

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

DANIEL FELIPE MARTINS

**INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL E DECISÕES ESTRATÉGICAS NO ALTO
ESCALÃO: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO EM EDUCAÇÃO**

Belo Horizonte

2024

DANIEL FELIPE MARTINS

**INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL E DECISÕES ESTRATÉGICAS NO ALTO
ESCALÃO: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO EM EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Nairana Radtke Caneppele Bussler.

Area de Concentração: Organização e Estratégia.

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte

2024

MARTINS, Daniel Felipe

M386i

Influência comportamental e decisões estratégicas no alto escalão: um estudo de caso único em educação. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

359 p.

Orientadora: Dr^a. Nairana Radtke Caneppele Bussler

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Tomada de decisão - Estratégia comportamental - Teoria do Alto Escalão - Gestão educacional – Características demográficas

I. Daniel Felipe Martins II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.174

ATA DE DEFESA

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a)

Senhor(a) **Daniel Felipe Martins** REGISTRO Nº. 767 No dia 14/08/2024 às 18:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL E DECISÕES ESTRATÉGICAS NO ALTO ESCALÃO: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO EM EDUCAÇÃO**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, Nairana Radtke Caneppele Bussler, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

14/08/2024

Documento assinado digitalmente
 **NAIRANA RADTKE CANEPELE BUSSLER**
Data: 19/08/2024 19:46:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Dra. Nairana Radtke Caneppele Bussler,
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **IVANO RIBEIRO**
Data: 20/08/2024 08:54:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Ivano Ribeiro
PPGAdm da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Documento assinado digitalmente
 **THAIS PINTO DA ROCHA TORRES**
Data: 03/09/2024 14:31:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Dra. Thaís Pinto da Rocha Torres
Centro Universitário Unihorizontes

FOLHA DE REVISÃO

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada **“INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL E DECISÕES ESTRATÉGICAS NO ALTO ESCALÃO: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO EM EDUCAÇÃO”**, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **DANIEL FELIPE MARTINS**, contendo 359 (trezentas e cinquenta e nove) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-16

Elementos textuais

- Introdução: pp. 17-31
- Referencial Teórico: pp. 32-81
- Metodologia: pp. 82-94
- Apresentação e Análise de Dados: pp. 95-281
- Discussão dos resultados: pp. 282-298
- Considerações finais: pp. 299-305

Elementos pós-textuais: pp. 306-359

ITENS DA REVISÃO:

-Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 14 de outubro de 2024.



Revisora Prof^a Débora dos Passos Laia

. Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC

. Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

. Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB - DF

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda a minha família, especialmente à minha esposa Raissa e minha filha Liz, que foram essenciais para essa travessia, e aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo encorajamento e compreensão.

Como já dizia o poeta mineiro Carlos Drummond de Andrade:

"Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas,

Que já têm a forma do nosso corpo,

E esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares.

É o tempo da travessia;

E se não ousarmos fazê-la,

Teremos ficado, para sempre,

À margem de nós mesmos."

AGRADECIMENTOS

A Deus, que por me conhecer, saber dos meus sonhos, e ter pensamentos a meu respeito, me concedeu força e sabedoria para superar os desafios e completar mais esta etapa da minha vida acadêmica.

À minha esposa, Raissa, pelo amor incondicional, paciência, compreensão, e incentivos constantes, por estar ao meu lado, especialmente em momentos difíceis. Sem você, esse sonho não seria possível! À minha filha, Liz, por ser uma inspiração constante e uma motivação para seguir em frente, com seu afeto, alegria, curiosidade e energia sem fim.

Aos meus pais, Amarildo e Claudia, e irmão, Breno, pelo amor, incentivo aos estudos e orações constantes.

À minha avó, Maria (In Memoriam), pelo cultivo cuidadoso de uma semente forte, por sua presença amorosa, incondicional, empolgante, única, sempre orgulhosa, apreciando cada detalhe da primeira fila.

Aos meus sogros, Cleide e Horlen, pelo amor, incentivo, e por serem uma rede de apoio maravilhosa neste tempo.

Aos meus amigos e colegas de curso e trabalho, pelo companheirismo, pelas palavras de incentivo e pelas discussões enriquecedoras que tanto contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha psicóloga, Tamara, pelos momentos de terapia que foram fundamentais para que eu pudesse conduzir melhor o processo de autoconhecimento e me organizar em momentos desafiadores nesse percurso.

À minha orientadora, Dr^a. Nairana Caneppele, pela orientação cuidadosa e fundamentada, confiança, paciência e por compartilhar seu conhecimento de forma tão generosa, colaborativa e leve! À Dr^a. Marina Cruz, pela acessibilidade e disponibilidade, conhecimento dividido, escuta atenciosa, em momentos classe e extraclasse. A Dr^a Caissa Veloso pelas portas abertas para ouvir e colaborar com as demandas apresentadas! Ao Dr. Jersone Tasso, pela leitura atenta e contribuições oportunas durante a fase de seminários de dissertação. À Dr^a. Thais Torres, pelo aprendizado significativo e alegre na produção científica, e na banca de defesa. Ao Dr. Alexandre Teixeira Dias, pelas análises e dicas que me possibilitam vislumbrar a próxima fase.

Ao Dr. Fernando Antônio Ribeiro Serra, pela participação excepcional na banca de qualificação. Suas considerações e contribuições me desafiaram, provocaram reflexões, e motivaram para os resultados alcançados aqui.

Ao Dr. Ivano Ribeiro, pela valiosa participação na banca de defesa, leitura atenta e perspectivas enriquecedora, fundamentais para o meu crescimento como mestre.

Aos participantes entrevistados que gentilmente compartilharam o seu conhecimento para serem examinados sob as lentes teóricas, gratidão!

“Uma organização pode facilmente mudar um produto ou uma pessoa. No entanto, alterar uma visão ou a estrutura sem ajustar outras coisas é tolice. Em outras palavras, quando você mexe em uma parte do sistema, precisa ajustar todas as outras partes também. Mudanças importantes nas organizações devem considerar todo o cubo: estratégia e organização, desde as ideias mais abstratas até as ações mais concretas, de forma informal e formal.”

Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009.

“Para que seja possível entender por que as organizações agem de determinada maneira e como implementam suas estratégias, é essencial conhecer as mentes dos seus líderes. Isso envolve suas prioridades, preferências pessoais, conhecimentos, suposições, a forma como processam e interpretam novas informações, e até mesmo a interação entre eles.”

Hambrick & Crossland, 2018.

Resumo

Aderência à linha de pesquisa: Esta pesquisa está em conformidade com a linha de pesquisa "Relações de Poder e Dinâmica das Organizações" do Centro Universitário Unihorizontes, focando na análise da influência das características demográficas, cognitivas, emocionais e sociais dos gestores do alto escalão na tomada de decisões estratégicas em uma instituição brasileira de ensino.

Objetivo: O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência comportamental no processo de tomada de decisão estratégica para a seleção e oferta de cursos por gestores em uma instituição de ensino brasileira, no estado de Minas Gerais. Especificamente, busca-se analisar a influência das características demográficas dos gestores, identificar como as características cognitivas influenciam suas decisões, e avaliar como as características psicológicas se expressam no comportamento dos gestores.

Teorias: A pesquisa é fundamentada na Teoria do Alto Escalão (TAE) de Hambrick e Mason (1984), que destaca a influência das características dos líderes do alto escalão nas decisões e desempenho organizacional. A abordagem de Powell *et al.* (2011) sobre a estratégia comportamental também é um pilar teórico, explorando como cognições, emoções e interações sociais influenciam a formulação de estratégias.

Método: O estudo de caso único utilizou uma abordagem qualitativa exploratória, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, remotas, com gestores do alto escalão de uma instituição de ensino. A análise de dados foi realizada utilizando o *software* NVivo, que auxiliou na categorização e interpretação dos dados coletados.

Resultados: A pesquisa revelou que características demográficas como gênero, idade e formação acadêmica influenciam a tomada de decisões estratégicas. As características cognitivas, como atenção e valores, e as emocionais, como ansiedade e afeto, mostraram-se cruciais para a qualidade das decisões. A interação entre gestores, incluindo liderança transformacional e consideração individualizada, foi fundamental para a coesão e eficácia das decisões estratégicas.

Contribuições teóricas ou metodológicas: Teoricamente, este estudo amplia a compreensão sobre a influência das características demográficas, cognitivas e emocionais dos gestores na tomada de decisões estratégicas, revelando o campo educacional, integrando a TAE com a abordagem de Powell *et al.* (2011) sobre a estratégia comportamental. Metodologicamente, a utilização do NVivo para análise qualitativa proporciona uma abordagem robusta para a interpretação dos dados.

Contribuições gerenciais e/ou sociais: Gerencialmente, a pesquisa sugere que a diversidade nas características dos gestores deve ser incentivada para promover uma visão equilibrada e inovadora. Socialmente, destaca a importância de promover interações positivas e colaborativas entre os gestores, fortalecendo a coesão organizacional e a eficácia das decisões.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Estratégia comportamental. Teoria do Alto Escalão. Gestão educacional. Características demográficas.

Abstract

Research Alignment: This research aligns with the "Power Relations and Organizational Dynamics" research line of the Centro Universitário Unihorizontes, focusing on analyzing the influence of demographic, cognitive, emotional, and social characteristics of top-level managers on strategic decision-making in a Brazilian educational institution.

Objective: The general objective of this research is to analyze the behavioral influence on the strategic decision-making process for the selection and offering of courses by managers in a Brazilian educational institution in the state of Minas Gerais. Specifically, it seeks to analyze the influence of managers' demographic characteristics, identify how cognitive characteristics influence their decisions, and assess how psychological characteristics are expressed in managers' behavior.

Theories: The research is based on the Upper Echelons Theory (UET) by Hambrick and Mason (1984), which highlights the influence of top-level leaders' characteristics on organizational decisions and performance. The approach by Powell *et al.* (2011) on behavioral strategy is also a theoretical pillar, exploring how cognitions, emotions, and social interactions influence strategy formulation.

Method: The single case study used an exploratory qualitative approach, with data collection through semi-structured, remote interviews with top-level managers of an educational institution. Data analysis was conducted using NVivo software, which aided in categorizing and interpreting the collected data.

Results: The research revealed that demographic characteristics such as gender, age, and academic background influence strategic decision-making. Cognitive characteristics, such as attention and values, and emotional characteristics, such as anxiety and affect, were crucial for decision quality. Interaction among managers, including transformational leadership and individualized consideration, was fundamental for the cohesion and effectiveness of strategic decisions.

Theoretical or Methodological Contributions: Theoretically, this study expands the understanding of the influence of demographic, cognitive, and emotional characteristics of managers on strategic decision-making, revealing the educational field by integrating UET with Powell *et al.*'s (2011) approach on behavioral strategy. Methodologically, the use of NVivo for qualitative analysis provides a robust approach to data interpretation.

Managerial and/or Social Contributions: Managerially, the research suggests that diversity in managers' characteristics should be encouraged to promote a balanced and innovative vision. Socially, it highlights the importance of fostering positive and collaborative interactions among managers, strengthening organizational cohesion and decision effectiveness.

Keywords: Decision-making. Behavioral strategy. Upper Echelons Theory. Educational management. Demographic characteristics.

Resumen

Alineación con la línea de investigación: Esta investigación se alinea con la línea de investigación "Relaciones de Poder y Dinámica de las Organizaciones" del Centro Universitario Unihorizontes, centrándose en analizar la influencia de las características demográficas, cognitivas, emocionales y sociales de los gestores de alto nivel en la toma de decisiones estratégicas en una institución educativa brasileña.

Objetivo: El objetivo general de esta investigación es analizar la influencia conductual en el proceso de toma de decisiones estratégicas para la selección y oferta de cursos por parte de gestores en una institución educativa brasileña en el estado de Minas Gerais. Específicamente, busca analizar la influencia de las características demográficas de los gestores, identificar cómo las características cognitivas influyen en sus decisiones y evaluar cómo las características psicológicas se expresan en el comportamiento de los gestores.

Teorías: La investigación se basa en la Teoría de los Altos Ejecutivos (TAE) de Hambrick y Mason (1984), que destaca la influencia de las características de los líderes de alto nivel en las decisiones y el rendimiento organizacional. La estrategia conductual de Powell *et al.* (2011) también es un pilar teórico, explorando cómo las cogniciones, emociones e interacciones sociales influyen en la formulación de estrategias.

Método: El estudio de caso único utilizó un enfoque cualitativo exploratorio, con recolección de datos a través de entrevistas semi-estructuradas y remotas con gestores de alto nivel de una institución educativa. El análisis de datos se realizó utilizando el software NVivo, que ayudó en la categorización e interpretación de los datos recopilados.

Resultados: La investigación reveló que las características demográficas como género, edad y formación académica influyen en la toma de decisiones estratégicas. Las características cognitivas, como la atención y los valores, y las características emocionales, como la ansiedad y el afecto, fueron cruciales para la calidad de las decisiones. La interacción entre gestores, incluida la liderazgo transformacional y la consideración individualizada, fue fundamental para la cohesión y la eficacia de las decisiones estratégicas.

Contribuciones teóricas o metodológicas: Teóricamente, este estudio amplía la comprensión sobre la influencia de las características demográficas, cognitivas y emocionales de los gestores en la toma de decisiones estratégicas, revelando el campo educativo al integrar la TAE con la estrategia conductual de Powell *et al.* (2011). Metodológicamente, el uso de NVivo para el análisis cualitativo proporciona un enfoque robusto para la interpretación de datos.

Contribuciones gerenciales y/o sociales: Gerencialmente, la investigación sugiere que se debe fomentar la diversidad en las características de los gestores para promover una visión equilibrada e innovadora. Socialmente, destaca la importancia de fomentar interacciones positivas y colaborativas entre los gestores, fortaleciendo la cohesión organizacional y la eficacia de las decisiones.

Palabras clave: Toma de decisiones. Estrategia conductual. Teoría de los Altos Ejecutivos. Gestión educativa. Características demográficas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.....	38
Figura 2.....	50
Figura 3.....	58
Figura 4.....	67
Figura 5.....	72
Figura 6.....	74
Figura 7.....	76
Figura 8.....	77
Figura 9.....	80
Figura 10.....	81
Figura 11.....	87
Figura 12.....	91
Figura 13.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	87
Tabela 2	96
Tabela 3	98
Tabela 4	101
Tabela 5	104
Tabela 6	105
Tabela 7	107
Tabela 8	108
Tabela 9	109
Tabela 10	110
Tabela 11	112
Tabela 12	113
Tabela 13	114
Tabela 14	124
Tabela 15	131
Tabela 16	140
Tabela 17	148
Tabela 18	155
Tabela 19	159
Tabela 20	165
Tabela 21	174
Tabela 22	181
Tabela 23	187
Tabela 24	194
Tabela 25	202
Tabela 26	208
Tabela 27	220
Tabela 28	226
Tabela 29	232
Tabela 30	240
Tabela 31	241
Tabela 32	246
Tabela 33	257
Tabela 34	262
Tabela 35	270
Tabela 36	275

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO – *Chief Executive Officer* – Diretor Executivo

CGU – Controladoria Geral da União

CSE – Autoavaliação Central

CNTT - Catálogo Nacional de Cursos Técnicos

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

TAE – Teoria do Alto Escalão

TCU – Tribunal de Contas da União

TMT – *Top Management Teams* - Equipe da alta administração

RVB – *Resource Based View* - Visão Baseada em Recurso

VBA – Visão Baseada na Atenção

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Apresentação do tema	17
1.2. Problema e questão central de pesquisa.....	22
1.3. Objetivos	25
1.3.1. Objetivo geral	25
1.3.2. Objetivos específicos	25
1.4. Justificativas.....	26
1.5. Adequação à linha de pesquisa	31
2. REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1. Estratégia comportamental.....	32
2.2. Teoria do Alto Escalão - TAE	40
2.2.1. Características do alto escalão	43
2.2.2. Características demográficas	45
2.2.3. Características psicológicas	52
2.3. Tomada de decisão.....	65
2.3.1. Dimensões do processo decisório no alto escalão	72
3. METODOLOGIA	82
3.1. Classificação e delineamento da pesquisa	82
3.2. Universo amostral / Objetivo de estudo.....	83
3.3. Sujeitos da pesquisa	85
3.4. Plano de coleta de dados	87
3.5. Análise e interpretação dos dados	89
3.6. Considerações éticas	93
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	95
4.1. Dinâmicas demográficas e influências na tomada de decisão	103
4.1.1. Gênero.....	104
4.1.2. <i>Idade</i>	105
4.1.3. Formação acadêmica.....	106
4.1.4. <i>Tempo de mandato</i>	110
4.1.5. <i>Posse</i>	112
4.1.6. <i>Experiência prévia</i>	114
4.2. Influências cognitivas e emocionais na tomada de decisão	116
4.2.1. <i>Afeto</i>	117

4.2.2. <i>Ansiedade</i>	123
4.2.3. <i>Atenção</i>	131
4.2.4. <i>Valores</i>	139
4.2.5. <i>Domínios da inteligência emocional</i>	147
4.2.6. <i>Estilo cognitivo</i>	154
4.2.7. <i>Metacognição do CEO</i>	159
4.2.8. <i>Policronicidade</i>	165
4.2.9. <i>Modelos mentais compartilhados</i>	174
4.3. <i>Dinâmicas sociais e psicologia executiva nas práticas organizacionais</i>	180
4.3.1. <i>Comportamento ético</i>	181
4.3.2. <i>Diversidade cognitiva</i>	187
4.3.3. <i>Domínios da personalidade</i>	194
4.3.4. <i>Interação</i>	201
4.3.5. <i>Integração comportamental</i>	208
4.3.6. <i>Liderança transformacional</i>	219
4.3.7. <i>Locus de controle</i>	225
4.3.8. <i>Origem</i>	232
4.4. <i>Dimensões do processo decisório - Características da decisão</i>	239
4.4.1. <i>Perspectiva ambiental</i>	241
4.4.2. <i>Perspectiva da organização</i>	246
4.4.3. <i>Perspectiva cognitiva</i>	257
4.4.4. <i>Perspectivas específicas</i>	262
4.5. <i>Influências demográficas e cognitivas combinadas na tomada de decisão</i>	269
4.6. <i>Influência comportamental na tomada de decisão</i>	274
5. <i>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</i>	281
6. <i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	298
7. <i>REFERÊNCIAS</i>	305
APÊNDICE A - <i>Revisão Sistemática da Literatura</i>	322
APÊNDICE B – <i>Tabela de Códigos - Categorização NVivo</i>	344
ANEXO 1 – <i>Prévia do Instrumento de Coleta de Dados</i>	350
ANEXO 2 – <i>Termo de consentimento livre e esclarecido</i>	357

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema

A habilidade de tomar decisões permeia diferentes aspectos da vida humana, desde escolhas triviais do cotidiano até decisões estratégicas em organizações complexas. No contexto organizacional, a estratégia comportamental emerge como um campo dinâmico nas ciências empresariais, explorando não apenas o desenvolvimento estrutural, mas também as complexidades cognitivas envolvidas nas decisões estratégicas nas organizações (Bastos, Ferreira, & Pereira, 2022).

