

**O TOMADOR DE DECISÃO COMO SUJEITO DE PESQUISA: UMA ANÁLISE
BIBLIOMÉTRICA E TEMÁTICA DE ESTUDOS PUBLICADOS EM REVISTAS
INTERNACIONAIS**

**THE DECISION MAKER AS A SUBJECT OF RESEARCH: A BIBLIOMETRIC AND
THEMATIC ANALYSIS OF STUDIES PUBLISHED IN INTERNATIONAL
JOURNALS**

Alisson Moraes Bastos

FURG - Universidade Federal do Rio Grande –RS

alissonbastos@furg.br

Lívia Castro D'avila

FURG - Universidade Federal do Rio Grande – RS

liviacdavila@gmail.com

Errol Fernando Zepka Pereira Junior

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

zepkaef@gmail.com

Submissão: 27/08/2021

Aprovação: 10/05/2022

RESUMO

O presente estudo exploratório representa uma revisão bibliométrica e temática acerca do tomador de decisão como objeto de pesquisa no campo da estratégia. O objetivo deste trabalho é analisar a produção acadêmica acerca do tomador de decisão. Neste sentido são analisados trabalhos os quais os sujeitos de pesquisa representam as pessoas que tomam decisões nas organizações em análise. Foi conduzida uma revisão bibliométrica da literatura sob as leis de Lotka, Zipf e Bradford assim como foram adotadas categorias temáticas para classificar os trabalhos. O estudo identificou a América do Norte e Europa como os maiores polos de pesquisa apresentando uma demanda de publicações sobre a realidade de outras localidades. Além disso, foram feitas considerações sobre a contribuição do Reino Unido e da Bélgica. Também foi identificado que o CEO, o gerente intermediário e a Equipe de Alto Escalão (TMT) se apresentam como sujeito de maior ênfase nos estudos assim como as empresas de grande porte. Após apresentar os dados, o trabalho sugere alguns caminhos pelos quais a pesquisa relacionada aos tomadores de decisão e os pesquisadores podem seguir para ampliar o escopo do campo.

Palavras-chave: Tomador de decisão; Análise temática; Análise Bibliométrica.

ABSTRACT

This exploratory study represents a bibliometric and thematic review about the decision maker as a research object in the strategy field. The objective of this work is to analyze the

academic production about the decision maker. In this sense, works are analyzed in which the research subjects represent the people who make decisions in the organizations under analysis. A bibliometric review of the literature was conducted under the laws of Lotka, Zipf and Bradford, and thematic categories were adopted to classify the works. The study identified North America and Europe as the largest research centers, presenting a demand for publications on the reality of other locations. In addition, considerations were made about the contribution of the United Kingdom and Belgium. It was also identified that the CEO, the middle manager and the High Level Team (TMT) are presented as subjects of greater emphasis in the studies, as well as large companies. After presenting the data, the paper suggests some ways in which research related to decision makers and researchers can follow to broaden the scope of the field.

Keywords: Decision Maker; Thematic analyse; Bibliometric analyse;

1 INTRODUÇÃO

A decisão representa um elemento básico da existência humana, desde que roupa usar, com quem desenvolver uma amizade duradoura ou como gastar o dinheiro da família, os seres humanos baseiam suas atividades diárias e dão sentido a sua vida na forma que decidem acerca da alocação de seus recursos disponíveis. O estudo das decisões e do processo de tomada de decisão além das consequências das mesmas para o desempenho da organização se apresenta como uma característica metabólica da área de estratégia organizacional de acordo com diversas revisões da literatura realizadas ao longo dos últimos anos (EISENHARDT E ZBARACKI, 1992; GOECKS, SANTOS E KORZENOWSKI, 2020).

Embora amplamente estudado, o tema não está exaurido. Villar *et al* (2018) apresentam direcionamentos para observar a tomada de decisão como uma prática social em acordo com as premissas de Whittington (1996) acerca das concepções da estratégia como atividade situada em toda sua dinâmica. Deste modo, é possível notar uma orientação para o sujeito nas pesquisas em tomada de decisão. Esta virada nas pesquisas em estratégia e tomada de decisão é oportuna diante das constantes mutações econômicas e sociais que o mundo passa e que acarretam em mudanças nas crenças e valores destes sujeitos e, de acordo com as premissas de Hambrick e Mason (1984), como consequência alteraram, em parte, as crenças e valores das organizações assim como os impactos que as mesmas exercem sobre a sociedade.

O tema de estudo apresenta-se abrangente e relevante para academia e para prática organizacional, visto que para os acadêmicos, dado o vasto número de publicações que é possível encontrar com o termo “*Decision Maker*” nas bases de dados, é importante compreender de que modo os tomadores de decisão são estudados sob a ótica do comportamento de cientistas ao divulgar seus achados. Neste sentido, torna-se importante compreender em quais países esta modalidade de pesquisa vem tomando força e em quais meios é possível encontrar publicações sobre o tema. Além disso, estende-se a relevância do trabalho para a prática organizacional visto que o mesmo apresenta um dossiê de autores, instituições e periódicos que discutem a tomada de decisão sob a perspectiva dos sujeitos e os mesmos podem utilizar este dado para encontrar locais adequados de informações para aperfeiçoar suas práticas.

Longe de apenas glorificar de forma acadêmica posições elitistas nos estudos organizacionais, estudar o tomador de decisão, configura-se como um importante tema de pesquisa. De acordo com Hambrick (2007), apesar de muitos tomadores de decisão merecerem aplausos por seus feitos, alguns praticantes da tomada de decisão precisam experimentar do tom crítico da academia pois suas decisões impactam na evolução ou destruição das organizações e da sociedade.

Este trabalho tem por objetivo **analisar como o tomador de decisão é estudado sob o enfoque de sujeito de pesquisa**, para tal, foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1) Analisar a produção acadêmica a respeito do tomador de decisão; 2) Descrever as características dos artigos; 3) Elencar os principais eixos de pesquisas relacionados ao tomador de decisão e 4) Discutir lacunas e possibilidades futuras para a temática.

Este trabalho apresenta impacto para acadêmicos da área de Administração e, em especial, estudantes da área de estratégia, no instante que identifica e reporta os caminhos pelos quais pesquisadores interessados no tema percorrem para conduzir suas pesquisas. Com auxílio deste estudo é possível identificar autores e periódicos onde o tema é recorrente assim como lacunas de pesquisa. Para gestores, este estudo indica que o processo de tomada de decisão vem sendo estudado sobre diversas perspectivas, dentre elas, a perspectiva do ator organizacional, com esta informação tomadores de decisão poderão repensar seus estilos comportamentais e gerenciais além de observar o impacto do mesmo no processo de tomada de decisão.

O presente artigo está estruturado em seis seções elencadas da seguinte forma: Após esta breve introdução, o capítulo seguinte apresenta o referencial teórico da pesquisa e em seguida as definições metodológicas. Na quarta seção deste trabalho são expostos os dados da pesquisa; A quinta seção apresenta uma breve discussão sobre a análise dos dados e, por fim, estão expostas as últimas considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo da tomada de decisão baseado nos sujeitos se apresenta como um tema de pesquisa relevante há algumas décadas. Desde Simon (1955) a academia discute as implicações das limitações humanas percebidas pelo processo de tomada de decisão. Com elevada atenção dada ao fator humano nos processos de tomada de decisão, Simon abriu as portas para os estudos objetivados a observar a subjetividade dos sujeitos que comandavam as organizações. Seguindo as premissas de Simon, os estudos de Hambrick e Mason (1984) culminaram na Teoria dos Escalões Superiores, que trouxe evidências empíricas de que as organizações refletem de forma parcial as características de seu *Top Management Team* (TMT).

