

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FORMAÇÃO E HISTÓRIA DOS EXECUTIVOS E INFLUÊNCIA EM SEU
PROCESSO DE DECISÃO**

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE.

EDUARDO FREIRE DA SILVA VARGAS

Rio de Janeiro
2019

EDUARDO FREIRE DA SILVA VARGAS

**FORMAÇÃO E HISTÓRIA DOS EXECUTIVOS E INFLUÊNCIA EM SEU
PROCESSO DE DECISÃO**

Dissertação para o grau de Mestre apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Área de Concentração: Governança

Orientador: Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho

RIO DE JANEIRO
2019

Vargas, Eduardo Freire da Silva

Formação e história dos executivos e influência em seu processo de decisão / Eduardo Freire da Silva Vargas. – 2019.

119 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Joaquim Rubens Fontes Filho.

Inclui bibliografia.

1. Executivos – Formação profissional. 2. Capacidade executiva. 3. Executivos – Processo decisório. 4. Eficiência organizacional. I. Fontes Filho, Joaquim Rubens. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.407

EDUARDO FREIRE DA SILVA VARGAS

"FORMAÇÃO E HISTÓRIA DOS EXECUTIVOS E INFLUÊNCIA EM SEU PROCESSO DE DECISÃO".

Trabalho de conclusão apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 17/12/2019

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^o Joaquim Rubens Fontes Filho



Joaquim Rubens Fontes Filho
Orientador



Paulo Roberto de Mendonça Motta
Membro Interno



Saulo Barroso Rocha
Membro Externo

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a minha esposa Fernanda, minha filha Laura e toda a minha família, que com muito apoio e carinho, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial ao Prof. Joaquim Rubens Fontes Filho, responsável pela orientação deste trabalho.

“A gestão de topo das empresas pode ser um dos recursos estratégicos fundamentais”.

Paraíso de Campos Serra.

RESUMO

Objetivo - Este estudo objetiva analisar a influência da formação e história profissional dos executivos, acumuladas ao longo de sua trajetória profissional e de vida, no comportamento e desempenho na direção de empresas, tendo como referência a perspectiva da Teoria do Alto Escalão Superior.

Metodologia- Foram realizadas entrevistas com executivos. Os resultados da pesquisa indicam que, a partir dos textos de Hambrick e Mason (1984), os estudos atuais também consideram as características demográficas do CEO (Chief Executive Officer) de acordo com sua atuação na resolução de conflitos entre executivos e equipes, nos comportamentos e nas relações sociais em variados níveis organizacionais.

Resultados- As entrevistas realizadas comprovaram a teoria de Hambrick e Mason de que há diversos fatores/ características dos executivos que influenciam em suas decisões e no modo como lideram suas equipes.

Limitações- A pesquisa foi limitada pelo universo de Executivos de Empresas de economia mistas brasileiras e outras organizações.

Contribuições Práticas- Os resultados do trabalho apontam para a afirmativa de que a formação e história de vida dos executivos pode, como previsto na teoria, trazer influência significativa em suas escolhas e posicionamento estratégico, o que pode trazer impactos sobre as decisões da empresa.

Contribuições Sociais- Espera-se que este trabalho possa ser uma contribuição para executivos ou pesquisadores do tema e que possa auxiliar na construção de estratégias a partir de suas experiências pessoais.

Originalidade- Trata-se de uma pesquisa realizada no âmbito das organizações para comprovar a atualidade da Teoria apresentada.

Palavras-chave: Teoria do Alto Escalão. Características dos Executivos. Desempenho Organizacional. Estratégia de Negócios.

ABSTRACT

Purpose - This study aims to analyze the influence of the formation and professional history of the executives, accumulated along their professional and life trajectory, in the behavior and performance in the direction of companies, having as reference the perspective of the Upper Echelons Theory.

Methodology - Interviews with executives were conducted. The results of the research that, based on the texts by Hambrick and Mason (1984), current studies also consider CEO demographic characteristics, according to their role in conflict resolution between executives and teams, programs and relationships. social issues at various organizational levels.

Findings - The interviews conducted proved Hambrick and Mason's theory that there are several factors / characteristics of executives that influence their decisions and the way they lead their teams.

Research Limitations - The research was limited by the universe of Brazilian Mixed Economy Business Executives and other organizations.

Practical Implications - The results of the work point to the statement that the education and life history of executives can, as predicted in theory, bring significant influence on their choices and strategic positioning, which can have impacts on company decisions.

Social Implications - It is hoped that this work can be a contribution to executives or researchers on the subject and can help to build strategies based on their personal experiences.

Originality - This is a research carried out within organizations to prove the current Theory presented.

Keywords: Upper Echelons Theory. Executive Characteristics. Organizational Performance. Business strategy.

LISTA DE SIGLAS

VBR - Visão Baseada em Recursos

TMT - Top Management Team

CEO - Chief Executive Officer

MD - Moderador de Descrição

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Categorias de Caracterização Demográfica	32
Tabela 2- Etapas das Entrevistas	34
Tabela 3- Abordagens Metodológicas	35
Tabela 4- Caracterização dos Entrevistados	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Original para a Teoria do Alto Escalão	19
Figura 2- Faixa Etária	40
Figura 3- Experiência profissional em anos	41
Figura 4- Gênero	41
Figura 5- Formação Acadêmica	42
Figura 6- Perspectivas	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES.....	18
3 METODOLOGIA	29
3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	32
4 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	36
4.2 MÉTODO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	38
4.2.1 Faixa Etária	39
4.2.2 Experiência Profissional	39
4.2.3 Gênero	40
4.2.4 Formação Acadêmica	41
4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
6 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	53

INTRODUÇÃO

Cada executivo é formado e forma ideias. Recebe e repassa valores e experiências. Neste cenário sua trajetória acadêmica, vivências pessoais e profissionais, gênero e faixa etária influenciam diretamente na tomada de decisão, na escolha de estratégias e dinâmicas na organização em que atuam e em seus colaboradores afetando de modo positivo ou negativo o projeto, processo ou setor em que trabalham (FINKELSTEIN et al, 2009; HAMBRICK, 2007).

É o que afirma a Teoria de Altos Escalões de Hambrick e Mason (1984) e que passadas algumas décadas tem se atualizado e agregado novas informações fundamentais para análise e criação de perfil de executivos em todo o mundo.

Hambrick (2007) afirma que para entender o funcionamento das organizações é, antes, necessário levar em consideração os preconceitos, valores e disposições de seus executivos e do modo como conduzem sua equipe na medida em que sua postura implicará diretamente no resultado final do projeto ou do processo. Desse modo, pode-se entender a liderança em uma organização como uma atividade compartilhada; muitos atores participam, influenciam e são influenciados.

Outro aspecto relevante é que as chamadas características demográficas dos executivos podem ser usadas como referências, mesmo que incompletas e imprecisas para a análise do quadro cognitivo dos mesmos. Desse modo, informações de sua formação, experiências, hobbies são cruzadas e relacionadas às ações estratégicas adotadas por eles e sua equipe (WHITTINGTON, 2002).

Perante o exposto, este trabalho busca identificar por meio de uma pesquisa qualitativa, se, os executivos aqui no Rio de Janeiro, nas empresas de economia mistas e outras organizações, atuam com base em suas interpretações personalizadas das situações estratégicas que enfrentam, em função das experiências, valores e personalidades.

1.1- O PROBLEMA

Assim, busca-se analisar se a origem (ou as origens) – entendida aqui como suas experiências profissionais anteriores e a formação profissional de executivos- influenciam seu comportamento como gestores, o que leva ao seguinte questionamento:

- A trajetória acadêmica, experiências pessoais e profissionais, faixa etária podem implicar diretamente na tomada de decisão e escolhas estratégicas de executivos de alto escalão?

Isso significa buscar conhecer os efeitos não observáveis nos entendimentos do papel dos executivos, utilizando tais singularidades como variáveis explicativas de *proxies* da qualidade da informação divulgada (WHITTINGTON, 2002).

Os estudos realizados sobre os efeitos da origem dos executivos de acordo com suas compreensões do papel a desempenhar (KITAGAWA, 2009), apontaram para a necessidade de uma maior compreensão de sua atuação no ambiente organizacional com base em suas origens, percepções e estratégias de negócios (HAMBRICK, 2007).

A Teoria dos Escalões Superiores elaborada por Hambrick e Mason (1984) será utilizada para analisar a relevância de executivos em empresas de economia mista e outras organizações, e para categorizar os itens das entrevistas. Para compor a análise qualitativa do discurso das entrevistas o texto de Whittington (2002) será utilizado na medida em que se buscará correlacionar o tipo de estratégia adotada pelo executivo com sua experiência profissional e pessoal anteriormente citada.

Reforçando pela escolha deste trabalho, Gil (2012, p. 42) destaca que a pesquisa explicativa “tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

Em outras palavras, são buscadas as influências, a origem de cada estratégia adotada da mais clássica a de mais vanguarda sempre levando em consideração aspectos que vão compor o quadro de análise das entrevistas (WHITTINGTON, 2002). Analisar e relacionar diversos aspectos individuais do executivo com sua prática em equipe é, em certa medida, iniciar um processo de investigação que resulta em

conclusões que podem servir de base, de inspiração e encorajamento para futuras pesquisas nesta área do conhecimento (SIERRA, 2019; SERRA, 2014). Em outras palavras, traz consequências práticas para a forma como são selecionados esses executivos e o comportamento esperado. Para headhunters e áreas de recursos humanos, entender melhor essa relação e influências pode contribuir para uma melhor especificação das necessidades e características dos executivos a serem contratados, segundo momentos da empresa ou sua situação de mercado.

O presente estudo apresenta, inicialmente, uma revisão literária na tentativa de criar subsídios para a melhor compreensão da percepção do papel a desempenhar do executivo, diante dos efeitos de sua origem. A introdução traz uma contextualização do tema, culminando na formulação do problema de pesquisa. Em seguida, é apresentada a itemização dos objetivos da pesquisa, a delimitação do estudo e por fim a justificativa da dissertação. Todos são parte da estrutura do trabalho, isto é, o que se pretende apresentar nos próximos capítulos. Compreender os objetivos significa optar por uma literatura e uma metodologia específica que possa dar conta dos mesmos e chegar aos resultados mais precisos e esperados (YIN, 2015).