A instituição pesquisada, com um vasto número de unidades no estado de Minas Gerais, é um exemplo representativo de como as decisões estratégicas podem impactar diretamente a oferta de cursos e o sucesso organizacional. Em um cenário educacional em constante mudança, onde a diversidade e a inovação são necessárias, entender como gestores tomam decisões estratégicas se torna essencial para a competitividade e sustentabilidade. Nesse sentido, esta pesquisa busca investigar essas dinâmicas, com foco nas influências comportamentais sobre a tomada de decisão estratégica no alto escalão de uma instituição de ensino.

Similarmente aos desafios enfrentados por um indivíduo ao tomar decisões em seu dia a dia, as organizações buscam conciliar diferentes objetivos e orientações estratégicas, especialmente em organizações plurais como escolas, universidades, organizações culturais e hospitais, administrando estrategicamente objetivos econômicos e não econômicos (sociais), demandando estratégias específicas para harmonizar esses elementos desafiadores (Bhansing, Hitters, & Wijngaarden, 2012).

Historicamente, a Teoria do Alto Escalão (TAE), delineada por Hambrick e Mason (1984), destaca-se como um pilar na análise das decisões organizacionais. As pesquisas em estratégia e tomada de decisão têm sido amplamente exploradas, mantendo sua relevância sobretudo diante das constantes mudanças econômicas e sociais que moldam as crenças e valores individuais. No entanto, embora existam muitos estudos que abordam as decisões estratégicas sob a ótica das características demográficas e cognitivas dos gestores, identifica-se uma lacuna significativa na integração dessas abordagens com fatores comportamentais e emocionais.

Com o intuito de preencher a referida lacuna, esta pesquisa se propõe a validar um modelo integrativo que combina os princípios da TAE com a abordagem de estratégia comportamental (Powell, Lovallo, & Fox, 2011). Este modelo integra fatores demográficos, cognitivos e emocionais dos gestores do alto escalão, buscando compreender como tais

características influenciam a tomada de decisões estratégicas no setor educacional. A validação do referido modelo será realizada por meio de entrevistas qualitativas com gestores do alto escalão de uma instituição de ensino, utilizando-se o *software NVivo* para a análise de dados. Essa abordagem permitirá explorar de maneira mais profunda as nuances emocionais e cognitivas que influenciam o processo de tomada de decisão, especialmente em um contexto educacional brasileiro, no qual tais questões se encontram pouco exploradas.

Além das contribuições teóricas, este estudo pretende oferecer diretrizes práticas para gestores de instituições educacionais, especialmente no que se refere à seleção de cursos que atendam às demandas do mercado e das comunidades locais, otimizando os recursos e garantindo a relevância institucional. Considera-se que a validação do modelo integrativo proposto será útil para gestores ao orientá-los sobre como tomar decisões estratégicas que aumentem a competitividade e eficiência organizacional, criando um alinhamento entre as necessidades de mercado e as ofertas educacionais.

A TAE ganhou destaque no campo da estratégia empresarial ao enfatizar a influência das características dos líderes do alto escalão, como o *Chief Executive Officer (CEO)*, que é o Diretor Executivo, e membros das *Top Management Teams (TMT)*, ou seja, as equipes da alta administração, na gestão e desempenho das organizações. A centralidade do estudo envolvendo a TAE evidencia que o resultado organizacional é fundamentalmente moldado pelo alto escalão, incluindo experiências, valores e crenças. Tal influência se reflete na formação de ambientes internos como clima, cultura, normas e procedimentos, bem como na compreensão de situações, formulação de estratégias, tomada de decisões estratégicas e na implementação de abordagens táticas (Yoon, Hoogervorst, & Wilderom, 2015; Eriksson, Robertson, & Näppä, 2020).

No comando de uma organização complexa ocorre uma partilha de responsabilidades na qual as capacidades cognitivas, competências e interações dos integrantes da equipe executiva desempenham um papel relevante na formação dos comportamentos estratégicos e nas tomadas de decisões. A TAE concebe que as características demográficas dos líderes e da equipe do alto escalão se apresentam como indicadores do comportamento, apesar de não exclusivos, e da tomada de decisão, influenciando o desempenho organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

Além da formalidade do processo de orientação estratégica numa organização, a estratégia abrange uma rede intrínseca de pensamentos, capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente. Contudo, o relevante na estratégia é verificar se os modelos auxiliam as pessoas a solucionarem os problemas enfrentados (Powell,

Lovallo, & Fox, 2011). As decisões estratégicas, complexas devido a relações de interdependência, incerteza e divergência entre os agentes envolvidos (Fredrickson & Mitchell, 1984; Bailey & Peck, 2013), têm sido objeto de interesse crescente por pesquisadores que buscam compreender o processo estratégico e os mecanismos utilizados pelas organizações para a orientação estratégica (Bromiley & Rau, 2016).

As investigações sobre tomada de decisão estratégica voltadas para o entendimento de que maneira as pessoas tomam decisões e como essas decisões afetam as organizações mostram que a tomada de decisões pode ser influenciada por diversos aspectos, tais como emoção, crenças, bem como por fatores externos (March & Simon, 1958). O processo envolve a identificação de problemas, análise de opções e escolha da melhor alternativa (Kahneman & Tversky, 1979). Tomar decisão não é um trabalho mecânico, independentemente da posição hierárquica de um profissional, pois envolve risco e desafio ao julgamento, mobiliza a visão, esforço e recursos organizacionais para efetivação da ação (Drucker, 1974; Hambrick & Mason, 1984;). Nesse sentido, a tomada de decisão fornece uma estrutura para avaliar e selecionar a melhor alternativa entre as inúmeras opções disponíveis (Gigerenzer, 2020).

Decisões mais desafiadoras tendem a ressaltar a importância das características individuais dos gestores do alto escalão, dado que existe uma forte conexão entre o alinhamento estratégico da organização e as características pessoais desses líderes, influenciando diretamente o desempenho organizacional (Kathuria & Porth, 2003). . Todavia, perspectivas alternativas argumentam que o resultado organizacional está mais associado à indústria e a outros fatores ambientais do que a liderança do CEO, visto que fatores ambientais podem restringir ou condicionar os esforços dos executivos do alto escalão na busca por vantagens competitivas e resultados superiores (Kaur & Singh, 2019). Em outra perspectiva, a estrutura funcional da organização, pode promover a interdependência horizontal entre os membros do alto escalão, modificando a maneira pela qual as decisões estratégicas são tomadas (Eriksson *et al.*, 2020).

Além disso, diferentemente dos métodos quantitativos que, em sua maioria, focam em medir e correlacionar variáveis de forma objetiva, muitas vezes desconsiderando as complexidades comportamentais e subjetivas, a abordagem qualitativa permite uma exploração mais profunda e compreensiva dos aspectos que influenciam as decisões estratégicas (Beuren, 2006). Embora os métodos quantitativos sejam eficazes na identificação de padrões amplos e na generalização de resultados, eles tendem a limitar a compreensão das nuances e das interações complexas que ocorrem no processo de tomada de decisão (Yin, R. K., 2016). Nesse

sentido, a abordagem qualitativa se destaca ao possibilitar a captura dessas nuances, proporcionando uma análise rica e detalhada das interações humanas e dos processos de pensamento subjacentes às decisões estratégicas (Serra & Ferreira, 2016; Eisenhardt & Graebner, 2016; Flick, 2018).

Ao longo do tempo, pesquisas em gestão têm destacado o papel dos gestores do alto escalão na utilização de recursos internos, adaptação da organização em ambientes de mudanças constantes, e também na busca de alternativas estratégicas. Uma organização reflete seus principais executivos e, em períodos de instabilidade ambiental, a tomada de decisões relevantes não se deve restringir a um único executivo, mas sim requer o envolvimento de toda a equipe do alto escalão (Yoon *et al.*, 2015). Neste contexto, a proposta deste estudo é investigar como essas influências comportamentais afetam as decisões estratégicas, com a utilização de um modelo integrativo que combina fatores demográficos, cognitivos e emocionais.

A estratégia comportamental oferece uma abordagem valiosa no que tange explorar e compreender os acontecimentos nas organizações e analisar o comportamento humano na tomada de decisões estratégicas, e isso envolve uma análise realista dos processos cognitivos, emocionais e do comportamento social (Bromiley & Rau, 2016). Contrastando com a abordagem tradicional de pesquisa estratégica, a estratégia comportamental amplia o escopo ao analisar de modo mais profundamente as características, emoções, pensamentos e interações dos estrategistas, reconhecendo a relevância de tais elementos na formulação de estratégias empresariais. Tal perspectiva subjetiva permite uma compreensão mais abrangente e detalhada dos fatores cognitivos e sociais relacionados ao processo estratégico (Hesselbarth, Schaltegger, & Windolph, 2023).

A liderança estratégica, vista pela TAE, tem mudado ao longo do tempo. O modelo inicial se tornou menos rígido, levando-se em consideração que fatores psicológicos e cognitivos emergentes estão fortalecendo o papel dos executivos do alto escalão nas decisões estratégicas. Tal contexto explica o crescimento da estratégia comportamental, que é considerada o próximo passo na evolução dessa teoria (Abatecola & Cristofaro, 2018). Os executivos do alto escalão desenvolvem estruturas cognitivas guiadas por suas experiências anteriores para solucionar problemas e tomar decisões, sendo essas experiências e características individuais elementos capazes de influenciar e moldar as estratégias organizacionais, considerando-se também a racionalidade limitada e as estruturas cognitivas desenvolvidas ao longo de suas carreiras (Kaur & Singh, 2019).

De maneira conjunta, as abordagens da estratégia comportamental e da TAE podem ser utilizadas para analisar os fatores que elevam a eficácia das estratégias (Rumelt, 2011) e influenciam o processo de tomada de decisão em uma organização (Finkelstein & Hambrick, 1996; Bazerman & Moore, 2013; Hambrick & Crossland, 2018; Gavetti, Greve, Levinthal, & Ocasio, 2020; Cameron & Quinn, 2021). Vale destacar que grande parte dos estudos envolvendo o processo de decisão estratégica está concentrada na indústria manufatureira, em detrimento das empresas de serviços. Há também uma concentração de estudos quantitativos, enquanto investigações exploratórias e de caráter qualitativo são menos frequentes (Elbanna, Child, & Dayan, 2020). Este estudo busca preencher essa lacuna na literatura ao aplicar um modelo integrativo no setor educacional, um campo que tem sido menos explorado no contexto da TAE e da estratégia comportamental.

Portanto, o presente estudo exploratório visa preencher essa lacuna na literatura científica, ao se propor analisar a influência comportamental no processo de tomada de decisão estratégica no alto escalão. A instituição pesquisada, atuante no segmento de prestação de serviços educacionais em âmbito nacional, apresenta-se como um caso relevante, levando-se em conta que o panorama da educação em todo o mundo passou por mudanças profundas desde os anos 90, influenciado por ideologias que promoveram o racionalismo econômico, redução de despesas e aprimoramento da eficiência, incorporando maior competição e a avaliação de desempenho no setor com base nos produtos e resultados mensuráveis (Bobe & Kober, 2020a).

A amostra deste estudo foi composta pelo alto escalão atuante em uma instituição de ensino brasileira, com unidades estabelecidas no estado de Minas Gerais. Trata-se de uma organização plural e complexa, constituída por aproximadamente quarenta unidades de negócio, de múltiplos processos, fluxo de trabalho e atores educacionais. A instituição atua em diferentes cidades no estado ofertando soluções educacionais adequadas ao mercado local. Cada unidade de negócio possui suas particularidades no tocante à estrutura física e capacidade de atendimento, sendo classificadas de pequeno, médio ou grande porte. Compreende um dos maiores volumes de matrículas em educação profissional no estado de atuação, em suas diferentes unidades, de acordo com informações publicadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), (2021).

Cumprе salientar que a educação técnica e profissional no Brasil é regida pela Lei nº 9.394/1996 (Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Destaca-se também o Despacho CNE/CP nº 1/2021 que abrange programas de formação, aperfeiçoamento, especialização, atualização, aprendizagem e programas especiais, objetivando o desenvolvimento de

habilidades para a vida produtiva e social. Essas formações podem ser vinculadas à Educação de Jovens e Adultos e favorece a qualificação para o mercado de trabalho e aprimoramento da formação.

A educação profissional e tecnológica no Brasil foi retratada recentemente no 1º Anuário Estatístico publicado pelo INEP (2021), considerando o período de 2015 a 2019. Esse documento consiste numa ferramenta de consulta disponibilizada para gestores de políticas públicas, pesquisadores, educadores, representantes do meio produtivo, jornalístico e público em geral que desejam compreender o cenário da educação profissional e tecnológica no país. Os dados que compõem o referido Anuário são provenientes de diferentes fontes para suas análises: sistemas, censo, plataformas, redes ofertantes e unidades de ensino. As redes ofertantes compreendem a rede de ensino com características específicas, como a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, Redes Estaduais de ensino, Sistemas Nacionais de Aprendizagem e instituições privadas de ensino superior (INEP, 2021).

Os cursos ofertados pela instituição investigada estão organizados em três modalidades distintas: formação inicial e continuada ou qualificação profissional, educação técnica de nível médio e educação profissional, tecnológica de graduação e pós-graduação. A educação profissional técnica de nível médio é ofertada de maneira articulada, concomitantemente, com o ensino médio ou de forma subsequente para os egressos, conforme previsto no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos - CNTT (INEP, 2021).

1.2. Problema e questão central de pesquisa

Ao explorarmos as abordagens da Teoria do Alto Escalão - TAE proposta por Hambrick & Mason (1984), emergem esforços direcionados para compreender o motivo fundamental que guia as ações das organizações, com ênfase na coalizão dominante. Tais ações, guiadas pelas interpretações pessoais dos executivos nas situações estratégicas vivenciadas, moldam-se pelos saberes acumulados, experiências, valores e características individuais de personalidade (Hambrick, 2007). Nesse contexto, os resultados organizacionais passam a refletir os valores e bases cognitivas dos atores poderosos, antecipando parcialmente os desfechos da organização (Bassa, Wasike, & Kiboi, 2018). A teoria reconhece ainda que a origem de uma pessoa influencia o seu comportamento e os processos de tomada de decisão, considerando a exposição dos gestores a decisões complexas, exigindo compreensão detalhada e consideração de diversas probabilidades que extrapolam sua capacidade cognitiva (Bobe & Kober, 2020).

Diante de tal panorama, torna-se complexo relacionar as características dos executivos do alto escalão, as decisões estratégicas e o desempenho empresarial com muitas variáveis explicativas avaliadas separadamente. Inúmeros estudos desconsideram essas possíveis interações e correlações, resultando em visões distorcidas sobre a importância das características do CEO, equipe de gestão e cognição para o sucesso das empresas (Bromiley & Rau, 2016). Essa lacuna evidencia a necessidade de aprofundar a compreensão sobre como esses elementos interagem e influenciam os resultados organizacionais.

A diversidade cognitiva dos diferentes gestores e a heterogeneidade das equipes no alto escalão é relevante e considerada como uma interferência natural e indissociável do ambiente e do comportamento organizacional em seus diferentes níveis, com possibilidade de influenciar processos, objetivos e resultados. Aqui, a estratégia comportamental surge como alternativa promissora, aplicando habilidades cognitivas e sociais da psicologia à teoria da administração estratégica e prática (Powell *et al.*, 2011). Estudos indicam que gestores são racionais ou intuitivos em suas escolhas, e a combinação de racionalidade e intuição gera decisões de boa qualidade. Em outros termos, a racionalidade é caracterizada por processos lógicos e analíticos, enquanto a intuição envolve pressentimentos e experiência para resolver problemas (Thanos, 2023).

No tocante ao processo de tomada de decisão, deduz-se que ocorre em todos os níveis de uma organização, e com maior relevância no nível estratégico. As decisões variam em formalidade e informalidade, afetando a interação entre a organização e o ambiente, exigindo agilidade, especialmente em contextos de instabilidade (Elbanna, 2006). Esses processos de tomada de decisão são padrões comportamentais visíveis para os agentes envolvidos (Bailey & Pack, 2013). As fontes de pesquisa no alto escalão focadas em comportamento e influência social na tomada de decisão indicam uma tendência emergente que abrange os aspectos cognitivos e comportamentais dos executivos, tendo em vista os contextos sociais nos quais estão inseridos (VolppSierra, Ribeiro Serra, de Camargo Guerrazzi, & Teixeira, 2019).

Há um conhecimento difundido de que as equipes do alto escalão desfrutam de uma gama de alternativas estratégicas à sua disposição. As escolhas estratégicas, no que lhe tocam, têm um impacto notável nas operações das organizações, uma vez que os executivos possuem um poder discricionário substancial na tomada de decisões. Tanto as características demográficas quanto as não demográficas desses executivos refletem-se no desempenho organizacional, seja em termos de rentabilidade, crescimento ou capacidade de sobrevivência.

Torna-se essencial destacar que as conexões entre estratégias e características do alto escalão são multifacetadas (Hattke & Blaschke, 2015).

Entretanto, Ribeiro *et al.* (2017), destacam que a mente dos estrategistas é vista como algo quase inacessível aos pesquisadores, uma ‘caixa-preta’ e que as características dos tomadores de decisão moldam o rumo de uma organização. Embora haja uma vasta literatura resultante de pesquisas realizadas junto aos executivos do alto escalão, em sua maioria pesquisas quantitativas, que utilizam regressões como forma de associar características demográficas ao desempenho organizacional e efeitos moderadores (VolppSierra *et al.*, 2019), concentradas na indústria manufatureira, há uma lacuna em estudos exploratórios qualitativos, especialmente na prestação de serviços (Elbanna *et al.*, 2020), como a educação.

Bromiley & Rau (2016) sugeriram que novos estudos poderiam investigar se no alto escalão existe alguma inclinação em relação à tomada de decisões intuitivas ou analíticas, bem como investigar se os resultados da organização são influenciados pelo perfil individual do alto executivo ou por sua capacidade de influência. É relevante, portanto, examinar os fatores sociais e comportamentais que afetam a dinâmica no alto escalão, incluindo a interação entre o CEO e a equipe de alta administração (TMT), e a percepção dos funcionários sobre a organização e seus processos operacionais.

Nesse sentido, Hesselbarth *et al.*, 2023, propõem que entrevistas com gestores e análise de conteúdo, por exemplo, podem proporcionar uma compreensão mais aprofundada das práticas estratégico-comportamentais, sendo que a utilização de *software* como ATLAS ou NVivo subsidia informações sobre as práticas estratégicas da organização nos planos individual e coletivo.

Neely Jr, Lovelace, Cowen e Hiller (2020), por sua vez, apontaram sobre a necessidade de alinhamento de tópicos, explorando em que circunstâncias os executivos escolhem agir em nível pessoal ou organizacional, com suas opiniões pessoais ou organizacionais. Como suas opiniões pessoais interagem com suas perspectivas quanto às obrigações do cargo? Como eles enquadram questões sociais em relação ao desempenho da organização ou como parte de um papel mais amplo da organização na sociedade? Indicaram, ainda, considerar como o histórico de um executivo pode influenciar sua atenção, percepção e interpretação de informações em relação a essas questões e em que medida a discricionariedade dos executivos se aplica à sua participação em esferas sociopolíticas.