Hambrick e Mason (1984) alertavam para a necessidade interdisciplinar de entender o processo estratégico das organizações que deveria envolver estudos econômicos, psicológicos, sociológicos e da política negócios em busca de captar elementos caracterizadores dos altos escalões empresariais. Os autores, em acordo com a teoria da racionalidade limitada, desenvolveram um modelo baseado nos escalões superiores com o pressuposto de que os executivos, por serem humanamente finitos, afetam, em parte, a forma o qual as organizações agem e como chegam a um determinado resultado. O modelo é baseado em algumas proposições relacionadas a características comportamentais e demográficas como idade, trilha funcional, experiências na carreira, educação formal, contexto socioeconômico, posição financeira e heterogeneidade do grupo e tem por objetivo estabelecer uma agenda de pesquisa para estudos na área.

Mais tarde, Hambrick (2007) rediscutiu a teoria acerca dos escalões superiores e acrescentou à discussão dois novos fatores moderadores, a discrição gerencial e as demandas de trabalho executivo. De acordo com o autor, a discrição gerencial se dá na conciliação de ideias opostas na TMT e a mesma ocorre das múltiplas opções experimentadas pelas organizações para tomada de decisão. Já as demandas de trabalho executivo são analisadas diante da carga de trabalho experimentada pela TMT, no tempo disponível dedicado para cada tomada de decisão e como o processo se dá. Portanto, além de fatores comportamentais e

psicológicos, a teoria dos escalões superiores passou a analisar o conteúdo e a forma do trabalho dos executivos no processo de tomada de decisão.

Apesar do surgimento na década de 80, a teoria dos escalões superiores é adotada de forma recorrente em pesquisas que orientam estudos empíricos atuais. É possível citar o estudo de Park e Kim (2020) que buscou analisar as relações entre o desempenho de empresas da construção civil sul-coreanas e as características da TMT, usando dados demográficos e demonstrações financeiras. Apesar de não encontrar relações significativas ao observar as empresas como um grupo único e heterogêneo, os autores encontraram algumas correlações importantes entre posse, crescimento e idade dos executivos ao separá-las em clusters homogêneos. Outro exemplo é o estudo de Basco (2013) que estudou as empresas familiares. O autor observou a família como fator importante no processo de tomada de decisão visto que os mesmos representam o escalão superior desta modalidade de empresa. Além disso, é destacado o efeito da família no desempenho de empresas familiares através de um modelo teórico que aborda variáveis demográficas e de essência da família. Como resultado, o estudo afirma que as abordagens se complementam e auxiliam o entendimento do efeito família no custo de agência e no desempenho organizacional quando analisados de forma integrada. Tang (2019) explorou os perigos, sob a perspectiva do desempenho, da existência de CEOs com baixo poder, ou seja, aqueles CEOs que sequer fazem parte do alto escalão de uma empresa ou tem menos poder diante dela. Foram identificadas associações negativas com o desempenho, principalmente relacionadas ao tempo de mandato do CEO e o quão conturbado foi o período. O artigo ressalta uma nova perspectiva sobre os escalões superiores, desempenho e unidades de comando e observa os impactos do fenômeno para a organização.

Em virtude de romper a barreira do escalão superior, os gerentes intermediários também ocupam importante espaço nos estudos acerca dos tomadores de decisão. Como exemplo, Huy (2011) realizou uma pesquisa qualitativa em uma empresa canadense para observar as emoções do grupo de gerentes intermediários durante a implementação de mudança estratégica de cima para baixo. O estudo demonstra que ações no nível organizacional podem desencadear emoções em níveis individuais associadas à identidade de gerentes intermediários assim como em resultados de vários níveis organizacionais. Ahearne, Lam e Kraus (2014) também observaram o envolvimento de gerentes intermediários na estratégia, entretanto o estudo tem por foco observar a implementação de estratégias adaptativas e a influência do capital social destes gerentes. O estudo conclui que o capital social exerce um papel diante do desempenho da implantação de estratégias adaptativas, mas depende do contexto experimentado.

Os tomadores de decisão também podem ser observados sob a perspectiva da estratégia como prática social. Whittington (1996) ao mapear o desenvolvimento do pensamento estratégico, desde os anos 60, apresentou elementos que indicavam a necessidade de uma nova perspectiva de análise da estratégia, a perspectiva de prática social. De acordo com o autor, nessa abordagem acadêmicos e profissionais podem observar a estratégia como um fenômeno social, onde o desempenho dos estrategistas ganha maior ênfase, como objeto de estudo, diante do desempenho organizacional pois os mesmos passam a ser considerados atores sociais que agem e interagem diante das estratégias empresariais sob a forma de papéis sociais.

Hendry, Kiel e Nicholson (2010), sob a perspectiva da estratégia como prática social, analisaram como os conselhos administrativos se envolvem com a estratégia através da busca da forma e dos significados da estratégia assim como o papel do contexto para formação do pensamento estratégico dos conselhos. Os autores relatam que os conselhos contribuem para estratégia através de práticas de procedimentos e de interação e que a postura estratégica do conselho, poder do conselho em relação à administração e a legitimação das práticas por parte

dos atores envolvidos são fatores contextuais que afetam o envolvimento do conselho na estratégia.

Apesar da perspectiva como prática ser utilizada de forma ampla nas pesquisas em estratégia, Whittington, e alguns colegas, realizaram novas publicações para relatar a academia os perigos da análise isolada da estratégia como prática assim como a necessidade de junção das abordagens de prática e processo. Em Burgelman *et al* (2018), os autores discutem as intersecções das perspectivas e sugerem uma agenda de pesquisa que podem ter como foco a temporalidade, os atores e a agência, a cognição e as emoções, a materialidade e as ferramentas, as estruturas e os sistemas, a linguagem e os significados e a inovação. Um exemplo de estudos que não observam mais a estratégia como prática de forma isolada é o de Brito *et al* (2020). Os autores incluíram em sua discussão sobre a estratégia de produção de cachaça em uma empresa mineira a perspectiva da sociomaterialidade ao estudo para levar em consideração além do praticante, que no caso do artigo é o fundador da empresa, os aspectos materiais que levam a prática da estratégia.

O tomador de decisão como sujeito de pesquisa se apresenta no trabalho de Kundi (2021) que aborda o papel da inteligência emocional no processo de tomada de decisão. O estudo aborda a inteligência emocional sobre diferentes taxonomias e aponta a inteligência emocional pessoal como um importante elemento no processo de tomada de decisão, pois a mesma se apresenta como moderadora da inteligência emocional social. O estudo também indica que uma gestão voltada a pessoas, em contraste a gestão voltada para tarefas também pode ser produtivo para o processo de tomada de decisão bem como desempenho da empresa. Além disso, questões demográficas e de gênero influenciam os resultados da pesquisa relatada. Neste contexto, o tomador de decisão se apresenta como um sujeito único, repleto de subjetividades que influenciam o processo de tomada de decisão, podendo a inteligência emocional do mesmo se apresentar como fator crítico de sucesso ou fracasso para organização. Outros elementos referentes aos tomadores de decisão continuam em processo de análise, como é possível observar no trabalho de Hristov *et al* (2022) o qual vieses cognitivos pertencentes aos tomadores de decisão de empresas italianas são analisados para avaliar o impacto da tomada de decisão no processo de implementação de ferramentas para o gerenciamento do desempenho. Os autores concluem que os vieses cognitivos de tomadores de decisão podem ser afetados por estados afetivos como felicidade, tristeza, medo ou raiva. Por fim, os autores sugerem novas pesquisas a respeito do papel de vieses cognitivos do tomador de decisão, por meio de estudos de casos, para explorar o sujeito que toma a decisão sob enfoque interpretativista.