1.2 - OBJETIVO GERAL

Analisar os impactos que as características da Teoria dos Escalões Superiores têm na tomada de decisão e nas escolhas estratégicas de executivos em sua respectiva organização.

1.3 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos deste trabalho:

* Caracterizar o perfil dos executivos e compreender como sua formação profissional e experiências anteriores implica em sua condição atual de tomada de decisões e escolha de estratégias;

- * Analisar como os executivos percebem seu papel dentro da organização enquanto alguém que traz uma história prévia profissional de 20, 30, 40 anos de experiência e que pode agregar valores à organização em que trabalha.
- * Analisar conteúdo das entrevistas com os executivos à luz da Teoria dos Escalões Superiores

1.4 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo pretende verificar como a formação e a experiência profissional do executivo interfere em sua prática nesta função. Para tanto delimitamos a pesquisa em empresas brasileiras de Economia Mista, Prefeitura, Bancos e Conselhos de Administração, da cidade do Rio de Janeiro com o objetivo de diversificar a origem/ experiência dos entrevistados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico apresentará as premissas e propostas apresentadas pela Teoria dos Escalões Superiores (Upper Echelon Theory) proposta por Hambrick e Mason (1984), que servirá de base para analisar a relevância de executivos em empresas públicas e privadas.

2.1 TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES

Parte da Teoria Comportamental da Empresa elaborada por Cyert & March na década de 1960, afirma que as escolhas gerenciais não são sempre racionais, isto é, são influenciadas por fatores comportamentais e emoções diversas. Eles podem implicar diretamente nas escolhas, decisões e estratégias adotadas nas empresas, inclusive, nos escalões superiores.

O trabalho de Hambrick e Mason (1984) apresenta os temas que relacionam liderança e desempenho. Sua relevância é tamanha que estão entre os tópicos mais estudados nas pesquisas acerca das organizações (SIERRA, 2019). Além disso, são considerados os mais importantes por conta da influência da tomada de decisão sobre o desempenho (SIERRA, 2019).

Há décadas esta investigação se concentrava nos aspectos externos da organização, todavia, muitos estudos sobre estratégia afirmam que os altos gestores precisam ter criatividade, iniciativa e a capacidade de reorganizar espaços, ideias e pessoas mantendo assim em alta a vantagem competitiva (TOMEI, 2014).

Pode-se afirmar, portanto, que de acordo com essa teoria, as empresas encontram resultados quando possuem recursos adequados, sejam eles materiais, humanos ou financeiros. É preciso além de um cenário e de um mercado favorável ferramentas e recursos básicos de atuação que ampliem a possibilidade de sucesso em projetos e ideias da organização.

Todavia, o critério básico para que se possa reconhecer um recurso como vantagem competitiva, é uma espécie de facilitador tanto para a exploração quanto para a criação de oportunidades: “disponível para os atuais ou futuros concorrentes, inimitável, para que não possa ser reproduzido e não substituível, de forma que outros recursos não possam prover o mesmo resultado” (SANTOS, 2017, p.3).

A Teoria dos Escalões Superiores, tal como exposta no artigo de Hambrick e Mason (1984), tem como base dois princípios: os executivos atuam de acordo com suas referências pessoais das situações estratégicas que passam e essas interpretações personalizadas acontecem em função das suas experiências, valores e personalidades:

A Teoria dos Escalões Superiores (do inglês *Upper Echelon Theory*), introduzida originalmente por Hambrick e Mason (1984), é um modelo de processamento de informação comportamental, pautada em duas ideias centrais e interligadas. Primeira, os executivos atuam com base em suas interpretações personalizadas das situações estratégicas que enfrentam, e segundo, estas interpretações são uma função das experiências, valores e personalidades dos executivos (HAMBRICK & MASON, 1984) (BORTOLUZZI, 2016, p. 01).

Há, portanto, uma estreita relação entre a personalidade, a formação e a experiência do executivo que implicam diretamente no planejamento e na execução dos projetos da organização em que trabalham.

Neste cenário já se pode vislumbrar exemplos práticos e simples como: um executivo com formação e experiência conversadora não conduzirá sua equipe para mudanças e projetos ousados e radicais. A equipe não arriscará em mudanças significativas. Evidentemente trata-se de uma probabilidade e, não um conceito fechado, absoluto. A mesma será analisada posteriormente nas entrevistas (HAMBRICK, 2007).

Pode-se afirmar que os resultados organizacionais são diretamente influenciados pelos valores e também pelas chamadas bases cognitivas dos atores mais importantes na organização, ou seja, os pertencentes à equipe de alto escalão. Daí a importância de sua formação acadêmica, estágios realizados, experiências anteriores entre outros. Sua biografia atravessa sua experiência profissional e vice-versa (HAMBRICK, 2007).

Dois ideias de Hambrick (2007) são relevantes na medida em que complementam os preceitos principais da teoria a seguir descritas :

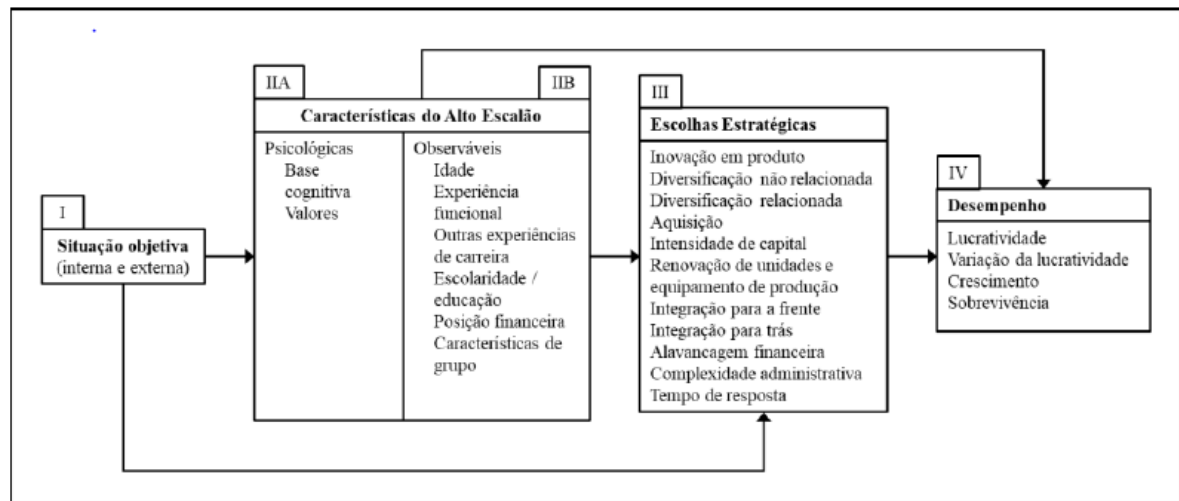
- a) É preciso analisar não só o executivo principal, mas, suas características, habilidades e dificuldades individuais ainda que no ambiente empresarial e o modo como atua com a sua equipe para compreender seu modo de liderar.

A explicação para esta ideia reside no fato que a liderança de uma organização é sempre uma atividade compartilhada, ou seja, as capacidades cognitivas, habilidades e trabalhos desenvolvidos em equipes colaboram de forma decisiva para as escolhas e caminhos que serão feitos e seguidos, respectivamente. Há um constante compartilhamento de ideias, sugestões e possibilidades.

- b) As características demográficas são fatores determinantes para a postura, estratégias, ideias, inovações e decisões tais como: faixa etária, tempo no cargo e de experiência, formação acadêmica e são recursos (ou obstáculos) que são utilizados como substitutos (*proxies*) adequados dos quadros cognitivos dos executivos (de alto escalão) para obter seus dados psicométricos.

Essas características demográficas podem ser conhecidas e usadas como ferramenta em ações preventivas no que se refere às ações estratégicas de uma organização ainda que com certa imperfeição. Por outro lado, o pesquisador não deve criar a expectativa de abrir a “caixa preta” do comportamento dos executivos, isto é, embora possa analisar um grupo de executivos de uma região ou país eles são apenas parte de um universo maior e diversificado (SIERRA, 2019).

Figura 1: Modelo original proposto para a Teoria do Alto Escalão a partir da obra de Hambrick e Mason.



Fonte: Sierra, 2019.

Na figura 1 é possível identificar a situação objetiva interna e externa da organização interpretada pela equipe de alto escalão da mesma. É importante ressaltar que esta interpretação é influenciada diretamente pelas características demográficas anteriormente citadas que servem como *proxies* para analisar aspectos psicológicos que implicam em suas escolhas e na busca por alternativas estratégicas (*strategic choices*) (SIERRA, 2019).

Em seu artigo de atualização da Teoria do Alto Escalão, Hambrick (2007) explica que “Se quisermos entender por que as organizações fazem as coisas que fazem, ou por que eles executam desta maneira, devemos considerar os preconceitos e disposições de seus atores mais poderosos — seus principais executivos” (HAMBRICK, 2007, p. 01) (tradução nossa).

Neste cenário favorável, o executivo, quando enfrenta mais demandas simples de trabalho, consegue tomar decisões mais precisas de acordo com os objetivos a serem conquistados, isto é, suas escolhas corresponderão exatamente (ou mais adequadamente) às condições objetivas que enfrenta. Toda a sua história-profissional e pessoal contribui (ou pode contribuir) no emprego de novas estratégias.

De modo inverso, o executivo, quando enfrenta mais demandas pesadas de trabalho, fica forçado a tomar atalhos mentais, muitas vezes sem aproveitar soluções anteriores, suas escolhas e decisões recairão sobre sua experiência e trajetória.

