| Hambrick_Daveni_1988 | 0,459 | | 0,711 | | | |
| Hambrick_Mason_1984 | | | 0,628 | | 0,580 | |
| Core_Guay_1999 | | | | 0,790 | | |
| Demsetz_Lehn_1985 | | | | 0,784 | | |
| Mcconnell_1990 | | | | 0,696 | | |
| Hannan_Freeman_1984 | | | | | 0,767 | |
| Miller_1993 | 0,563 | | | | 0,715 | |
| Jensen_Meckling_1976 | | | | | | 0,922 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Análise de Co-citações

Com base no resultado da análise fatorial e a partir da análise das referências correspondentes a cada fator, conferimos os devidos nomes aos seis fatores identificados. A distribuição em fatores permitiu analisar as correlações entre as referências citadas pelos estudos. Seguindo sugestão de Vogel e Güttel (2013), para documentos com mais de um fator, consideramos sua manutenção no fator mais alto. Ao todo, 19 documentos compõem a amostra final da análise de co-citações. A nomeação dos fatores foi realizada seguindo orientações de Quevedo et al. (2016). Analisamos os resumos, objetivos e resultados dos 19 artigos e, de acordo com as similaridades dos artigos incluídos em cada fator, os nomeamos.

O primeiro fator reúne artigos sobre **relação entre composição e desempenho do alto escalão e o baixo desempenho da empresa**. As bases intelectuais que constam em tais documentos associam o resultado das empresas, especialmente o baixo desempenho ou até mesmo o declínio, às características do TMT (Hambrick & D'Aveni, 1992), às questões relacionadas à aprendizagem ou história pregressa do alto escalão (Lant, Milliken, & Batra, 1992), e ao baixo comprometimento dos tomadores de decisão (Weitzel & Jonsson, 1989).

Da mesma forma que Hambrick e D'Aveni (1992) examinam a associação entre a composição do TMT e a ocorrência de falhas organizacionais, Boeker (1992) investiga o



papel da composição do conselho sobre o nível de poder que é conferido ao executivo principal em organizações com baixo desempenho. A substituição do alto escalão também é mencionada nos estudos que abordam sobre estratégias de recuperação, tal como ocorre nos estudos de Hofer (1980), cujo resultado indicou ser a substituição da atual gerência superior da empresa uma condição prévia para atingir o sucesso no processo de recuperação.

O segundo fator contempla artigos sobre **rotatividade de membros do alto escalão como consequência de crises financeiras da organização**. Consubstanciados essencialmente em debates acerca dos efeitos da rotatividade dos CEOs sobre o desempenho das organizações elencamos os estudos de Denis e Denis (1995) e de Gilson (1989). Este último tem como foco empresas em dificuldades financeiras. O estudo de Parrino (1997) identificou fatores que afetam a probabilidade de rotatividades voluntárias e forçadas de CEOs, destacando que a homogeneidade do setor torna as nomeações dos CEO's menos dispendiosas e as medidas de desempenho mais precisas. Acrescenta-se a isso, evidências de que as demissões forçadas dos CEO's são precedidas por grandes e significativas quedas do desempenho operacional e seguidas de melhorias no desempenho (Denis & Denis, 1995).

Os estudos de Jensen (1993) e de Morck, Shleifer e Vishny (1989) baseiam-se na associação entre a rotatividade de CEO's, o controle corporativo e o papel do conselho de administração. É imputado ao conselho de administração tanto a responsabilidade final pelo funcionamento da empresa (Jensen, 1993), como a contratação e a substituição do CEO quando necessário (Morck, Shleifer, & Vishny, 1989). No entanto, os resultados do estudo de Jensen (1993) indicam que tanto os CEOs têm o poder de controlar o conselho, como o conselho pode contribuir para a redução do desempenho do CEO e da empresa.

O terceiro fator agrupa três artigos sobre **características e estágios de uma organização em declínio**: D'Aveni (1989), Hambrick e D'Aveni (1988), e Hambrick e Mason (1984). Este último trabalho propõe um modelo conceitual de como as características do alto escalão podem refletir nos resultados organizacionais, ao passo que o primeiro versa sobre o declínio organizacional como sendo um padrão de diminuição ao longo do tempo nos recursos internos de uma empresa, e o segundo trata da dinâmica do fracasso corporativo. Para Hambrick e D'Aveni (1988), é possível identificar sinais de uma leve fraqueza dez anos antes da empresa falir, sugerindo que a morte da empresa é um processo prolongado e que o declínio organizacional pode ser considerado como uma "espiral descendente". Considerado um dos trabalhos seminais sobre alto escalão, o artigo de Hambrick e Mason (1984) busca relacionar elementos como riscos, faixa funcional, outras experiências de carreira, educação formal, contexto socioeconômico e heterogeneidade grupal ao declínio da empresa. A base teórica adotada para a elaboração de seu estudo inclui as teorias do declínio e do alto escalão.