As discussões relatadas nos parágrafos anteriores demonstram a importância da realização de estudos que observam o tomador de decisão como sujeito de pesquisa e como esta perspectiva pode apresentar novos *insights* para o estudo das organizações, da tomada de decisão e do desempenho organizacional.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por como uma pesquisa bibliográfica, pois representa uma pesquisa cujo os dados em discussão são oriundos de material já publicado. No que diz respeito ao caráter esta pesquisa é considerada exploratória, pois seus objetivos procuram analisar uma temática de pesquisa para entende-la, encontrar lacunas e problemas de pesquisa. O artigo apresenta uma abordagem mista, ou seja, são apresentadas quantificações nas modalidades de coleta de análise de dados em virtude de apresentar os dados com precisão assim como categorias temáticas foram elaboradas para caracterizar os trabalhos (GIL, 2010).

3.1 Coleta dos dados

Os dados da pesquisa, que consistem em artigos publicados em periódicos que debatam o processo de tomada de decisão sob a perspectiva do sujeito tomador de decisão, foram coletados nas bases de dados *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. As bases foram escolhidas pela abrangência internacional e a disponibilidade de acesso na plataforma de periódicos da CAPES. A *Science Direct* é a plataforma líder em busca de literatura revisada por pares do mundo, mantida pela editora Holandesa *Elsevier*, possui parcerias com governos, instituições de pesquisas e empresas pelo mundo inteiro. A plataforma abrange mais de 16 milhões de artigos e 2500 periódicos (ELSEVIER, 2021). Os artigos resultantes da busca na *Science Direct* foram filtrados nas seguintes áreas: Ciências Sociais e Humanidades (*Social Sciences and Humanities*) e Negócios, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accounting*). A *Scopus* é uma base de dados de citações e autoria que dispõe de inúmeras ferramentas de busca de literatura para temas de pesquisa. A plataforma, também mantida pela editora *Elsevier*, auxilia na avaliação de desempenho e reputação de pesquisas e autores (ELSEVIER, 2021). Os artigos resultantes da busca na *Scopus* experimentaram do filtro de área de Negócios, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accounting*). A *Web of Science* é uma base de dados multidisciplinar de citações mantida pela *Clarivate Analytics*, a plataforma fornece dados de citação e autoria de pesquisas do mundo inteiro. A plataforma conta com mais de 1,7 bilhões de registros e possui convênios com mais de 9 mil instituições de pesquisa (CLARIVATE, 2021). Os artigos resultantes da busca nesta base de dados foram estabelecidos a partir dos seguintes filtros: Citações de Ciências Sociais (*Social Science Citation*) e Negócios, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accounting*).

Foram utilizadas palavras-chave contendo álgebra booleana para busca de artigos, os termos foram estabelecidos no intuito de prover como resultados artigos que debatam o processo de tomada de decisão sob perspectivas dos sujeitos que atuam na sua execução. Em todas as bases de dados foram buscados artigos publicados nos entre os anos de 2010 e 2021. A tabela 1 apresenta as palavras-chave utilizados assim como o resultado obtidos em 16 de maio de 2021 em cada base de dados.

Tabela 1 – Palavras-chave e resultados da coleta de dados.

Base de dados	Palavras-chave utilizados na busca.	Resultado
<i>Science Direct</i>	“Decision Mak*” AND (“Manager*” OR “Top Management Team” OR “Boarder*”)	2528
<i>Scopus</i>	“Decision Mak*” AND (“Manager*” OR “Top Management Team” OR “Boarder*”)	296
<i>Web of Science</i>	“Decision Mak*” AND (“Manager*” OR “Top Management Team” OR “Boarder*”)	555
Total		3379

Fonte: Dados da pesquisa.

Dado o elevado número de artigos correspondente à busca nas bases de dados se fez necessário a instauração de um processo de seleção de artigos aptos a compor o portfólio de análise bibliométrica. Este processo se deu em três etapas como é possível verificar na tabela 2.

Tabela 2 – Etapas de seleção de artigos para o portfólio bibliométrico.

Etapa	Nome	Crítérios para aprovação/exclusão	Exclusões
1	Artigos duplicados	Todas as duplicidades devem ser corrigidas de modo que todos os artigos apareçam apenas uma vez nos dados.	783
2	Análise dos títulos	O título da pesquisa deve envolver o(s) sujeito(s) tomadores de decisão e ser da área	2267

		de estratégia.	
3	Análise dos resumos	O resumo deve deixar claro que se analisa a tomada de decisão sob a perspectiva do(s) sujeito(s).	226
Total de exclusões			3276

Fonte: Dados da pesquisa.

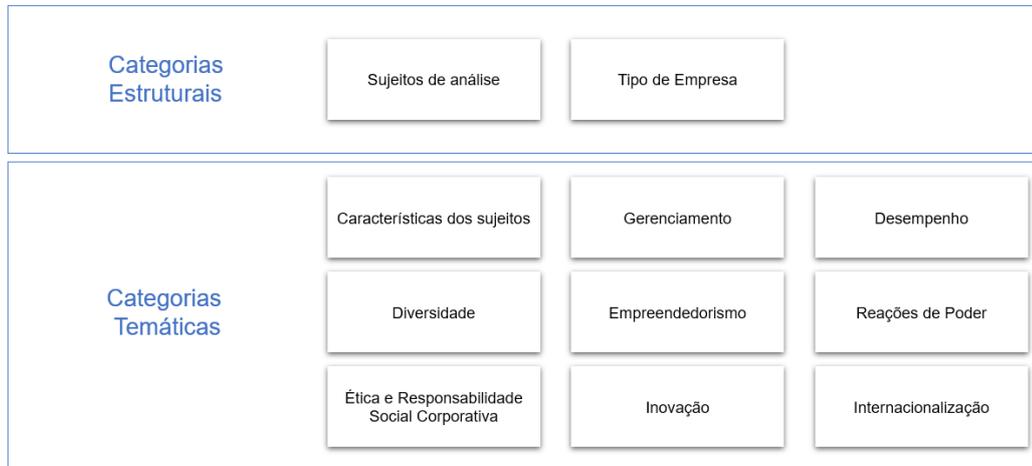
É possível observar na tabela 2 o alto número de exclusões de artigos devido os critérios apresentados, principalmente na etapa de análise de títulos. Neste sentido, artigos que apresentavam o termo tomada de decisão ou tomadores de decisão como o CEO, conselho administrativo e escalões superiores, mas não utilizavam os mesmos como objeto de estudo, como o de Dahmani et al (2020) que apresenta os termos, mas trata de explorar um sistema integrado para tomada de decisão de risco, foram deteletados. Portanto, de acordo com estes critérios e os dados das tabelas 1 e 2, chegou-se ao montante de 99 artigos empíricos e 4 artigos de revisão aptos a fazerem parte do portfólio bibliométrico.