A dinâmica política se forma em torno de pequenas coalizações estáveis que se desenvolvem baseadas nas características demográficas dos membros da organização.

Compreender como a composição da equipe, as características individuais e os comportamentos dos membros influenciam a tomada de decisões é, ainda, uma tarefa desafiadora. Essas são algumas das razões pelas quais a tomada de decisão no alto escalão permanece amplamente incompreendida, e vista como uma ‘caixa-preta’ (Ribeiro, Serra, Marietto, & Serra, 2017).

Ao conduzir uma revisão da literatura utilizando combinações de palavras-chave nas plataformas *Web of Science* e *Scopus* (conforme detalhado no Apêndice A), não foram localizados estudos exploratórios com abordagem qualitativa referentes à TAE no contexto da prestação de serviços em educação. Essa lacuna evidencia a necessidade de pesquisas que analisem o fenômeno e o reflexo das equipes do alto escalão na tomada de decisão dentro desse setor específico. Diante desse contexto e das lacunas identificadas na literatura, esta pesquisa qualitativa busca aprofundar o entendimento sobre como os fatores comportamentais dos gestores influenciam as decisões estratégicas de seleção e oferta de cursos em uma instituição de ensino profissional. A investigação pretende explorar as interações complexas entre características demográficas, cognitivas e emocionais dos gestores, e como essas influenciam os processos decisórios estratégicos, contribuindo para o sucesso organizacional no setor educacional.

Assim, a questão central que guia esta pesquisa é: **Como os fatores comportamentais dos gestores influenciam as decisões estratégicas de seleção e oferta de cursos em uma instituição de ensino profissional?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Analisar a influência de fatores comportamentais no processo de tomada de decisão estratégica de seleção e oferta de cursos por gestores em Instituição de Ensino Profissional [IEP] - no estado de Minas Gerais.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Analisar a influência das características demográficas dos gestores do alto escalão na tomada de decisão estratégica para seleção e oferta de cursos na instituição de ensino.
- b) Identificar e descrever como as características cognitivas expressas pelos gestores na instituição de ensino influenciam sua abordagem na tomada de decisão em situações estratégicas de seleção e oferta de cursos.

- c) Avaliar como as características psicológicas são expressas no comportamento dos gestores na tomada de decisão para a seleção e oferta de cursos na instituição de ensino.

1.4. Justificativas

A motivação por pesquisar estratégia surgiu como anseio de identificar e compreender os fatores que influenciam o comportamento dos tomadores de decisão no alto escalão de uma organização durante as escolhas estratégicas. Ribeiro *et al.* (2017), salientaram que os modelos de tomada de decisão são estudados de modo extensivo nas pesquisas, mas apesar dos progressos neste campo, ainda há carência de investigação teórica mais aprofundada. A análise das características dos tomadores de decisão torna-se fundamental para compreender a relação entre os indivíduos e os processos decisórios.

A inclusão dessa análise nos estudos exige um conhecimento multidisciplinar, pois alguns estudos falham em testar seus construtos ou em abordar mecanismos não observáveis (Miller, 2010; Miller & Tsang, 2011). A tomada de decisão, cada vez mais percebida como uma combinação de fatores internos e ambientais (Abatecola & Cristofaro, 2018), pode ser afetada pela cognição, emoção e interação social dos indivíduos (Caneppele & Serra, 2020).

O pioneirismo deste trabalho reside na aplicação da Teoria do Alto Escalão (TAE) e da estratégia comportamental no contexto educacional, um campo que tem sido pouco explorado. A maioria das pesquisas existentes sobre TAE e estratégia comportamental concentra-se em setores como manufatura e corporações, deixando uma lacuna significativa no setor educacional. Estudos como os de Bobe & Kober (2018) e Elbanna *et al.* (2020) apontam para a necessidade de expandir essas teorias para novos contextos, como o educacional, que possui dinâmicas organizacionais únicas e desafiadoras.

Este estudo busca compreender como esses fatores influenciam a seleção e oferta de cursos em uma instituição de ensino, fornecendo uma análise detalhada das dinâmicas comportamentais envolvidas. A compreensão desses aspectos é importante para melhorar a eficácia das decisões estratégicas e promover um ambiente educacional mais adaptável e inovador. Ao integrar a TAE e a estratégia comportamental a um campo inexplorado, esta pesquisa oferece contribuições teóricas e práticas relevantes, ampliando o escopo de aplicação dessas teorias e oferecendo novos *insights* para a gestão educacional.

A escolha por se analisar a influência comportamental dos gestores do alto escalão, por meio de abordagem qualitativa, justifica-se pela complexidade do contexto da organização e

pela necessidade de se avaliar elementos subjetivos, como emoções, crenças e características individuais que impactam a tomada de decisão estratégica. Beuren (2006) destaca que a metodologia qualitativa é essencial para aprofundar a análise de características subjetivas e dinâmicas complexas que não são facilmente percebidas por métodos quantitativos. Além disso, essa abordagem, especialmente por meio de estudos de caso, é eficaz para investigar fenômenos complexos e contextuais, como a tomada de decisão estratégica em organizações (Yin, 2016).

Embora os métodos quantitativos sejam eficazes na identificação de padrões amplos e na generalização de resultados, eles tendem a focar na medição e correlação de variáveis de forma objetiva, muitas vezes desconsiderando as complexidades comportamentais e subjetivas. A pesquisa qualitativa, por outro lado, permite uma exploração mais profunda e abrangente dos aspectos que influenciam as decisões estratégicas, capturando nuances e proporcionando uma análise rica e detalhada das interações humanas e dos processos de pensamento subjacentes às decisões estratégicas (Serra & Ferreira, 2016; Eisenhardt & Graebner, 2016; Flick, 2018). Dessa forma, a justificativa para o presente estudo baseia-se na lacuna identificada na literatura existente sobre a influência comportamental na tomada de decisão estratégica no contexto de instituições de ensino. A revisão sistemática da literatura realizada (Apêndice A) demonstra a relevância da TAE na análise das características dos gestores e suas influências nas decisões estratégicas, particularmente na educação. Esta pesquisa visa preencher essa lacuna, fornecendo insights valiosos sobre como as características demográficas, cognitivas e psicológicas dos gestores influenciam suas decisões estratégicas em uma instituição de ensino no estado de Minas Gerais. A escolha desta instituição específica deve-se à facilidade de acesso, representatividade e complexidade, oferecendo um caso único para explorar as referidas dinâmicas.

Os estrategistas são frequentemente definidos como aqueles que pensam, processam informações, realizam previsões, analisam cenários, propõem soluções, aprendem, tomam decisões, avaliam resultados e desempenham uma série de outras ações necessárias para o funcionamento da organização (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010). Para compreender as razões por trás das ações organizacionais e suas execuções, torna-se fundamental a exploração de fatores que podem influenciar as mentes dos tomadores de decisão, o que implica a análise de suas prioridades, preferências, bem como o conhecimento que possuem, as suposições que fazem, sendo relevante considerar a dinâmica das interações sociais e as influências dos tomadores de decisão (Hambrick & Crossland, 2018).

Nesse contexto, o modelo teórico, que combina a Teoria do Alto Escalão (TAE) e a estratégia comportamental, será aplicado para analisar como essas características influenciam as decisões estratégicas no contexto da instituição de ensino estudada. Esse modelo é representado na Figura 9, ao final do referencial teórico, e será utilizado como guia para a análise apresentada ao longo desta dissertação. Os objetivos específicos da pesquisa são estruturados de modo a investigar essas influências em profundidade, sendo diretamente informados pelos conceitos teóricos aqui apresentados.

A ausência de pesquisa nessas áreas cria uma oportunidade para investigar e entender o modelo de governança, revelando as estratégias comportamentais dos gestores do alto escalão durante a tomada de decisões (Hambrick & Crossland, 2018). No contexto da TAE, destaca-se a relevância da cognição individual e coletiva, visto que essa abordagem reconhece que os modelos cognitivos moldam a maneira como os indivíduos percebem, filtram e processam as informações. Ainda, de acordo com tal perspectiva teórica, tais processos cognitivos são determinantes nas decisões e ações dos executivos e, portanto, torna-se necessário a realização de investigações mais objetivas e aprofundadas sobre o processo cognitivo, a fim de elucidar o que é frequentemente referido como a “caixa-preta” que conecta o pensamento dos executivos às escolhas estratégicas de uma organização (Neely *et al.*, 2020).

O estudo de Bobe & Kober (2018) salientou sobre a ausência de pesquisas envolvendo o alto escalão na área educacional, no contexto de universidades australianas, e sinalizou sobre a relevância de compreender o impacto das características demográficas de um reitor em seus processos de tomada de decisão, bem como seu foco para lidar com os tipos de informações disponíveis, isto é, informação financeira e não financeira aplicada à instituição e seus sistemas de controle e gestão. Para preencher essa lacuna, os autores pesquisaram reitores de todas as faculdades de trinta e nove universidades públicas, e os resultados apontaram que as características pessoais do reitor, na utilização de medidas de desempenho financeiros e não financeiro, foram relevantes e resultaram em melhores decisões do que depender de apenas uma fonte de informações, implicando decisões precisas, além da possibilidade de impactar os resultados do corpo docente e da instituição.

A diversidade de características pode estimular inovações, enriquecer a qualidade do conhecimento e recursos no alto escalão, aumentando a probabilidade de atender a diversas demandas e passar por avaliações. Nos ambientes de alta complexidade e pluralista, as equipes heterogêneas estão mais inclinadas a tomar decisões que levem a um melhor desempenho. Instituições de ensino como as universidades, por exemplo, estão expostas a demandas de

diversas partes interessadas interna e externamente, que muitas vezes seguem objetivos distintos (Hattke & Blaschke, 2015).

Bromiley & Rau (2016) recomendaram que as pesquisas sobre o processo estratégico se esforcem para ampliar o número de construtos utilizados em uma única investigação favorecendo uma compreensão aprofundada sobre as conexões existentes entre construtos distintos e controles adequados para explicações alternativas. Cristofaro *et al.*, 2023, propuseram que atributos cognitivos ou psicológicos têm papel relevante nas decisões dos executivos em empresas não financeiras. Uma possível abordagem para isso compreende uma intersecção de diferentes campos como gestão, psicologia, filosofia, neurociência, a fim de fornecer ideias relevantes para subsidiar as decisões estratégicas dos executivos do alto escalão, sendo o desafio principal o de desvendar a ‘caixa-preta’, ou seja, o comportamento dos executivos e compreender o funcionamento das organizações.

Assim sendo, são necessários estudos que apreciem o contexto específico em que os executivos e as equipes do alto escalão tomam decisões estratégicas, além de buscar uma maior integração e síntese das diferentes construções e teorias existentes (Bromiley & Rau, 2016). Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Austrália e França se destacam como os países onde há uma maior concentração e contribuição de estudos no contexto da estratégia comportamental. Isso indica que há uma maior oportunidade para as regiões asiáticas, africanas e latino-americanas envolverem-se na investigação deste campo emergente, acrescentando as suas perspectivas culturais únicas (Anwar *et al.*, 2022). A investigação sobre processos de decisão nessas regiões ainda é bastante limitada (Thanos, 2023).

Aguinis *et al.*, 2020, defendem que a América Latina surge como um ambiente essencial para estudos de gestão, aproveitando vantagens tal como sua homogeneidade cultural, o que facilita colaborações e negociações interpais. Apesar das fragilidades institucionais, a região é um verdadeiro laboratório natural para testar teorias de gestão, especialmente em áreas cruciais como liderança e estratégia. Destacam que a transformação recente do Brasil de um modelo estatal para um modelo de mercado oferece novas possibilidades de pesquisa, enquanto a região como um todo oferece perspectivas valiosas para explorar a interação entre valores culturais específicos e práticas de liderança. Algumas áreas específicas destacam-se como potencial de exploração na região para enriquecer o conhecimento em gestão, por exemplo, liderança (explorar como os valores culturais moldam os estilos de liderança) e estratégias em contextos macroeconômicos instáveis (possibilita examinar como as características psicológicas e cognitivas dos gestores influenciam o desempenho das empresas).

A presente pesquisa pode vir a possibilitar, portanto, a identificação do que já foi realizado até o momento nesse campo, ampliar e aprofundar a compreensão sobre a dinâmica comportamental na tomada de decisão do alto escalão, contribuindo tanto para o âmbito acadêmico quanto para as questões sociais e organizacionais. Diante disso, este estudo pretende igualmente preencher a lacuna na literatura de pesquisas sobre tomada de decisão, explorando como o comportamento estratégico no alto escalão influencia esse processo numa instituição de ensino profissional no Brasil. Assim, torna-se relevante tanto para a pesquisa quanto para a prática devido aos seus possíveis efeitos no comportamento de seus integrantes e eficácia da decisão estratégica, podendo proporcionar uma compreensão realista do pensamento dos estrategistas e de suas interações (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Cabe ressaltar que a literatura existente aponta que a maioria dos estudos relacionados aos fatores em questão, fora das revisões de literatura, foram com base em uma abordagem quantitativa, utilizando regressões para avaliação das relações com o desempenho, assim como a influência de efeitos moderadores, sendo que essa questão tem sido subestimada, visto que, os estudos, em geral, discutem apenas mediadores e moderadores que já demonstraram alguma relevância; contudo, registra-se a tendência dos pesquisadores acrescentarem novos elementos/construtos a cada pesquisa desenvolvida (Bromiley & Rau, 2016; VolppSierra *et al.*, 2019; Elbanna *et al.*, 2020). No entanto, uma limitação persistente nas investigações que dizem respeito à TAE tem sido a dificuldade de acessar os aspectos sociopsicológicos que influenciam as decisões dos executivos, devido à relutância desses gestores em participar de estudos acadêmicos (Hambrick, 2007; Cristofaro *et al.*, 2023)

Um ponto crítico destacado por Neely *et al.* (2020) aponta que a pesquisa no alto escalão tem potencial para impacto prático, mas é essencial concentrar esforços na comunicação da utilidade e credibilidade dos resultados encontrados na investigação. Por isso, torna-se fundamental que acadêmicos da área da TAE estejam sintonizados com os desafios enfrentados pelos líderes contemporâneos e produzam pesquisas que inspirem confiança na validade das descobertas. Nessa perspectiva, o presente trabalho analisou a influência comportamental no processo de tomada de decisão no alto escalão no contexto das IEP, abrangendo suas unidades de ensino estabelecidas no estado de Minas Gerais considerando a facilidade de acesso pelo autor para coletar dados. Para esta pesquisa, os atores educacionais da instituição, designados como gestores do alto escalão, foram considerados como aqueles que compõem a liderança organizacional e tomam decisões individuais para o desempenho de suas atividades e funções.

Primeiramente, buscou-se apresentar as estratégias comportamentais utilizadas pelos gestores, com base nos instrumentos de pesquisa, sob uma perspectiva epistemologicamente consistente. A partir dessa avaliação do campo, foram estabelecidas as intenções específicas do estudo. O primeiro objetivo foi analisar como as características demográficas dos gestores do alto escalão influenciam a tomada de decisão estratégica para a seleção e oferta de cursos na instituição de ensino. Em seguida, buscou-se identificar e descrever como as características cognitivas manifestas pelos gestores afetam sua abordagem na tomada de decisão em situações estratégicas. O terceiro objetivo envolveu a análise de como as características psicológicas se manifestam no comportamento dos gestores na tomada de decisão para a seleção e oferta de cursos na instituição de ensino. Por fim, examinou-se a dinâmica das decisões estratégicas referentes à escolha de cursos pelos gestores considerando perspectivas específicas, organizacionais, cognitivas e ambientais. Esta dissertação está estruturada em seis sessões, sendo essa introdução como a primeira seção. A segunda seção aborda o referencial teórico. O percurso metodológico e a influência comportamental no processo de tomada de decisão na IEP estão na terceira seção, sendo que a quarta seção apresenta e analisa os dados coletados. Na quinta seção encontra-se a discussão dos resultados e, por fim, na sexta seção são tecidas as considerações finais, seguidas pelas referências utilizadas nesta pesquisa, apêndices e anexos.

1.5. Adequação à linha de pesquisa

A estratégia comportamental, a Teoria do Alto Escalão e a tomada de decisão são áreas relevantes no campo da administração e gestão das organizações. Esta investigação está relacionada diretamente à linha de pesquisa relações de poder e dinâmica das organizações, do Centro Universitário Unihorizontes, tendo em vista que pertence à grade da área de Ciências Social Aplicadas, na área Administração e Estratégia, abrangendo de maneira multidisciplinar os temas das subáreas Estratégia Organizacional, Estratégia Comportamental e Tomada de Decisão.

A seguir, o próximo capítulo aborda o referencial teórico, a revisão da literatura e acepções relevantes nos quais o presente trabalho de pesquisa se embasou.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura, como forma de embasamento teórico e as acepções indispensáveis para o desenvolvimento deste estudo. Primeiramente, a abordagem dos conceitos sobre estratégica comportamental e sua influência, assinalando sua complexidade e discordância entre os autores, em seguida a apresentação da Teoria do Alto Escalão (TAE) e o processo de tomada de decisão.

2.1. Estratégia comportamental

O anseio pelo estudo da estratégia se originou mediante ao reconhecimento de que o ambiente externo das indústrias é mutável e descontínuo em relação ao passado e à atualidade (Amoroso, 2002). O processo de estratégia, à medida que vem sendo utilizado, passou por muitas configurações (Mintezberg *et al.*, 2010). A área de estratégia comportamental tem sido um campo fértil de pesquisas organizacionais e pode se tornar uma bússola para nortear e mapeamento e compreensão desse acontecimento, pois concentra-se no entendimento sobre o comportamento humano na tomada de decisões estratégicas nas organizações, buscando trazer pressupostos realistas sobre a cognição humana, emoções e comportamento social (Bromiley & Rau, 2016).

Pesquisadores diversos destacam a importância do conhecimento, do pensamento, e dos processos que os originam e os modificam, sendo que essa ‘caixa-preta’ da cognição é um fenômeno relevante e é considerado como ponto-chave (mas não exclusivo) para compreender os processos organizacionais (Mintezberg *et al.*, 2010). Nesse contexto, considera-se então que as decisões tomadas por indivíduos nas organizações são influenciadas por valores pessoais, percepções e comportamentos, além de ponderar que considerar fatores como psicologia individual e a dinâmica de grupos nas organizações, em situação de decisão, pressupõem tomadores de decisão racionais e limitados no tocante à capacidade de processamento de informações (Simon, 1947; Bromiley & Rau, 2016; Hambrick & Crossland, 2018). Em síntese, a combinação de cognição e ação caracteriza a estratégia (Hesselbarht *et al.*, 2023).