No quarto fator, temos os artigos de Core e Guay (1999), Demsetz e Lehn (1985), e Mcconnell (1990). Estes artigos tratam da **participação no capital ou participação acionária como incentivo do alto escalão**. Mcconnell (1990) explora a relação entre o valor corporativo e a estrutura de propriedade, de sorte a confirmar que tal valor inicialmente aumentará e depois diminuirá à medida que a propriedade interna aumentar. A estrutura de propriedade também é abordada no estudo de Demsetz e Lehn (1985) ao discutirem, tanto conceitual como empiricamente, que a estrutura de propriedade corporativa varia sistematicamente de forma consistente com a maximização de valor. Já o trabalho de Core e Guay (1999) analisou o uso de incentivos de capital de CEOs pelas empresas e a consistência da compensação baseada em estoque com determinantes econômicos.

O penúltimo fator inclui dois artigos, Hannan e Freeman (1984) e Miller (1993), que tratam da **mudança do alto escalão como iniciativa de mudança organizacional**. Além de esclarecer o significado da inércia estrutural, Hannan e Freeman (1984) oferecem proposições sobre a inércia estrutural a partir de um modelo evolutivo explícito, perpassando por debates que incluem a responsabilidade dos conselhos de administração e diretores pela política de



longo prazo e pela conduta da organização em relação aos seus objetivos e as mudanças estruturais decorrentes de mudanças no quadro executivo da organização. De modo similar, Miller (1993) analisou o impacto da sucessão do diretor executivo em mudanças nas estruturas e nos processos de elaboração de estratégias das organizações. Os resultados indicaram que a sucessão está associada à mudança, independentemente da direção. A nomeação de um novo CEO tende a gerar variações na dispersão de poder, no processamento de informações e na agressividade competitiva da organização.

O último fator inclui um único artigo, de Jensen e Meckling (1976), que aborda essencialmente a **teoria da firma**. Os autores apresentam ao longo de seu trabalho uma série de definições que contribuem para compreender a relação entre a estrutura de propriedade, os custos de agência e o comportamento do gestor, a exemplo da separação de propriedade e controle, da determinação de uma estrutura de capital ótima, entre outros aspectos. Uma das questões analisadas por Jensen e Meckling (1976) evidencia o motivo pelo qual um gestor em uma dada empresa que tem uma estrutura de política financeira mista (contendo dívidas e reivindicações de patrimônio externo) escolherá um conjunto de atividades para a empresa de modo que o valor total da empresa seja maior do que ele seria se ele fosse o único envolvido.

4 Discussão

Neste estudo, buscamos avaliar o debate em curso sobre o declínio organizacional e o alto escalão por meio da análise das citações e co-citações das publicações que relacionam estes dois constructos. Após a análise, as co-citações foram categorizadas a fim de identificar possível convergência e complementaridade entre os constructos. O que era até então uma suspeita, foi confirmada pelos resultados deste estudo. Pesquisas que relacionem, ainda que timidamente, declínio organizacional e alto escalão têm emergido na literatura há algum tempo. O levantamento bibliográfico realizado em nosso estudo demonstrou que nos últimos 8 anos o número de pesquisas sobre essa temática tem aumentado consideravelmente. Uma média de 35 documentos/ano foram produzidos no período de 2009 a 2017, denotando a crescente evolução de estudos que abordem os dois constructos conjuntamente.

A relação entre os dois constructos passou a ganhar mais peso a partir dos estudos de Hambrick e D'Aveni sobre alto escalão. A maior parte das organizações que faliram mostraram sinais de fraqueza financeira até dez anos antes de sua quebra, confirmando a visão “espiral descendente” sobre fracasso estabelecida por Hambrick e D'Aveni (1988). As características gerenciais, mais precisamente do TMT, afetam as escolhas estratégicas e o desempenho das organizações, por vezes criando outras falhas corporativas (Hambrick & D'Aveni, 1992). Um dos elementos principais da visão “espiral descendente” sobre fracasso reside no fato de que o comportamento dos gerentes leva a mais falhas (Whetten, 1980).