3.2 Análise dos dados

A análise bibliométrica é oriunda das ciências da informação e objetiva a descrição quantitativa de dados sobre a informações produzidas e publicadas (VANTI, 2002). Objetivado a elaborar um diagnóstico da informação, o método é constantemente utilizado nas ciências sociais aplicadas. Neste sentido, Tello-Gamarra et al (2018), através da abordagem bibliométrica, mapearam estudos sobre a inovação; Ribeiro (2019) fez uso da abordagem bibliométrica para descrever as publicações internacionais acerca do *Bitcoin*; Bastos, Bonato e Gomes (2019) adotaram a mesma para descrever parte da literatura internacional sobre indicadores de desempenho hospitalar; Já Garcia, Machado e Anjos (2020) mapearam a literatura acerca do empreendedorismo sustentável.

Neste trabalho, a análise dos dados envolveu cinco etapas de separação e descrição dos dados extraídos do portfólio bibliométrico. A primeira etapa consistiu em observar os dados sob as três principais leis bibliométricas. Neste sentido, foram mapeados os principais autores, através da lei de Lotka (1926), os principais periódicos em que os artigos foram publicados, através da lei de Bradford (1949), e as palavras-chave de maior recorrência delimitadas pelos autores no momento da publicação, através da lei de Zipf (1949). A segunda etapa observou os dados de autoria, neste sentido foram analisados os autores e as instituições que assinavam a autoria dos artigos do portfólio. A terceira etapa realizou um estudo acerca dos índices de citação dos artigos, neste sentido estudou-se a frequência das citações e os artigos mais citados. A quarta etapa também observou dados de citações, entretanto foram agregados dados populacionais em busca de verificar a produtividade dos países. Neste sentido, foram adotados dois índices, o primeiro índice, citações por publicações (C/P), estabelece a razão entre o número de publicações e o número de publicações e o segundo, publicações por população (P/Pop), estabelece a razão entre publicações e número populacional em milhões de cada país. Os índices de produtividade dos países também foram adotados nos artigos de Tello-Gamarra *et al* (2018), Pereira Junior, Paes e Ribeiro (2020) e Pereira Junior, Garcia e Cunha (2020). Por fim, a quinta etapa observou características dos artigos, sob perspectiva da análise temática, a respeito dos sujeitos de pesquisa, o tipo de empresa estudada e o tema dos artigos. A análise temática, de acordo com Braun e Clarke (2006), representa uma análise qualitativa flexível e independente aplicáveis a diversas áreas de interesse. Além disso, os autores argumentam que a análise temática pode ser aplicada em diferentes quadros teóricos alinhados aos objetivos da pesquisa para caracterizar os elementos de um texto. As categorias temáticas estão dispostas no quadro 1.

Figura 1 – Categorias temáticas



Fonte: Autores.

Como pode ser observado na Figura 1, foram adotadas duas categorias estruturais, a princípio foram declaradas duas categorias: A categoria referente aos sujeitos de análise tem por objetivo a classificação dos textos de acordo com o tipo de tomador de decisão que fora estudado pelos pesquisadores autores do artigo. Neste sentido, esta categoria busca responder quem são os tomadores de decisão analisados pela literatura internacional analisada; já a categoria tipos de empresa tem por objetivo classificar os contextos nos quais os tomadores de decisão foram analisados. Neste sentido, busca uma classificação referente ao modelo organizacional estudado pelos pesquisadores e como os mesmos se encaixam quanto ao processo de tomada de decisão.

Em seguida, após a leitura dos artigos do portfólio bibliométrico, foram elencadas 9 categorias temáticas que dizem respeito aos temas em destaque na literatura sobre os tomadores de decisão. Neste contexto prévio de análise, percebeu-se que os tomadores de decisão eram analisados em relação as suas características, formas de gerenciamento, desempenho da organização, diversidade de atores no processo de tomada de decisão, características empreendedoras, suas relações de poder, ética e responsabilidade social corporativa, capacidade de inovação e participação em processos de internacionalização da empresa.

As técnicas de análise bibliométricas apresentadas para este trabalho são comuns em trabalhos desta modalidade como pode ser visto em Bastos, Bonato e Gomes (2019), Ribeiro (2019) e Garcia, Machado e Anjos (2020). Já a análise temática, de acordo com Silva, Barbosa e Lima (2020), apresenta uso recorrente em pesquisas em administração, pois representa uma fonte de construção histórica estruturada em temas os quais o material é agrupado.

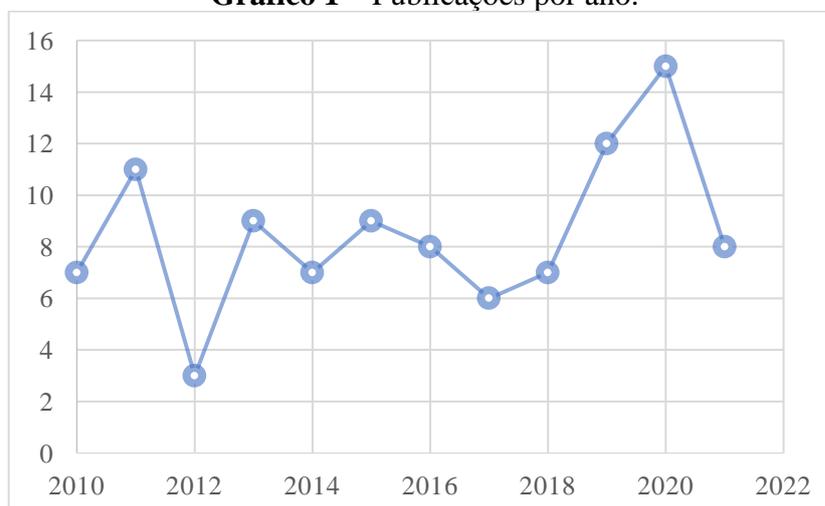
4 RESULTADOS

4.1 Estudo de Publicação

A primeira etapa da análise bibliométrica consiste no estudo das escolhas de publicação para os artigos selecionados para compor o portfólio assim como apresentação de uma cronologia de publicação e escolha de termos chave para definir as pesquisas. Em primeiro lugar foi observado o ano de publicação dos artigos (gráfico 1). É possível observar no gráfico 1 a distribuição das publicações ao longo dos anos. Os números estão distribuídos próximos à média de artigos por ano (8.5). Os maiores afastamentos estão nos anos de 2011,

2012, 2019 e 2020 sendo os dois últimos anos citados representados por um aumento exponencial no número de publicações. O último ano apresenta um número baixo de artigos, isto é explicado ao levar em consideração a data da coleta de dados que ocorreu no segundo trimestre de 2021 de modo que existe a possibilidade de novos artigos serem publicados ainda no ano de 2021.

Gráfico 1 – Publicações por ano.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em um segundo momento, foi feito o estudo dos periódicos os quais os artigos foram publicados. A lei de Bradford (1949) permitiu identificar 50 periódicos distintos e todos aqueles que registraram mais de um artigo no portfólio estão descritos na tabela 3.

Tabela 3 – Periódicos com maior número de artigos no portfólio.