A Teoria do Alto Escalão é elaborada a partir de três fatores básicos a seguir:

- 1) das chamadas condições ambientais (fatores externos como o crescimento significativo da indústria);
- 2) dos fatores organizacionais ou internos (recursos humanos, por exemplo) e;
- 3) do executivo (característica do mesmo).

Assim, pode-se afirmar que a descrição gerencial implica de modo profundo na Teoria dos Escalões Superiores, pois esta última apresenta inúmeras e satisfatórias possibilidades de resultados organizacionais quando conectada com a primeira, ou seja, quanto maior for a descrição em uma organização maior e mais será o desempenho da mesma. Como afirma Hambrick (2007) a descrição gerencial opera como uma espécie de moderador central das previsões de escalão superior.

Hambrick (2007) e Santos (2017) concordam quando o tema é o trabalho dos CEOs (Chief Executive Officer). Em um primeiro momento pode-se ter a impressão que seu trabalho é solitário e onipresente.

Entretanto, no cotidiano de qualquer organização é possível perceber que mesmo nos mais altos escalões não se gerencia sozinho; ao contrário, para que um CEO tenha êxito em sua função deverá ter uma equipe competente, bem treinada e alinhada com os objetivos, visão e missão da organização.

CEOs são recursos estratégicos para Serra (2014). Cada vez mais as empresas trabalham com times em que diversos colaboradores compartilham saberes, experiências, dúvidas e sugestões.

Mintzberg (1994) destaca a importância de um trabalho integrado de gerenciamento. Para compreender este processo acompanhou o cotidiano de 23 gerentes e estabeleceu critérios de análise. Ele começa pela “pessoa no trabalho”. Cada gerente traz suas experiências e conhecimentos anteriores e os utiliza para agilizar seu trabalho e dar mais qualidade ao que produz. Desse modo, o conhecimento ganha a forma de *modelos mentais* que serão aplicados com o objetivo de otimizar as tarefas e agregar valor à equipe. Estabelece-se assim seu estilo de gerenciamento.

Em seguida vem a estrutura do trabalho constituída pelo objetivo, seguido da estratégia e da estrutura. No primeiro está onde se pretende chegar com uma tarefa ou projeto. Evidentemente ele deverá ser flexível (às constantes mudanças, ameaças e inovações do mercado). Já a estratégia traz a perspectiva que pode ser descrita como a abordagem geral do negócio e inclui a cultura organizacional assim como a

visão da empresa. É preciso, portanto, ter uma visão da estrutura- o que na prática significa adotar modos específicos de produzir produtos, vender, atender os clientes entre outros.

Segundo Wang (2016), diversas características do CEO devem ser consideradas, e analisadas suas implicações no ambiente organizacional. A idade é um primeiro fator.

Hambrick e Mason (1984) afirmaram que empresas lideradas por jovens são mais adeptas a riscos e inovações. Jovens, em geral, trazem a vanguarda do conhecimento e renovam a dinâmica organizacional (tanto de modo positivo quanto negativo). Isto porque são profissionais que anseiam por novas experiências, novas estratégias. Testam “teorias da moda”, isto é, modelos gerenciais de vanguarda.

Por outro lado, obviamente, não trazem a experiência de um CEO sênior, por exemplo, que pode ser decisiva em momentos de crise ou de mudanças estruturais ou limitantes ao adotar estratégias mais conversadoras, menos impactantes. Com a experiência muitos profissionais se acomodam em sua prática e sua responsabilidade varia bastante embora a imagem clássica seja de um grande “peso” ou excesso de tarefas:

Embora a imagem predominante seja de CEOs carregando cargas muito pesadas e operando grande pressão, a realidade é que os trabalhos dos executivos (incluindo CEOs) diferem amplamente em como eles são difíceis. Por exemplo, alguns CEOs operam em ambientes munificentes, com posições estratégicas bem fortificadas, e têm subordinados muito capazes, enquanto outros não têm nenhuma dessas almofadas. Argumentamos que as demandas de trabalho executivo decorrem de três conjuntos de fatores: desafios de tarefas (por exemplo, condições estratégicas difíceis), desafios de desempenho (por exemplo, proprietários ou diretores exigentes) e aspirações executivas (por exemplo, forte desejo pessoal de entregar o máximo desempenho). (HAMBRICK, 2007, p. 335).

Alguns, mesmo voltando a estudar, pouco utilizam das novas teorias e tendências. Não conseguem perceber a velocidade e dinâmica do mercado.

Neste sentido, na mesma proporção em que a idade do CEO avança suas ações estratégicas firmes e impactantes diminuem significativamente (WANG, 2016).

A experiência profissional tem uma parte importante que é a experiência específica como CEO. Em geral esse cargo traz *status*, rigidez e persistência. Há, portanto, uma preocupação em manter o que já se conquistou. A ideia é: quanto mais

o tempo passa mais a preocupação muda do crescimento da organização para a manutenção da estabilidade financeira pessoal. (WANG, 2016)

Os subordinados foram escolhidos pelo CEO e devem corresponder aos comandos e expectativas dos mesmos. Alguns participaram até mesmo da escolha de Conselheiros. Atitude completamente oposta ao início da carreira em que correr riscos era lutar pela permanência no cargo. Era criar uma imagem de credibilidade (HAMBRICK, 1991).

Outro aspecto relevante é a educação formal do CEO. Ela pode abrir o indivíduo a novas propostas e ideias. Estimular a curiosidade e o dinamismo. É nela que se adquire a base teórica para uma prática competente. Assim, quando a educação formal aumenta as estratégias firmes aumentam. Uma formação com especializações em diversas áreas pode ampliar seu conhecimento acadêmico bem como sua “visão de mundo”, ou seja, conhecer novas abordagens, metodologias e ciências distintas (FINKELSTEIN, 2009).

E as experiências anteriores? Contribuem para o cargo atual? Segundo Wang (2016) e Hambrick (2007) sim. Essas etapas ajudam a moldar suas escolhas estratégicas e na tomada de decisões importantes. Esta afirmativa aparece na análise das entrevistas realizadas neste trabalho com base na Teoria dos Escalões Superiores e no texto de Wang (2016). Assim, aprende-se a interpretar futuras metas ou adotar soluções potenciais antecipando novas oportunidades. Sua segurança vai aumentando com as experiências profissionais que adquire.

O modo como o CEO se percebe, sua autoimagem é um fator muito relevante. Assim, líderes que tem uma autoimagem positiva refletem esta segurança em suas atitudes corporativas através de análise das alternativas disponíveis capazes de produzir lucro e também desenvolver a capacidade de processar informações e escolher as mais relevantes: como a autoimagem positiva do CEO aumenta, as ações estratégicas firmes aumentam (HAMBRICK, 2005).

Ações estratégicas firmes produzirão desempenho firme- isto é- sucesso econômico da empresa? Para Hambrick e Mason (1984) sim, pois as ações estratégicas beneficiam o desempenho firme futuro e possibilitam às empresas buscar oportunidades mais rentáveis.

Também conseguem engajar-se em ações estratégicas de maneira proativas, inovando, arriscando e realizando mudanças reais. Surgem neste cenário oportunidades de crescimento para a organização interna e externamente.

Até mesmo porque as características dos CEOs influenciam diretamente o desempenho das organizações na medida em que eles dão forma às decisões operacionais cotidianas, como por exemplo, gerenciar e coordenar o relacionamento com os investidores. Também tem papel fundamental na construção e manutenção dos valores da cultura organizacional.

Retomando a teoria de Hambrick e Mason (1984) de que o desempenho assim como o rumo estratégico empresarial são em grande medida reflexos das características, formação e experiências adquiridas dos gestores que estão no topo, a tendência do século XXI é de que embora os mesmos tenham um papel primordial de liderança, estratégia e recurso humano, a equipe executiva é o recurso estratégico que prevalece na medida em que se constrói a cada dia novas ideias, soluções, compartilha-se sugestões e possibilidades de novos projetos:

A Teoria do Alto Escalão, tal como anteriormente exposta e evidenciada no artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), tem como base dois preceitos principais: onde os executivos agem com base em suas interpretações pessoais e essas interpretações personalizadas são função das suas experiências, valores e personalidades (Hambrick, 2007). Os resultados organizacionais são fortemente influenciados pelos valores e bases cognitivas dos atores mais importantes na organização, identificados como membros da equipe de alta liderança (SIERRA, 2019, p. 219).

Desse modo, cada um agrega ao trabalho do Alto Escalão. Esta informação não contraria a teoria inicial. Antes, ela agrega conhecimento ao perceber o ambiente corporativo como dinâmico, criativo e, essencialmente, interativo.

Hambrick (2007) aponta três conjuntos de fatores: 1) Desafios de tarefas (por exemplo, condições estratégicas difíceis); 2) Desafios de desempenho (por exemplo, proprietários ou diretores exigentes) e 3) Aspirações executivas (por exemplo, forte desejo pessoal de entregar o máximo desempenho).

Outro efeito relevante (e moderador) da Teoria do Alto Escalão tem origem nas demandas acerca do trabalho dos executivos. E essa demanda tem três fatores originários: o primeiro são os desafios de suas tarefas - condições estratégicas enfrentadas pela organização; o segundo são os desafios de desempenho e, por último, as aspirações pessoais (SIERRA, 2019).

Os executivos que trabalham com sobrecarga de demandas optam quase que forçosamente por decisões simples ou atalhos em seus processos decisórios e a

utilizar alternativas que já conheçam ou que pareçam de baixo risco. Por outro lado, uma equipe de alto escalão que passa por demandas de baixa intensidade consegue realizar com certa tranquilidade análises dos riscos e planejar novas ações e possíveis soluções (SIERRA, 2019).

A Teoria do Alto Escalão tem recebido no século XXI inúmeros refinamentos, entre eles: a consideração dos efeitos moderadores da discricção gerencial e também a das demandas sobre o trabalho do executivo e o primeiro moderador é a discricção gerencial dos gestores de alto escalão (SIERRA, 2019))

Assim o moderador de descrição (MD) pode ser definido como a possibilidade de ação que os executivos devem ter na tomada de decisões. Ela só é possível quando há inúmeras alternativas possíveis no que se refere à tomada de decisão e não é submetida a qualquer espécie de restrição. Ela tem origem nas condições ambientais (do contexto em que a organização atua), ou de fatores da própria organização (como, por exemplo, sua estrutura de controle) e das características como sua tolerância à ambiguidade, por exemplo.

