

V. 8, N. 4, OUT./DEZ. 2018

CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

CHARACTERISTICS OF MANAGERS IN THE PROCESS OF DECISION MAKING STRATEGIC IN ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC REVIEW

Leonardo Alves de Oliveira Casimiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste
Brasil
leonardocasimiro2@gmail.com

Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste
Brasil
sandra.lago@unioeste.br

Resumo: O estudo identificou as produções acadêmicas que abordam as características dos gestores no processo de tomada de decisão estratégica em organizações. A pesquisa justifica-se pela fundamental compreensão de como os tomadores de decisões se comportam no processo decisório estratégico, questão central visando o entendimento do comportamento organizacional. O estudo foi de caráter exploratório e descritivo, através de pesquisa bibliográfica. Como base de dados foram utilizados a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e o catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), assim como os principais periódicos da Plataforma Sucupira e os principais eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período entre 2007 e 2017. Foram selecionados 27 trabalhos que compuseram a amostra final do estudo, sendo realizadas análises quantitativas, buscando indicadores relevantes, além de análises qualitativas evidenciando os temas centrais abordados nos trabalhos. O estudo evidenciou os diferentes aspectos e características no ambiente do processo decisório e do gestor na tomada de decisão estratégica, como: intuição, cognição, valores pessoais, influência da composição do grupo tomador de decisão, racionalidade limitada, poder e liderança, valores organizacionais, estruturas de poder e gênero.

Palavras-chave: Tomada de decisão estratégica. Estratégia. Alto escalão. Revisão sistemática.

Abstract: The study identified the academic productions that address the characteristics of managers in the process of strategic decision making in organizations. The research is justified by the fundamental understanding of how decision-makers behave in the strategic decision-making process, a central issue aiming at the understanding of organizational behavior. The study was exploratory and descriptive, through bibliographic research. The Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) and the catalog of theses and dissertations of the Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES), as well as the main periodicals of the Sucupira Platform and the main events of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration (ANPAD) between 2007 and 2017. Twenty-seven studies were selected to compose the final sample of the study, with quantitative analyzes being carried out, searching for relevant indicators, as well as qualitative analyzes highlighting the central themes addressed in the works. The study evidenced the different aspects and characteristics in the decision-making environment and the manager in the strategic decision making, such as: intuition, cognition, personal values, influence of the group of decision makers, limited rationality, power and leadership, organizational values, power structures and gender.

Keywords: Strategic decision making. Strategy. High echelon. Systematic review.

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v. 8, n. 4, p. 70-88, out./dez. 2018

RECEBIDO EM: 27/05/2018

APROVADO EM: 11/09/2018

© Atelie Brasil
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº I,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

I INTRODUÇÃO

Por definição, as decisões estratégicas são as mais críticas dentro de uma organização por estabelecerem as diretrizes para todas as decisões administrativas subsequentes. Diversos estudos sobre o tema partindo de diferentes abordagens, se dividem fundamentalmente em duas grandes categorias: as prescritivas – que buscam fornecer orientação sobre como decisões devem ser tomadas, e as descritivas – que tem como objetivo analisar como as pessoas realmente tomam decisões (PORTO, 2015).

Autores como Simon (1979), Hambrick e Mason (1984); Eisenhardt e Zbaracki, (1992) afirmam que o estudo do processo decisório é peça fundamental para a compreensão do comportamento organizacional. Os autores afirmam que as organizações agem de acordo com as decisões tomadas pelos seus gestores. Contudo, uma questão central no entendimento do processo decisório tem sido negligenciada: a maneira como os tomadores de decisões se comportam e pensam. Alguns autores têm proposto em suas agendas de pesquisa em decisão estratégica, que os paradigmas tradicionais sejam rompidos para que pontos de vista distintos possam surgir (FINKELSTEIN, HAMBRICK E CANELLA; NUTT, 2010). Essas agendas indicam a necessidade de focar no indivíduo e em como se desenvolve o seu processo de decisão.

Como ator central na produção de decisões, o indivíduo é visto com suas características individuais e processos não racionais, considerando sua intuição, cognição, sentimentos, pensamentos, emoção, criatividade e valores, bem como sua história de vida, memórias, experiências e interações (EISENHARDT E ZBARACKI, 1992). Mesmo havendo uma ampla literatura sobre este tema, na qual investigam principalmente a relação entre características demográficas dos dirigentes e desempenho organizacional, existem ainda muitas lacunas e oportunidades de pesquisas no campo (WOWAK E HAMBRICK, 2010). Isto ocorre devido as diversas variáveis ligadas ao contexto dos negócios, antecedentes individuais e comportamentais que ainda merecem investigações (CHEN, TREVIÑO E HAMBRICK, 2009).

Dentro deste contexto, este estudo tem como objetivo identificar as produções acadêmicas que abordam as características dos gestores no processo de tomada de decisão estratégica em organizações, para isso foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre o tema. Buscou-se responder aos seguintes questionamentos: Quais os temas centrais nas investigações em tomada de decisão estratégica em estudos nacionais?

Este trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico. Na terceira seção apresenta-se o método utilizado. Na quarta

seção, são apresentados os resultados encontrados, assim como uma discussão do que foi observado. Já a quinta e última seção é destinada às considerações finais do artigo, apontando-se suas contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERÍSTICAS DOS TOMADORES DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

As investigações relacionadas as características individuais dos tomadores de decisões estratégicas estão baseadas principalmente na Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984). Segundo os autores, se queremos entender por que as organizações fazem as escolhas que fazem, devemos considerar os vieses e as disposições de seus mais poderosos atores, ou seja, seus principais executivos.