Periódico	N	<i>f</i> _i
Journal of Business Ethics	7	0,0875
Strategic Management Journal	5	0,0625
Journal of Management Studies	4	0,0500
Journal of Family Business Strategy	3	0,0375
Management Decision	3	0,0375
African Journal of Business Management	2	0,0250
Entrepreneurship Theory and Practice	2	0,0250
British Journal of Management	2	0,0250
Journal of Management	2	0,0250
Chinese Management Studies	2	0,0250
Leadership Quarterly	2	0,0250
European Journal of International Management	2	0,0250
Long Range Planning	2	0,0250
European Management Review	2	0,0250
Rae-Revista De Administracao De Empresas	2	0,0250
Group & Organization Management	2	0,0250
International Business Review	2	0,0250
Academy of Management Journal	2	0,0250
Total de periódicos identificados		50

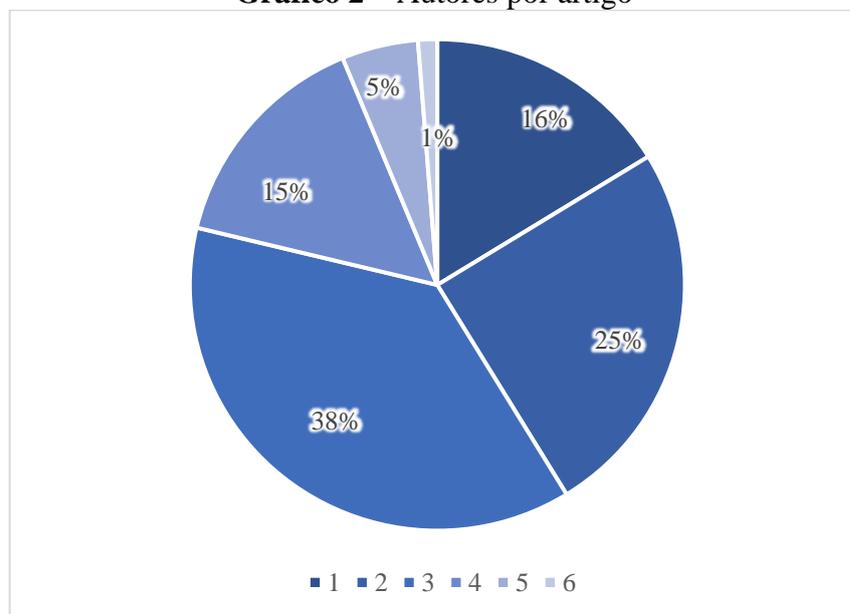
Fonte: Dados da pesquisa.

Hendriks, W.	2	0,0250
Tishler, A.	2	0,0250
Iborra, M.	2	0,0250
Kotlar, J.	2	0,0250
Yang, B.	2	0,0250
Total de autores identificados		204

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar na tabela 4 que apenas 12 autores aparecem mais de uma vez na autoria dos artigos do portfólio da pesquisa, neste sentido 94,12% dos autores estão vinculados apenas a um dos 104 artigos. O gráfico 2 demonstra a quantidade de autores por artigo, é possível observar um elevado número de artigos com 3 ou 2 autores e um número baixo de artigos com 6 autores, neste sentido é possível afirmar que no portfólio são raros os casos onde diversos autores colaboram para a publicação de um único artigo. Neste sentido, apesar de aparecerem uma única vez no portfólio, são raros os casos os quais os autores publicam artigos com muitas contribuições e uma pequena parcela de autores optou em publicar seu trabalho sem nenhuma contribuição de outro autor.

Gráfico 2 – Autores por artigo



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, foram observados os vínculos institucionais dos autores. Os autores do portfólio bibliométrico estão vinculados à 115 instituições diferentes, as de maior frequência estão dispostas na tabela 5.

Tabela 5 – Instituições de maior frequência.

Instituição	Frequência	Frequência simples (fi)
Valencia University	9	0,0782
University of the Basque Country	7	0,0608
Tel Aviv University	5	0,0434
Michigan State University	5	0,0434
University of Murcia	5	0,0434
Hasselt University	5	0,0434
Arizona State University	5	0,0434
Universiti Utara Malaysia	4	0,0347

University of Jyväskylä	4	0,0347
University of Arizona	4	0,0347
Technische Universität Darmstadt	4	0,0347
National University of Singapore	4	0,0347
Universidad de Sevilla	4	0,0347
Instituições identificadas		115

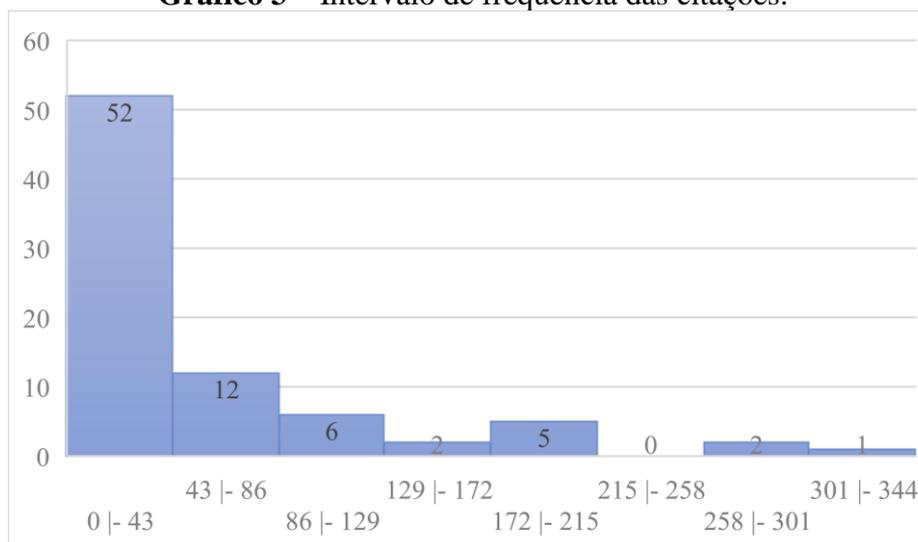
Fonte: Dados da pesquisa.

É possível vislumbrar na tabela 5 que as instituições *Valencia University* e *University of the Basque Country* da Espanha representam as instituições com maior número de autores no portfólio bibliométrico, na sequência encontram-se a *Tel Aviv University* de Israel e *Michigan State University* dos Estados Unidos.

4.3 Estudo das citações

Na terceira etapa da análise dos dados, buscou-se realizar um estudo dos índices de citação expressos pelo *Google Scholar* para cada artigo. Para melhor exibir os dados e descrevê-los de forma mais ampla, foi desenvolvida um gráfico com intervalos de frequência. O gráfico 3 representa os dados expressos pelo intervalo de frequência de citações.

Gráfico 3 – Intervalo de frequência das citações.



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar no gráfico 3 que 80% dos artigos possui menos de 86 citações e que apenas 10 artigos possuem mais de 129 citações, estes representam os artigos mais citados do portfólio bibliométrico. A lista dos 10 artigos com maiores índices de citação no *Google Scholar* está descrita na tabela 6.

Tabela 6 – Artigos com maior número de citações no *Google Scholar*.