Com base nos resultados de nosso estudo e adotando aspectos identificados mediante as análises de citações e co-citações realizadas, apresentamos alguns elementos que evidenciam a relação entre os constructos declínio organizacional e alto escalão. Inicialmente debatemos sobre os achados que remetem ao constructo declínio organizacional. Na sequência abordamos elementos relacionados ao alto escalão. Por fim, discutimos os achados sobre os dois constructos de forma conjunta

4.1 Declínio Organizacional

O declínio organizacional pode ser conceituado como a inabilidade da empresa em se adaptar em um ambiente estável ou quando a empresa não consegue crescer ou se expandir sua posição no seu mercado, sucumbindo à pressão de seus concorrentes (Greenhalgh, 1983). D'Aveni (1989) associa declínio organizacional à diminuição da munificência de recursos internos (financeiros e humanos) ao longo do tempo. Já a definição adotada por Weitzel e Jonsson (1989) pondera que as organizações entram no estado de declínio quando não antecipam, reconhecem, evitam, neutralizam ou se adaptam às pressões externas ou internas



que ameaçam a sobrevivência de longo prazo da organização. Portanto, o conceito de declínio organizacional envolve inabilidade para adaptação, incapacidade de reconhecer e antecipar ameaças, redução de recursos financeiros e humanos, entre outros aspectos.

Diversas classificações para declínio organizacional são encontradas na literatura. Quanto à sua relação com o mercado, encontramos a defendida por Whetten (1980): estagnação e redução. A estagnação ocorre mais comumente entre empresas com pouca flexibilidade e adaptabilidade ao mercado, enquanto a redução ocorre quando a empresa perde participação no mercado (Torres et al., 2011). Quanto aos padrões que precedem a falência, encontramos três tipos de declínio: repentino, gradual e persistente (D'Aveni, 1989). O declínio repentino é caracterizado pelo rápido colapso da organização e posterior falência súbita; o gradual caracteriza-se por uma queda lenta e incremental da organização, seguida de uma declaração de falência imediatamente após a conclusão do declínio; e o persistente ocorre quando as organizações têm essa diminuição, mas depois atrasam a falência por anos.

A literatura apresenta inúmeros fatores que levam empresas ao fracasso. Dentre os fatores que são mais analisados em estudos sobre declínio organizacional estão a inércia e a falta de adaptabilidade ao ambiente (Torres et al., 2011). No entanto, outros fatores podem desencadear o declínio das organizações, a exemplo do término de um determinado nicho de mercado, de mudanças no ciclo de vida do produto ou dinâmicas internas, de problemas na liderança, do excesso de burocracia, e de decisões errôneas que levam a empresa a imitar seus concorrentes em vez de desenvolver um seu modo único de atingir vantagem competitiva. É importante ressaltar que há uma frente de estudos do declínio organizacional que focam na influência do alto escalão no fracasso das empresas (Hambrick & Cannella Jr., 2004).

Pesquisadores também estudam como as empresas buscam evitar ou reverter os efeitos do declínio organizacional. Ndofor, Vanevenhoven, e Baker III (2013), por exemplo, analisam os efeitos das iniciativas estratégicas – aquisições, alianças, lançamento de novos produtos – e das iniciativas de redução de gastos na tentativa das empresas em evitar um fracasso eminente. Seguindo essa mesma linha, Hofer (1980) propõe um *framework* para conceber estratégias de recuperação para as organizações, considerando os tipos de estratégias de resposta possíveis, a natureza das situações de recuperação e um modelo de decisão para determinar qual tipo de mudança e/ou de velocidade deve ser usado cada situação.

Estudos sobre o declínio organizacional específico de empresas públicas também têm encontrado espaço na academia. Nesta perspectiva, Levine (1978) apresenta as principais causas de declínio de empresas públicas. Dentre elas, temos o envolvimento de empresas públicas em crises de curto prazo como desastres naturais, mobilizações em guerras, ou tratamento de epidemias; e a incapacidade de ambiente ou de um determinado setor de suportar a existência de uma empresa pública, como por exemplo, cidades com problemas financeiros. Além destas duas causas, Levine (1978) apresenta a vulnerabilidade política oriunda de disputas por liderança ou conflitos internos e a atrofia organizacional.