A Teoria do Alto Escalão considera que as decisões dos gestores estratégicos têm como influencia predominante as características cognitivas, psicológicas e sociais dos indivíduos, no lugar de uma decisão pratica visando a otimização econômica, muito em função da racionalidade limitada e dos diferentes objetivos e preferências dos decisores (HAMBRICK, 2007).

Hambrick e Mason (1984) afirmam que as características psicológicas possuem bases cognitivas, valores e percepções, porém os autores destacam que as características psicológicas podem não ser pertinentes para mensuração direta das decisões tomadas, dada a grande dificuldade de obtenção de dados psicométricos dos tomadores de decisões estratégicas.

Por tal motivo, diversos estudos que discorrem sobre as características dos tomadores de decisões estratégicas, apresentam maior ênfase nas características demográficas, denominadas características observáveis, tais como gênero, idade, nível de educação, tempo de cargo na organização, heterogeneidade da equipe, posição financeira, dentre outras, por parecer mais adequada à perspectiva da Teoria do Alto Escalão.

Diversos autores abordaram dimensões variadas relacionadas as características dos tomadores de decisão estratégica nas organizações após o trabalho inicial de Hambrick e Mason (1984) relacionando as características dos tomadores de decisão do alto escalão ao desempenho organizacional.

Finkelstein e Hambrick (1990) estudaram a relação entre o tempo de mandato dos gestores estratégicos e o desempenho de suas organizações. Os resultados mostraram que o tempo de mandato dos gestores estratégicos tem uma influência grande sobre aspectos como persistência estratégica, conformidade estratégica e conformidade de resultado. Os autores afirmam ainda que executivos com tempos de cargos mais longos passam a restringir a coleta e análise de informação para confiar mais na sua própria experiência e intuição, vindo a gerar uma inércia em seu ambiente de atividades, assim como também passam a se inclinar mais à conformidade, ter mais resistência a mudanças e aversão ao risco. Coget, Haag e Gibson (2011), discorreram sobre a influência da raiva e do medo no processo decisório estratégico, como tais fatores facilitam o uso intuitivo ou racional da tomada de decisão e o impacto e eficácia dessas decisões.

Smith, Smith e Verner (2006) investigaram a influência do gênero e o desempenho de suas organizações. O estudo mostra que apesar de a proporção de mulheres em cargos de alto escalão tender a ter efeitos positivos sobre o desempenho das empresas, os autores ressaltam que estes efeitos dependem fortemente das qualificações dos gestores de topo do sexo feminino, minimizando o efeito do gênero sobre o desempenho da

empresa.

Bantel e Jackson (1989) testaram o nível de recursos cognitivos (habilidades cognitivas altas versus habilidades cognitivas baixas) e características demográficas dos CEOs, mostrando que os recursos cognitivos no processo de tomada de decisão e a diversidade de visões são importantes para a inovação

Wiersema e Bantel (1992) estudaram aspectos demográficos do grupo de gestores estratégicos focando a mudança estratégica corporativa medida pela diversificação das 500 maiores da revista Fortune. Os autores concluíram que o grupo de gestores estratégicos com maior propensão à mudança, caracterizavam-se pela menor média de idade, menor tempo de mandato dentro da organização, maior nível de educação, maior heterogeneidade de especialização educacional e maior treinamento acadêmico em ciências.

Eisenhardt e Bourgeois (1988) abordaram como o comportamento político afeta o processo de decisão estratégica de CEOs. Os autores afirmam que o comportamento político envolve ações observáveis, mas encobertas, pelas quais os executivos aumentam seu poder para influenciar decisões. Os autores concluem que o comportamento político é organizado em coalizões estáveis com base nas características demográficas e que este comportamento está usualmente associado a desempenho ruim, assim como os comportamentos políticos tem sua origem na centralização do poder, e que CEOs se engajam na política e geram o mesmo comportamento nos seus subordinados.

A homogeneidade ou heterogeneidade relacionada aos aspectos cognitivos e características demográficas dos indivíduos participantes do processo decisório, afetam as características individuais dos tomadores de decisões estratégicas, podendo levar a uma predisposição individual para o conflito ou consenso estratégico. Diante disso, Amason (1996), Jehn (1995), Pelled, Eisenhardt e Xin (1999), afirmam que certo nível de conflito, especialmente quando relacionado a tarefa pode trazer resultados positivos para a organização por estimular a inovação, o pensamento crítico e aprimorar a tomada de decisão do grupo, pois impede o consenso prematuro, já o conflito de relacionamento tende a ser negativo para as organizações.

3 MÉTODO

Para o estudo proposto, foi realizado uma revisão sistemática. Uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (SAMPAIO E MANCINI, 2007).

Este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Exploratório, pois buscará a obtenção de maiores conhecimentos sobre as características dos gestores no processo de tomada de decisão estratégica em organizações do agronegócio. Gil (2007) destaca que esse tipo de pesquisa é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Tendo como objetivo proporcionar maior

familiaridade com o tema. Descritivo, pois está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (MORESI, 2003).

Quanto a abordagem do problema, neste estudo utilizou-se métodos quantitativos, com fontes de dados secundários obtidos através de uma revisão sistemática acerca do tema, assim como métodos qualitativos evidenciando os temas centrais dos trabalhos.

O estudo foi realizado por meio de dados coletados em duas etapas, na primeira etapa o foco de busca foi por teses e dissertações a duas bases de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), vinculada ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC). Nesta etapa utilizou-se quatro filtros para a seleção: por grande área de conhecimento: ciências sociais aplicadas; por área de conhecimento: administração, por área de avaliação; administração, ciências contábeis e turismo, e por programa: administração.