N	Artigo (referência ¹)	Citações
41	Huy, Q.N. (2011) How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. <i>Strat. Mgmt. J.</i> , 32: 1387-1410.	301
59	Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 59(1), 34–72.	295

55	Robert Mitchell, J., Shepherd, D.A. and Sharfman, M.P. (2011), Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making . <i>Strat. Mgmt. J.</i> , 32: 683-704.	268
19	Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance . <i>The Leadership Quarterly</i> , 22(2), 399–411.	209
4	Ahearne, M., Lam, S.K. and Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital . <i>Strat. Mgmt. J.</i> , 35: 68-87.	180
13	Steven Boivie, Donald Lange, Michael L. McDonald, and James D. Westphal, (2011) Me or We: The Effects of CEO Organizational Identification on Agency Costs . <i>AMJ</i> , 54, 551–576.	180
9	Basco, Rodrigo, (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches . <i>Journal of Family Business Strategy</i> , Elsevier, vol. 4(1), pages 42-66.	178
14	Richard Borghesi, Joel F. Houston, Andy Naranjo (2014) Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests . <i>Journal of Corporate Finance</i> 26(1), 164-181.	174
75	Tang, J., Crossan, M. and Rowe, W.G. (2011) Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board . <i>Journal of Management Studies</i> , 48: 1479-1503.	143
23	Delgado-García, J.B. and De La Fuente-Sabaté, J.M. (2010) How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the spanish banking industry . <i>Strat. Mgmt. J.</i> , 31: 562-574.	136

¹Referência descrita na aba *how to cite* dos periódicos em que os artigos foram publicados.

Fonte: Google Scholar.

4.4 Produtividade dos países e impacto

Na quarta etapa da pesquisa, em virtude de identificar atributos de produtividade dos países foi analisada a relação entre países correspondentes à publicação, índices de citação e o dado populacional desses países. De acordo com os dados dispostos na Tabela 7, o país de maior recorrência foi os Estados Unidos (37,5%) seguido pela Espanha (12,5%), Canadá (8,75%) e os Países Baixos (8,75%). Estes dados indicam a Europa e a América do Norte como dois grandes polos de pesquisa relacionado ao tema.

Tabela 7 – Nacionalidade dos autores

País	Publicações	Citações	C/P ¹	População (em milhões)	P/Pop ²
Estados Unidos	30	2103	70,1	328,2	0,0914
Espanha	10	431	43,1	46,94	0,2130
Países Baixos	7	196	28	17,28	0,4051
Canadá	7	305	43,57	37,59	0,1862
Itália	6	186	31	60,36	0,0994
China	6	346	57,67	1393	0,0043

Alemanha	6	289	48,17	83,02	0,0722
Reino Unido	6	701	116,83	66,65	0,0900
Bélgica	3	81	27	11,46	0,2618

¹C/P: A razão entre o número de citações e número de publicações.

²P/Pop: A razão entre o número de publicações e o número de habitantes do país (em milhões).

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando observados pela ótica das citações do *Google Scholar* os artigos oriundos do Reino Unido assumem uma colocação do topo atrás apenas dos Estados Unidos, entretanto ao analisar o índice de citação por artigo, o Reino Unido assume a liderança, indicando que apesar de contribuir com menos artigos ao campo, o país vem publicando artigos de alto impacto acadêmico. Já ao relacionar as publicações com os índices populacionais, observa-se que alguns países europeus como a Espanha, os Países Baixos e a Bélgica apresentam os maiores índices. Neste sentido pode-se observar que nestes países uma proporção maior de cidadãos, em comparação com a população geral, se dedica a estudar o tema.

4.5 Análise temática

A quinta e última etapa da análise de dados teve por objetivo descrever as características dos artigos do portfólio em relação as temáticas propostas no capítulo dos aspectos metodológicos. As publicações foram alocadas nas categorias estruturais a respeito de tipo de sujeitos de estudo e tipos de empresa em análise e nas categorias temáticas. Em relação aos sujeitos de pesquisa foram identificados 6 tipos distintos (tabela 8).

Tabela 8 – Sujeitos das pesquisas.

Sujeitos de análise	n	Frequência simples (fi)
Chief Executive Officer (CEO)	26	0,3250
Gerentes	22	0,2750
Equipe do Alto escalão (TMT)	19	0,2375
Gerentes Intermediários	7	0,0875
Conselhos Administrativos	6	0,0750
Proprietários/Gerentes	5	0,0625

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 8 permite observar que o CEO é o sujeito de maior frequência, seguido pelos gerentes e as equipes de alto escalão nas pesquisas direcionadas aos tomadores de decisão. O estudo das temáticas estruturais também auferiu o tipo de empresa em análise (tabela 9).

Tabela 9 – Tipo de empresa dos estudos.

Tipo de Empresa	n	Frequência simples (fi)
Grande Empresas	56	0,7000
Empresas Familiares	12	0,1714
Pequenas e Médias Empresas	7	0,0875
Empresas Públicas	3	0,0375

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme é descrito pela tabela 9, 70% dos estudos são realizados em empresas de grande porte de acordo com os critérios de cada estudo, destaca-se também o baixo número de

artigos que estudam o tomador de decisão de empresas públicas. Por fim, são apresentados, na tabela 10, a quantidade de artigos associados as categorias temáticas propostas.

Tabela 10 – Tema dos artigos.

Temas	n	Síntese dos temas
Características dos sujeitos	30	Fatores de personalidade do tomador de decisão; Características comportamentais; Questões éticas dos sujeitos organizacionais;
Gerenciamento	12	O tomador de decisão no processo de formulação e implementação da estratégia; Ambidestria Organizacional; Alocação de recursos;
Desempenho	10	O desempenho da organização sob perspectiva do tomador de decisão; O papel do tomador de decisão no desempenho da empresa.
Diversidade	8	Diversidade demográfica, de gênero e de conhecimento dentre os tomadores de decisão e equipes de alta gerência.
Empreendedorismo	7	Exploração de novos mercados; Comportamento empreendedor; Orientação empreendedora dos tomadores de decisão;
Relações de Poder	6	Poder do tomador de decisão em relação a estrutura e comportamento organizacional.
Ética e Responsabilidade social corporativa	5	Postura ética do tomador de decisão; Implicações do tomador de decisão e a responsabilidade social corporativa; Influência dos sujeitos na execução de ações éticas;
Inovação	4	Impactos da alta gestão e do tomador de decisão do desempenho inovador; Estilos cognitivos que auxiliam a inovação;
Internacionalização	4	Implicações do tomador de decisão para o processo de internacionalização.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar, de acordo com a tabela 10, que boa parte dos estudos analisados trabalham características do tomador de decisão, portanto representam o tema de maior evidência. Também é possível destacar que o tomador de decisão é estudado diante de diversos temas, embora em quantidade menor de artigos no portfólio.

Os artigos classificados no tema de características dos sujeitos apresentam elementos de personalidade, características comportamentais e dados sociodemográficos como variáveis de análise. Neste contexto, abordam a questões intrínsecas dos tomadores de decisão no processo de tomada de decisão como questões éticas, emocionais, psicológicas, crenças e valores (ABATECOLA et al, 2013; ARZUBIAGA et al, 2018; SHARMA; TARP, 2018). O tema gerenciamento aborda o tomador de decisão com relação ao seu estilo de gestão. Neste contexto, os artigos inseridos nesta temática abordam como o tomador de decisão participa do processo de gestão estratégica, ou seja, de que forma a subjetividade dos tomadores de decisão impacta no gerenciamento das organizações (BURGELMAN et al, 2018; VILLAR, 2018). O tema desempenho aborda o desempenho da organização sob as concepções de desempenho do tomador de decisão. Neste contexto, os trabalhos abordam as definições de desempenho presentes nas crenças e valores dos tomadores de decisão analisados (BASCO, 2013; RUTHERFORD, 2016).