Desse modo, o conceito aparece na Teoria do Alto Escalão como uma espécie de “ponte” para encerrar a discordância histórica entre os temas a seguir: ecologia organizacional e a nova teoria institucional. Do outro lado, há a perspectiva da escolha estratégica no que tange à chamada influência dos gestores de primeiro nível sobre suas organizações e o domínio ambiental em que atuam (SIERRA, 2019).

A possibilidade/capacidade de influência das equipes de alto escalão é diretamente influenciada (moderada) pelo seu MD, isto é, no nível elevado de MD, as características da equipe de gestão se destacam mais na estratégia adotada assim como no desempenho da organização. Por outro lado, quando o corpo gerencial tem pouco MD, as características dos gestores quase não influenciam nas tomadas de decisões (SIERRA, 2019).

É possível afirmar (SIERRA, 2019) que executivos submetidos a uma sobrecarga de intensas demandas terão que utilizar atalhos em seus processos decisórios e escolher alternativas em que se sintam confiantes e/ou que já conheçam pela experiência entre eles maior influência da sua trajetória e inclinações pessoais na tomada de decisão.

Por outro lado, uma equipe de alto escalão que enfrenta frequentemente demandas de intensidade mais baixa pode fazer análises mais minuciosas da situação

enfrentada e das alternativas possíveis e optar por estratégias de abordagem clássica. (WHITTINGTON, 2002)

Esta situação eleva a probabilidade da adoção de um curso de ação que melhor se adapte à realidade que a organização está inserida, ou seja, menor influência das características pessoais dos profissionais. Isto significa, na prática, que a estratégia mais adequada vai se sobrepor à opinião, ideia do executivo com o objetivo de eleger a estratégia mais adequada naquele momento ou situação. O construto “demandas sobre o trabalho dos executivos” ainda tem muito a ser explorado, analisado e observado a fim de comprovar seu efeito moderador sobre a Teoria do Alto Escalão. (SIERRA, 2019).

Os resultados organizacionais são também relacionados com as escolhas estratégicas de seus executivos. A teoria das estratégias proposta por Whittington (2002) traz, na medida de seus objetivos, a facilitação da compreensão da atuação desses profissionais de alto escalão aproveitando as experiências já adquiridas para agregar valor aos projetos que participa ou coordena.

Segundo o autor há quatro abordagens que se diferenciam em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelas quais ela é utilizada. Na abordagem clássica na qual se destacam Igor Ansoff e Michael Porter tem-se as “respostas dos livros”, isto é, neste caso a estratégia pode ser entendida como um processo puramente racional de cálculos e análises deliberadas que tem como objetivo principal maximizar a vantagem a longo prazo. Na abordagem Evolucionária referenciada na metáfora fatalista da evolução biológica, a lei da selva de sobrepõe à lei do mercado, ou seja, os mais fortes se mantêm em um mercado extremamente competitivo. Na terceira abordagem, a Processualista a ênfase é a vida humana como uma natureza imperfeita, ou seja, a estratégia é vista com destaque para sua possibilidade grande de falhar. Por fim, a abordagem sistêmica ou relativista afirma que os fins e os meios das estratégias são inseparáveis da cultura em que estão inseridos (WHITTINGTON, 2002).

Entendendo melhor as abordagens clássicas e evolucionárias percebem a maximização do lucro como resultado natural no desenvolvimento da estratégia, e as abordagens sistêmica e processual já são mais pluralistas, prevendo outros resultados possíveis além do lucro.

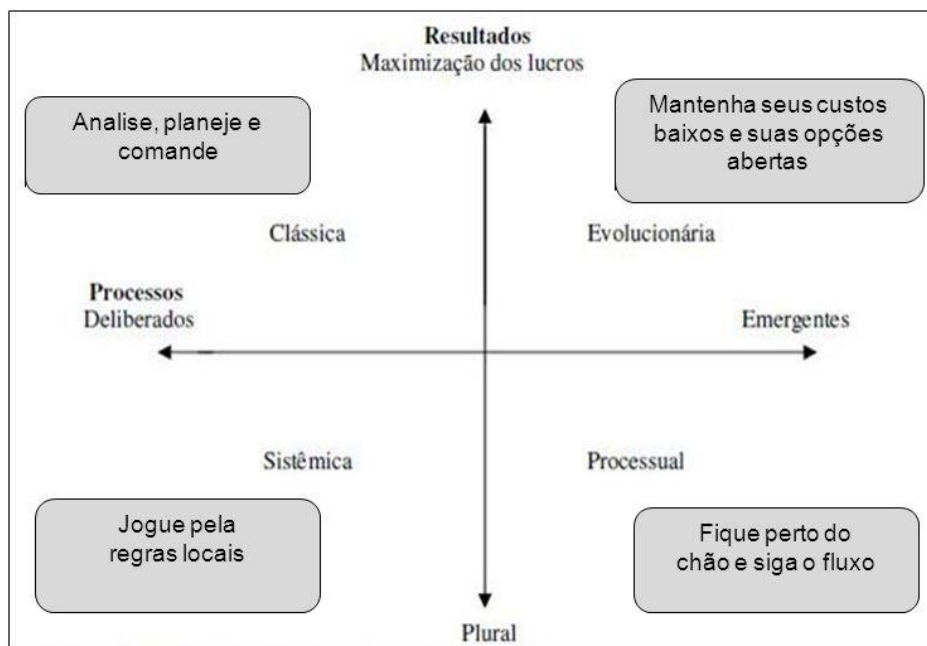
Vale destacar que as quatro abordagens também se diferenciam no que diz respeito a processos, onde a abordagem evolucionária se associa à processualista ao ver uma estratégia que surge dos processos governados por acasos e conservadores.

No outro quadrante, as abordagens sistêmicas e clássicas, concordam que a estratégia deve ser algo deliberado, ainda que com pequenas sobreposições.

Figura 2 Perspectivas

Perspectivas genéricas sobre estratégia

Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia



Fonte: WHITTINGTON (2002).

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada para essa dissertação é de natureza qualitativa na medida em que o método escolhido foi baseado na coleta de dados realizada através de entrevistas para constituir esta pesquisa de campo.

Assim a pesquisa de campo é a ideal na qual o problema da pesquisa tem como questões: “como?” ou “por quê?”, isto é, o pesquisador não detém o “controle” do que será dito ou quando foco do estudo é considerado um fenômeno contemporâneo.

Além disso, esclarece Godoy (2005) este tipo de pesquisa- qualitativa- é uma opção adequada para os objetivos propostos, pois ocupa reconhecido lugar entre as possibilidades de se estudar fenômenos que envolvem seres humanos e relações sociais nos ambientes.

Assim, a análise qualitativa deverá ser feita de modo integrado, ou seja, o pesquisador deve estar disposto e preparado para literalmente “ir a campo” conhecer, recolher e analisar os fatos e todo o discurso que os cerca. Observar o ambiente, o comportamento e a postura de cada entrevistado e, em alguns casos, acompanhar sua rotina de trabalho de modo a compreender os projetos que desenvolve/gerencia.

Apenas junto aos participantes de ambientes comuns ao tema e suas perspectivas, partindo de uma visão macro, poderá progressivamente ir estreitando, diminuindo seu campo de visão, eliminando excessos e focando no que realmente importa (GIL, 2002).

Neste contexto é preciso traçar um perfil dos entrevistados, pensar e analisar cada pergunta semiestruturada e como a entrevista deverá ser conduzida a fim de recolher o máximo de informações necessárias para a montagem de um verdadeiro “quebra-cabeça” que são os resultados obtidos (GODOY, 2005).

Evidentemente, ao longo do processo, a cada nova observação e/ou entrevista poderão surgir novas perguntas, novas dúvidas a serem esclarecidas. É preciso antes diferenciar a análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos que é essencialmente quantitativa.

Segundo Yin (2015) o mesmo não acontece com as pesquisas de estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, pois, nelas chamados procedimentos

analíticos são, sobretudo, de natureza qualitativa, ocorrendo a seguintes situações:

- Enfrenta uma situação tecnicamente típica em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado;
- Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado;
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2015, p. 23).

Outra diferença que deve ser observada e considerada trata-se do seguinte fato: ao contrário do que acontece nas pesquisas experimentais, em outras palavras, nos levantamentos nos quais os procedimentos analíticos são (ou podem ser) definidos antecipadamente, o desafio principal (e, em muitos casos, a grande motivação do estudo) reside no fato de que não há fórmulas, conceitos ou ideias predefinidas.