Para a seleção dos trabalhos, foram utilizados critérios de exclusão, os critérios adotados nesta etapa foram: trabalhos duplicados; trabalhos que não abordassem tomada de decisão a nível estratégico; trabalhos que não abordassem características perceptíveis (sexo, idade, tempo de mandato, nível educacional e etc.) e não perceptíveis dos decisores (questões cognitivas, intuitivas, valores pessoais e etc.); trabalhos que não tivessem seu texto completo disponível. Como critério de inclusão foram adotados parâmetros inverso aos critérios de exclusão. Para a aplicação dos critérios foi realizada a leitura dos títulos e também dos resumos dos trabalhos encontrados.

Na segunda etapa recorreu-se a base de dados da Plataforma Sucupira da CAPES para a seleção dos periódicos de busca, além dos artigos publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). A seleção dos periódicos foi realizada por meio do Qualis-Periódicos, que é um sistema usado para classificar a produção científica dos programas de pós-graduação do MEC. O evento de classificação foi: classificações de periódicos quadriênio 2013-2016, para a área de avaliação: administração pública e de empresas, ciências e turismo.

Os critérios de exclusão adotados para a seleção de periódicos foram: estratos B4, B5 e C; periódicos internacionais; periódicos repetidos; e os periódicos que não fossem estritamente da área de administração, ou seja, periódicos de outras áreas, como contábeis, turismo, saúde, entre outras. Já os critérios de inclusão, foram: estratos A1, A2, B1, B2 e B3; periódicos nacionais; e que fossem estritamente da área de administração, ou seja, o escopo da revista estivesse voltado ao campo da administração.

Após a seleção dos periódicos, a busca por artigos e relatos técnicos foi realizada na página de cada um dos periódicos selecionados, respeitando as palavras-chave e o parâmetro cronológico utilizado. Os critérios de exclusão dos trabalhos foram: trabalhos duplicados; trabalhos que não abordassem tomada de decisão a nível estratégico; trabalhos que não abordassem características perceptíveis (sexo, idade, tempo de mandato, nível educacional e etc.) e não perceptíveis dos (questões cognitivas, intuitivas, valores pessoais e etc.); trabalhos que

não tivessem seu texto completo disponível. Como critério de inclusão foram adotados parâmetros inverso aos critérios de exclusão. Para a aplicação dos critérios foi realizada a leitura dos títulos e também dos resumos dos trabalhos encontrados. Para a seleção de trabalhos publicados nos eventos Anpad, utilizou-se os mesmos critérios de inclusão e exclusão já mencionados.

As buscas ocorreram no último trimestre do ano de 2017, sendo combinadas uma série de palavras-chave sobre tomada de decisão estratégica. A principal palavra-chave “Tomada de decisão estratégica”, seguida de uma segunda palavra-chave e utilizando asteriscos no final, isto permitiu a busca de todas as variações como plurais e singulares.

Objetivando identificar como o tema está sendo desenvolvido no agronegócio, foram inseridas algumas palavras-chave na sequência da principal, sendo: agronegócio; agroindústria; agricultura. Todas as palavras-chave também foram inseridas na combinação das buscas no idioma inglês. Visando delimitar as buscas nas bases de dados consultadas, foi adotado o parâmetro cronológico no período de 2007 a 2017. Vale ressaltar que um único trabalho foi encontrado abordando a tomada de decisão estratégica no âmbito do agronegócio, demonstrando que o contexto do agronegócio não é foco recorrente dos estudos em tomada de decisão.

Na primeira etapa da busca (BDTD e CAPES) foram identificados 2.961.282 milhões de trabalhos conforme apresentado na Tabela I, após a aplicação de todos os critérios de inclusão e exclusão foram identificados 436 trabalhos, estes passaram pela leitura dos títulos e resumos visando selecionar apenas os que estivessem ligados a temática pesquisada. Após a leitura, foram selecionados 9 teses e dissertações que tratavam das características dos tomadores de decisões, sendo estes fazendo parte da amostra deste estudo.

Tabela I: Sistematização da primeira etapa de busca.

	BDTD	CAPES	Soma
(=) Total de teses e dissertações	101	2.961.181	2.961.282
Participação (%)	0,10%	99%	100%
(-) Aplicação de filtros	57	420	477
(-) Duplicados	2	39	41
(=) Subtotal	55	381	436
(-) Excluídos por título	45	324	369
(=) Subtotal	10	57	67
(-) Excluídos por resumo	9	49	58
(=) Total	1	8	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Na segunda etapa (periódicos CAPES) foram encontrados 3.563 periódicos, após a aplicação de todos os critérios de inclusão e exclusão foram identificados 101 periódicos com potencial de possuir artigos relacionados a temática pesquisada. Após a seleção dos periódicos, a busca por artigos e relatos técnicos foi realizada na página de cada um dos periódicos selecionados, em que totalizou-se 1.100 trabalhos, sendo selecionados 15 artigos que

fazem parte da amostra deste estudo, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Sistematização da segunda etapa da busca.

(=) Total de artigos	1.100
(-) Excluídos por título	998
(=) Subtotal	102
(-) Excluídos por resumo	82
(-) Duplicados	5
(=) Total	15