Algumas contribuições advindas da psicologia cognitiva podem auxiliar no aperfeiçoamento do entendimento das peculiaridades e dinâmicas das organizações. Em estudos recentes sobre o cérebro, a neurociência tem contribuído para o conhecimento e a discussão de atributos mentais que propiciam uma pessoa a pensar estrategicamente (Lavarda, 2009). Os *insights* da psicologia cognitiva e social podem modificar a prática e o ensino das estratégias concebidas na atualidade (Mintezberg *et al.*, 2010) e contribuir também para melhor

assimilação dos elementos e dinâmica das organizações (Powell *et al.*, 2011). Enquanto a psicologia cognitiva foca nos processos mentais e internos dos estrategistas - como traços, atenção, memória, emoções e pensamentos-, a psicologia social trata dos aspectos comportamentais durante suas interações como ações, influência social e dinâmicas grupais. A abordagem separada desses elementos possibilita investigações precisas, ao mesmo tempo que demanda uma visão interdisciplinar para uma compreensão abrangente (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Pode-se observar que é comum que as pesquisas em gestão estratégica reúnam questionamentos sobre a tomada de decisão e diferenças de desempenho das organizações. Embora sejam indagações claras, os estudiosos não convergem nas abordagens teóricas e empíricas, sendo que alguns pesquisadores concordam com abordagens amplas (visão baseada em recursos e enfoque econômico, por exemplo) na expectativa de compreender o desempenho da indústria, compartilhando informações habituais sobre o processamento de informações e o comportamento humano dos tomadores de decisões nas organizações (Bromiley & Rau, 2014).

Uma nova perspectiva surgiu como possibilidade de versar sobre a estratégia, trata-se da abordagem comportamental (Levinthal, 2011; Gavetti *et al.*, 2012; Winter, 2012). A fusão da psicologia cognitiva e social com a teoria e prática em gestão estratégica delimita o conceito de estratégia comportamental (Powell *et al.*, 2011). Esse campo de estudo, contudo, contém uma série de quebra-cabeças pendentes de solução, ou mesmo não especificados, aguardando solução pelos estudiosos. No que tange à estratégia comportamental, um crescente e significativo número de publicações acadêmicas tem fragmentado e deixado complexo o campo de pesquisa, dificultando a coleta eficiente de evidências e conhecimentos neste domínio (Hambrick & Crossland, 2018; Hesselbarth *et al.*, 2023).

Inicialmente, apesar de compartilhar semelhanças com a escola da “estratégia como prática”, a estratégia comportamental possui diferenças perceptíveis. Ambas abordam o comportamento e as interações dos estrategistas, deslocando o foco da investigação estratégica do nível empresarial para o nível individual e de grupo. Essas abordagens também consideram as emoções, cognições humanas e o comportamento social relacionados à gestão estratégica das organizações; contudo, a base teórica da estratégia como prática difere de estratégia comportamental, pois baseia-se na interseção entre estratégia, teoria social e teoria comportamental. A estratégia como prática busca entender como os estrategistas realizam suas atividades sob essas perspectivas sociológicas e organizacionais tentando abrir a ‘caixa-preta’

de elaboração e implementação de estratégias, enquanto a estratégia comportamental representa uma visão psicológica da estratégia (Hesselbarth *et al.*, 2023).

A Teoria da Gestão Estratégica é um campo de estudo que se concentra na maneira como as empresas e as organizações formulam e implementam estratégias para alcançar seus objetivos (Mintzberg, Ahlstrand&Lampel, 2010). Trata-se de um campo de pesquisa que considera como pressuposto-chave a racionalidade limitada, envolvendo uma abordagem multidisciplinar, com uma variedade de perspectivas e teorias no intuito de compreender o desempenho e comportamento da organização em diferentes níveis de análise como, a saber: indivíduo, grupo, empresa e indústria (Powell *et al.*, 2011; Bromiley & Rau, 2014). Bromiley & Rau (2016), por exemplo, investigaram publicações referentes ao período de uma década examinando aspectos sociais, comportamentais e cognitivos relacionados aos CEOs, equipes do alto escalão e a relação entre CEO e equipe que influenciavam o processo estratégico, decisões estratégicas e o desempenho organizacional.

As decisões são consideradas como a pedra angular da estratégia e envolvem o conjunto de escolhas relevantes dos gestores para suas organizações, e essas escolhas estratégicas são consideradas relevantes para o sucesso ou fracasso da organização (Schrager & Mandasky, 2013). Escolhas estratégicas nas organizações são resultantes de aspectos totalmente humanos, envolvem fatores comportamentais, vieses cognitivos, imaginação, julgamento, ideias, preconceitos, ilusão e fadiga que podem afetar as decisões de uma organização, sendo que para sua implementação podem ser necessários outros elementos tais como persistência, persuasão, e perspicácia política (Hambrick & Crossland,2018).

Assim, entende-se que os indivíduos que compõem as organizações podem ser influenciados por fatores psicológicos, sociais, institucionais e questões econômicas (Cyert & March, 1963. March & Olsen, 1976. Kahneman & Tversky, 1979). Eles não agem da mesma forma e, portanto, há uma heterogeneidade de comportamentos que podem influenciar escolhas estratégicas (Mintzberg *et al.* 1998; Powell, *et al.* 2011). Algumas escolas do pensamento tiveram influência no desenvolvimento da teoria comportamental da empresa como a Teoria da Firma Neoclássica e a Escola Comportamental (Powell *et al.*, 2011). Os pressupostos da racionalidade e maximização de lucros estão presentes na Teoria da Firma Neoclássica, enfatizando a relevância da avaliação econômica e a tomada de decisão racional a partir da gestão estratégica nas organizações. (Schrager & Mandasky, 2013).

Já a Escola Comportamental diz respeito à importância dos fatores comportamentais e psicológicos no processo de tomada de decisões, considerando que as organizações são

compostas por indivíduos diferentes que possuem interesses, valores, crenças e atitudes distintas, e esses fatores possuem influência significativa nas escolhas estratégicas da instituição (Powell *et al.*, 2011). A combinação dessas abordagens, fatores comportamentais e institucionais na tomada de decisão estratégica das organizações, fundamenta a teoria comportamental da empresa (Hodgkinson & Healey, 2011). As empresas variam no seu percurso estratégico e no seu desempenho, pois, seus estrategistas também variam. Além disso, os recursos; a capacidade tecnológica e de *marketing*; marcas e posicionamento mercadológico, e composição de custos são diferentes (Hambrick & Crossland, 2018).

Os processos mentais – fundamentos psicológicos da teoria de gestão estratégica - influenciam o comportamento humano nas organizações, e esses processos abrangem a cognição, a motivação e a emoção (Mintezberg *et al.*, 2010). Os fundamentos psicológicos são essenciais para compreender como as pessoas tomam decisões e como essas afetam a estratégia organizacional. Sob esse aspecto, a estratégia comportamental apresenta-se como proposição realista abrangendo a cognição humana, emoções e comportamento social no contexto da gestão estratégica de organizações, favorecendo a evolução da teoria em estratégica, desde a pesquisa empírica até a prática real no mundo. Nessa perspectiva, as organizações são percebidas em sua integralidade, isto é, os indivíduos precisam ser considerados, pois compõem as organizações com suas preferências, hábitos, normas e valores, e todos esses fatores influenciam nas escolhas estratégicas (Knudsen & Levinthal, 2007, Powell *et al.*, 2011).

Já a cognição individual é considerada como um elemento-chave e fator crítico para compreensão sobre como o comportamento coletivo emerge nas organizações (Weick, 1979; March, 1991). Entende-se por cognição os processos mentais que envolvem a atenção, a busca por recompensas, a memória, a percepção, o pensamento, a tentativa de evitar punições, e a tomada de decisão (Powell *et al.*, 2011), é importante para identificação exploração de oportunidades de mercado, uma vez que as percepções e habilidades cognitivas dos indivíduos afetam sua capacidade de reconhecer padrões e aproximar informações aparentemente desconexas (Bingham & Sutcliffe, 2015) e podem influenciar a construção de consensos e a implementação de estratégias (Meehan & Lubatkin, 2017).

Um aspecto psicológico relevante que pode influenciar o comportamento humano é a motivação. Ela apresenta razões pelas quais as pessoas agem de determinada maneira, seja pela busca de recompensas ou para evitar punições, por exemplo (Cameron, K. S. 2003). Outro elemento expressivo que influencia o comportamento humano nas organizações é a emoção, uma vez que essa característica pode interferir na tomada de decisão, no comportamento, sendo

que as pessoas tendem a agir orientadas por suas emoções (Gavetti & Rivkin, 2005). O comportamento coletivo é resultado da organização das cognições individuais de seus membros e suas interações sociais, isto é, as pessoas tendem a agir conforme suas percepções e interpretações da realidade (March & Simon, 1958; Weick, 1995; Powell *et al.* 2011).

A cognição individual escala para o comportamento coletivo por meio de procedimentos de coordenação, comunicação e aprendizado organizacional (Weik, 1979; Eisenhardt, 1989). Os vieses e as restrições cognitivas individuais podem se ampliar quando trabalhados em grupos, gerando resultados coletivos distintos dos comportamentos individuais esperados (Powell *et al.*, 2011). Para compreender as razões pela qual as organizações fazem as coisas que fazem, ou seja, o motivo de suas ações, faz-se necessário compreender a mente dos tomadores de decisão e influenciadores de decisão, considerando suas preferências pessoais, conhecimentos prévios e suas suposições, bem como sua atenção, interpretação das informações recentes, e ainda a dinâmica entre esses indivíduos (Hambrick & Crossland, 2018). Fatores como contingências organizacionais e ambientais desempenham papel significativo nesse contexto da estratégia comportamental, integrando-se à teoria e prática da gestão estratégica, além de influenciar no desempenho organizacional (Hesselbarth *et al.*, 2023)

Como visto, a estratégia comportamental pode auxiliar na explicação de processos de tomada de decisão em grupo que afetam a estratégia organizacional, como a interação entre grupos influencia sua implementação, e como as dinâmicas sociais impactam a eficácia da estratégia (Powell *et al.*, 2011). Nas últimas décadas, a estratégia comportamental passou por uma evolução substancial, no que tange aos aspectos intelectuais e institucionais, transformando-se de uma área emergente para um subcampo vital da gestão estratégica, aplicado em múltiplas disciplinas (Anwar *et al.*, 2022). Em outros termos, o centro da estratégia comportamental não reside em estratégias específicas, mas sim no comportamento estratégico que guia o processo estratégico. Por se tratar de um fenômeno real e não idealizado, demanda uma base sólida de evidências, além de abordar o comportamento estratégico existente, e busca identificar maneiras de reduzir práticas estratégicas indesejadas (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Avanços recentes em estratégia comportamental revelam que os tomadores de decisão não se encaixam mais no modelo de racionalidade limitada proposto por Simon (1947). Eles estão cada vez mais influenciados por fatores não racionais, com ênfase nas emoções como elementos significativos na tomada de decisões (Cristofaro *et al.*, 2023). O processo estratégico tido como ideal na organização pode falhar de diversas formas. Enquanto a pesquisa estratégica se apoia em uma compreensão racional, na estratégia comportamental integram-se elementos

aparentemente “irracionais” da organização, os quais só podem ser compreendidos quando fatores comportamentais são apreciados (Hesselbarth *et al.*, 2023). Essa “revolução afetiva” na pesquisa possibilita a exploração de variáveis psicológicas como traços de personalidade, complexos mentais, crenças e espiritualidade, lançando luz sobre a ‘caixa-preta’ da mente humana (Cristofaro *et al.*, 2023). Com efeito a compreensão sólida sobre estratégia comportamental pode enriquecer a pesquisa em estratégia, incorporando uma perspectiva comportamental, além de beneficiar a gestão ao evitar a tomada de decisões impulsivas e situacionais. Questões fundamentais em estratégia comportamental ainda persistem, tais como a influência no comportamento dos estrategistas e os motivos subjacentes às decisões estratégicas (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Cabe ressaltar que há necessidade de modelos que solucionem problemas relacionados ao pensamento e aos anseios do ser humano demandando domínio dinâmico da estratégia comportamental (Levinthal, 2011). Os estudos de estratégia comportamental enfrentam ameaças distintas, uma tendência relacionada a se tornarem irrelevantes focando em apenas um modelo, e outra ameaça relacionada à fragmentação do campo como uma tentativa de apaziguar todos os pontos de vista. Dessa forma, torna-se premente encontrar unidade na diversidade (Powell *et al.*, 2011). Hambrick & Crossland (2018) descreveram três concepções alternativas, com os prós e contras, para o subcampo da estratégia comportamental superar suas ameaças, classificando-as em tendas, conforme figura 1.

Sob esse aspecto, compreender sobre a “arquitetura psicológica” dos tomadores de decisão pode auxiliar na explicação sobre a maneira pela qual as decisões são tomadas, informar sobre a concepção de estratégias organizacionais mais eficazes, sem desprezar os efeitos do viés cognitivo e da heurística na tomada de decisões estratégicas. Sabe-se que os indivíduos frequentemente usam heurísticas ou regras simples para tomar decisões, em vez de seguir um processo consciente e deliberativo (Simon, 1990; Powell *et al.*, 2011). As heurísticas são procedimentos simples que os estrategistas aprendem com a experiência prática (Bingham & Eisenhardt, 2011). Trata-se de uma estratégia que despreza parte da informação a fim de decidir com agilidade, economia e/ou precisão em relação a outras metodologias complexas (Gigerenzer & Gaiss Maier, 2011). São entendidas, ainda, como simplificações cognitivas ou esquemas, aproximações, modelos mentais ou de conhecimento usados para orientar os indivíduos a compreenderem situações difíceis e incertas nos contextos internos ou externos (Hambrick & Crossland, 2018).

Figura 1*Concepções alternativas - Estratégia comportamental*

Classificação	Propósito	Foco
Pequena Tenda	Busca transpor da lógica da economia comportamental para a gestão estratégica.	Racionalidade e otimização não são âncoras conceituais significativas para a maioria das investigações em estratégia pelos estudiosos desse campo. Eles estão preocupados quanto à previsão dos comportamentos das empresas, resultados resultantes do comportamento da firma.
Média Tenda	Preza pela aplicação da psicologia geral, em especial a psicologia cognitiva e social aos fenômenos da administração. Em síntese, compreender a psicologia dos estrategistas.	Cognições preexistente, ou cognições precedentes em situações de decisão e que variam em função da aprendizagem, são pontos de consideração por estudiosos desse campo. Entre os principais aspectos destacam-se esquemas e mapas cognitivos; atenção, busca e aspiração, e aprendizado. Podem ser considerados como precedentes cognitivos mediadores entre atributos dos CEOs e o resultado estratégico. A cultura organizacional é outro aspecto relevante para a tomada de decisões estratégicas e exerce influência normativa sobre os comportamentos estratégicos. Os ativos de aprovação social (reputação, status, prestígio e celebridade) e a composição do time do alto escalão (diversidade) têm sido ponto de atenção de estudiosos desse campo.
Grande Tenda	Compreende toda e qualquer forma de pesquisa levando em consideração elementos psicológicos, sociais ou políticos na gestão estratégica.	Uma concepção ampla de estratégia comportamental, construções sociais e suas implicações para o comportamento e desempenho da empresa, bem como as implicações dos processos políticos referentes à tomada de decisões estratégicas, sendo esses pontos desejados para atenção e objeto dos estudiosos desse campo.

Fonte: Adaptado Hambrick & Crosland (2018).

O mecanismo de funcionamento das heurísticas ocorre quando se apresentam as informações mais complexas e interconectadas, viabilizando para que as oportunidades sejam identificadas rapidamente, facilitando a direção, o improviso e a coordenação (Vuori & Vuori, 2014). A aprendizagem se reflete em mudanças nos modelos mentais (Fil & Lyles, 1985, Huber 1991) e, assim, a adaptação cognitiva face ao processo de aprendizagem gera implicações nas ações organizacionais (Chen *et al.*, 2015). À medida que ocorre mais aprendizado organizacional, ao longo do tempo, os gestores têm um conjunto maior de analogias

disponíveis, permitindo-os identificar dados que são relevantes para a estratégia e os diferenciem dos irrelevantes e, em casos específicos, isso possibilita que os gestores realizem diagnósticos mais rápidos e intuitivos (Shepherd *et al.*, 2017; Carbonell *et al.*, 2018).

Com o propósito de libertar a capacidade mental e viabilizar decisões oportunas, executivos do alto escalão desenvolvem modelos simplificados individuais de causa e efeito que refletem a realidade que enfrentam. Essas heurísticas facilitam na organização, interpretação e priorização de informações. Os gestores moldam sua própria visão limitada da realidade e, assim, tomam decisões baseadas na sua racionalidade pessoal limitada (Bobe & Kober, 2020). Uma abordagem focada nos desafios estratégicos é viável a partir da estratégia comportamental, priorizando-se o estudo comportamento de executivos, do conselho de administração, e as interações estratégicas no alto escalão, em vez de se concentrar em estratégias específicas. Através de tal abordagem, baseada em evidências, busca-se compreender e reduzir os vieses cognitivos e sociopsicológicos no processo estratégicos, enfatizando a importância de planos elaborados para mitigar esses vieses e direcionar ações estratégicas mais eficazes (Hesselbarth *et al.*, 2023).

A estratégia comportamental apresenta uma visão que busca integrar diferentes perspectivas teóricas e metodológicas para compreender a complexidade da tomada de decisão estratégica que envolve: dimensionar a cognição individual para o comportamento coletivo, definir os fundamentos psicológicos da teoria da estratégia, compreender o julgamento complexo nas organizações e, finalmente, melhorar a arquitetura psicológica da empresa. Vale enfatizar sobre a importância da habilidade de julgamento do executivo nesse contexto, que consiste na capacidade de analisar informações importantes sobre as opções disponíveis e tomar decisões subsidiadas em informações, em tempo hábil, ou seja, envolve um conjunto de habilidades cognitivas, como avaliação de riscos, tomada de decisões em condições de incerteza e adaptação a novas informações e circunstâncias (Powell *et al.*, 2011).

A evolução dos desafios na área direciona-se para a utilização de medidas e validações diretas de construtos, destacando a importância de incorporar a psicologia cognitiva e social à Teoria do Alto Escalão. Essa integração, numa abordagem mais ampla da teoria da estratégia comportamental, proporciona oportunidades relevantes para estabelecer conexões entre a estratégia e a realidade (VolppSierra *et al.*, 2019). Algumas pesquisas, por exemplo, têm examinado o afeto e a cognição no alto escalão com o propósito de aprofundar a investigação nesse campo, explorar o papel dos estados afetivos, da cognição e sua interação nas decisões

estratégicas realizadas pelos executivos, contribuindo para o aprimoramento da governança corporativa (Cristofaro *et al.*, 2023).