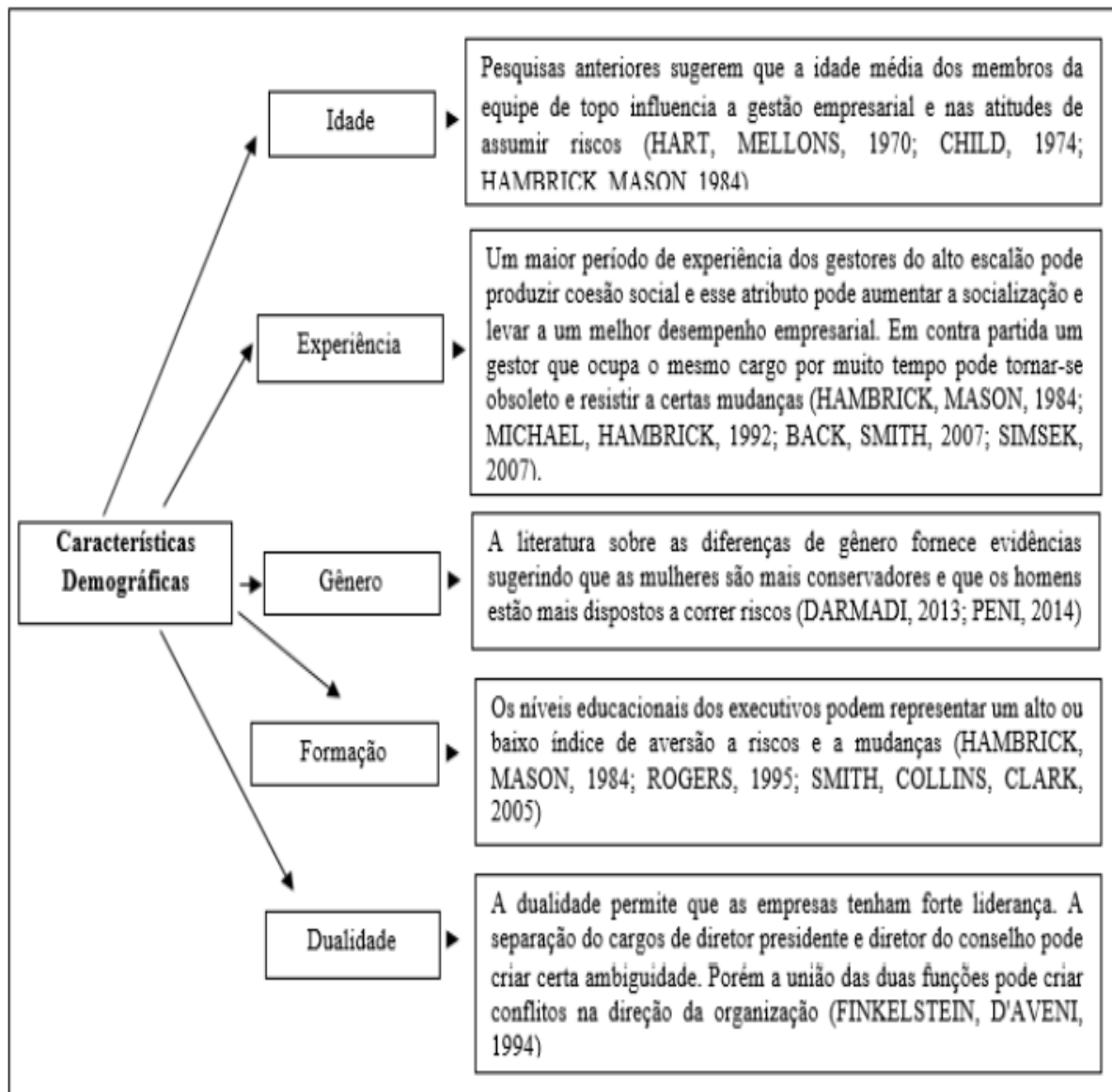
Por isso, pode-se afirmar que na análise dos dados na pesquisa qualitativa a experiência e o modo de conduzir o processo do pesquisador é, em grande parte, fundamental para os resultados obtidos, pois ele é quem sabe o que precisa ser respondido; investigado (GODOY, 2005).

Gil (2002, p.18) destaca as qualidades que o pesquisador deve ter e que ajudarão no processo de elaboração até a análise de resultados obtidos: "conhecimento do assunto a ser pesquisado; curiosidade; criatividade; integridade intelectual; atitude autocorretiva; sensibilidade social; imaginação disciplinada; perseverança e paciência; confiança na experiência". Ele deverá, portanto, estar atento a cada detalhe durante a pesquisa, sobretudo, na coleta de dados.

O tratamento de dados será realizado a partir das informações a serem coletadas por diferentes fontes confirmando ou anulando a hipótese inicial após análise rigorosa realizada pelo pesquisador seguida de diagnósticos, conclusões e proposições. Trata-se, evidentemente, de um processo que leva tempo, observação, pesquisa e análise dos dados coletados respectivamente (YIN, 2015).

Esta pesquisa qualitativa usará como métodos, dentre os diversos previstos na pesquisa qualitativa, para coleta de dados, as: observações e entrevistas. Serão modos de uma complementar as informações da outra e comprovar ou não as ideias iniciais da pesquisa além de reforçar as teorias escolhidas para compor o Referencial Teórico (GODOY, 2005).

Após a pesquisa realizada no Referencial Teórico a matriz de categorias (Tabela 1) foi formulada e será apresentada a seguir com temas primordiais para estruturar as perguntas das entrevistas a partir da Teoria dos Escalões Superiores de Hambrick e Mason (1984). Ao final, espera-se observar e ampliar a compreensão sobre a relação entre o perfil dos executivos, suas ações e estratégias.

Tabela 1: Categorias – Características Demográficas

Fonte: Pereira, 2014.

3.1 Técnica de coleta de dados

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas (ver anexo I) na medida em que este método é semelhante a um bate-papo deixando o entrevistado “à vontade” para responder o que foi perguntado e acrescentar exemplos, experiências e impressões válidas e relevantes.

Seguindo um roteiro pré-definido que permitiu adaptações na medida em que

era flexível, este tipo de entrevista tem como objetivo explorar um tema/assunto a partir de um roteiro com perguntas mais amplas, complementadas por outras mais secundárias mas que podem ganhar maior projeção na pesquisa de acordo com as respostas obtidas.

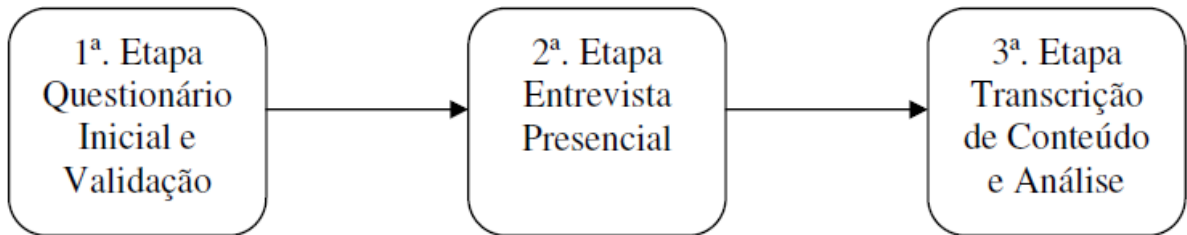
Isto porque de uma pergunta secundária podem ser recordados pelos entrevistados exemplos, informações, nomes, locais e referências que, a princípio, não apareceriam como respostas. Como não há padronização de alternativas este cenário descrito torna-se mais provável.

As perguntas pré-definidas seguirão o roteiro que consta nos apêndices, com diversos conselheiros: NOME (Cargo-empresa); NOME (Cargo-empresa); NOME (Cargo-empresa); NOME (Cargo-empresa); NOME (Cargo-empresa); de acordo com o Referencial Teórico apresentado.

Yin (2015 p.130) relata que os entrevistados bem capacitados e preparados para falar sobre o tema da pesquisa poderão ter *insights* significativos, contribuindo positivamente para a mesma. Além disso, poderão mostrar atalhos para a história prévia das situações investigadas, ajudando no levantamento de outras fontes de evidências. Por outro lado também existe a possibilidade de limitações das entrevistas através de "parcialidade, má-lembrança e articulação inexata".

A seleção dos participantes foi realizada a partir da experiência e do conhecimento por eles já adquiridos acerca do tema, além da utilização direta da rede de conhecidos do pesquisador. Em geral, os entrevistados acabam indicando outros que podem contribuir de modo significativo para a pesquisa em questão.

Ao longo das entrevistas foi possível, analisar os ambientes, empresas e funções e particularidades de cada executivo em sua função atual associando ao modo pelo qual tem conduzido sua trajetória profissional. Também foram analisadas como esses dirigentes percebem em seus pares, como a origem e a formação do executivo, influencia nas decisões de trabalho, de acordo com Yin (2015).

Tabela 2: Etapas das Entrevistas

Fonte: GOETZ, 2005.

É importante ressaltar que o protocolo de entrevista utilizado foi criado com duas fases complementares. Em outras palavras, na primeira fase foram levantados os dados da caracterização dos entrevistados a seguir: experiência, formação acadêmica, cargo que ocupa, idade, gênero e faixa etária (GOETZ, 2005).

Após a realização das entrevistas foi possível identificar e analisar as variáveis na opinião dos mesmos a partir da coleta realizada em um ambiente informal, isto é,, com liberdade para o entrevistado explorar o tema a partir da pergunta com exemplos, teorias e experiências.

Com autorização prévia, cada entrevista foi gravada omitindo-se apenas o nome dos entrevistados. Após a transcrição do material gravado, também havia a possibilidade de novo contato por e-mail ou pessoalmente (de acordo com a disponibilidade de ambas as partes) caso houvesse alguma dúvida.

Portanto a exploração do material da pesquisa seu deu pela análise de conteúdo a fim de encontrar nas categorias utilizadas ressonância da Teoria dos Altos Escalões. Desse modo, tentou-se enquadrar a trajetória (história e formação) ao pensamento estratégico do executivo (segundo as categorias de Whittington (2002).

Tabela 3: Abordagem metodológica

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
Estratégia de pesquisa	Qualitativa
Tipo de pesquisa	Exploratória
Método de Pesquisa	Revisão bibliográfica complementada com entrevistas
Tipo de instrumento de coleta de dados	Entrevistas Documental
Tipo de registro dos dados	Gravações Transcrição Anotação
Tipo de dado analisado	Qualitativo
Modos de análise	Uso da técnica de análise de conteúdo dos dados coletados empiricamente; Identificação das categorias de análise.

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados, a partir da transcrição do conteúdo das entrevistas. O material da transcrição são as gravações realizadas com a autorização dos entrevistados.

No item 4.1 é apresentada a caracterização dos entrevistados e, em seguida, no 4.2 são analisados os resultados das entrevistas a fim de identificar aspectos que se destacam e se relacionam diretamente com o tema da pesquisa alinhando as respostas ao Referencial Teórico anteriormente apresentado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada de acordo com a metodologia descrita no capítulo anterior e foi aplicada a 09 profissionais. A todos os entrevistados foi garantido anonimato com o objetivo de ampliar as respostas e exemplos apresentados por eles. A análise seguirá a ordem das entrevistas, ou seja, entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2) e assim por diante de modo a facilitar a correspondência entre os dados de cada entrevistado.