Fonte: Dados da pesquisa

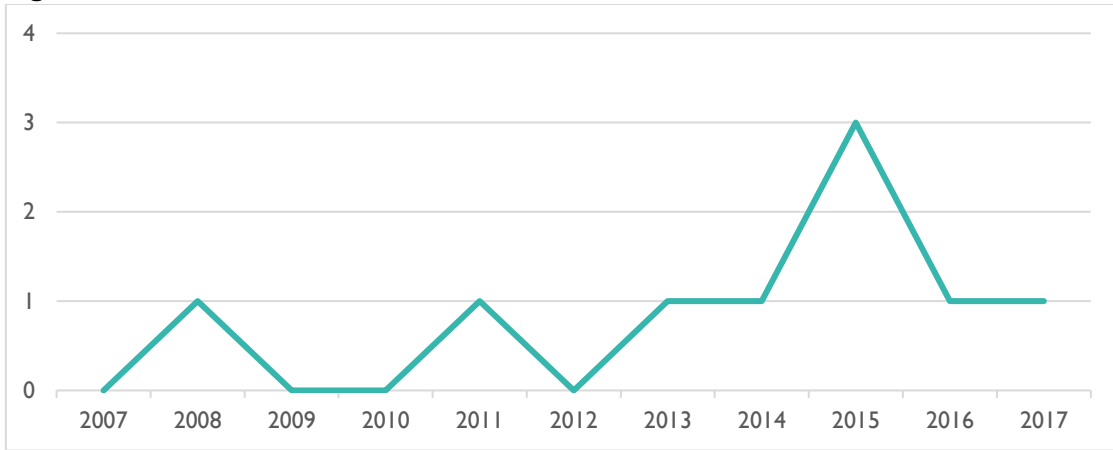
Finalizando esta etapa, foi realizada a busca dentro dos anais dos seguintes eventos da Anpad (Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração): Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), Encontro de Administração da Informação (EnADI), Encontro de Marketing da Anpad (EMA), Encontro de Administração Pública da Anpad (EnAPG), Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ), Simpósio e Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad (EnEO). Após a busca foram identificados 63 artigos, estes passaram pela leitura dos títulos e resumos visando selecionar apenas os que estivessem ligados a temática pesquisada. Após a leitura, foram selecionados 3 artigos que tratavam das características dos tomadores de decisões, sendo estes fazendo parte da amostra deste estudo.

Ao todo foram selecionados 27 trabalhos, estes constituindo a amostra final do estudo. Após a coleta de dados dos trabalhos selecionados, foram realizadas análises quantitativas, os mesmos foram tabulados no software Microsoft Excel®, que foi usado para apoiar a tabulação de indicadores relevantes para este estudo, tais como: ano de defesa das teses e dissertações, ano de publicação dos artigos, instituição de ensino (IES) onde o estudo foi desenvolvido, ano de publicação, principais periódicos, principais autores e sua vinculação institucional, palavras-chave e abordagem metodológica. Também foram realizadas análises qualitativas, evidenciando os temas centrais dos trabalhos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De início foram analisados os anos de defesa das teses e dissertações selecionadas na primeira etapa da busca. Vale ressaltar que nesta etapa foram selecionados 9 trabalhos, sendo 6 teses de doutorado e 3 dissertações de mestrado. Observa-se na Figura 1, que o ano de 2015 obteve o maior número de trabalhos selecionados, sendo 2 teses de doutorado e 1 dissertação de mestrado.

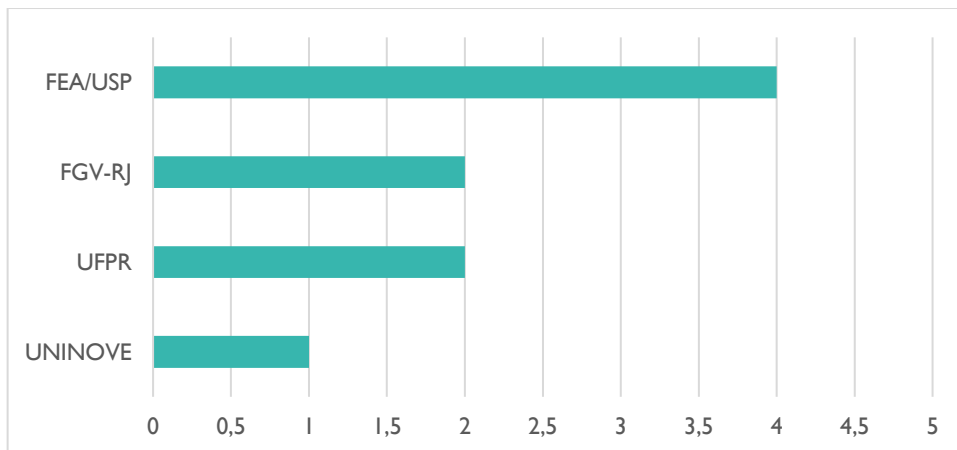
Figura 1: Ano de defesa das teses e dissertações.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida foram levantadas as IES onde foram desenvolvidos as dissertações e teses selecionadas. Conforme apresentado na Figura 2, cabe destaque para a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade Federal de São Paulo (USP), com 4 trabalhos selecionados. Pode-se justificar tal resultado devido a instituição possuir um programa consolidado de Pós-Graduação em Administração há mais de 30 anos, dispondo entre suas linhas de pesquisas a temática estratégia e organização.

Figura 2: IES onde foram desenvolvidos os trabalhos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Visando identificar os autores principais de todos os trabalhos selecionados, (inclusive artigos, dissertações e

teses), assim como sua vinculação institucional, foi elaborado a Tabela 1. É possível notar grande diversidade de autores que publicam sobre o tema, sendo que apenas 3 autores publicaram mais de um trabalho. Todos os demais estão presentes uma única vez, totalizando 23 autores diferentes.

Tabela 1: Principais autores e vinculação institucional.