2.2. Teoria do Alto Escalão - TAE

Com base na premissa da racionalidade limitada (March & Simon, 1958) e no conceito de coalizão dominante de Cyert e March (1963) que sugere que o desempenho da empresa resulta das escolhas coletivas dos principais tomadores de decisão, surgiu a TAE proposta por Hambrick & Mason (1984), estudo fundamental que destaca a necessidade de entender os padrões mentais dos gerentes de topo e sua influência na estratégia e no resultado das organizações. O cerne da pesquisa do alto escalão considera que a estratégia é um instrumento-chave por meio do qual os altos executivos e sua equipe de topo se relacionam com o desempenho da organização (Finkelstein *et al.*, 2009; Ou *et al.*, 2018).

As organizações se modificam em reflexos de seus líderes de topo, repercutindo as decisões moldadas pela interpretação pessoal da realidade de tais executivos, sendo que essas decisões estão alicerçadas em processos cognitivos, crenças, traços de personalidade e normas éticas (Hambrick & Mason, 1984). O alto escalão das organizações, em geral, é composto por CEOs, gerentes seniores e suas equipes de alta administração que desempenham um papel relevante no processo estratégico. As ações dos executivos são orientadas por suas interpretações pessoais a partir das situações estratégicas que vivenciam, e os saberes acumulados são moldadas por suas experiências, valores e características individuais de personalidade (Hambrick, 2007; Bromiley & Rau, 2016). Cada gestor, portanto, traz para uma situação administrativa suas próprias premissas, as quais refletem sua base cognitiva e seus valores (López-Muñoz & Escribá-Esteve, 2017), revelando a racionalidade limitada dos decisores, objetivos frequentemente conflitantes e diversas alternativas (Abatecola & Cristofaro, 2018).

Os gestores do alto escalão desempenham um papel fundamental para a concepção de estratégias, colaboram na interpretação e nas respostas de assuntos estratégicos (Hambrick & Mason, 1984). O resultado de uma organização pode ser influenciado, em certa medida, pelas características de seus executivos e sua equipe próxima (Hoskisson *et al.*, 1999). O alto escalão é reconhecido como uma entidade decisória fundamental na formação dos movimentos competitivos da organização, quando seus valores e atitudes incentivam a troca espontânea de informações, o diálogo aberto, o apoio às mudanças, e a diversidade de crenças; isso favorece uma cultura organizacional capaz de promover a criatividade e inovação (Yoon *et al.*, 2015). As decisões estratégicas são um reflexo dos valores e das bases cognitivas dos atores poderosos,

que estão em conformidade com certas características observáveis, como treinamento ou experiência, assim, os resultados dessas decisões estão associados às características observáveis desses atores (López-Muñoz & Escribá-Esteve, 2017).

O fluxo crescente e em evolução de pesquisas sobre o alto escalão e a tomada de decisões estratégicas destacam a importância de compreender o papel da equipe do alto escalão nas decisões organizacionais (Ribeiro *et al.*, 2017). Cabe notar que essa teoria aponta, em inúmeros estudos, a influência dos altos executivos na tomada de decisão estratégica considerando suas características pessoais, como estilos cognitivos, valores e atributos psicológicos, experiências, idade, tempo de mandato, histórico profissional, educação, raízes socioeconômicas e situação financeira, entre outros, nas decisões estratégicas e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais (Hambrick & Mason, 1984; Carbonell *et al.*, 2018). O conhecimento produzido sob as lentes da TAE é vasto e revisões de literatura têm explicado de maneira relevante o desenvolvimento desses aspectos específicos (Nielsen, 2010; Bromiley & Rau, 2016; Abatecola & Cristofaro, 2016; Elbanna *et al.*, 2020). Indica ainda a relevância das interações sociais e dos relacionamentos dos executivos no contexto das decisões estratégicas (Liu e Ji, 2022).

Essas características se relacionam com ações e direcionamentos estratégicos da organização e alguns autores visualizam a equipe executiva como recurso estratégico (Miller & Toulouse, 1986; Finkelstein & Hambrick, 1988; Smiht *et al.*, 1994). A TAE sugere que a relação entre as características do CEO e o desempenho da empresa ocorre através dos executivos, e orientações estratégicas (Ou *et al.*, 2018). A análise de todos os executivos corporativos, não limitada ao CEO, possibilita uma visão mais completa da postura estratégica corporativa, evidenciando que a governança corporativa é um processo multifacetado e requer a consideração, não restrita, das características individuais de cada executivo, bem como do impacto coletivo desses elementos (Abatecola & Cristofaro, 2018). Nesse sentido, a estrutura funcional e a tomada de decisões por executivos do alto escalão desempenham um papel relevante no direcionamento geral da organização para o mercado (Eriksson *et al.*, 2020).

Participantes do alto escalão das organizações apresentam habilidades sociais e cognitivas distintas entre si, orientadas no percurso desses tomadores de decisão por emoções, racionalidade e/ou fatores genéticos, tidos como mecanismos de difícil reprodução e capazes de potencializar a diversidade em áreas competitivas (Serra *et al.*, 2014). Apesar de não ser completamente abrangentes por si só, as características demográficas dos executivos, inicialmente propostas por Hambrick & Mason (1984), possibilitam representações satisfatórias

de suas capacidades e esquemas cognitivos: idade, histórico funcional, experiências profissionais anteriores, educação, contexto socioeconômico, situação financeira e características do grupo (Abatecola & Cristofaro, 2018). Já na concepção estendida da abordagem do alto escalão, argumenta-se que tanto a experiência pessoal da equipe executiva (capital humano) quanto as relações externas dessa equipe (capital social) e as informações obtidas por meio dessas fontes, possuem um efeito relevante nas decisões estratégicas da empresa (Azam *et al.*, 2020).

Embora muitos estudos estabeleçam uma relação entre a diversidade e o desempenho organizacional ou outros resultados estratégicos, alguns negligenciam a importância da diversidade, a qual é relevante pois as características demográficas dos indivíduos estão relacionadas à racionalidade limitada (Rost & Osterloh, 2010). Ainda que não haja concordância em relação a essa abordagem e na identificação de recursos que viabilizem de maneira concreta vantagem competitiva (Serra *et al.*, 2014), os gerentes do alto escalão são funcionários centrais para o desempenho organizacional (Carbonell *et al.*, 2015). Alguns subgrupos de executivos são essenciais, visto que nem todos os executivos do alto escalão participam das mesmas decisões, e certos grupos são responsáveis por decisões específicas (Liu e Ji, 2022).

É notável a ausência de entendimento sobre como as características dos executivos influenciam a maneira como eles enxergam e reagem aos estímulos ao seu redor e, conseqüentemente, como essas percepções se refletem em suas decisões. Contudo, sabe-se que o mecanismo pelo qual as características dos executivos se convertem em resultados estratégicos ocorre por meio da atenção (Cho & Hambrick, 2006). Esses líderes combinam semelhanças e diferenças entre as questões estratégicas atuais e experiências passadas, usando o raciocínio analógico (Miller & Lin, 2015). Em situações de racionalidade limitada, onde a atenção gerencial é restrita, as experiências anteriores dos altos executivos são cruciais para orientar sua atenção para possíveis questões (Carbonell *et al.*, 2018). Visto que as interações sociais são difíceis de serem observadas diretamente, alguns pesquisadores recorrem geralmente à heterogeneidade (homogeneidade) nas características individuais dos executivos para inferir como eles interagem e se relacionam (Liu e Ji, 2022).

A escassa atenção atribuída às interações entre executivos e as partes interessadas, consideradas mediadores cruciais no contexto do alto escalão, está associada ao conceito da 'caixa-preta relacional'. Há demandas por pesquisas que explorem as expressões comportamentais da liderança executiva e como os referidos comportamentos impactam os

relacionamentos, motivações e ações das várias partes interessadas que, em última análise, afetam os resultados da empresa. (Chen & Miller, 2012; Neely *et al.*, 2020).

A pesquisa sobre CEOs e equipes do alto escalão é diversificada e abrange uma ampla gama de construções e descobertas. Torna-se imprescindível buscar uma compreensão mais profunda e comparativa dessas construções, identificando relações gerais mais confiáveis entre os fatores sociais, comportamentais e cognitivos e os resultados das empresas (Bromiley & Rau, 2016). Análises anteriores destacaram a importância de concentrar mais atenção na forma pelas quais as características individuais dos executivos moldam a dinâmica entre eles, bem como entre executivos e o conselho de administração, e até mesmo como esses fatores podem impactar as partes interessadas mais afastadas como funcionários, meios de comunicação e investidores. Ao desvendar essa ‘caixa-preta relacional’, sugere-se que os acadêmicos possam desenvolver uma compreensão mais profunda de como os executivos podem e devem atuar em suas organizações para viabilizar resultados exitosos (Helfat & Martin, 2015; Neely *et al.*, 2020).

Estudos anteriores sobre os tomadores de decisão sinalizaram também a relevância de considerar as características da alta administração, características específicas de decisão, características ambientais, características organizacionais, características demográficas e as psicológicas (Elbanna *et al.*, 2020).

As seções a seguir apresentam uma revisão geral dessas características agrupadas, tomando-se em consideração o contexto, relações estratégicas e estudos empíricos.

2.2.1. Características do alto escalão

Sabe-se que a gestão consiste em um esforço conjunto em que uma coalizão dominante influencia os resultados organizacionais (Cyert & March, 1963). Os principais executivos com perfis distintos tendem a tomar decisões diversas, influenciando as ações corporativas de maneiras variadas. Sob esse aspecto, as características das equipes do alto escalão proporcionam explicações mais efetivas dos resultados das organizações (Hambrick, 2007). Hattk & Blaschke (2015) argumentam que quanto maior for a diversificação da equipe do alto escalão no tocante a níveis disciplinares e educacionais, maior é a tendência de conseguir conduzir uma organização, como uma universidade, por exemplo, em direção à excelência acadêmica. Uma visão geral e abrangente das características da alta administração permite mapear estudos dessa área em duas frentes: características perceptíveis e psicológicas (Ou *et al.*, 2018).

As perspectivas observáveis englobam elementos como idade, percursos funcionais, experiências, educação, origem socioeconômica, posição financeira, e a diversidade entre grupos de executivos. Além dessas características dos tomadores de decisão, os processos e conflitos são dimensões frequentes nos estudos dessa temática, enquanto as perspectivas psicológicas consideram fatores cognitivos, como experiências individuais, personalidade e valores (Ribeiro *et al.*, 2017). Embora as características observáveis dos gestores tenham impacto relevante em seu comportamento e das empresas, tais características só captam parte do modo como eles pensam, sendo mais suscetíveis às interferências que fatores psicológicos. Já que os traços psicológicos podem se expressar nas ações e palavras das pessoas, o avanço da tecnologia tem permitido aos pesquisadores captar tais expressões e prever os traços psicológicos dos executivos (Liu e Ji, 2022).

Rumelt (1984) considera que a tomada de decisão pelo alto escalão é capaz de manter suas organizações em evidência, isolando-as de imitação, e leva em consideração o relacionamento estratégico com seus *stakeholders*, da sua capacidade de inovação e busca por novas oportunidades de negócios. Finkelstein & Boyd (1998) apontaram que fatores organizacionais e ambientais determinam o impacto das características do CEO na escolha estratégica – discricionariedade gerencial (Laufs *et al.*, 2016).

Em geral, para esses executivos é apresentada uma quantidade de informações esmagadora que requer atenção para confrontá-las (Mintzberg, 1973). Eles decidem sobre respostas apropriadas a estímulos importantes, excluem informações menos relevantes (Weik, 1979), utilizando de sua demografia, crenças, conhecimentos e formação educacional, competências profissionais, experiências funcionais, suposições e valores, de acordo com suas interpretações referentes a uma situação (March & Simon, 1958; Finkelstein & Hambrick, 1990). Os indivíduos podem tomar decisões diferentes em situações semelhantes, dependendo desses fatores, as decisões são influenciadas também por fatores psicológicos, como vieses cognitivos, emoções e experiência prévia, sendo que a presença de distintas estruturas cognitivas em equipes executivas expande o alcance das informações disponíveis durante o processo de tomada de decisão (Simon, 1997; Gibson, 2006; Gigerenzer, 2020).

Inúmeros estudos buscaram entender os efeitos da homogeneidade e heterogeneidade entre executivos do alto escalão nas políticas e nos resultados das organizações. Trata-se de um indicador que mensura o grau de diversidade entre os membros de um grupo, capta diferenças ou semelhanças nos atributos individuais, a partir de parâmetros como idade, tempo de serviço e a formação educacional e profissional. A diversidade entre executivos no alto escalão, seja na

forma de diferenças demográficas ou na busca por semelhança, afeta as interações sociais e a dinâmica corporativa. Enquanto equipes heterogêneas tendem a ser mais inovadoras e adaptáveis, enfrentam desafios de gestão, conflitos e tomada de decisão. Por outro lado, equipes homogêneas são mais coesas, porém podem ser menos ágeis em ambientes de mudança (Liu e Ji, 2022).

Neely *et al.*, (2020), em uma revisão de literatura conhecida como “metacríticas da pesquisa em alto escalão”, sinalizaram que há uma expansão notável de tópicos relacionados a essa teoria. Além disso, indicaram que o próprio fenômeno está passando por mudanças, com evidências substanciais, sugerindo que os executivos desempenham um papel ainda mais relevante nas ações e no desempenho da empresa em comparação ao passado. A literatura do alto escalão está em crescimento, tornando a compreensão de questões que envolvem diversas correntes de pesquisa mais complexa. Paralelamente, as transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais no ambiente das organizações podem ter impacto significativo no papel dos executivos e em sua influência sobre as empresas e a sociedade.

O próximo tópico se propõe a apresentar as características demográficas.

2.2.2. Características demográficas

A associação entre as características presentes na equipe do alto escalão e o desempenho da empresa pode ser utilizada como um indicador confiável, embora não completo, dos processos psicológicos e sociais que intermedeiam a relação entre as características demográficas dos executivos e seus comportamentos (Rost & Osterloh, 2010). Para Bromiley & Rau (2016), algumas características do CEO são comumente observáveis como experiência prévia na organização, setor ou outras áreas, e essas têm um impacto claro no desempenho organizacional e em outros resultados, como tomada de decisão, mensuração de riscos, inovação, escolha de mercado e internacionalização das empresas. Tal impacto pode mudar dependendo do contexto, volatilidade ou estabilidade da indústria. Inúmeros estudos exploram como as características demográficas dos executivos do alto escalão impactam a política e os resultados da organização (Liu e Ji, 2022).

Ressalta-se que as características demográficas, tais como nacionalidade, religião e composição familiar podem desempenhar um papel fundamental na formação do comportamento humano e influenciar o modo como as informações são processadas dentro no alto escalão (Rost & Osterloh, 2010). Além disso, os aspectos observáveis da equipe do alto escalão também influenciam uma variedade de resultados organizacionais como estrutura,

mudança, estratégia e desempenho. Dentre as características demográficas dos executivos da alta administração, comumente identificadas nos estudos, é possível relacionar alguns elementos e descrevê-los. Sabe-se que esses elementos podem ser usados como *proxies* (substitutos) adequados dos quadros cognitivos dos gestores do alto escalão, mediante a dificuldade para obtenção de seus dados psicométricos esses indicadores, apesar de imperfeitos, são úteis na previsão sobre ações estratégicas de uma organização (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Elbanna *et al.*, 2020).

A utilização de *proxies* demográficas é meramente uma conveniência metodológica para representar construções mais abrangentes, complexas e de difícil acesso relacionadas a cognições, valores e percepções que afetam as escolhas estratégicas. Essas medidas podem ser complementadas com abordagens mais detalhadas dos mecanismos e processos que produzem impacto na cognição, nos valores e nas percepções dos executivos do alto escalão (Carpenter *et al.*, 2004; Muñoz & Escriba-Esteve, 2017).

Estudos de Rost & Osterloh (2010) destacaram que a diversidade, apesar de relevante, é uma lacuna na teoria do alto escalão, pois as características demográficas estão associadas à racionalidade limitada dos indivíduos e ao desempenho e outros resultados estratégicos. Outro fator de atenção dos pesquisadores diz respeito à interação entre os CEOs e equipe do alto escalão, visto que as características sociais e psicológicas dessa interação influenciam os processos e resultados da equipe e da empresa, sendo que não é possível desprezar a liderança do CEO que satisfaz um papel importante nessa interface, podendo ser direta ou indireta. Destacam-se aspectos relacionados à diversidade da equipe do alto escalão - formação, experiência, qualificações, conexões – que também exercem um papel importante no desempenho organizacional, na intensidade de pesquisa e desenvolvimento, e inovação (Bromiley & Rau, 2016).

O construto “Idade” pode afetar a tendência de um CEO em tomar riscos e lidar com mudanças, bem como sua habilidade de processar e avaliar informações (Agarwal, 1994; Herrman & Datta, 2002, 2006; Wiersema & Bantel, 1992; Laufs *et al.*, 2016). Líderes mais jovens tendem a assumir riscos corporativos, enquanto os executivos mais velhos tendem a manter um comportamento psicológico mais forte com o *status quo* da organização. Tais descobertas podem estar relacionadas ao declínio das capacidades cognitivas e dos níveis de energia, à medida que os executivos envelhecem. Executivos mais velhos apresentam uma tendência à inflexibilidade, resistência a mudanças e, por vezes, uma menor capacidade de

integrar novas abordagens de maneira eficaz (Bobe & Kober, 2020), as explicações para estas observações podem diferir (Liu e Ji, 2022).

Já no construto “Posse” ou posição financeira, as equipes do alto escalão associam-no ao desempenho organizacional, inovação e tomada de riscos (Henderson *et al.*, 2006). No entanto, ainda não foi investigado - ou pelo menos não foi encontrado na literatura - como o conhecimento específico da indústria, adquirido por meio da posse, pode influenciar os processos de tomada de decisão estratégica (Elbanna *et al.*, 2020).

No que tange ao elemento educação, a formação do CEO e de sua equipe executiva se reflete na estratégia das organizações que conduzem (Alkaraan & Northcott, 2006). Estudos têm demonstrado que níveis mais elevados de educação estão associados a um maior grau de complexidade cognitiva (Gisberg, 1990), receptividade à inovação e à mudança (Hambrick & Mason, 1984; Wieserma & Bantel, 1992). Ting *et al.*, (2016) sinalizaram sobre uma relação positiva entre maiores níveis de formação educacional e maior experiência de trabalho com o grau de alavancagem financeira da organização, bem como à medida que a educação eleva, a confiança na tomada de decisões aumenta. Pesquisas sugerem, igualmente, que executivos com um nível elevado de educação possuem maior tolerância à ambiguidade, são receptivos a ideias novas e possuem uma base de conhecimento e competências necessárias para busca e avaliação de oportunidades e alternativas (Hermann & Datta, 2005; Carbonell *et al.*, 2018), tendem a ser mais inovadores e capazes de se adaptar às mudanças (Liu e Ji, 2022).