Tabela 4: Caracterização dos Entrevistados

ENTREVISTADO	FAIXA ETÁRIA	EXPERIÊNCIA (EM ANOS)	GÊNERO	FORMAÇÃO
01-Diretor Operacional de empresa de saneamento	50 anos	Mais de 25 anos	Masculino	Engenheiro eletricista. Pós-Graduação em Engenharia Sanitária. Pós-Graduação em Gestão de Negócios. Pós-Graduação em Gestão Empresarial de Meio Ambiente.

02- Diretor de Investimentos de Banco	40 anos	10 anos	Masculino	Formado em administração com ênfase em mercado de capitais. Pós-Graduação em Engenharia de Planejamento MBA em Finanças.
03- Diretor de TI e inovação estatal	40 anos	15 anos na área de T.I	Masculino	Formado em Administração de empresas. MBA em Gestão: Tecnologia da Informação. Pós-graduado em Sistemas de Informações Empresariais. Pós-graduado em Gestão do Conhecimento.
04- Conselheiro de Administração de empresa	40 anos	13 anos no Banco do Brasil. Três deles como diretor.	Masculino	Formado em Engenharia produção com ênfase em excelência operacional. Mestrado em Engenharia do Planejamento.
05- Gerente de liquidações da Prefeitura	40 anos	14 anos na Prefeitura	Feminino	Formação em Pedagogia MBA em Gestão de Pessoas
06- Diretor técnico-operacional de Assistência à Saúde	40 anos	10 anos neste Departamento. Atualmente Diretor técnico operacional numa operadora de saúde no segmento de auto-gestão.	Masculino	Graduação em Direito. MBA em Governança Corporativa.

07- Diretora Médica de hospital	50 anos	Mais de 20 anos de experiência.	Feminino	Graduação em Medicina. Residência Médica. MBA Gestão de Saúde. Pós- graduação em Qualidade e Segurança do Paciente.
08- Diretor de Seguridade de EFPC.	60 anos	40 anos de carreira	Masculino	Formação em engenharia mecânica, com três cursos de pós-graduação na área de gestão: especificamente área financeira, gestão estratégica e de processos. Pós-graduação em área específica de engenharia.
09- Diretor de Saneamento e Grandes Operações.	60 anos	Mais de 30 anos de carreira	Masculino	Formado em Engenharia Civil e Administração de Empresas. MBA Executivo em Pesquisa em Administração. Pós Graduação em Engenharia Sanitária e Ambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor.

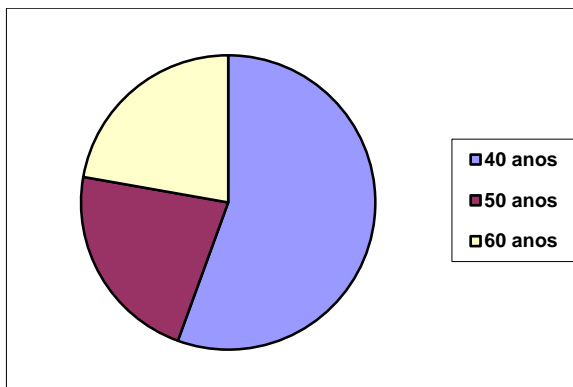
4.2 MÉTODO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Esta seção tem por objetivo apresentar os dados coletados a partir da transcrição realizada das entrevistas. Ela foi dividida em quatro categorias de acordo com o Referencial Teórico: A primeira categoria é o Gênero do entrevistado, seguida da Formação Acadêmica. A terceira categoria é a Faixa Etária e a quarta são os Anos de Experiência.

4.2.1 Faixa Etária

A primeira categoria apresentada- Faixa Etária- visa identificar/ apresentar a qual geração o entrevistado pertence. É possível observar a predominância de profissionais na faixa etária de quarenta anos (5 dos 9 entrevistados). Lembrando Pereira (2014) quanto mais jovem o líder/diretor maior a chance de querer correr riscos, inovar e lançar sua equipe em novos projetos e desafios. Serão os responsáveis por: direção, motivação e desafio e adotarão estratégias nada convencionais (SERRA, 2014).

Figura 2: Faixa Etária

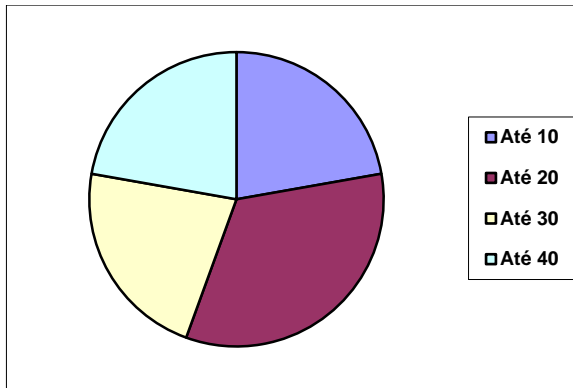


Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Experiência Profissional

No item Experiência Profissional há predominância da faixa 11- 20 anos embora dois dos entrevistados já possuam mais de 40 anos atuando no mercado de trabalho. Assim, Serra (2014) explica que a tomada de decisão estratégica “é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunístico, pela pressão de tempo, dentre outros (...) Está relacionada ao sucesso das organizações bem como o rumo estratégico tomado pelas mesmas (...) ao seu declínio (SERRA, 2014, p. 12). Entre os entrevistados todos já tiveram ou tem cargos de Direção em alguma das empresas em que atuou em sua área de formação ou alguma área afim.

Figura 3: Experiência Profissional em Anos

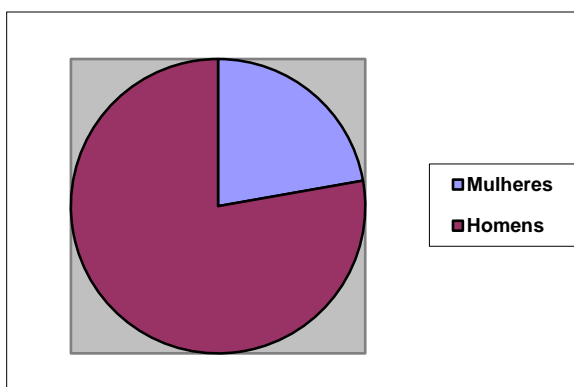


Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Gênero

Em relação ao gênero foram duas profissionais e nove profissionais (masculinos) o que aponta a predominância masculina em cargos de direção ainda que seja esta uma amostragem pequena na qual não se priorizou a quantidade de entrevistados mas a qualidade de seus relatos. Isto significa que não houve uma escolha pela quantidade de participantes de cada gênero. Após receber informações sobre sua carreira foi possível selecionar os que teriam contribuições relevantes a realizar nesta pesquisa.

Figura 4- Gênero

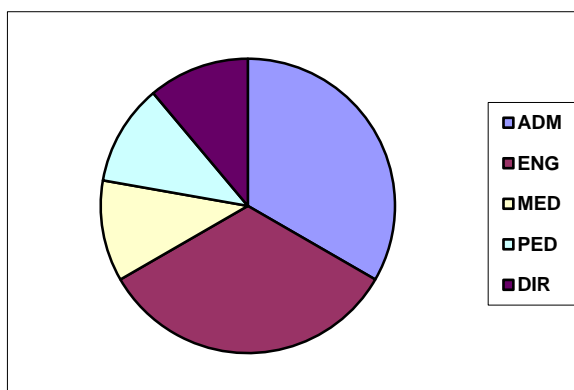


Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 Formação Acadêmica

A formação acadêmica abrange áreas afins entre graduação, especialização e MBA. Todos os cursos em instituições reconhecidas e que foram sendo adquiridas ao longo da carreira pelos profissionais entrevistados. Entre as áreas de Graduação estão: Engenharia, Administração de Empresas, Pedagogia, Direito e Medicina. Esta variedade de áreas só tem a acrescentar à pesquisa na medida em que evidencia uma das ideias presentes no estudo de que a formação acadêmica é fundamental para o desenvolvimento de atitudes, estratégias e decisões.

Figura 5: Formação Acadêmica



Fonte: Elaborado pelo autor

Esses dados apresentados serão complementados no próximo capítulo em que aparecerão os dados qualitativos- discurso- dos entrevistados e serão categorizados a partir do texto de Whittington (2002) de modo a comprovar a Teoria dos Altos Escalões de Hambrick e Mason (1984).

4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas parecem se “encaixar” no Referencial Teórico, ou seja, os autores e textos selecionados previamente encontraram ressonância em cada fala,

em cada relato de experiência desde as mais curtas até as que ultrapassam 40 anos de carreira.

O entrevistado E1 ao ser questionado sobre a relação entre sua formação e sua prática (categoria Formação Acadêmica) e sua experiência profissional afirma que elas implicam diretamente em sua capacidade de transformar a equipe em um verdadeiro time no qual todos estão unidos, embora com funções/ tarefas distintas.

O relacionamento com os colaboradores é renovado a cada novo projeto, novo objetivo comum:

Procuro uma melhor maneira de me relacionar com os colaboradores no dia a dia, na condução dos problemas e sempre que possível, envolvo os subordinados no processo de solução dos problemas. Busco união do grupo, trabalho em equipe. Diante de um problema, escuto o grupo, envolvo todos, e por fim tomo a decisão. Apesar de ser uma empresa de economia mista, entendo bem o negócio e cobro dos colaboradores uma postura empresarial, pois a população carioca, que é o cliente, requer uma prestação dos serviços com qualidade.

Trata-se de uma fala madura de um gestor que se disponibiliza a ouvir sua equipe e que, assim, a une cada vez mais através da habilidade de ouvir desde sugestões até dúvidas e críticas. Trata a equipe como um time criando uma cultura organizacional de colaboração. Fica evidenciado que sua experiência agrega valores como capacidade de conseguir unir a equipe (HAMBRICK, 2007).