Autor principal	Nº trabalhos/artigos	Vinculação Institucional
Ribeiro, Ivano	3	UNINOVE-SP, UNIOESTE-PR
Serra, Bernardo Paraíso de Campos	2	FEA/USP, PUC-RJ
Maccali, Nicole	2	UFPR
Krakauer, Patricia Viveiros de Castro	1	FEA/USP
Crepaldi, Ana Maria	1	FEA/USP
Ludkiewicz, Helena França Fernandes	1	FEA/USP
Costa, Lilian Cidreira da	1	FGV-RJ
Porto, Maria Cecilia Galante	1	FEA/USP
Passos, Janaína Sousa Loureiro	1	UFPR
Brito, Valéria de Glória Pereira	1	UFMG
Pereira, Breno Augusto Diniz	1	UFRGS
Campos, Heliete Lopes	1	FACISA - MG
Almeida, Filipe Jorge Ribeiro de	1	Universidade de Coimbra - Portugal
Siqueira, Elisabete Stradiotto	1	UFERSA - RN
Miranda, Adriano Becattini de	1	PUC - MG
Medeiros, Rogério Araújo	1	PUC - SP
Bueno, Ricardo Luiz Pereira	1	UNIFESP - SP
Andriotti, Fernando Kuhn	1	UFRGS
Bin, Daniel	1	UNB - DF
Rocha, Carla Marlana	1	UNICENTRO - PR
Paiva, Kely César Martins	1	UFMG
Margon, Jeferson	1	UFES - ES
Balestrin, Alsones	1	UNISINOS - RS

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos periódicos onde foram selecionados os artigos, a Tabela 2 apresenta a lista dos periódicos, assim como o número de artigos e o estrato de classificação Qualis/CAPES de cada periódico. A Revista de Administração Contemporânea (RAC), aparece com 3 artigos selecionados. A RAC é uma das mais tradicionais revistas científicas de administração do País, sendo uma revista de amplo escopo em termos de temas, público e autores, voltada à comunidade acadêmica, professores, pesquisadores e estudantes.

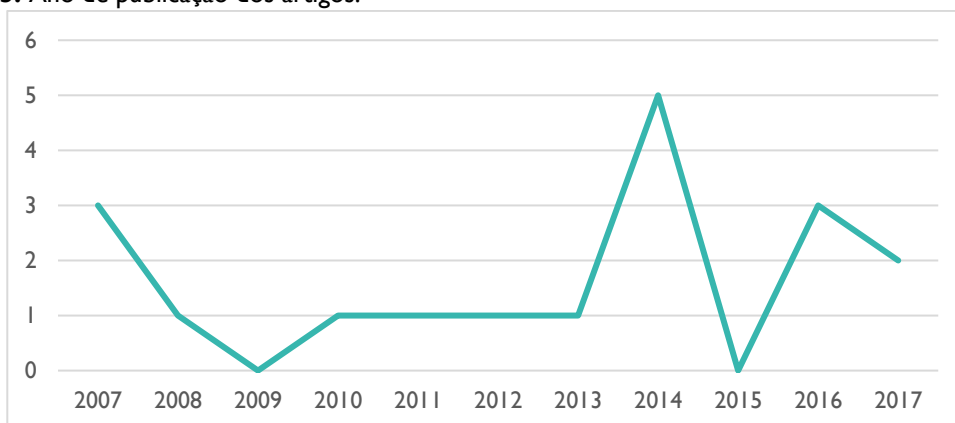
Tabela 2: Nome, quantidade e Qualis dos periódicos com artigos selecionados.

Periódico	Nº artigos	Qualis
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	3	B1
Revista Gestão e Planejamento (GeP)	2	B1
Revista Pensamento e Realidade	2	B1
Revista de Administração, Ensino e Pesquisa (RAEP)	1	A2
Caderno de Pesquisas em Administração São Paulo	1	A2
Revista Contabilidade, Gestão e Governança (CGG)	1	B1
Revista eletrônica de Administração (REAd)	1	B1
Revista de Administração da UFSM (ReA)	1	B2
Revista de Ciências da Administração (RCA)	1	B1
Revista Gestão e Sociedade	1	B3
Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios (REEN)	1	B2
Total	15	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Já em relação ao ano de publicação dos artigos selecionados, nota-se que no ano de 2014 foi o ano com o maior número de artigos selecionados, conforme demonstra o Figura 3. Ramos, Takahashi e Roglio (2015) afirmam que é possível que a maior produção de trabalhos relacionados a tomada de decisão estratégica no Brasil nos últimos anos, esteja ligado a um aumento no interesse sobre o tema, com crescimento do número de investigações sendo conduzidas. Sob outra perspectiva, é plausível que esse feito reflita meramente o crescimento do campo acadêmico, com maior número de programas de pós-graduação, eventos e periódicos.

Figura 3: Ano de publicação dos artigos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as palavras-chave empregues nos artigos selecionados conforme Figura 4, nota-se que algumas palavras aparecem com maior frequência, como racionalidade limitada, fazendo menção a teoria de March e Simon (1958), e a teoria do alto escalão de Hambrick e Mason (1984), tema recorrente em pesquisas sobre tomada de decisão estratégica. Também é possível observar palavras relacionadas as características do tomador de decisão, como emoções, intuição, valores pessoais, moral e cultura.

Ao iniciar uma pesquisa é útil o uso de palavras-chave, as palavras-chave definidas neste estudo assim como as presentes nos artigos selecionados, identificam ideias importantes e podem vir a servir de referência em futuras pesquisas sobre o tema.

Figura 4: Palavras-chave dos trabalhos selecionados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos aspectos metodológicos dos trabalhos selecionados, o presente estudo buscou evidenciar a seguir, os aspectos utilizados quanto: a) abordagem e tipo da pesquisa, b) objetivos (finalidade), c) procedimento e tipo de investigação. Em relação a abordagem e ao tipo da pesquisa, a Tabela 3 mostra que houve predomínio de trabalhos com abordagem qualitativa, 13 (48,1 %) dos trabalhos. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos edos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Tabela 3: Classificação dos trabalhos quanto a abordagem e tipo da pesquisa.

Quanto a abordagem	N° trabalhos	%
Qualitativa	13	48,1
Quantitativa	9	33,3
Ambos	5	18,5
Total:	27	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4, apresenta os objetivos dos trabalhos com base na finalidade da pesquisa. É possível observar que 12 (44,4%) dos trabalhos se apresentam quanto aos objetivos como pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de uma determinada população, de um fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis, assumindo normalmente forma de levantamentos (GIL, 2007).