Bobe & Kober (2018) apontaram em sua investigação que a formação educacional do executivo desempenha um papel relevante associado à adoção de sistemas de controle e gestão, e no tipo de métrica de desempenho que eles enfatizam. Executivos com experiência em áreas de negócio tendem a se sentir mais à vontade com o uso de controles financeiros em comparação com aqueles que vêm de áreas não relacionadas a negócios. Em particular, os executivos com formação em educação empresarial têm uma inclinação maior para o uso diagnóstico por meio de sistemas de controle e gestão. Quanto mais desafiador o trabalho, mas evidente se torna a associação entre características pessoais e as escolhas dos executivos, visto que trabalhos mais desafiadores deixam menos tempo para a deliberação de decisões, exigindo que os gestores confiem mais em suas experiências anteriores.

A experiência prévia de um executivo, isto é, suas experiências profissionais e funcionais assumem uma função essencial de orientar a atenção dos executivos em relação às questões estratégicas, especialmente em situações de racionalidade limitada, segundo a literatura, nas quais a atenção gerencial se encontra restrita (Hambrick & Mason, 1984; Buyl *et*

al., 2011). Os líderes costumam trazer consigo experiências passadas para suas novas empreitadas e, na medida que acumulam maior experiência, são capazes de conseguir informações de diferentes fontes, o que os tornam cautelosos no tocante aos vieses de decisão, ou seja, são mais confiantes (Ting *et al.*, 2016). Estudos sobre experiências prévias incluem aqueles que evidenciam experiências específicas como educação, trabalho, experiência de vida e aqueles que enfocam a diversidade dessas experiências. A experiência dos executivos do alto escalão pode melhorar a qualidade da política empresarial relacionada com sua área específica, mas isso não significa elevar sempre o desempenho empresarial (Liu e Ji, 2022).

Conforme a aprendizagem organizacional acontece no decorrer do tempo, os líderes do alto escalão ampliam seu repertório de analogias, o que lhes possibilita comparar dados estrategicamente daqueles que não são, assim como implementar diagnósticos mais céleres e intuitivos em algumas ocasiões (Shepherd *et al.*, 2017). Tal capacidade é desenvolvida por meio da combinação de semelhanças e diferenças percebidas em questões estratégicas atuais e passadas, resultando em raciocínio analógico (Miller & Lin, 2015; Carbonell *et al.*, 2018). Além do histórico de trabalho, as vivências pessoais também provocam efeito considerável nas decisões dos gestores, visto que grandes eventos ao longo da vida do executivo podem influenciar suas atitudes e escolhas arriscadas. Em geral, as investigações sobre a experiência de vida destes se concentram em como essas experiências moldam seu comportamento gerencial, algumas podem torná-los mais avessos ao risco, resultando em políticas empresariais conservadoras, enquanto outras podem impulsionar políticas empresariais mais arrojadas (Liu & Ji, 2022).

O mandato ou histórico funcional contribui para mitigar a manifestação de divergências marcantes entre executivos, os efeitos da heterogeneidade no alto escalão são passíveis de percepção em equipes de comando relativamente curtas (Carpenter, 2002). A permanência mais longa da equipe favorece a comunicação e comunicação interna (Ou *et al.*, 2015). Executivos de longa data estabelecem estratégias conforme o repertório de respostas que desenvolveram ao longo de sua atuação na empresa, limitando sua capacidade de exposição aos riscos e processar informações (Laufs *et al.*, 2016). A permanência prolongada está relacionada a manutenção do *status quo* - estado atual – devido à tendência a evitar e temer riscos. Quanto mais tempo alguém permanece em um ambiente organizacional, mais consolidadas se tornam suas rotinas, as redes sociais e o seu próprio poder (Bobe & Kober, 2020).

Cabe aqui ressaltar a existência de um debate literário contínuo que gira em torno das questões da diversidade de gênero no alto escalão, especialmente se os diretores masculinos e

femininos diferem na abordagem comportamental - no que tange aos traços de personalidade, cognição e preferências - há investigações que têm buscado compreender a influência do gênero no alto escalão das organizações, a presença de mulheres nos conselhos de gestão, e também nas decisões sobre aquisição de empresas (Chen *et al.*, 2016). Para Bobe & Kober (2018), as mulheres tendem a perceber o poder como a disseminação de informações e conhecimento, promovendo práticas que facilitam esses processos, com base em teorias de poder. Em contraste, os homens percebem o poder como um mecanismo para influenciar e alcançar metas específicas. Elas são mais propensas ao uso de abordagens cognitivas que enfatizam a harmonia, resultando em maior compartilhamento de informações, colaboração e diálogo, preferindo estilos transformacionais de liderança. Essas tendências são observadas em diferentes contextos como empresas, escolas e equipes universitárias, por exemplo.

A participação de mulheres em cargos do alto escalão é insuficiente em muitas nacionalidades, e alguns governos têm definido regulamentações para tratar a questão de desigualdade de oportunidades com o propósito de melhorar a representação de gêneros no alto escalão das organizações privadas; ademais, mulheres nessa posição possuem condições de colaborar para a qualidade e a criatividade das decisões estratégicas (Smith *et al.*, 2006). Contudo, as transformações sociais que incluem o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e a ocupação de cargos tradicionalmente desempenhados por homens é um fato que não pode ser ignorado, visto que é possível antecipar uma convergência gradual entre características tradicionalmente masculinas e femininas. Tal fenômeno ocorre à medida que algumas mulheres apresentam cada vez mais traços de personalidade tradicionalmente associados ao sexo masculino, dada a relevância atribuída às características profissionais tais como liderança, prestígio e poder (Bobe & Kober, 2018).

Ting *et al.*, (2016), apontaram que, tradicionalmente, tendo por base a teoria organizacional, há uma crença que homens que integram os conselhos tendem a ser mais autoconfiantes, mas há achados literários que concordam que mulheres podem exibir níveis de autoconfiança e competitividade tão elevados quanto homens, em especial quando têm a oportunidade de se destacarem e em grupos iniciais (ex. Nekby e outros, 2008). As mulheres são mais abrangentes em relação aos homens no uso das informações disponíveis ao tomar decisões, não se restringindo apenas aos dados, mas também considerando a relevância dessas informações para resultados futuros (Bobe & Kober, 2020).

Na figura 2 consta o resumo de tais elementos – as características demográficas - comumente identificados na literatura:

Figura 2

Características demográficas comumente investigadas no alto escalão

Elementos	Descrição
Idade	Tem sido constantemente relacionada com o desempenho das organizações e é um fator que influencia os processos de decisões estratégicas (Finkelstein <i>et al.</i> , 2009).
Educação	A relação entre a educação dos altos executivos e o desempenho organizacional tem sido amplamente estudada e os resultados indicam uma correlação positiva e progressiva entre o nível educacional e o desempenho da empresa. (Clark & Maggitti, 2012; Francioni <i>et al.</i> , 2015). O construto Educação pode influenciar uma decisão a ser tomada (Tabesch <i>et al.</i> , 2019) e consiste num indicador de habilidades e capacidades cognitivas dos membros do alto escalão (Berard & Frechet, 2020).
Experiência prévia	Esse elemento necessita de uma avaliação sob duas perspectivas: quantidade e tipo, sendo que a quantidade de experiência não reflete necessariamente a maior potência do time do alto escalão (Clark & Maggitti, 2012). Já o tipo de experiência pode influenciar a tomada de decisão estratégica e os resultados (Hitt & Ireland, 1986). Para Laufs <i>et al.</i> , (2016), a partir de estudos realizados com pequenas e médias empresas com atuação internacional, os CEOs necessitam reconhecer como suas vidas e experiências influenciam suas decisões associadas ao risco, capacidade de processamento de informações e escolhas estratégicas. Ter uma experiência relevante auxilia os gestores a tomar decisões melhores. Em contrapartida, essa mesma experiência pode torná-los apegados a métodos antigos, dificultando a adaptação a mudanças e novos ambientes (Liu & Ji, 2022).
Posse	Refere-se à propriedade do conhecimento e da informação que o executivo do alto escalão possui, adquirida ao longo de suas carreiras e experiências anteriores e que influenciam suas percepções e ações do presente (Hambrick & Mason, 1984). De todas as características demográficas, a posse é considerada como o fator que exerce a influência teórica mais significativa nas decisões (Finkelstein <i>et al.</i> , 2009).
Tempo de mandato	Trata-se de tempo no cargo em anos, histórico funcional, e pode influenciar na tomada de decisão em função das experiências vividas no cargo. O mandato de longa duração associa-se ao senso coletivo de aversão ao risco e adesão ao <i>status quo</i> , sendo que essa combinação repercute no desempenho da empresa (Bantel & Jackson, 1989; Pfeffer, 1983; Michael & Hambrick, 1992; Miller, 1991). Considerado como construto equalizador/moderador, muitas vezes ignorado nos estudos, tem por premissa o contexto social dos membros do alto escalão, seu percurso e as relações sociais desenvolvidas na organização com implicações para os efeitos demográficos (Finkelstein & Hambrick, 1996; Carpenter, 2002). Executivos com longo período de permanência na função estão comprometidos com seus paradigmas, evitam informações que os confrontem e perdem o interesse em sua posição e resistam às mudanças. Uma longa permanência pode estar relacionada a mudança do <i>status quo</i> pela

	resistência e aversão ao risco. Em geral, quanto mais tempo um executivo está no ambiente organizacional, mais potente são suas rotinas, redes sociais e bases de poder (Finkelstein & Hambrick, 1996; Bobe & Kober, 2020).
Gênero Sexo	Há indício de que a diversidade de gestão, que abrange a proporção de mulheres em cargos de liderança, pode ter uma implicação positiva no desempenho das empresas, em especial quando as executivas detêm uma sólida formação acadêmica (Smith; Smith; & Verner, 2006). A questão de gênero no alto escalão pode influenciar certos processos organizacionais (Rost & Osterloh, 2010). Há uma crescente compreensão de que o gênero tem impacto na tomada de decisão, influenciando valores, processos cognitivos e percepções individuais, além de ser uma característica pessoal significativa que afeta a adoção de métricas de desempenho (Bobe & Kober, 2020). Contudo, as investigações sobre a temática de gênero têm apresentado resultados ambíguos e variam conforme as medidas de desempenho utilizadas. Sabe-se que o gênero pode influenciar a tomada de riscos, mulheres são mais avessas ao risco em diferentes situações e possuem menos excesso de confiança em comparação aos homens (Kaur & Singh, 2021).

Talento gerencial e competências profissionais – conhecimento, habilidades, estilos cognitivos, experiências funcionais, formação educacional do alto escalão - influenciam as decisões estratégicas nas organizações (Selznick, 1957; Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Finkelstein, 1987). A posse do cargo de CEO, educação e experiências anteriores são fatores que refletem as vivências do CEO e que moldam sua percepção do ambiente externo, suas crenças, portanto, são influenciadas pelo o tipo de conhecimento e educação e como resultado, repercutem nas escolhas estratégicas e, conseqüentemente, no desempenho geral da empresa (Finkelstein *et al.*, 2009, Rost & Osterloh, 2010). Todavia, faz-se necessário ressaltar que o uso dessas características como substitutos dos quadros cognitivos dos membros do alto escalão não permite uma compreensão detalhada dos processos essenciais que orientam o comportamento executivo, isto é, não possibilita a abertura da “caixa-preta” (Lawrence, 1997; VolppSierra *et al.*, 2019).

Em pesquisas que envolvem aspectos como formas de medir a influência do alto escalão há uma variedade de possibilidades e descobertas. Entretanto, o campo de pesquisa como um todo não se uniu em torno de um conjunto coerente de construtos e Bromiley & Rau (2016) apontaram razões para tal situação e que podem ser descritas como:

- I. Utilização de uma diversidade de construtos explicativos e variáveis dependentes (apesar de expandir as possibilidades de compreensão dos fenômenos relevantes, essa diversidade reduz a capacidade de desenvolver conhecimento cumulativo).

- II. A complexidade inerente à pesquisa no alto escalão reside na relação intrínseca entre os atributos dos gerentes sêniores, as decisões estratégicas e os resultados alcançados pela empresa.

Neely *et al.*, (2020), baseando-se em análises recentes, corroboram o entendimento de que estudos no alto escalão são frequentemente alvos de críticas devido à ausência de atenção dada aos mecanismos de processo que intermedeiam a relação entre a orientação executiva e os resultados da empresa. Isso tem levado alguns críticos a argumentar que essa ‘caixa-preta’ restringe tanto as contribuições conceituais quanto as práticas da teoria. Observa-se que essa ‘caixa-preta’ pode ser desdobrada em duas abordagens conceituais distintas, uma relacionada à falta de exploração explícita dos processos cognitivos dos executivos e a outra relacionada aos processos relacionais.

O próximo tópico busca apresentar as características psicológicas.

2.2.3. Características psicológicas

Um dos recursos mais relevantes para a organização é o conhecimento (Azam *et al.*, 2020). De acordo com a Teoria do Alto Escalão - TAE, as características psicológicas dos gerentes de alto nível são fundamentais para moldar sua cognição e valores, o que por sua vez afetam o processo de tomada de decisão estratégica, a alocação de recursos, a liderança de funcionários e, em última análise, o desempenho geral da empresa (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009. Ou *et al.*, 2018).

Na TAE, as características psicológicas são consideradas como uma espécie de filtro informacional que modela as decisões dos executivos como resposta aos ambientes externos (Ou *et al.*, 2018). Sabe-se que a o processo de gestão é, em grande parte, uma tarefa comum entre os principais líderes (Hambrick & Mason, 1984). Inúmeras características psicológicas já foram investigadas em estudos anteriores com o objetivo de compreender seu efeito nos processos de decisão estratégica, incluindo, mas não se limitando ao *locus* de controle, necessidade de realização e propensão ao risco (Elbanna *et al.*, 2020).

Por meio da TAE, é possível reconhecer que as características dos gestores influenciam suas decisões estratégicas e são indícios de suas atitudes, experiências, perspectivas e competências cognitivas (Carbonell *et al.*, 2015). As características psicológicas implícitas inerentes às relações existentes no alto escalão das organizações têm sido pouco exploradas em relação aos estudos que abrangem as características individuais dos CEOs, isto é, há limitação e, entretanto, alguns estudos sugerem relações relevantes entre a confiança, emoções e valores,

e outros associam os processos de decisão estratégica e os resultados da organização (Bromiley & Rau, 2016).

Apesar das vantagens na utilização das características demográficas como indicadores para mensurar o CEO ou de traços psicológicos reais no alto escalão (Papadakis *et al.*, 2010), essa abordagem enfrenta questionamentos. Kilduff *et al.*, (2000), demonstraram a ausência de uma relação significativa entre diversidade e diversidade cognitiva, sugerindo, então, que as características demográficas podem não ser as *proxies* apropriadas para substituir características psicológicas correspondentes.

Assim, alguns estudiosos do alto escalão passaram a testar características psicológicas diretamente, como estilo de tomada de decisão (Nutt, 1990). Estudos de diferentes áreas da ciência cognitiva têm apontado que as decisões e os comportamentos humanos são influenciados pela intuição e pelas respostas emocionais do que anteriormente se imaginava, elas podem, por exemplo, limitar o espaço para a tomada de decisão, ao mesmo tempo em que aumenta a probabilidade de que a ação seja coerente com experiências anteriores (Markic, 2009). Delgado-García & De La Fuente-Sabaté (2010) enfatizaram que os traços afetivos podem influenciar nas escolhas estratégicas dos executivos nas empresas, abrangem emoções e humor, por exemplo; contudo há uma escassez de pesquisas empíricas nesse sentido, apesar da importância dos fatores cognitivo-afetivo no processo de tomada de decisão estratégica.

A atenção é compreendida como um metaconstruto que descreve a maneira pela qual os tomadores de decisão individuais dentro de uma organização estruturam e distribuem sua atenção no tocante às questões e respostas específicas, influenciadas pelas estruturas cognitivas e contextuais da organização, presente num amplo campo de pesquisa interdisciplinar, na perspectiva da Visão Baseada na Atenção – VBA, (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2005). Os executivos do alto escalão enfrentam pressões significativas em seus empregos, exercendo uma diversidade de tarefas complexas, informações incompletas e uma quantidade excessiva de estímulos, e possíveis erros podem ter reflexos nas organizações que atuam e na carreira. Nessa perspectiva, os níveis moderados de ansiedade podem elevar o desempenho, e níveis altos podem levar ao comportamento tímido e fuga aos riscos, prejudicando o desempenho organizacional (Mannor *et al.*, 2016).

Outros elementos relevantes a serem observados são: comportamento ético, diversidade cognitiva e valores. O primeiro tem sido associado na literatura a estudos que investigam corrupção nas organizações por executivos (Shin *et al.*, 2015). Foram associadas ao comportamento ético dos executivos aspectos como honestidade e humildade, e pesquisas

apontaram que esses são capazes de reduzir atitudes antiéticas com efeito nas decisões gerenciais (Liu e Ji, 2022).

A diversidade cognitiva, por sua vez, é expressa através de crenças e preferências individuais e são essenciais para a compreensão do impacto da diversidade de gestores nas escolhas e no planejamento estratégico (Olson *et al.*; 2014). No tocante ao elemento valores, os valores que prevalecem entre os executivos do alto escalão têm implicações de peso nas empresas, moldando resultados, práticas de responsabilidade social corporativa e a relação com os acionistas e controladores, embora tais efeitos possam variar de acordo com o tipo de organização (Ling *et al.*, 2007; Bromiley & Rau, 2016).

Carbonell *et al.*, (2018) assinalam que, na definição de estratégias organizacionais, os executivos empregam seu estilo cognitivo, e isso engloba uma diversidade de percepções, interpretações, pensamentos e habilidades para resolução de problemas, sendo esses processos mentais importantes na tomada de decisão, discussões, produção, e podem variar conforme o tipo de problema identificado. Na concepção de Neely *et al.*, (2020) percebe-se um crescente número de pesquisas focadas nas interfaces estratégicas, a partir das abordagens de Bromiley & Rau (2016) e Simsek *et al.*, (2018), por exemplo. Tais interfaces tratam sobre a necessidade de compreensão do conceito que se refere a contextos sociais nos quais os atributos, aspirações e/ou atividades dos líderes estratégicos e/ou partes interessadas pertinentes se unem e integram de maneira mútua. Contudo, na prática, esta abordagem varia em termos da intensidade que explora os comportamentos e os processos relacionais, em vez de se restringir à observação das interações entre as características dos líderes ou equipes. Inúmeras publicações científicas nesta área e em correntes de pesquisas associadas têm começado a investigar de forma minuciosa esses aspectos comportamentais, relacionais e dinâmicos no alto escalão dentro daquilo que é comumente chamado de ‘caixa-preta’.

A inteligência emocional também é um conceito relevante no contexto empresarial e tem sido relacionada ao seu êxito (Carmeli, 2003). Abordada pela primeira vez por Salovey & Maayer (1990), envolve a capacidade de reconhecimento e gestão das emoções próprias e dos outros, e usar essa informação de maneira eficaz (Goleman, 1995). Compreende o reconhecimento e o gerenciamento das próprias emoções e de terceiros, a fim de usá-las de forma eficaz, sendo uma habilidade relevante para a liderança organizacional e se desdobra em cinco domínios: autoconsciência, que envolve compreender profundamente as próprias emoções; autorregulação, que trata do controle dos impulsos emocionais; motivação, que diz respeito a liderar a si mesmo e aos outros com paixão e criatividade; empatia, que considera os

sentimentos dos funcionários na tomada de decisões gerenciais; e habilidades sociais, que são cruciais para o trabalho colaborativo e a gestão eficaz de conexões interpessoais no ambiente de trabalho. Esses elementos estão ligados ao desempenho organizacional e ao sucesso na liderança (Bassa *et al.*, 2018).