Outra fala que chamou a atenção no que se refere ao Referencial Teórico em questão foi do entrevistado E2 ao ser questionado sobre uma experiência importante que sua (habilidade/formação) influenciou diretamente em suas decisões. O mesmo respondeu que:

Não existe uma. Todas as decisões que de alguma forma trazem resultados positivos nos investimentos, alcançando ou superando o Alfa. Considero que são exemplos importantes para o desenvolvimento da equipe. Toda nossa história anterior, desde cursos técnicos (quem fez), graduação, pós além da experiência profissional vão nos constituindo enquanto sujeito e também como líderes (ou não). É um processo contínuo e desafiador. Requer humildade e determinação, mas é gratificante quando o resultado é uma equipe integrada. E essa equipe integrada se constrói e reconstrói a cada dia. Temos conflitos e ideias divergentes, mas tentamos ouvir cada um para buscar a melhor solução possível. O resultado é muito gratificante e, às vezes, nos surpreende positivamente.

Há também situações em que os entrevistados adequam sua formação e experiência na hora de tomar uma relevante decisão. É o caso do entrevistado E1 que

ao ser perguntado sobre uma experiência em especial que se destacou em sua carreira afirmou que:

Sigo um modelo de gestão, assim, as decisões se tornam mais fáceis, pois o clima no trabalho fica mais tranquilo, as tensões nas atividades são reduzidas, a condução dos problemas transcorre de maneira mais ágil e a relação entre os colaboradores é bem melhor. O ambiente fica favorável para a inovação e a ousadia. A colaboração, a cooperação passam a fazer parte da rotina, da cultura interna da empresa.

Neste sentido, o que se apreende deste discurso é que se trata de um profissional flexível, adaptável a um mercado competitivo e, em diversos aspectos, instável. Desenvolvendo a cooperação e a colaboração se valoriza cada membro da equipe, delegando funções e tarefas. Cada nova experiência um novo aprendizado que será utilizado em um novo projeto ou com uma nova equipe. Criando um ambiente mais dinâmico, segundo GOETZ (2006).

Diretor de banco há cerca de 10 anos ao ser questionado sobre se junto aos seus pares percebe se a origem e a formação do executivo têm influência direta nas decisões de trabalho respondeu que a experiência é realmente um processo contínuo:

Alguns dos meus pares, a pouco tempo atrás eram meus subordinados. Eles foram convidados a assumir outras áreas no banco. Hoje, vejo decisões deles bem coerentes com aquilo que pregávamos de atuação e com direcionamento a formação profissional deles. Como exemplo (deste círculo vicioso), cito a capacitação e o crescimento dos profissionais que agora são comandados por eles.

Esta fala traz um paradoxo: a renovação na instituição através dessas mudanças de cargos, por outro lado, uma manutenção de estratégias de liderança na medida em que são mantidas as práticas e valores dos antigos líderes. Aqueles que aprendem passam a ser multiplicadores dessas práticas na mesma empresa como neste exemplo (HAMBRICK, 2007).

Para analisar os aspectos qualitativos das entrevistas realizadas buscou-se o texto anteriormente citado de Whittington (2002) na medida em que um dos objetivos delas é facilitar a compreensão da atuação desses profissionais de alto escalão aproveitando as experiências já adquiridas para agregar valor aos projetos que participa ou coordena.

Os textos de Hambrick e Mason (1984) e de Hambrick (2007) também estiveram presentes nas entrevistas através das perguntas que foram elaboradas a partir das categorias propostas por estes autores.

Nesse sentido, caso haja um movimento para reunir informações e utilizar as técnicas adequadas tanto com o ambiente exterior quanto com o interno da organização são extremamente previsíveis e, portanto, inflexíveis, de acordo com a orientação da gerência executiva:

Para os clássicos dominar os ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é importante nessa análise racional e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso (WHITTINGTON, 2002, p. 02).

Este tipo de estratégia é comum em executivos que estão no mercado há algumas décadas, segundo Hambrick (2007). Costumam arriscar menos. Entre os entrevistados foi possível verificar falas “genéricas” ou prontas naqueles que já possuem mais de trinta anos de experiência como é o caso do entrevistado E8 e do entrevistado E9 (HAMBRICK, 2007).

Assim, entrevistado E8 e entrevistado E9 ao serem perguntados quanto às suas experiências anteriores influenciando na função atual- A pergunta foi: Como você percebe que sua formação e sua experiência profissional influenciam nas suas decisões no trabalho? - (HAMBRICK E MASON, 1984) ambos afirmaram que:

Tudo se resume a trabalho em equipe, o mercado financeiro é muito volátil, exige uma renovação/atualização diária, é preciso que o time seja originário do ambiente de mercado e que conheça bem as possibilidades de negócios. É preciso ter tempo e persistência para perceber o que deverá ser feito. Muitas vezes já passamos por situações semelhantes que nos inspiram a seguir determinado caminho.

Trabalhando desta forma o entrevistado diz que é possível delegar, e ao final do dia avaliar as decisões de todos. Destacou como sua habilidade “a liderança aberta, sempre incentivando a evolução dos subordinados” (entrevistado E8) e afirma que

faz periodicamente uma avaliação mais detalhada do cenário em que o tema possa a ser abordado” e identifica como causas e consequências, de forma que as decisões a serem tomadas possam trazer os melhores resultados dentro do planejamento estabelecido (E9).

São respostas “prontas”. Clássicas. Que não demonstram disponibilidade em inovar, arriscar ou criar novas condições favoráveis às experiências em situações desafiadoras:

“O ideal do homem econômico racional projeta a estratégia como o produto de um único indivíduo empreendedor, agindo com perfeita racionalidade para maximizar “sua” vantagem econômica” (WHITTINGTON, 2002, p. 17).

A quarta pergunta: “Fale sobre uma experiência importante que essa (habilidade/formação) influenciou diretamente na sua decisão?” teve como objetivo analisar a relação formação- tomada de decisões. Todos os entrevistados responderam que sim.

Ela demonstra o quanto (HAMBRICK E MASON, 1984; HAMBRICK, 2007) acertaram em suas análises:

Sem dúvida que a origem e a formação estão diretamente vinculadas as decisões do dia a dia. Como exemplo o entrevistado apresentou um tema discutido em reunião de diretoria: um novo sistema informatizado de controle **operacional**, georreferenciado, com gestão de controle individualizado por execução de serviços diários, apresentado por um diretor **comercial**, que possui origem e formação especializada na computação aplicada (E1).

Em alguns casos essa influência é direta como a citada acima. Em outros ela é uma mistura de formações e experiências que agregam valor umas às outras como é o caso da entrevistada E5 que não apresentou um exemplo, porém, ratificou que as características de formação e experiência dos gestores influenciam diretamente no desempenho do setor, na medida em que dão forma às decisões cotidianas. Formada em Pedagogia e com vivência em sala de aula a agilidade para tomar decisões tem origem nesse período além de suas habilidades de criatividade e capacidade de motivar a equipe:

Estive em sala de aula por um bom tempo, percebi que construí uma autoimagem bem positiva, motivo pelo qual minhas atitudes perante os funcionários criam um ciclo repetitivo de respeito, comprometimento e dedicação. Assim, meus alunos foram parte de um processo de liderança que hoje exerço em meu setor sempre exercitando a habilidade de escutar cada ideia, responder cada dúvida como se fosse a mais relevante de todas.

O entrevistado E6 admitiu que o conhecimento adquirido por meio da formação acadêmica e as experiências vividas, somam e aprimoram a competência e tende a influenciar a forma de agir e, conseqüentemente, o processo decisório no dia a dia do trabalho:

Procuro estudar casos de sucesso, acrescentando da realização de um processo de educação continuada e da troca frequente de experiências, por meio de *benchmarking*, para o desenvolvimento. Estudar é um processo constante e desafiador. Sempre há novidades na área empresarial. É preciso ter humildade para crescer ao longo da carreira não apenas através de novos cargos mas como ser humano disposto a ensinar e aprender. Ter dúvidas e expor cada uma pode ser um recurso de aproximação com os subordinados. Tem também o fator empatia: pensar e se colocar no lugar do outro é o lado humano da administração, da economia , etc.

Exemplificou que atualmente atuando no segmento de saúde suplementar, não raras são as solicitações para autorização excepcional de procedimentos não previstos no rol de exigências da Agência Reguladora – ANS ou nos regulamentos dos planos de saúde e, conseqüentemente, sem cobertura contratual. Destaque para a empatia enquanto a capacidade de analisar e escutar o “outro lado” que pode ser um cliente ou subordinado (OLIVEIRA, 2016). Com base na formação jurídica, princípios como o da previsão legal e da equidade invariavelmente são considerados em tais solicitações, o que faz com que a tendência de uma eventual decisão pessoal do entrevistado seja no sentido do indeferimento.

Por outro lado, ao analisar a mesma solicitação um gestor com formação na área médica leva em consideração para a sua decisão também a pertinência técnica, passando pela avaliação da relevância e da necessidade do procedimento solicitado, e sem cobertura contratual, para o beneficiário específico solicitante: “Difícil admitir injustiça ainda que, profissionalmente, nem sempre nossos valores ou até mesmo os valores éticos deverão prevalecer”.

Na abordagem de estratégia processual a questão para os executivos é compreender o mercado e trabalhar com ele como ele é, rejeitando o princípio do homem racional econômico, e também a chamada perfeição dos mercados competitivos. (WHITTINGTON, 2002, p. 25).

O entrevistado E1 destaca que como Diretor Operacional em uma empresa de saneamento encontra dificuldades para adotar a melhor maneira de se relacionar com

os colaboradores no dia a dia. Apesar de entender bem seu negócio e exigir de seus colaboradores uma postura empresarial.