As demais categorias temáticas, por apresentarem menos artigos, apresentam temas de pesquisa dos quais os sujeitos tomadores de decisão não representam o pano de fundo da pesquisa. Desta forma, os estudos investigam, com tomadores de decisão, o papel de diversas variáveis da área da administração. Neste contexto, os estudos analisam a diversidade da composição dos conselhos e alto escalões da empresa (HRISTIC et al, 2011) e orientação empreendedora do grupo de tomadores de decisão (ARZUBIAGA et al, 2018). Além disso são analisados como as estruturas de poder que afetam CEOs e demais tomadores de decisão na condução do processo estratégico (PATEL; COOPER, 2014) bem como elementos da ética e responsabilidade social corporativa do tomador de decisão (BEAUDOIN et al, 2019). Por fim, alguns poucos artigos apontam elementos do papel do tomador de decisão no processo de inovação (CHENG et al, 2017) e internacionalização de empresas (FRANCIONI et al, 2015).

5 DISCUSSÃO E APONTAMENTOS PARA CAMINHOS FUTUROS

Dado o elevado número de trabalhos encontrados, o processo de seleção e a análise dos dados, se faz necessária uma discussão dos dados expostos por esta revisão. Em primeiro lugar ressalta-se a concentração de autores em polos específicos de pesquisa como a América do Norte e a Europa. Alguns elementos demográficos podem explicar estes resultados, como o índice de desenvolvimento humano destes países assim como o nível de investimento em áreas científicas. É importante discutir a literatura mundial, entretanto os estudos oriundos destes centros de pesquisa traduzem a realidade organizacional, econômica e social dos sujeitos destes países. Neste sentido, é relevante que pesquisadores, países, empresas e instituições de ensino e pesquisa invistam em pesquisas que descrevam os sujeitos tomadores de decisão de outras realidades, como a de países da América do Sul.

Um segundo ponto de discussão diz respeito aos periódicos de publicação, embora a pesquisa encaminhe a discussão para escassez de publicações em outros polos de pesquisa, este estudo levou em consideração periódicos de alto impacto. Neste contexto, não é possível afirmar a inexistência de pesquisas na temática em revistas com outro tipo de impacto. Entende-se que exista uma concentração de periódicos nestes polos de pesquisa e que se torne prática comum dos pesquisadores destes locais publicarem seus achados nestes periódicos, entretanto, é preciso levar em consideração que é comum os pesquisadores de outros polos de pesquisa podem publicar seus achados em revistas nacionais e filiadas a suas instituições. Neste sentido, em virtude da ampla divulgação científica cabe um chamado aos pesquisadores da área, que estudam estas empresas e sujeitos nestes polos de pesquisa, investirem seus recursos na publicação de seus achados em revistas internacionais de alto impacto.

Outro destaque importante diz respeito aos atores organizacionais analisados, apesar de alguns artigos apontarem para o papel do tomador de decisão nos processos gerenciais e as características comportamentais dos mesmos, o portfólio bibliométrico apresenta um déficit de pesquisas que observem o tomador de decisão sob a perspectiva de prática social proposta por Whittington (1996). Neste sentido, apesar do artigo de Delgado-Garcia e Fuente-Sabaté (2010) preocupar-se em observações as emoções do CEO, ainda se identifica um déficit de pesquisas que observem além do papel gerencial dos tomadores de decisão, suas crenças e valores, os impactos da tomada de decisão na vida pessoal e implicações das interferências pessoais no processo de tomada de decisão.

A literatura clássica sobre o escalão superior abriu inúmeros fluxos de pesquisa para compreender o papel do mesmo no desempenho da empresa. Neste sentido, este artigo demonstra que estudar o tomador de decisão se tornou uma das tarefas de maior recorrência na agenda de pesquisa em Administração. Mas, apesar de ter por objetivo descrever a literatura, é importante explorar, diante do que foi apresentado, para onde a pesquisa sobre os tomadores de decisão pode caminhar.

Um bom caminho para as pesquisas diz respeito ao tema da diversidade. Apesar de incorrer pesquisas como a de Hristic, Nesic e Dudjak (2011) e Rutherford (2016) que exploram o tema, o mesmo pode ser explorado sob um escopo maior de conceitos e definições. O atual ambiente experimentado pelas organizações oferece inúmeros escopos de diversidade em debate para aprimorar o conhecimento acadêmico. Neste sentido, as pesquisas podem tentar explicar como a diversidade de gênero, além da lógica binária, religião, raça e orientação sexual nos escalões superiores das empresas pode, se houver, explicar a heterogeneidade do desempenho das mesmas. Em caso da não ocorrência, pesquisadores da área precisam explorar argumentos empíricos que observem essa escassez de diversidade e como sua presença ou ausência pode interferir no desempenho da organização.

Outro caminho sugerido, diz respeito às empresas familiares, o efeito família é abordado em alguns artigos (BASCO, 2013; KOTLAR; SIEGER, 2019), assim como o efeito de CEOs não familiares (VANDEKERKHOF et al, 2019), entretanto as pesquisas caminham em direção a estabelecer a relação de poder CEO x Família em um contexto onde a família ocupa a posição mais alta de poder por ser proprietária da empresa. Pesquisas futuras podem caminhar sob a seara das características dos tomadores de decisão e famílias, entretanto, podem assumir a perspectiva do CEO como ator mais forte da relação e o seu papel em relação ao desempenho de uma empresa familiar cujo a família ocupa posição secundária no processo de tomada de decisão.

Por fim, um terceiro caminho sugerido por este estudo, diz respeito aos tipos de empresas levantados. Destaca-se que boa parte dos artigos observam a realidade de grandes empresas, o que é comum visto que as mesmas se configuram como as principais forças motrizes do capitalismo, entretanto, alguns artigos levam em consideração empresas familiares, pequenas e médias empresas e empresas públicas, ainda que de forma tímida. Ressalta-se que novas modalidades de estruturas empresariais como as *startups*, as cooperativas, organizações híbridas de suporte ao empreendedorismo e as *fintechs* precisam ser inclusas na agenda de pesquisa sobre os tomadores de decisão, visto que os contextos que as mesmas estão inseridas podem interferir na interpretação de desempenho de seus tomadores de decisão. Além disso, as mesmas apresentam futuras oportunidades de desenvolvimento do sistema empresarial e da ciência administrativa como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as teorias de Hambrick e Mason (1984) e Whittington (1996) tenham sido apresentadas à academia no século passado, este artigo demonstra que o tema foi amplamente discutido nos grandes polos de pesquisa nos últimos 10 anos. O presente artigo teve por objetivo descrever a produção acadêmica sobre o tomador de decisão compreendida entre os anos de 2010 e 2021 publicadas em periódicos indexados nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*. Para tal, foi adotado o método da análise bibliométrica e temática com as etapas de análise de produção, autoria, citação e característica dos artigos baseado nos métodos já utilizados por vários autores (TELLO-GAMARRA ET AL, 2018, BASTOS, BONATO E GOMES, 2019, RIBEIRO, 2019, GARCIA, MACHADO E ANJOS, 2020).

O estudo identificou uma média de 8,5 publicações no tema por ano em revistas de alta qualificação, portanto conclui que o tema atualmente é estudado e publicado em abrangência. Entretanto estes estudos têm grande frequência na América do Norte e Europa, apresentando uma demanda de publicações sobre a realidade de outras localidades, de modo a explicitar uma lacuna de pesquisa. O estudo também observou os países mais produtivos e apresentou que os Estados Unidos e a Espanha representam os países de maior produtividade, entretanto faz considerações válidas sobre a contribuição do Reino Unido e da Bélgica e observa algumas subjetividades de dados demográficos. Identificou-se também que o CEO, o

gerente e a Equipe de Alto Escalão (TMT) se apresentam como sujeito de maior ênfase nos estudos acerca do tomador de decisão assim como as empresas de grande porte. Após apresentar os dados, o artigo sugeriu alguns caminhos pelos quais a pesquisa relacionada aos tomadores de decisão e os pesquisadores podem seguir para ampliar o escopo do campo.