Tabela 4: Classificação dos trabalhos quanto ao objetivo da pesquisa.

Quanto aos objetivos	N° trabalhos	%
Exploratória	9	33,3
Descritiva	12	44,4
Ambos	6	22,2
Total:	27	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 observa-se a classificação dos trabalhos quanto aos procedimentos e tipo de investigação. Cabe destaque para os trabalhos com procedimentos bibliográficos, 7 (25,9%), seguido por trabalhos que utilizaram análise documental e múltiplos procedimentos, 6 (22,2%). Pode ser notado nos trabalhos que empregaram múltiplos procedimentos metodológicos, uma sequência de pesquisa bibliográfica, seguido por estudo de caso com análise documental. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado por diversos autores sobre determinado assunto, esse tipo de pesquisa tem como fonte de pesquisa livros, artigos, teses e dissertações (SILVEIRA E CORDOVA, 2009).

Tabela 5: Classificação dos trabalhos quanto ao procedimento e tipo de investigação.

Quanto ao procedimento	Nº trabalhos	%
De campo	2	7,4
Survey	2	7,4
Estudo de caso	4	14,8
Bibliográfica	7	25,9
Documental	6	22,2
Múltiplos	6	22,2
Total:	27	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, apresenta-se a seguir as análises qualitativas deste estudo, apresentando os temas centrais que norteiam os trabalhos selecionados e seus respectivos autores, conforme Quadro I.

Quadro I: Temas centrais dos estudos.

Tema central	Autores
Ambiente e processo decisório	Krakauer (2011), Andriotti, Freitas e Martens (2014), Porto (2015), Pereira; Lobler e Simonetto (2010), Rocha, Castro, Maçaneiro e Agnes (2016), Maccali (2015), Macalli, Minghini, Walger e Roglio (2014), Almeida (2007), Ribeiro (2016), Ludkiewicz (2008), Crepaldi (2017), Margon e Poubel (2016), Passos (2015), Campos, Araújo, Moraes e Kilimnik (2013), Miranda e Sant´Anna (2017), Paiva e Gonçalves (2014), Siqueira, Binotto, Leite e Siqueira Filho (2012), Brito, Cappelle, Brito e Silva (2008), Costa (2014)
Relações teóricas e conceituais	Medeiros (2014), Bueno e Azevedo (2011), Bin e Castor (2007), Balestrin (2007), Ribeiro, Serra e Serra (2016), Ribeiro, Serra, Marietto e Serra (2017), Serra (2013), Serra, Tomei e Serra (2014)

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Quadro I, os trabalhos foram divididos em dois grupos de acordo com o tema central abordado. O primeiro grupo corresponde a trabalhos que tratam do ambiente e do processo decisório sobre diferentes aspectos da tomada de decisão estratégica. A começar por Krakauer (2011) que analisou a utilização das informações no ambiente do processo de decisão estratégica, destacando o uso da intuição pelos gestores. Assim como Andriotti, Freitas e Martens (2014) fizeram uma reflexão a respeito da intuição no contexto da tomada de decisão estratégica. Porto (2015) propôs contribuições ao processo de tomada de decisão estratégica a partir da neurociência cognitiva. A autora afirma que a ampliação da consciência dos gestores sobre as emoções, heurísticas e vieses presentes no processo decisório estratégico permite o alinhamento de expectativas sobre os

resultados da decisão estratégica.

Pereira, Lobler e Simonetto (2010) e Rocha, Castro, Maçaneiro e Agnes (2016) identificaram os principais modelos de tomada de decisão e verificaram como os aspectos cognitivos afetam o comportamento dos agentes envolvidos no processo. Tais estudos constatarem que não há como negligenciar os fatores subjetivos e os diferentes estilos cognitivos na decisão, pois há um sistema de relações entre os elementos de natureza objetiva e os elementos de natureza subjetiva, prevalecendo o predomínio da influência dos valores dos decisores envolvidos. Os autores afirmam que a cognição interfere na interpretação da informação e limita a racionalidade, os valores e as crenças são os responsáveis por nortear as escolhas estratégicas. O tomador de decisões é um agente psicossocial que seleciona e interpreta informações conforme suas experiências e vivências.

Com enfoque nos aspectos subjetivos do tomador de decisão estratégica, Maccali (2015) e Macalli, Minghini, Walger e Roglio (2014) investigaram o processo decisório tendo como perspectiva os valores pessoais que influenciaram as decisões organizacionais realizadas por gestores estratégicos. Almeida (2007) propôs um modelo teórico apoiado em hipóteses que exploram os fatores culturais, morais e contextuais que influenciam nas tomadas de decisões estratégicas das organizações.

Sob a luz de diferentes enfoques no processo decisório, Ribeiro (2016) verificou a influência da composição do conselho empresarial na tomada de decisão estratégica em uma empresa familiar. Assim como Ludkiewicz (2008) analisou o processo de decisão estratégica entre duas organizações na implantação de uma nova operação, demonstrando que a decisão estratégica é tratada considerando-se o processo de decisão que melhor se adequa as características das organizações e dos tomadores de decisão. Crepaldi (2017) averiguou o processo decisório em ambientes de velocidade moderada, constatando que os estilos de tomada de decisão estratégica foram predominantemente racionais. Margon e Poubel (2016) analisaram os processos de tomada de decisão em um órgão colegiado de uma universidade, constatando que as tomadas de decisão são caracterizadas como processos fragmentados em função dos jogos de interesses entre os diferentes grupos. Passos (2015) verificou a relação entre o potencial empreendedor e o estilo de tomada de decisão na estratégia de uma organização.