Bromiley & Rau (2016) sinalizaram em sua revisão de literatura que é mais benéfico para as empresas avaliar a forma como o CEO interage com os membros da organização, em vez de focar exclusivamente na avaliação de sua personalidade. A interação social existente no alto escalão demonstra repercussão significativa na habilidade da empresa em ser ambidestra, enquanto a personalidade do CEO exerce um papel fundamental no conflito tanto de tarefas quanto de relacionamentos dentro da equipe, com consequentes desdobramentos positivos ou negativos no desempenho organizacional (De Jong *et al.*, 2013; Bromiley & Rau, 2016).

No que tange às características psicológicas do alto escalão, outro elemento importante é a integração comportamental, relevante para a ambidestria organizacional e que impacta positivamente a satisfação dos funcionários e a redução da rotatividade (Bromiley & Rau, 2016). A integração comportamental envolve o intercâmbio multidirecional de informações importantes, a construção de consenso eficiente, o desenvolvimento de uma linguagem comum e a célere síntese do conhecimento compartilhado entre os membros da equipe. Essa integração facilita o processamento rápido de informações, agiliza o processo de tomada de decisão e eleva a probabilidade de resultados efetivos (Shepherd *et al.*, 2023).

Além disso, há debates na literatura sobre a influência da integração social e da interdependência da equipe nos resultados e desempenho da empresa, incluindo diferentes perspectivas sobre a mediação ou moderação dessas influências por outros fatores organizacionais. Tal discussão também aborda a possibilidade da integração social e da interdependência da equipe atuarem como mediadoras dos efeitos de outros fatores organizacionais nos resultados da equipe e da empresa. Ademais, é essencialmente importante em situações de incerteza, visto que possibilita lidar com o inesperado e evitar falhas relacionadas à informação e à disfuncionalidade intraequipe (Bromiley & Rau, 2016). Trata-se de um fator crucial, tanto para a qualidade quanto para a velocidade da decisão. Contraria a visão popular de que a tomada de decisão rápida implica um processamento frugal de informações, favorecendo a qualidade da decisão. A integração oferece mecanismos vitais para lidar com incerteza, permitindo que as equipes resistentes à incerteza estejam atentas às opiniões dos outros membros e desenvolvam decisões viáveis de maneira eficiente (Shepherd *et al.*, 2023).

A capacidade de adaptação rápida de uma empresa em ambientes imprevisíveis é essencial para o seu desempenho e, nesse contexto, os executivos do alto escalão desempenham papel importante para viabilizar agilidade organizacional face à imprevisibilidade do mercado, influenciando diretamente os processos e resultados tanto no nível da equipe quanto da empresa, seja de forma direta ou por meio de variáveis intermediárias (Agle *et al.*, 2006; De Jong *et al.*, 2013, Bromiley & Rau 2016). A liderança transformacional desses executivos surge como fator importante e capaz de motivar seus seguidores nas organizações a superar expectativas explorando novas oportunidades e conhecimentos (Chen *et al.*, 2019).

Os líderes transformacionais atraem seus seguidores nas organizações através de sua personalidade carismática, inspirando-os a trabalharem em prol de objetivos coletivos promovendo um ambiente de desenvolvimento que estimula a criatividade, inovação e o questionamento de valores e, ao mesmo tempo em que trata de maneira personalizada os membros da equipe, reconhecendo suas necessidades (Resick *et al.*, 2009). Acredita-se que nesse processo e condição, os executivos do alto escalão, através de suas características de personalidade e estilos de liderança, estabeleçam estruturas de suporte eficazes por meio de sistemas de monitoramento e recompensa, o que pode viabilizar vantagem competitiva às organizações (Cortes & Herrmann, 2020).

Na dinâmica das características psicológicas, um construto de destaque é o *locus* de controle, que teve suas origens na teoria da aprendizagem e representa a percepção de controle individual sobre a vida, com implicações que extrapolam o contexto organizacional, abrangendo também áreas como comportamento social e adaptação às mudanças (Rotter, 1966). Elbanna *et al.*, (2020) descreveram esse elemento em *locus* de controle interno e externo. No *locus* de controle interno observa-se a crença dos indivíduos sobre os fatores internos influenciando os acontecimentos, sejam características, habilidades, escolhas pessoais e vontade. Nele, as pessoas acreditam que detêm domínio sobre suas vidas e ações que possam afetar os resultados. Já o *locus* de controle na perspectiva externa é estabelecido na crença de que os fatores externos influenciam os eventos e extrapolam o controle próprio. Pessoas com *locus* de controle externo podem se sentir ineficazes face à conjuntura e podem tender a experimentar emoções.

O construto “Metacognição do CEO” compreende as experiências conscientes de natureza cognitiva e afetiva de uma pessoa (sentimentos/pensamentos), sendo que tais vivências estão associadas à convicção de compreensão e abordagem de uma tarefa com êxito, e essas experiências podem ser breves ou extensas, simples ou complexas (Flavell, 1987).

Essencialmente, a experiência metacognitiva (Mitchell *et al.*, 2011) pressupõe que as vivências anteriores possam ser usadas para dar significado às situações presentes, culminando na crença quanto ao conhecimento de que a melhor forma de enfrentar uma situação presente demanda atenção cuidadosa e consciente, favorece ajustes de pensamento, criação, adaptação, preservação do saber e objetivos relevantes, e contribui para que os tomadores de decisão exerçam controle nos processos de tomada de decisão atuais.

Bailey & Peck (2013) apontaram os modelos mentais compartilhados como construto que influencia significativamente a tomada de decisão, visto que se trata de uma característica emergente de como assuntos-chave são conceituados no grupo, levando em consideração a variação na formulação de problemas, a tomada de decisão estratégica, o desenvolvimento de equipe e o desempenho. Entretanto, torna-se necessário encontrar um equilíbrio delicado entre modelos compatíveis e divergentes para viabilizar a eficácia da tomada de decisão. As explicações cognitivas têm um papel relevante na diversidade das respostas estratégicas, haja vista que enfatizam a necessidade de capacidades cognitivas dinâmicas nas organizações para reconfigurar recursos diante das mudanças no ambiente. Tais capacidades estão relacionadas à disponibilidade de informações obtidas pelos executivos; isto é, gestores com habilidades analíticas fortes tendem a desenvolver estratégias mais efetivas (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Em consonância com o elemento anterior, a procedência ou origem de um uma pessoa é um fator relevante que pode facilitar a compreensão de seu comportamento na tomada de decisão. Em geral, os conhecimentos, habilidades e perspectivas de um novo CEO são essenciais para conduzir as mudanças de maneira efetiva (Finkelstein & Hambrick, 1996). É possível que os executivos de origem externa proponham mudanças estratégicas distintas de outros que já faziam parte da empresa ou, talvez, adotem abordagens diferentes na implementação (Greinere *et al.*, 2003).

Zhang & Rajagopalan (2010) apontaram que estudos podem usar pesquisas e entrevistas com executivos de maneira a contribuir para uma compreensão profunda das diferenças na dinâmica de mudanças entre CEOs, sejam eles externos ou internos. Há evidências de que esses executivos, internos ou externos, possuam experiências distintas, sendo que os internos acumulam conhecimento e habilidades específicas da empresa através de sua trajetória na organização; enquanto CEOs externos são reconhecidos por gerar a concepção de novos conhecimentos e habilidades (Bromiley & Rau, 2016). Bobe & Kober (2018) assinalaram que a origem de uma pessoa é um fator capaz de impactar seu comportamento e a tomada de decisão,

em especial em contexto de gestão, os executivos lidam frequentemente com decisões complexas que extrapolam suas habilidades cognitivas.

Outro aspecto relevante, no campo da psicologia e gestão, envolve pesquisas sobre a influência da personalidade dos executivos do alto escalão no desempenho e resultados da organização. Bromiley & Rau (2016) sinalizaram um interesse crescente nesse megaconstruto, seja de maneira direta ou indireta, através de aspectos como dinamismo, flexibilidade estratégica e orientação empreendedora nos quais algumas investigações abordam a personalidade do CEO por meio de traços de personalidade como, por exemplo, o modelo de cinco fatores: conscienciosidade, estabilidade emocional, sociabilidade, extroversão e abertura à experiência. Enquanto outras se concentram em dimensões específicas, abrangendo traços positivos (autoavaliação básica, carisma, humildade) e negativos (narcisismo, excesso de confiança, arrogância).

Ainda referindo-se aos traços de personalidade, Liu e Ji (2022) apontaram que, no campo da gestão, o modelo de cinco fatores é avaliado com frequência em estudos associados à estratégia corporativa e cultura organizacional, onde executivos agradáveis tendem a não se concentrar no desempenho, os conscientes se destacam pela atenção aos detalhes e foco em resultados, os neuróticos podem ser inflexíveis, os extrovertidos são carismáticos e os abertos são propensos a assumir riscos. Na perspectiva da confiança, destaca-se que executivos de personalidade proativa, por exemplo, são mais inclinados a tomar a iniciativa para a transformação do ambiente externo (Cristofaro *et al.*, 2023).

A capacidade psicológica do alto escalão em lidar com diferentes tarefas simultaneamente, conhecida como policronicidade, configura-se em outro elemento que tem despertado interesse de pesquisadores considerando sua repercussão no desempenho da empresa (Souitaris & Maestro, 2010; Bromiley & Rau, 2016; Elbanna *et al.*, 2020). Essas estruturas mentais orientam as decisões estratégicas e, assim, determinam o comportamento. Portanto, mudanças no alto escalão podem impulsionar alterações nas ações estratégicas (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Na figura 3 consta o resumo dessas características psicológicas comumente identificados na literatura:

Figura 3

Resumo das Características Psicológicas comumente investigadas no alto escalão

Elementos	Descrição
Afeto	Em geral, esses traços afetivos referem-se a diferenças individuais estáveis nas tendências de longo prazo e podem ser vivenciados pelos executivos do alto escalão como afetos positivos (excitação, entusiasmo, elevação da autoconfiança), afetos negativos (angústia, irritação, fixação nos fatos) ou ausência de afeto (Markic,2009), por exemplo. Teorias psicológicas sugerem que os afetos positivos condicionam estratégias de processamento mais simples e criativas (assimilação, busca ativa da informação e exploração do novo), enquanto afetos negativos tendem a favorecer estratégias mais substantivas e cuidadosas (acomodação, conservação e prevenção de erros). Alguns estudos, por exemplo, sugerem que a relação entre a condição afetiva e tomada de decisão pode variar dependendo do contexto (Delgado-García & De La Fuente-Sabaté, 2010).
Atenção	Trata-se de recurso essencial e ao mesmo tempo escasso nas organizações. Desempenha um papel relevante na tomada de decisões estratégicas e na adaptação organizacional; portanto, a atenção gerencial é considerada limitada (Simon, 1947) numa perspectiva, mas também em processo multinível interrelacionando organizações, indivíduos e ambientes que estão inseridos, permitindo compreender como os tomadores de decisão selecionam, interpretam e respondem a estímulos e problemas específicos, influenciando o comportamento da organização e seus resultados (Ocasio, 1997). A atenção é um processo cognitivo que abrange a concentração da atividade mental em um conjunto limitado de estímulos ou informações disponíveis, determinada por uma combinação de aspectos internos e externos, demanda observação, codificação e estímulos, bem como o acompanhamento do tempo e do esforço dedicado a eles (Shomstein <i>et al.</i> , 2010).
Ansiedade no trabalho	A ansiedade é conhecida por influenciar o pensamento e comportamento dos indivíduos, e sua manifestação pode afetar na forma como os executivos do alto escalão percebem, compreendem e se comportam no processo de tomada de decisões estratégicas, levando-os a adotarem medidas para mitigar riscos tanto pessoais quanto das organizações em contextos distintos (Mannor <i>et al.</i> , 2016): A) No contexto de ganho, a ansiedade pode ampliar a aversão ao risco. B) O contexto de perda pode levar esses executivos a assumir riscos para evitar ou desfazer danos. C) É importante levar em consideração as teorias do alto escalão e a da decisão comportamental para compreender como a ansiedade afeta as decisões executivas. D)Na perspectiva prática do trabalho, a ansiedade pode repercutir na forma como os executivos interagem com suas equipes, em decisões estratégicas da organização e resultados.
Comportamento ético	Construto utilizado para explicar o envolvimento dos altos executivos de grandes organizações em corrupção (Shin <i>et al.</i> , 2015) e possui relação

	com traços de personalidade como humildade e honestidade com efeitos em atitudes éticas na tomada de decisão (Liu e Ji, 2022).
Diversidade cognitiva	Esse construto representado por crenças e preferências foi utilizado para explicar como a diversidade cognitiva dos executivos afeta a amplitude das decisões estratégicas e a extensão do planejamento estratégicos (Miller <i>et al.</i> , 1998). A diversidade cognitiva pode afetar a qualidade e o comprometimento das decisões estratégicas, e as decisões orientadas no afeto e na cognição terão a confiança como redutor do fator negativo (Olson <i>et al.</i> , 2015). A criação de equipes de alto nível de diversidade cognitiva pode favorecer a utilização de processos de decisão racionais e intuitivos ou que sejam capazes de alternar de um para outro, permitindo tomar decisões de qualidade (Thanos,2023).
Valores	Os valores dos executivos do alto escalão têm consequências relevantes para as organizações e influenciam vários resultados, responsabilidade social corporativa e shareholderismo, embora possam variar de acordo com o tipo de organização e empresa, por exemplo: identidade moral, coletivismo, e ideologias políticas (Ling <i>et al.</i> , 2007; Bromiley & Rau, 2016).
Domínios da inteligência emocional	<p>A inteligência emocional é considerada vital para a liderança e envolve a habilidade de sentir, entender e aplicá-la produtivamente abrangendo cinco domínios capazes de estabelecer conexão significativa com o desempenho organizacional (Bassa <i>et al.</i>, 2018):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Autoconsciência – Abrange o entendimento profundo das próprias emoções, potencialidade, fraquezas, necessidades e impulsos. Gestores com elevado grau desse construto são capazes de reconhecerem quais as emoções os afetam, aos outros e também no desenvolvimento das atividades e, em geral, buscam alternativas para mitigar esses efeitos. Indicadores potenciais: Admitir falhas, fraquezas e forças. ● Autorregulação/controle – Compreende a busca pelo controle e utilização dos impulsos emocionais de maneira útil. Implica diálogos contínuos, desprendendo-se das emoções e favorecendo a integridade pessoal. Indicadores potenciais: integridade e conforto com mudanças. ● Motivação - Dispõe sobre a capacidade de liderança própria e dos outros, abertura a novas ideias e maneiras de fazer as coisas. Impulso além das expectativas, baseado em fatores internos relacionados à visão, criatividade, paixão e satisfação pessoal. ● Empatia - Significa levar em consideração os sentimentos dos funcionários e outros fatores na tomada de decisões gerenciais. Relevante na liderança devido ao trabalho em equipe, globalização e retenção de talentos. Indicadores potenciais: colega de trabalho sensível e desenvolvendo outros profissionais.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades sociais – Constituem elementos cruciais no trabalho colaborativo e para o estabelecimento e gerenciamento eficazes de conexões entre pessoas (redes de relacionamento) no ambiente de trabalho. Indivíduos com essas habilidades desenvolvidas são persuasivos, colaborativos e capaz de viabilizar soluções. Indicadores de medição: capacidades da equipe e conflitos de gestão.
Estilo cognitivo	<p>Consiste na variação sobre percepções, interpretações, pensamentos e habilidades de resolução de problemas. Os líderes dependem dos seus processos mentais e cognitivos para estabelecer a estratégia que envolve a tomada de decisões, discussões e produção desta e pode variar conforme o tipo de problema identificado (Witkin <i>et al.</i>, 1997; Fazio, 2007; Calabrese & Costa, 2015; Carbonell <i>et al.</i>, 2018). Os gestores possuem diversos estilos cognitivos alinhados às suas personalidades, os quais moldam o processo decisório. Embora a busca por informações objetivas melhore a qualidade das decisões estratégicas, decisões baseadas na intuição e nas emoções tendem a ser mais aceitas socialmente (Hesselbarth <i>et al.</i>, 2023)</p>
Interação	<p>Bromiley & Rau (2016) apontaram que as características e interações do CEO têm sido objeto de estudo, com ênfase na influência do poder do CEO e nos laços sociais estabelecidos por ele, bem como em suas interações com entidades internas e externas à empresa, incluindo a equipe do alto escalão. Esses estudos destacam a importância da comunicação e do conflito, observando que a diversidade do alto escalão pode levar a conflitos cognitivos (estimula a inovação em ambientes de baixa incerteza) e afetivos (promove a inovação em ambientes de alta incerteza). Diferentes modos de interação podem proporcionar distintos resultados estratégicos (Hesselbarth <i>et al.</i>, 2023)</p>
Integração comportamental	<p>Consiste no grau de relacionamento em que membros de uma equipe do alto escalão interagem, colaboram e compartilham de forma aberta ideias e em conjunto tomam decisões. É um refinamento relevante da Teoria do Alto Escalão e está relacionada a uma ampla gama de efeitos positivos, incluindo desempenho aprimorado da empresa, prevenção do declínio organizacional e promoção da ambidestria organizacional (Shepherd <i>et al.</i>, 2023).</p>
Liderança transformacional	<p>A liderança transformacional está organizada em quatro dimensões tidas como essenciais: carisma ou influência idealizada, inspiração motivacional, estímulo intelectual e consideração individualizada (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012). A liderança transformacional do CEO se manifesta por meio de ações que incentivam os seguidores a superar suas metas originais, a buscar novas oportunidades e desafiam a inércia organizacional. Tais ações têm como referência a criação de laços emocionais entre líder e seguidores, culminando em uma motivação perceptível para alcançar desempenho superior (Chen <i>et al.</i>, 2019).</p>