Destaca-se como limitações deste estudo, em primeiro lugar o fato de a busca ter sido realizada apenas em três bases de dados, em segundo lugar, a descrição de caráter quantitativo dos artigos apenas no caráter descritivo e, em terceiro lugar, a limitação de artigos de alto impacto acadêmico que impossibilita uma análise ampla da produção acadêmica. Neste sentido, artigos que foram publicados em eventos ou em periódicos nacionais de países fora dos grandes polos de pesquisa acabaram sendo excluídos desta análise, tornando-a limitada. Outra limitação se dá na exploração das categorias temáticas sob enfoque teórico. Como o objetivo deste trabalho é analisar a literatura, de forma exploratória, para identificar caminhos de pesquisa com os tomadores de decisão como sujeitos de pesquisa, optou-se por apresentar brevemente os elementos teóricos de cada categoria. Neste contexto, cabe destacar que em próximos passos de pesquisa, recomenda-se a revisão sistemática das categorias propostas e dos artigos que nelas foram alocados assim como a inclusão de um número maior de bases de dados.

REFERÊNCIAS

- ABATECOLA, G.; MANDARELLI, G.; POGGESI, S. The personality factor: how top management teams make decisions: A literature review. **J Manag Gov**, v. 17, p. 1073–1100, 2013.
- AHEARNE, M.; LAM, S.K; KRAUS, F; Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 68-87, 2014.
- ARZUBIAGA, U.; ITURRALDE, T.; MASEDA, A.; KOTLAR, J. Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. **Int Entrep Manag J**, v. 14, p. 217–244, 2018.
- BASCO, R. The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 1, p. 42-66, 2013.
- BASTOS, A. M; BONATO, S. V.; GOMES, D. G. Produção acadêmica acerca do uso de indicadores de desempenho para gestão hospitalar: Uma abordagem bibliométrica. **Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30. p. 293-316, 2019.
- BEAUDOIN, C.A.; CIANCI, A.M.; HANNAH, S.T.; TSAKUMIS, G. T. Bolstering Managers' Resistance to Temptation via the Firm's Commitment to Corporate Social Responsibility. **J Bus Ethics**, v. 157, p. 303–318, 2019.
- BRADFORD, S. C. Sources on specific subjects. **Engineering**, v.37, 85-86, 1934. Cambridge, MA, 1949.
- BRAUN, V.; CLARK, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BRITO, M. J et al; Organic Cachaça Production Strategy as Sociomaterial Practice. **International Journal of Rural Management**, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2020.
- BURGELMAN, R. A. et al; Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531–558, 2018.
- CHENG, H.; SONG, F.; LI, D. How middle managers' participation in decision-making influences firm innovation performance: Evidence from China Employer–Employee Survey Data, **Chinese Management Studies**, v. 11, n. 1, p. 72-89, 2017.
- CLARIVATE. **Web of Science**, 2020. Soluções.
- DAHMANI, S et al.; (2020), Integrated approach for risk management in servitization decision-making process, **Business Process Management Journal**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2020.
- DELGADO-GARCIA J. B.; FUENTE-SABATÉ, J. M. De La; How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the spanish banking industry. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 562-574, 2010.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J; Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 52, p. 17-37, 1992.
- ELSEVIER. **Science Direct**, 2020. Produtos e Soluções.
- ELSEVIER. **Scopus**, 2020. Produtos e Soluções.

FRANCIONI, B.; MUSSO, F.; CIOPPI, M.; Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. **Management Decision**, v. 53, n. 10, p. 2226-2249, 2015.

GARCIA, A. S.; MACHADO, J. C.; ANJOS, D. Mapeando a literatura sobre empreendedorismo sustentável: Uma revisão bibliométrica (2002- 2018). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 3, p. 260-290, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOECKS, L. S.; SANTOS, A. A.; KORZENOWSKI, A. L.; Decision-making trends in quality management: a literature review about Industry 4.0. **Production**, v. 30, e20190086, 2020.

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.; Upper Echelons Theory: An Update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HENDRY, K. P.; KIEL, G. C.; NICHOLSON, G. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. **Long Range Planning**, v. 43, n. 1, p. 33–56, 2010.

HRISTIC, D., NESIC, L. G., DUDJAK, L. The differences in approaching management by managers of different gender: An example from Serbia. **Afr. J. Bus. Manage**, v. 5, n. 26, p. 10769-10775, 2011.

HRISTOV, I.; CAMILLI, R.; MECHELLI, A. Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes", **Management Research Review**, no prelo, 2022. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0777>

HUY, Q.N.; How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 1387-1410, 2011.

KOTLAR, J.; SIEGER, P.; Bounded Rationality and Bounded Reliability: A Study of Nonfamily Managers' Entrepreneurial Behavior in Family Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 2, p. 251–273, 2019.

KUNDI, G. M. Relationship between Emotional Intelligence and Managerial Decision-Making Styles: Multi-Mediation Analysis. **Amazonia investiga**, v. 10, n. 46, p. 244-258, 2021.

LOTKA, A. J.; The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, 1926.

PATEL, P. C.; COOPER, D. Structural Power Equality between Family and Non-Family TMT Members and the Performance of Family Firms. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1624–1649, 2014.

PARK, S. Y.; KIM, Y. S. Correlations between Construction Firm Value and Top Management characteristics. **Journal of Management in Engineering**, v. 36, n. 2, 04019041, 2020.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; GARCIA, D. R.; CUNHA, F. R.; Consumo sustentável e Inovação: Análise de 20 anos da publicação mundial. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, 2020. No prelo.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; PAES, K. D.; RIBEIRO, N. F. Background pessoal do professor: análise bibliométrica da produção científica mundial. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, 2020.

RIBEIRO, H. C. M. Bitcoin: Análise da produção científica internacional de 2008 a 2017. **Sinergia**, v. 23, n. 1, p. 81-93, 2019.

RUTHERFORD, A. The Effect of Top-management Team Heterogeneity on Performance in Institutions of Higher Education. **Public Performance & Management Review**, v. 40. N. 1, p. 119-144, 2016.

SHARMA, S.; TARP, F. Does managerial personality matter? Evidence from firms in vietnam. **Journal of economic Behavior & Organization**, v. 150, p. 432–445, 2018.

SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. S.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidade metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: Explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, v. 69, p. 99–118, 1955.

TANG, J. Hamstrung CEOs: The perils and boundary conditions. **Long Range Planning**, v. 53, n. 3, p. 1-14, 2019.

TELLO GAMARRA, J. et al; Innovation studies in Latin America: a bibliometric analysis. **Journal of technology management & innovation**, v. 13, n. 4, p. 24-36, 2018.

VANDEKERKHOF et al; The effect of nonfamily managers on decision-making quality in family firm TMTs: The role of intra-TMT power asymmetries. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 3, p. 100272, 2019.

VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da Informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

VILLAR, E. G. et al.; Deciding: decision-making as a social practice, **International Journal of Management and Decision Making**, v. 17, n. 3, p. 279-298, 2018.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.

ZIPF, G. K. Human Behavior and the Principle of Least Effort. Local: **Addison-Wesley**, 1949.