Abordando fatores como liderança e poder, Campos, Araújo, Moraes e Kilimnik (2013) investigaram se os estilos de liderança exercidos interferem no nível de confiança organizacional. Já Miranda e Sant'Anna (2017) investigaram as relações entre os construtos liderança e valores organizacionais no setor público, atestando que o estilo de liderança do líder exerce influência. Paiva e Gonçalves (2014) analisaram como gerentes de lojas percebem a questão do tempo, constatando como o poder da organização se efetiva sobre todos os seus membros.

Siqueira, Binotto, Leite e Siqueira Filho (2012) realizaram uma análise comparativa entre os processos de decisão presentes na literatura de administração e aqueles que são expressos em uma obra ficcional, indicando que as decisões respondem às estruturas de poder em muitos casos.

Brito, Cappelle, Brito e Silva (2008) estudaram as relações de poder entre os grupos de uma cooperativa agrícola a partir da ocorrência de um processo de negociação e decisão, evidenciando as táticas e contra táticas colocadas em prática por diferentes grupos de interesses. Costa (2014) investigou as teorias de tomada de decisão por

gênero, concluindo que a maneira como homens e mulheres tomam decisões estratégicas nas organizações não têm relação direta com as teorias de tomada de decisão por gênero, e sim com o nível de “empowerment” que os mesmos possuem dentro das empresas que atuam.

O segundo grupo corresponde a trabalhos que tratam de relações teóricas e conceituais sobre o tema. O estudo de Medeiros (2014) buscou aprofundar o conceito de tomada de decisão estratégica. Bueno e Azevedo (2011) realizaram uma revisão teórica sobre a dimensão da racionalidade na tomada de decisão organizacional. Ainda sobre a perspectiva da racionalidade limitada, Bin e Castor (2007) descreveram como atuaram os fatores de racionalidade formal e fatores políticos em um processo decisório.

Balestrin (2007) mapeou as principais contribuições de Hebert Simon dentro dos estudos organizacionais, concluindo que as pesquisas de Simon foram orientadas por uma preocupação basilar: buscar uma melhor compreensão do real comportamento humano no processo de tomada de decisão. Ribeiro, Serra e Serra (2016), Ribeiro, Serra, Marietto e Serra (2017), Serra (2013) e Serra, Tomei e Serra (2014) buscaram compreender as teorias que conectam autores que pesquisam tomada de decisão estratégica no alto escalão, identificando os principais cluster teóricos sobre o assunto.

Há neste estudo um conjunto de resultados que importa destacar. Os estudos selecionados nesta pesquisa envolvem aspectos diversos das características dos gestores tomadores de decisões estratégicas como: intuição, cognição e valores, política, liderança e poder, gênero. A predominância de estudos sobre tais características mostra a preocupação com a medição de quais aspectos dos gestores afetam positivamente a tomada de decisão estratégica nas organizações. Mais especificamente, estes estudos tendem a medir como características individuais afetam o ambiente e o processo decisório, assim como o desempenho organizacional. Grande parte dos trabalhos aqui discutidos se baseiam nas teorias de trabalhos seminais como o de Hambrick e Mason (1984) sobre a tomada de decisão do time de topo/alto escalão e a racionalidade limitada de March e Simon (1958).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral averiguar as produções acadêmicas que abordam as características dos gestores no processo de tomada de decisão estratégica em organizações, investigando teses e dissertações disponíveis na BDTD e catálogo da CAPES, assim como nos principais periódicos da plataforma scopus e principais eventos da Anpad no período entre 2007 e 2017.

O estudo evidenciou os principais temas centrais que orientaram os trabalhos, verificando que os estudos tratam de diferentes aspectos e características no ambiente do processo decisório e do gestor na tomada de decisão estratégica, como: intuição, cognição e aspectos subjetivos (tendo como perspectiva os valores pessoais do tomador de decisão), influência da composição do grupo tomador de decisão, racionalidade limitada, poder e liderança tendo como perspectivas valores organizacionais, estruturas de poder, gênero e estilos de liderança. Assim como estudos que tratam de relações teóricas e conceituais sobre a tomada de decisão estratégica,

abordando o tema sob diferentes enfoques, como: a dimensão da racionalidade na tomada de decisão organizacional, a tomada de decisão estratégica no alto escalão, e as principais contribuições de Hebert Simon.

Para efeito dessa pesquisa, faz-se necessário enfatizar as delimitações definidas pelos pesquisadores que influenciaram de alguma forma os resultados encontrados. A concepção do entendimento do conteúdo referente ao tema pesquisado foi realizada segundo a percepção dos pesquisadores, considerando a coleta, seleção e análise dos dados, em que os resultados se limitam na investigação de 27 trabalhos. Desta maneira, outros estudos que abordam o tema podem ter sido desconsiderados. Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o estudo em outras bases de pesquisa além das já utilizadas, expandindo a investigação desta temática em publicações internacionais.

Como principal contribuição, este estudo colabora com o avanço de pesquisas na temática abordada, apresentando os principais temas centrais que orientaram tais pesquisas, destacando como estão sendo evidenciadas as características dos gestores no processo de tomada de decisão estratégica nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007.

AMASON, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, v. 39, n. 1, p. 123-148, 1996.

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P. Proposição de um Protocolo para Estudo sobre a Intuição e o Processo de Tomada de Decisão. *REGE-Revista de Gestão*, v. 21, n. 2, p. 163-181, 2014.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 8, n. 4, 2002.

BIN, D.; CASTOR, B. V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 35-56, 2007.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal*, v. 10, n. S1, p. 107-124, 1989.

BRITO, V. G. P.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; SILVA, P. J. A Dinâmica Política no Espaço Organizacional: um Estudo das Relações de Poder em uma Organização Cooperativa. *RAC-Eletrônica*, v. 2, n. 1, 2008.