4.2 O papel do alto escalão nas organizações

A importância em estudar o papel do alto escalão – executivos, diretores, CEO's – tem apresentado um crescimento considerável ao longo dos anos. Esse cenário se deve a descobertas como: as decisões do alto escalão impactam na performance da empresa, podendo acarretar tanto o sucesso como o fracasso das empresas (Guerrazzi & Serra, 2017; Serra et al., 2014); o processo sucessório dos CEO's influencia na forma como uma organização evolui (Miller, 1993); os CEO's, mais especificamente suas características, influenciam as decisões e o desempenho das empresas (Hambrick & Mason, 1984).

Neste âmbito de estudo, encontramos trabalhos sobre o mandato dos CEO's e sua relação com o desempenho das empresas (Baker III & Patterson Jr., 1996; Hambrick & Fukutomi, 1991; Três, Serra, & Ferreira, 2014). Três et al. (2014) apontam o tempo de



mandato dos CEO's como fator determinante no seu processo de aprendizado. Da mesma forma, o tempo de mandato dos CEO's impacta diretamente no fracasso ou sucesso da empresa. Os CEO's acumulam conhecimento e experiência à medida que eles se tornam mais velhos e exercem os seus mandatos dentro da empresa. Com o passar do tempo, os executivos aprendem a analisar o ambiente em que suas empresas estão inseridas e a usar experiências anteriores na tomada de decisão (Serra, Três, & Ferreira, 2016). Por outro lado, à medida que CEO's ficam mais maduros, eles tendem a ser mais resistentes a mudanças e a riscos, o que os impedem de adotar novas soluções para problemas da empresa (Serra et al., 2016).

A diversidade da experiência dos executivos (Serra et al., 2016) assim como a diversidade na composição do alto escalão (Lyngsie & Foss, 2017) pode exercer impactos positivos na elaboração de estratégia e na tomada de decisões. Essa diversidade, seja de experiência dos executivos seja na composição do time, possibilita a construção de conhecimento a partir de experiências externas à empresa, podendo facilitar a capacidade de adaptação a mudanças no ambiente. Estudos comprovam também, a relação entre o tempo de mandato dos executivos e o desempenho organizacional. Por exemplo, Hambrick e Fukutomi (1991) propõem um modelo em que o mandato dos executivos é dividido em fases, e para cada fase do mandato estão relacionados determinados padrões de comportamento e de ações, bem como desempenhos diferentes. Denis e Denis (1995) mostram que demissão de altos executivos, geralmente, precede momentos de queda de desempenho, mas também antecede melhorias operacionais significativas. Isto denota que as organizações cortam custos operacionais logo após a demissão de alto executivos.

Outro fator que aumentou o interesse da academia sobre o alto escalão das empresas foi o crescente número de escândalos de corrupção de altos executivos de grandes empresas (Shin, Sung, Choi, & Kim, 2015). Recentemente, Shin et al. (2015) desenvolveram uma pesquisa sobre a relação do comportamento ético do alto escalão e a cidadania organizacional de funcionários. Contudo, estudos sobre a relação entre o comportamento ético de tais executivos e o desempenho organizacional ainda são incipientes.

4.3 Relação entre declínio organizacional e alto escalão

Carmeli e Schaubroeck (2006) estudaram a relação entre as equipes de alto escalão com o declínio organizacional das empresas. Os autores observam que equipes integradas têm melhor desempenho e são mais efetivas na tomada de decisões estratégicas. Inclusive, esses mesmos autores comprovam que quanto mais integradas são as equipes mais capacidades elas têm de se adaptar a imprevistos e mudanças bruscas do ambiente, assim evitando o declínio.

A demissão de CEO's ou a redução de seus salários em momentos de crise (aqui incluímos o declínio) também é discutida na academia. Estudos evidenciam que a demissão dos CEO's ocorre após a constatação de baixo desempenho das empresas (Jensen, 1993) ou como uma maneira de melhorar a efetividade da estratégia organizacional e satisfazer as demandas de acionistas e credores (Gilson & Vetsuypens, 1993). No entanto, a saída do executivo pode se dar por vontade própria ou de forma compulsória, e "as demissões forçadas dos altos executivos são precedidas por grandes e significativas quedas do desempenho operacional e seguidas de grandes melhorias no desempenho" (Denis & Denis, 1995: 1029).