São muitas as situações onde a micropolítica, isto é, o microcosmo da empresa, a cultura da mesma não é um ambiente de inovação e de busca por novos desafios. Neste caso, em muitas organizações públicas a abordagem clássica prevalece depositando no líder, no executivo a tarefa de motivar a equipe e prevalecer na tomada de decisão. O entrevistado E3 respondeu sobre isso que:

É preciso sim conhecer, reconhecer e trabalhar para mudar aspectos da cultura organizacional que são avaliados pelos gestores como prejudiciais. Cada um tem a capacidade de medir isso constantemente baseado na experiência que já adquiriu. É certo que a mudança é um processo. O famoso ditado popular “água mole em pedra dura tanto bate...”. Na prática é insistir, mudar pequenos hábitos e motivar a equipe mostrando que haverá “recompensas” na chegada.

O entrevistado E2 quando perguntado sobre se entre seus pares percebe que a origem e a formação do executivo têm influência direta nas decisões de trabalho ele respondeu que até meses atrás ou anos alguns eram seus subordinados.

Eles foram convidados a assumir outras áreas no banco. Atualmente percebe que as decisões deles são bem coerentes com aquilo que acreditavam e pregavam de conceitos éticos e de administração (HAMBRICK, 2007).

Certamente as experiências anteriores formaram os executivos e funcionários que são hoje e que ainda vão se modificar ao longo da carreira junto com suas mudanças e conflitos pessoais (OLIVEIRA, 2016).

Neste sentido afirmou que o executivo e o sujeito são indiscerníveis remetendo à Teoria dos Altos Escalões Superiores. Nas palavras do entrevistado: “*Como exemplo cito a capacitação e o crescimento dos profissionais que agora são comandados por eles*” (WHITTINGTON, 2002).

Para o entrevistado E3, Diretor de TI e inovação, as experiências são sim constituintes do profissional e que agregam valor às novas experiências.

Por isso, o executivo deve montar uma equipe com profissionais de diversas áreas de formação e tempo de experiência, na opinião dos entrevistados:

Hoje a área de TI exerce uma grande influência sobre as decisões em todas as áreas de uma empresa. Isso significa que é preciso ajudar a todos na busca da entrega de produtos que direcionem o negócio, e demonstrar como as novas tecnologias e serviços podem trazer resultados tangíveis para a organização.

O entrevistado montou sua equipe com profissionais de bases tecnológicas diferentes, para que isso lhe traga vantagens.

A liderança é sua maior habilidade. O entrevistado cobra de suas equipes um comportamento sempre fora da zona de conforto. Busca profissionais que sejam **capacitáveis**, ou seja, consigam performar no ambiente em que forem colocados. A todo momento toma decisões rápidas e sempre pautadas nos conhecimentos das bases científicas e entendimentos matemático adquiridos ao longo dos anos.

Para concluir este capítulo o entrevistado E4 resume bem a Teoria dos Altos Escalões ao ser perguntado sobre seus pares, se percebe que a origem e a formação do executivo têm influência direta nas decisões de trabalho respondeu que, não há dúvidas que a origem e a formação estão diretamente vinculadas as decisões, na medida que dão forma as decisões cotidianas, tudo acontece naturalmente, mas traz a sensação que a opção escolhida foi melhor que a outra.

Como exemplo o entrevistado apresentou um tema discutido em reunião de Conselho de sua empresa, que atua na área de finanças: um novo programa de mensuração do grau de satisfação em relação ao cliente, apresentado por um vice-presidente de varejo, distribuição e operação, que possui origem e formação especializada no Marketing. Isso evidenciaria que a formação pode contribuir de modo decisivo na implantação de novas ideias e projetos além da criação de estratégias.

Assim os entrevistados demonstraram grande comprometimento e conhecimento da importância de sua função aproveitando cada experiência anterior, utilizando conhecimentos técnicos adquiridos em sua formação acadêmica e vivência empresarial.

CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi analisar a influência da formação e história profissional dos executivos, acumuladas ao longo de sua trajetória profissional e de vida, no comportamento e desempenho na direção de empresas, tendo como referência a perspectiva da Teoria do Alto Escalão Superior. Um desafio que se apresentou a partir da experiência profissional e da observação de outros profissionais, ou seja, do modo como comandam suas equipes, surgiu uma pergunta inicial e informal: o que está por trás de cada decisão de um líder?

Buscou-se alcançar o objetivo com a metodologia baseada em entrevistas semiestruturadas e pesquisa bibliográfica. Os resultados, obtidos a partir das declarações coletadas nas entrevistas, trazem subsídios para corroborar as propostas teóricas segundo as quais as características demográficas do CEO (*Chief Executive Officer*) influem na sua atuação nas escolhas estratégicas, em resolução de conflitos, nos comportamentos e nas relações sociais em variados níveis organizacionais.

Trata-se de um tema que ainda precisa ser muito explorado na medida em que tais reflexões se alinham com a prática corporativa e poderá contribuir para mudanças e novas propostas na mesma.

Desse modo, foram elencados os efeitos nos entendimentos do papel dos executivos utilizando tais singularidades, ou seja, como variáveis explicativas de *proxies* da qualidade da informação divulgada. Entretanto, constatou-se que o número de estudos sobre os efeitos da origem dos executivos ainda é insuficiente tanto na literatura acadêmica nacional quanto internacional.

A pesquisa traz evidências de que há fatores determinantes na prática do executivo: Formação Acadêmica, Faixa Etária e Anos de Experiência. Verificou-se que entre os entrevistados a formação acadêmica e as experiências anteriores se complementam e são a base da escolha das estratégias adotadas.

Ainda prevalece a abordagem clássica de estratégia cunhada por Porter e Ansoff segundo a qual a estratégia pode ser compreendida como um processo puramente racional de cálculos e análises deliberadas que tem como objetivo principal maximizar a vantagem a longo prazo ainda que o mercado seja cada vez mais competitivo. Em outras palavras, embora o mundo corporativo seja extremamente dinâmico os fatores determinantes anteriormente citados prevalecem constituindo uma espécie de “identidade” do executivo.

A pesquisa foi realizada com entrevistas com Executivos de Empresas públicas brasileiras com, no mínimo, 10 anos de experiência e máximo de 40 anos de atuação de diversas áreas do conhecimento, formação e atuação.

As Limitações encontradas foram: o que pode ter afetado a qualidade ou confiabilidade dos resultados? P.ex., a falta de verificação real das ações, uma vez que se considerou apenas o discurso dos entrevistados.

Com relação a possíveis pesquisas futuras, propõe-se a elaboração de trabalho que analise com maior profundidade o impacto destas categorias também nos colaboradores de um mesmo setor ou empresa realizando uma investigação mais abrangente.

Uma das sugestões também, é aumentar com um número de entrevistados ou aumentar a variedade de faixa etária e formação acadêmica. Tais estudos tendem a contribuir de modo significativo para novas reflexões, propostas e projetos acadêmicos e corporativos.

REFERÊNCIAS

FINKELSTEIN S, HAMBRICK D, CANNELLA, A.A. **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards**. New York, NY: Oxford University Press, 2009.

GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOETZ, F.F. **Desenvolvimento de modelo do perfil desejado para conselheiros de administração de empresas privadas brasileiras**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

HAMBRICK, D.C. Upper echelons theory: An update. **Academy of Management Review**, n. 32, p. 334–343, 2007.

HAMBRICK, D.C, FUKUTOMI, G.D.The seasons of a CEO's tenure. **Academy of Management Review**, 16, 719–742, 1991.

HILLER, N.J, HAMBRICK, D.C. Conceptualizing executive hubris: The role of hypercore self-evaluations in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, 26, 297–319, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O papel do conselho de administração na estratégia das organizações** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Série IBGC Orienta). São Paulo, SP: IBGC, 2017.

JENSEN, M. C. Organization theory and methodology. **The Accounting Review**, v. 58, n. 2, p. 319-339, 1983.

KITAGAWA, C.H.; DE SOUZA RIBEIRO, M. Governança corporativa na América Latina: a relevância dos princípios da OCDE na integridade dos conselhos e autonomia dos conselheiros. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 20, n. 51, p. 61-76, 2009.

MÔNACO, Douglas Cláudio. Estudo da composição dos conselhos de administração e instrumentos de controle das sociedades por ações no Brasil (Dissertação de Mestrado) – Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, 2000.

OLIVEIRA, C. B. Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. **Dissertação de Mestrado em Administração Pública**. Fundação Getúlio Vargas, 2016.

PEREIRA, A.L. et al. **Impacto das Características Demográficas dos Altos Executivos no desempenho empresarial no setor de bens industriais**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/166593>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

SANTOS, R.L; DA SILVEIRA, A.D.M. Board interlocking no Brasil: a participação de conselheiros em múltiplas companhias e seu efeito sobre o valor das empresas. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 5, n. 2, p. 125-163, 2007.

SERRA, B. P. C.; SERRA, F. R.; TOMEI, P. A Pesquisa em Tomada de Decisão Estratégica no Alto Escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, p. 11-28, 2014.

SIERRA, J.C.V. et al. Revisão Sistemática sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 2, 2019.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2015.

WANG, Gang. Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance ? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. **Personnel Psychology**, 2016, 69, 775–862.

WHITTINGTON, R. What is strategy: and does it matter? London: **Thomson**, 2002.

ANEXO I

TÓPICO TEÓRICO	PERGUNTA	EXPECTATIVA EM RELAÇÃO À RESPOSTA
FAIXA ETÁRIA	1) Qual sua faixa etária?	A idade do membro da equipe poderá determinar sua postura e posicionamento diante da equipe. Quanto mais jovem mais riscos estará disposto a correr.
EXPERIÊNCIA	2) Como acha que sua formação e sua experiência profissional influenciam nas suas decisões no trabalho?	Um tempo de experiência pode trazer coesão ao grupo. Muito tempo e estabilidade poderá causar acomodação e desmotivar o gestor.
GÊNERO	3) Como percebe questões de gênero na tomada de decisão dos gestores?	Espera-se que as mulheres sejam mais conservadoras, segundo estudos anteriormente citados.
FORMAÇÃO	4) Fale sobre uma experiência importante que essa (habilidade/formação) influenciou diretamente na sua decisão?	A formação (época, instituição, curso) poderá ser decisiva no aspecto comportamental do gestor.

Fonte: Elaborado pelo autor.