BUENO, R. L. P.; AZEVEDO, M. C. Produção científica sobre racionalidade na tomada de decisão organizacional estratégica. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD*, v. 35, 2011.

CAMPOS, H.; ARAÚJO, E. M.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 14, n. 3, 2013.

CHEN, G.; TREVIÑO, L. K.; HAMBRICK, D. C. CEO elitist association: Toward a new understanding of an executive behavioral pattern. *The Leadership Quarterly*, v. 20, n. 3, p. 316-328, 2009.

COSTA, L. C. Tomada de decisão por gênero: um olhar sobre homens e mulheres em posição de alta gestão.

2014. Tese de Doutorado.

COGET, J. F.; HAAG, C.; GIBSON, D.E. Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, v. 29, n. 6, p. 476-490, 2011.

CREPALDI, A. M. Influência da estratégia e da experiência sobre a tomada de decisão estratégica em hospitais: um estudo multicaso. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS III, L. J. Política de tomada de decisão estratégica em ambientes de alta velocidade: em direção a uma teoria midrange. *Academy of management journal*, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic management journal*, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, p. 484-503, 1990.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. Liderança estratégica: teoria e pesquisa sobre executivos, equipes de alta gerência e diretorias. *Gestão Estratégica (Oxford U)*, 2009).

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C. Teoria dos escalões superiores: uma atualização. *Academia de revisão de gestão*, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

JEHN, K. A. A.; Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, p. 256-282, 1995.

KRAKAUER, P. V. C. A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

LUDKIEWICZ, Helena França Fernandes. Processo para a tomada de decisão estratégica: um estudo de caso na parceria banco e varejista. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-161710/en.php>

MACCALI, N.; MINGHINI, L.; WALGER, C. D. S.; ROGLIO, K. D. D. O método de história de vida: Desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações/Life history method: Unraveling the subjectivity of the individual in the study of organizations. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 15, n. 3, p. 439-468, 2014.

MACCALI, Nicole. Influências de valores pessoais de gestores estratégicos no processo decisório organizacional. 2015. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/40940>

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 192-220, 1975.

MARGON, J.; POUBEL, L. Tomada de decisão estratégica em organizações complexas: A dinâmica de processos decisórios colegiados em uma Universidade pública. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. ISSN 2237-4418, v. 31, n. 3, p. 19, 2016.

MEDEIROS, R. A. Processo decisório: uma definição. *Pensamento & Realidade*. ISSN 2237-4418, v. 5, 1999.

MINAYO, M. C. Pesquisa social: teoria e método. Petrópolis: vozes, 2002.

MIRANDA, A. B.; SANT'ANNA, A. S. Liderança e Valores no Nível da Formulação e Implementação Estratégica na Gestão Pública Local: Um Estudo em Município Mineiro sob Influência da Sudene. In: VIII Encontro de estudos em estratégia - 3Es, 2017, Curitiba. ANPAD - 2017, 2017.

MORESI, E. Metodologia da pesquisa. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, p. 24, 2003.

NUTT, P. Building a decision making action theory. Handbook of Decision Making. Chichester: John Wiley & Sons, p. 155-196, 2010.

PAIVA, K. C. M.; GONÇALVES, M. S. M. Tempo e gerência: Um estudo com gestores de um shopping center de belo horizonte (MG). Gestão & Planejamento-G&P, v. 15, n. 1, 2013.

PASSOS, J. S. L. Relação entre potencial empreendedor e estilo de tomada de decisão em proprietários de micro e pequenas empresas. 2015. Dissertação. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/38363>

PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. Administrative science quarterly, v. 44, n. 1, p. 1-28, 1999.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. Revista de Administração da UFSM, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

PORTO, M. C. G. Contribuições ao processo de tomada de decisão estratégica a partir dos conhecimentos da neurociência cognitiva. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042016-113530/en.php>

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D. Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004-2014. Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 13, n. 3, p. 156-184, 2015.

Ribeiro, I. Influência dos membros do conselho na tomada de decisão estratégica em um grupo empresarial familiar de grande porte. 2016. Tese de doutorado. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1451>

RIBEIRO, I.; SERRA, F. A.; MARIETTO, M. L.; SERRA, B. P. Tomada de Decisão Estratégica: Mapeamento das Pesquisas a Partir da Análise Fatorial Exploratória e Escalonamento Multidimensional. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 20, n. 1, p. 91-112, 2017.

RIBEIRO, I.; SERRA, F. A.; SERRA, B. P. Relações teóricas e conceituais em tomada de decisão estratégica. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 9, n. 2, p. 58-86, 2016.

ROCHA, C. M.; CASTRO, M. B.; AGNES, J. S. Reflexos Cognitivos no Processo de Tomada de Decisão: O Caso de uma Comarca do Tribunal de Justiça do Paraná. In: IX Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), 2016, Belo Horizonte. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. v. 1. p. 1-12.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. Revista brasileira de fisioterapia, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SERRA, B. P.; TOMEI, P. A.; SERRA, F. A. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 40, 2014.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, v. 1, 2009.

SIMON, Herbert Alexander. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas

organizações administrativas. FGV, 1979.

SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; LEITE, Y. V. P.; SIQUEIRA FILHO, V. Liderança e decisão sob a perspectiva de um seriado. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 13, p. 90-113, 2012.

SMITH, N.; SMITH, V.; VERMER, M. As mulheres na alta gerência afetam o desempenho das empresas? Um estudo de painel de 2.500 empresas dinamarquesas. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7), 569-593, 2016.

WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. Demografia da alta direção e mudança estratégica corporativa. *Revista Academy of Management*, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.

WOWAK, A. J.; HAMBRICK, D. C. A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 8, p. 803-821, 2010.