Alguns estudiosos acreditam que a substituição de membros do alto escalão seja um catalisador da superação de uma crise de desempenho das empresas. Ao substituir executivos do alto escalão por outros provenientes de outras empresas, seja um modo de oxigenar a equipe com novas ideias e soluções (Mueller & Baker III, 1997). Longos mandatos possibilitam o aprimoramento de competências e de experiência do alto executivo, mas podem fazer com que eles se apeguem a soluções já conhecidas, dificultando o processo de adaptação da empresa a novos ambientes e situações (Baker III & Patterson Jr., 1996; Mueller & Baker III, 1997). Conseqüentemente, a dificuldade em encontrar soluções para novos cenários, pode determinar o fracasso da empresa (Baker III & Patterson Jr., 1996).



Embora tenhamos identificado que empresas que se encontram em processo de declínio são afetadas tanto por executivos como pelo próprio TMT, e vice-versa, esse ainda é um campo propício para pesquisas. Em pesquisa realizada junto a 57 empresas que falharam e igual número de empresas bem-sucedidas, Hambrick e D'Aveni (1992) constataram que a deterioração da equipe causa ou agrava o declínio organizacional tanto quanto o declínio organizacional provoca a deterioração da equipe. Além do mais, os autores coadunam com o estudo de Lyngsie e Foss (2017) ao tratarem da importância conferida à composição do TMT em cenários de crises corporativas, entre as quais incluímos o declínio organizacional

5 Considerações finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as publicações que relacionam estes dois constructos: declínio organizacional e alto escalão. Mais especificamente, objetivamos analisar e categorizar as co-citações das publicações sobre ambos, de sorte a identificar possível convergência e complementaridade entre os dois constructos.

Para atingirmos os objetivos propostos, realizamos um estudo bibliométrico junto à base de dados Scopus. Levantamos publicações que tinham em seu título, resumo e palavras-chave expressões relacionadas a declínio organizacional e ao estudo de alto escalão. Ao todo, extraímos 596 publicações e analisamos as co-citações das 39 referências mais citadas dentro da amostra. A partir da execução da AFE estas 39 referências foram reduzidas a 19 artigos e estes artigos distribuídos em seis fatores, conforme Figura 3.

| Fator | |
|-------|---|
| 1 | Relação entre composição e desempenho do alto escalão e o baixo desempenho da empresa. Este fator evidencia que: as falhas organizacionais ocorrem sob a direção de TMT's (Hambrick & D'Aveni, 1992); cabe aos líderes organizacionais determinarem a que se deve o declínio no desempenho da organização, devendo agir sobre essa falha (Weitzel & Jonsson, 1989); o executivo do alto escalão tende a ser demitido, ou é levado a demitir-se, a depender do desempenho da organização (Boeker, 1992; Hofer, 1980); o alto escalão é responsável pelas estratégias de recuperação da empresa em cenários que apresentam falhas financeiras ou estão em declínio (Hofer, 1980); a experiência e as características do alto escalão influenciam a probabilidade de reorientação estratégica em diferentes contextos, inclusive de declínio (Lant, Milliken, & Batra, 1992). |
| 2 | Rotatividade de membros do alto escalão como consequência de crises financeiras da organização. Este fator denota o papel do conselho sobre a demissão dos principais executivos em cenários de crises (Morck, Shleifer, & Vishny, 1989), bem como os motivos pelos quais ocorre a rotatividade de CEO's em períodos de baixo desempenho (Denis & Denis, 1995) e de dificuldades financeiras (Gilson, 1989). Parrino (1997) relaciona a rotatividade do diretor executivo à homogeneidade do setor e à composição do conselho, enquanto Jensen (1993) afirma que os CEOs têm o poder de controlar o conselho, o que, por sua vez, reduz o desempenho do CEO e da empresa. |
| 3 | Características e estágios de organizações em declínio. Há a apresentação de uma série de elementos que permitem não somente elencar quais as características que possibilitam identificar o declínio organizacional, como também quais são os estágios de declínio existentes e como identificá-los. Os trabalhos classificados nesse fator se complementam. Hambrick e Mason (1984) propõem um modelo de como as características do alto escalão podem refletir nos resultados organizacionais, enquanto D'Aveni (1989) afirma que a falência é precedida por três estágios de declínio (repentino, gradual e persistente). A aplicação empírica desse debate é apresentada em estudo de Hambrick e D'Aveni (1988), no qual foram identificadas quatro fases relacionadas a falhas: origens da desvantagem; comprometimento precoce; existência marginal; e morte. |
| 4 | Participação no capital ou participação acionária como incentivo do alto escalão. Os trabalhos deste fator lançam luz sobre os efeitos de se conferir algum tipo de incentivo aos executivos para melhorar seu próprio desempenho e o da empresa. Compõem este grupo os estudos de Core e Guay (1999), Demsetz e Lehn (1985) e McConnell (1990). |
| 5 | Mudança do alto escalão como iniciativa de mudança organizacional. Novamente identifica-se a associação entre os efeitos das ações dos executivos sobre a empresa e vice-versa. A diferença entre este fator e o fator 3 reside no fato de que os artigos incluem elementos de mudança estrutural. Hannan e Freeman (1984) argumentam que raramente as organizações conseguem fazer mudanças radicais na estratégia e na estrutura diante de ameaças ambientais (teoria da ecologia ambiental), ao passo que Miller (1993) defende a existência de mudanças nas estruturas e nos processos de elaboração de estratégias de algumas grandes corporações a partir das ações e decisões do alto escalão. |
| 6 | Teoria da agência. Únicos representantes de nossa amostra classificados neste fator, Jensen e Meckling (1976) abordam questões comuns, relacionadas com a participação do executivo sobre as decisões como: separação de propriedade e controle, responsabilidade social dos negócios, definição de função objetiva corporativa, determinação de uma estrutura de capital ótima, especificação do conteúdo dos contratos de crédito, teoria das organizações e lado da oferta da completude dos mercados problema. |

Figura 3. Síntese dos fatores identificados.

Fonte: Elaborado pelos autores.



Portanto, a importância em se estudar o declínio organizacional relaciona-se ao fato de que a partir da análise dos fatores que levaram empresas a falirem, e possível prever e, principalmente, evitar, que outras passem pelo menos processo (Torres et al., 2011). Os primeiros sinais de que a empresa está entrando em declínio podem ser identificados, assim possibilitando o delineamento de estratégias que evitem o fracasso absoluto da empresa. Por sua vez, estudos sobre o alto escalão tem demonstrado o importante papel que estes exercem nas organizações, uma vez que são as decisões desses executivos que definem a estratégia das empresas. Temos ciência que as decisões do alto escalão influenciam o desempenho organizacional, porém acreditamos que o alto escalão pode influenciar o processo de declínio.

Esta pesquisa apresenta duas contribuições para o estudo de declínio organizacional e alto escalão. Primeiro, são apresentadas as tendências da pesquisa sobre o tema, mostrando o que se tem pesquisado sobre os efeitos do alto escalão sobre o desempenho (a exemplo dos estudos do Fator 1) e sobre os efeitos da situação da organização sobre o alto escalão (como tal apontado nos estudos dos demais fatores). Segundo, foi identificada a natureza das relações dos dois constructos e realizou-se um debate teórico, uma vez que os resultados obtidos demonstram que ainda há poucos estudos que abranjam estes dois temas de forma conjunta, denotando haver um campo com grande potencial para estudiosos de administração.

Limitações e sugestões de pesquisa

Apesar de nossa amostra tenha sido retirada de um banco de dados importante, ela não abrange todas as pesquisas publicadas. Estudos futuros poderiam ampliar a pesquisa adotando outras bases de dados, a exemplo da Web of Science, que possuam maior alcance de publicações. Embora realizemos uma análise de conteúdo dos textos para entender seus agrupamentos e relacionamentos, a bibliometria fornece uma visão mais ampla do tema em detrimento de uma análise aprofundada realizada através de uma revisão sistemática, por exemplo. Sugerimos a realização de uma análise de conteúdo mais detalhada, a fim de estimular o debate e enriquecer nossa contribuição. Por fim, sugerimos explorar a possibilidade de integrar os dois constructos – declínio organizacional e alto escalão –, e construir uma nova teoria, de sorte a melhor entender a manifestação de ambos, concomitante ou sequencialmente, e sua contribuição individual ou conjunta.

6 Referências

- Arogyaswamy, K., Barker III, V.L., & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: an integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32(4), 493-525.
- Barker III, V.L., & Mone, M.A. (1998). The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Human Relations*, 51(10), 1227-1258.
- Baker III, V.L., & Patterson Jr., P.W. (1996). Top management team tenure and top management causal attributions at declining firms attempting turnarounds. *Group and Organization Management*, 21(3), 304-336.
- Beavers, A.S., et al. (2013). Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 1-13.
- Boeker, W. (1992). Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 400-421.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17, 441-453.
- Core, J., & Guay, W. (1999). The use of equity grants to manage optimal equity incentive levels. *Journal of Accounting and Economics*, 28(2), 151-184.
- Culnan, M.J., O'Reilly, C.A., & Chatman, J.A. (1990). Intellectual structure of research in organizational behavior, 1972-1984: A cocitation analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 453.
- D'Aveni, R.A. (1989). The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the



- Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.
- Daily, C.M. (1995). The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes. *Journal of Management*, 21(6), 1041-1056.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155-1177.
- Denis, D. J., & Denis, D. K. (1995). Performance changes following top management dismissals. *The Journal of Finance*, L(4), 1029–1057.
- Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 1-21.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões (5th ed)*. Rio de Janeiro, RJ, Brazil: Elsevier Ltd.
- Ferreira, L. F. F., et al. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão & Produção*, 19(4), 811–823.
- Gilson, S. C. (1989). Management turnover and financial distress. *Journal of Financial Economics*, 25, 241-262.
- Gilson, S. C., & Vetsuypens, M. R. (1993). CEO compensation in financially distressed firms: An empirical analysis. *The Journal of Finance*, XLVIII(2), 425–458.
- Greenhalgh, L. (1983). Organizational Decline. *In Research in the Sociology of Organizations*, 2, 231–276.
- Guerrazzi, L. A. de C., & Serra, F. A. R. (2017). Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 206-238.
- Hair, J. F., et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hambrick, D. C., & Cannella Jr., A. A. (2004). CEOs Who Have COOs : Contingency Analysis of an Unexplored Structural Form. *Strategic Management Journal*, 25(10), 959–979.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1-23.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top Team Deterioration As Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The seasons of CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719–742.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hofer, C. H. (1980). Turnarounf Strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19-31.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, S. N., & Minton, B. A. (2012). How has CEO turnover changed? *International Review of Finance*, 12(1), 57-87.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- Levine, C. H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 38(4), 316–325.
- Lyngsie, J., & Foss, N. J. (2017). The more, the merrier? Women in top-management teams



- and entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 38(3), 487–505.
- McCain, K. W. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 433–443.
- McConnell, J. J., & Servaes, H. (1990). Additional evidence on equity ownership and corporate value. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 595–612.
- Miller, D. (1993). Some Organizational Consequences CEO Succession. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 644–659.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Alternative mechanisms for corporate control. *The American Economic Review*, 79(4), 842–852.
- Mueller, G. C., & Baker III, V. L. (1997). Upper echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms. *Journal of Business Research*, 39, 119–134.
- Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J., & Baker III, V. L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing dynamic industry. *Strategic Management Journal*, 34, 1123–1133.
- Parrino, R. (1997). CEO turnover and outside succession: a cross-sectional analysis. *Journal of Financial Economics*, 46, 165–197.
- Peasnell, K. V., Pope, P. F., & Young, S. (2000). Accrual management to meet earnings targets: UK evidence pre-and post-Cadbury. *The British Accounting Review*, 32(4), 415–445.
- Quevedo-Silva, F., et al. (2016). Estudo bibliométrico: Orientações sobre sua aplicação. *Revista Brasileira de Marketing - REMARK*, 15(2), 246–262.
- 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. *RCA - Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11–28.
- Serra, F. A. R., Três, G., & Ferreira, M. P. V. (2016). The “CEO” effect on the performance of Brazilian companies: An empirical study using measurable characteristics. *European Management Journal*, 13(3), 193–205.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43–57.
- Silva, D. da, & Simon, F. O. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados pesquisa: construção e validação de escala de atitude. *Cadernos CERU*, 2(16), 11–27.
- Torres, A. P., et al. (2011). The decline of large Brazilian companies. *Corporate Ownership & Control*, 8(4), 214–224.
- Três, G., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. V. (2014). O tempo de mandato do CEO e o desempenho das empresas: Um estudo comparativo de empresas familiares e não familiares brasileiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 5–31.
- Vaz, C. R., et al. (2012). Avaliação de desempenho na gestão estratégica organizacional: seleção de um referencial teórico de pesquisa e análise bibliométrica. *Revista Gestão Industrial*, 8(4), 121–153.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91–109.
- Whetten, D. A. (1980). Organization decline: A neglected organizational in Organizational Science. *Academy of Management Review*, 5(4), 577–588.
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1–13.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.