Locus de controle	Esse construto tem origem na teoria da aprendizagem e considera a crença de uma pessoa sobre sua capacidade de controlar circunstâncias e eventos da vida prática, descreve a percepção do indivíduo sobre as implicações de suas ações, incluindo o contexto organizacional (Rotter, 1966). Não é fixo e imutável, mas pode ser transformado ao longo do tempo, sendo um construto difundido na psicologia, a partir dos estudos de Rotter (1966), para compreensão sobre a percepção individual de controle e seus desdobramentos, apesar de não ser especificamente direcionado no alto escalão tem diferentes aplicações nas organizações. O <i>locus</i> de controle pode ser observado nas perspectivas internas e externas do sujeito (Elbanna <i>et al.</i> ,2020).
Metacognição do CEO	O construto metacognição do CEO pode ser compreendido como a capacidade de usar experiências semelhantes para lidar com tarefas desafiadoras. Pesquisas como Kaplan (2008) e Mitchell <i>et al.</i> (2011) sinalizaram que esse construto tem impacto substancial nos resultados organizacionais, incluindo o desempenho, a adaptabilidade, o empreendedorismo e o processo decisório em diferentes setores com uma variedade de técnicas de pesquisa (Bromiley & Rau, 2016).
Modelos mentais compartilhados	Os modelos mentais podem ser compreendidos como estruturas de conhecimento mantidas por membros de uma equipe, permitindo-lhes formar explicações e expectativas em relação às atividades, processos, coordenação de ações e adaptação de seu comportamento de acordo com as demandas dos demais membros da equipe e contexto (Cannon-Bowers <i>et al.</i> , 1993). O modelo mental compartilhado é constituído a partir da semelhança ou convergência dos modelos mentais individuais dos membros da equipe (Cannon-Bowers <i>et al.</i> , 1993; Kang <i>et al.</i> , 2006). Indivíduos e equipes são capazes de desenvolverem confiança nos seus modelos mentais para compreensão do ambiente nos quais estão inseridos (Johnson-Laird, 1983; Mohammed <i>et al.</i> , 2011).
Origem	A origem dos executivos do alto escalão pode influenciar sua capacidade de conceber e realizar mudanças estratégicas que, por sua vez, pode impactar a conexão entre o grau de mudança estratégica e o desempenho da organização. Tal origem expressa sua experiência prévia antes do aprendizado de assumir a função, ao contrário do mandato do CEO que representa sua experiência de aprendizado durante o período que permanece no cargo (Zhang e Rajagopalan, 2010).
Personalidade:	Pesquisas que abrangem sobre a personalidade do CEO têm se expandido e buscam compreender as variações entre indivíduos em suas emoções, comportamentos e pensamentos, isto é, como se sentem, agem, e pensam e ainda seus reflexos na dinâmica do alto escalão e da organização (Bromiley & Rau, 2016). Os traços de personalidade influenciam os processos cognitivos dos estrategistas impactando a forma como diferentes tipos de personalidade coletam informações estratégicas

(Hesselbarth *et al.*, 2023). Nessa perspectiva, alguns construtos são utilizados como tentativa de compreender aspectos da personalidade dos executivos *do alto escalão*, a saber:

- **Autoavaliação central (CSE)** – Consiste num construto abrangente, recentemente validado na literatura de psicologia, e envolve quatro dimensões da personalidade: autoestima, autoeficácia, *locus* de controle e estabilidade emocional, além de possuir potencial para sustentar solidamente o autoconceito executivo (Hiller & Hambrick, 2005). Uma pessoa com expressiva CSE é caracterizada por ter autoconfiança, autoestima, autopotência e baixa ansiedade, sendo capaz de influenciar e moldar outros traços de personalidade (Hiller & Hambrick, 2005; Bromiley & Rau, 2016).
- **Arrogância** – Compreendida como uma autoconfiança exagerada ou orgulho, no contexto dos altos executivos, em muitas situações com a expectativa de retribuição podendo levá-los a tomarem decisões arriscadas, subestimando os riscos. Os executivos tomam decisões baseadas em seu nível de autoconfiança, sinalizando que a essência das avaliações de autoimagem central é relevante no contexto do alto escalão, ou seja, executivos com elevadas avaliações de autoimagem centrais tendem a ser mais propensos à arrogância desencadeando resultados indesejáveis: falhas na identificação de ameaças competitiva, visão distorcida das capacidades da organização, dificuldade em buscar *feedback* externo (Hiller & Hambrick, 2007). Alguns pesquisadores descrevem arrogância como um viés cognitivo que pode afetar a forma como os CEOs interpretam estímulos situacionais (Li & Tang, 2010). O estudo proposto por Li & Tang (2010) sugere que um CEO com excesso de confiança pode influenciar as escolhas estratégicas de outros gestores do alto escalão da organização, levando-os a decisões que refletem a vontade pessoal do CEO, destacando assim a função relevante que a arrogância pode desempenhar nas decisões estratégicas e nos resultados das organizações. A maioria dos estudos empíricos demonstra que a arrogância é considerada prejudicial, pode levar à perda de valor e expor a empresa a riscos. Pode ainda provocar comportamentos irresponsáveis por parte das empresas (Liu e Ji, 2022).
- **Humildade:** Consiste num atributo potencialmente relevante do CEO com implicações para a estratégia e o desempenho da empresa, uma qualidade pessoal que pode ser contra intuitiva em relação à eficácia do CEO, está relacionada às características da equipe executiva, orientações estratégicas e desempenho da empresa, sendo descrita como uma virtude de temperança que protege os pensamentos, comportamentos e emoções de irem ao extremo (Peterson & Seligman, 2004; Ou *et al.*, 2015). A consciência sobre

	<p>suas fraquezas leva os CEOS a buscarem ativamente informações sobre diversas perspectivas, enquanto sua apreciação dos outros e abertura a opiniões evitam a rejeição de informações que contradizem seus próprios pensamentos. Os executivos humildes possuem a capacidade de construir equipes mais diversificadas, as quais também são capazes de trabalhar efetivamente juntas (Ou <i>et al.</i>, 2015).</p> <ul style="list-style-type: none">● Narcisismo – Consiste numa abordagem conceitual de múltiplas dimensões, aborda componentes motivacionais e comportamentais. Em termos comportamentais, os narcisistas possuem um desejo contínuo e crônico por atenção e elogios, e frequentemente realizam atividades visíveis para alcançar tal objetivo (Chatterjee & Hambrick, 2007; Campbell & Miller, 2011; Zhang <i>et al.</i>, 2017). Eles são impulsionados pela necessidade de ter sua autoconsciência inflada, reafirmada e de receber elogios e aprovação das partes interessadas externas, do ponto de vista motivacional, e muitas vezes sentem-se insatisfeitos se os elogios demoram chegar (Ali <i>et al.</i>, 2020). Outras medidas incluem a análise da proporção de pronomes de primeira pessoa do singular em relação ao plural em discursos de executivos, além da avaliação do tamanho de suas assinaturas (Liu e Ji, 2022).● Necessidade de realização – Trata sobre a tendência de um gestor desenvolver tarefas e obter êxito (Hitt <i>et al.</i>, 2007). Essa necessidade de realização dos CEO contribui para busca de seus objetivos de forma coerente e sistêmica, adotando assim uma abordagem organizada baseada na razão (Elbanna <i>et al.</i>, 2020).● Status quo – Conceito usado para expressar a resistência à mudança e a tendência de executivos do alto escalão em manter suas práticas, políticas e estrutura organizacionais existentes, ainda que haja evidências ou oportunidades de mudança ou aprimoramento, isto é, compreende a tendência dos executivos em se apegarem ao <i>status quo</i> buscando identificar fatores que contribuem para essa situação (Hambrick <i>et al.</i>, 1993).● Excesso de autoconfiança – De acordo com a literatura, as pessoas, inclusive os executivos do alto escalão, não são completamente racionais e podem ser influenciados por viés do excesso de confiança gerencial. Tendem a superestimar sua capacidade de influência e retornos desejados, subestimando os riscos envolvidos, por exemplo, em decisões sobre operações de financiamento corporativo (Thing <i>et al.</i>, 2016). A intensidade desse viés está associada à complexidade da tarefa e reflete as percepções individuais da realidade (Liu e Ji, 2022).
--	---

Policronicidade	Aptidão da equipe do alto escalão para lidar com múltiplas tarefas ao mesmo tempo, o que se traduz em um desempenho mais positivo mediado pela agilidade e amplitude (Souitaris & Maestro, 2010; Bromiley & Rau, 2016; Elbanna, <i>et al.</i> , 2020).
-----------------	--

A ausência de uma teoria unificadora em pesquisas no alto escalão tem gerado descobertas diversas, isto é, o campo examinou uma variedade de características em contextos distintos (teoria subjacente), embora Hambrick & Mason (1984) tenham apontado uma perspectiva integrada para investigar CEOs seniores, uma abordagem unificadora e abrangente é desejável (Bromiley & Rau, 2016):

- I. Contudo, sabe-se que a realidade pode não se encaixar e uma única teoria unificadora pode não ser viável.
- II. Alguns fatores podem ser construtos individuais, por exemplo, a personalidade do CEO, já outros fatores refletem o nível organizacional ou setorial.

O próximo tópico apresenta o processo de tomada de decisão.

2.3. Tomada de decisão

Do uso das redes de comunicação e socialização ao cenário econômico e político global incerto, questões fundamentais emergem sobre a função social das empresas. O ambiente em que os executivos estratégicos operam tem passado por transformações complexas, levando a questionamentos sobre como eles percebem seu papel e impacto, bem como interagem com partes interessadas, sejam elas internas ou externas. Tais escolhas podem repercutir não apenas nos resultados da organização, mas também em questões sociais e políticas. Sabe-se que a cognição, relacionamentos e contexto são elementos que desempenham um papel central nesse contexto (Neely *et al.*, 2020). Um interesse significativo, nas últimas décadas, tem sido dedicado à análise dos processos de tomada de decisão estratégica, em virtude de sua natureza não rotineira, incerta e com impacto de longo prazo nas organizações (Thanos, 2023).

A pesquisa que explora o processo de tomada de decisão estratégica se dedica a compreender como as decisões estratégicas são realmente tomadas (Fredrickson & Mitchell, 1984), enfatizando aspectos como racionalidade (ou abrangência), velocidade, politização e outras características, como por exemplo, intuição. Tradicionalmente, a tomada de decisão é encarada como um processo racional no qual a razão é aplicada para identificar a melhor maneira de atingir um objetivo, e essa linha de pesquisa sobre o processo de tomada de decisão estratégica é dividida em duas abordagens: uma direcionada à formulação das decisões

estratégicas e outra direcionada para sua implementação (Schwenk, 1995, Markic,2009). A tomada de decisões estratégicas é um tema central na literatura empresarial devido à sua influência direta no sucesso ou fracasso de uma organização. Decisões inadequadas podem ter repercussões negativas de curto, médio e longo prazo. Contudo, a compreensão da tomada de decisão em nível estratégico é desafiadora devido à multiplicidade de variáveis envolvidas (Ribeiro *et al.*, 2017).

Muitas vezes, essas decisões podem ser satisfatórias ao invés de ótimas, face à complexidade do mundo real e restrição da capacidade cognitiva humana (Simon, 1955). Envolvem não apenas a análise de informações, mas compreendem a seleção de informações relevantes, mapeamento, a avaliação da alternativa mais adequada, e do impacto dessas possíveis escolhas (Simon,1957). March e Simon (1967) sinalizaram que a tomada de decisão não se limita à escolha propriamente dita, vai desde a identificação de oportunidades para decidir até a avaliação das escolhas realizadas, passando pela busca e definição de alternativas de ação. O ato de decidir é, em essência, uma ação que envolve a seleção de escolhas que podem ser consciente ou inconsciente praticada pelos indivíduos, o processo de tomada de decisão é precedido da abordagem de racionalidade limitada, abordada por Simon (1979), face ao comportamento real dos indivíduos de não alcançarem o objetivo:

- I. A racionalidade pressupõe o entendimento abrangente e antecipado das consequências resultantes de cada escolha. No entanto, sabe-se que na prática tal conhecimento é fragmentado.
- II. A falta de conhecimento, experiência e valores demandam que a imaginação surpreenda e preencha as lacunas, mesmo que tal antecipação seja imperfeita.
- III. A pretensão de alcançar a racionalidade na seleção da opção face às alternativas comportamentais consideradas.

De acordo com Simon (1979), administrar e tomar decisões são conceitos semelhantes. A tomada de decisão é um processo que ocorre na dinâmica organizacional e, nesse contexto, os administradores gastam uma parte significativa do tempo alocando ou exercitando o poder (Mintzberg, 1973; Stewart,1987). A decisão certa e rápida pode viabilizar uma vantagem competitiva momentânea (Porter & Millar, 1985). A probabilidade de o alto escalão utilizar várias fontes de informações e perspectivas no processo de decisão aumenta com a diversidade demográfica da equipe (Dutton & Duncan, 1987), não obstante precisa-se de cautela (Bougeois *et al.*, 1988). Essa configuração estratégica considera a racionalidade e a intuição, isto é, dimensões humanas (Simon, 1989). Para Thanos (2023), ambas as abordagens têm seus pontos

fortes e fracos na tomada de decisões estratégicas, porém uma combinação equilibrada desses processos pode resultar em decisões melhores, especialmente em ambiente dinâmicos e incertos.

Na figura são apresentados os conceitos de racionalidade e intuição e alguns efeitos positivos e negativos na tomada de decisão sugeridos por Thanos (2023).

Figura 4

Conceito e efeitos de racionalidade e intuição

Racionalidade e intuição no processo decisório		
	Racionalidade	Intuição
Conceito	Processo estruturado, baseado na análise lógica, na coleta de dados, e análise extensa de informações.	Processo baseado em pressentimento, experiência passada e julgamento rápido.
Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de vieses cognitivos. - Análise abrangente de informações. - Motivação para implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade na tomada de decisão. - Capacidade de síntese rápida de dados disponíveis. - Uso de experiência e instinto como guias.
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrecarga de informações. - Pode ser demorado e requer recursos substanciais. - Paralisia por análise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suscetibilidade a vieses cognitivos. - Falta de análise profunda de todas as alternativas. - Não considera sempre todos os fatos disponíveis.

Fonte: Adaptado de Thanos (2023).

Em estudos anteriores sobre tomada de decisões estratégicas, é comum encontrar a indicação de que os executivos do alto escalão tendem a usar uma abordagem racional. Isso envolve a aquisição extensiva de informações do ambiente externo, o uso de métodos analíticos quantitativos para processar esses dados e uma análise aprofundada antes de finalizar uma escolha. Essas práticas são reconhecidas por sua natureza altamente analítica e estruturada, com algumas pesquisas correlacionando-as a decisões de sucesso. No entanto, persiste na literatura um debate sobre a utilidade dos processos racionais em ambientes dinâmicos, evidenciando uma crescente inclinação para a adoção de abordagens intuitivas diante da ambiguidade e

instabilidade, desafiando a visão tradicional da racionalidade na tomada de decisões estratégicas (Thanos, 2023).

Os agentes do alto escalão, nesse contexto, são tidos como recursos preciosos que, ao desenvolver estratégias, contribuem para a exploração de oportunidades e/ou mitigação das ameaças (Barney, 1991). Esse fato é correlacionado positivamente (Wiersema & Bantel, 1992). A tomada de decisão nos negócios compreende um processo social que desenvolve um significado a partir de informações, negociações de diferentes perspectivas e interpretações (Weick, 1995). Raramente envolve a escolha discreta de um indivíduo, abrange julgamentos complexos numa atmosfera de objetivos conflitantes, negociação em grupo, política e acordos abrangendo grandes recursos, compromissos com consequências para os envolvidos, além do tomador de decisões, inclui aqui os *stakeholders*, sejam eles funcionários, comunidade, governos e investidores (Powell, 2011).

A crescente complexidade das organizações exige integração e diferenciação de diversas partes que a constitui, e isso demanda tomada de decisões-chave para domínio de operações e meios de produção para viabilizar seu funcionamento (Lawrence & Lorsch, 1967). Nesse contexto, os tomadores de decisão são aqueles que, essencialmente, percebem o problema ou a questão que demanda uma decisão, buscam e reúnem informações para propiciar alternativas a respeito de soluções em potencial, comparando-as com requisito pré-definidos mensurando aquelas adequadas conforme conveniência, requer um entendimento holístico de diferentes metodologias, modelos e teorias para ser adequadamente compreendido (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Em grandes empresas, as decisões raramente ficam nas mãos de um único tomador de decisão, mas, em vez disso, têm um time do alto escalão responsável pelos produtos ou áreas de negócios (Powell *et al.*, 2011). O tomador decisão, portanto, desempenha papel central na orientação da organização para lidar com as incertezas decorrentes da composição e da dinâmica ambiental (Ribeiro *et al.*, 2017).

Através da TAE proposta por Hambrick & Mason (1984), é possível demonstrar que em ambientes turbulentos e com altas pressões de trabalho, as diferenças de informações, conhecimentos e perspectivas são particularmente úteis para a tomada de decisões, levando a um melhor desempenho do negócio (Hambrick & Finkelstein, 1987; Hambrick *et al.*, 2005). Alguns pesquisadores entendem que quanto maior as interdependências entre as variáveis, mais elevado é o nível de complexidade envolvido para a tomada de decisão (Mischen & Jackson, 2008). A diversidade, nessa perspectiva, pode ter custos, pois não só eleva a dificuldade na comunicação, mas também eleva os conflitos e comportamentos políticos (Amason, 1996;

Elbanna, 2009). Em situações turbulentas e de grande pressão no trabalho, o processo de tomada de decisão pode usufruir de diferentes informações, conhecimentos e perspectivas repercutindo no desempenho da empresa (Hambrick & Finketein, 1987; Hambrick *et al.*, 2005, Rost & Osteloh, 2010).

A tomada de decisão é contingencial, arriscada, leva em consideração as incertezas, oportunidades de mercado, concorrência, tempo, dentre outras variáveis (Simon, 1979. Eisenhardt & Zbaracki, 1992). É um processo que está em constante evolução e integra parte de um campo abrangente de estudos e teoria das organizações, e que se sobrepõe a outras áreas de estudo, como a gestão estratégica (Mintzberg, 1994). As decisões estratégicas direcionam o futuro da organização e são afetadas tanto por padrões comportamentais quanto por interesses políticos na tomada de decisão, isto é, a combinação de fatores racionais e políticos (Eisenhardt & Zbracki,1992). Tomar decisão consiste num exercício prático e não teórico, às vezes relacionados ao senso de urgência ou imediatismo (Schrager & Mandasky, 2013). Em ambientes dinâmicos e de alta velocidade, a política pode afetar a rapidez das decisões ou, por vezes, atrasar o processo (Ribeiro *et al.*,2017).

Há aspectos que impactam as decisões além da racionalidade, tais como: intuição, criatividade, talento, percepção sobre as ameaças de oportunidades nos ambientes interno e externo (Solino, El-Auar; 2001). Decisões estratégicas são políticas e, às vezes, não apresentam a melhor solução para a organização, tendo em vista que são difíceis de serem alteradas, suas repercussões e desdobramentos mensurados e apuradas. Sabe-se que o tomador de decisão tende a utilizar em demasia analogias reduzidas para lidar com situações complexas (Rahmani; De Feis, 2009; Serra *et al.*, 2014). Diferentes elementos são considerados em estudos sobre tomada de decisão estratégica, são abordados aspectos tais como ambiente, processo, conflitos, política, modelos, e características individuais. Percebe-se, todavia, que nos ambientes altamente competitivos ou dinâmicos decisões ágeis são requisitadas. (Ribeiro *et al.*,2017).

Um hiato particularmente importante é a falta de compreensão de como as características dos gestores do alto escalão influenciam a forma como eles percebem e respondem aos estímulos ambientais circundantes e, portanto, como essas interpretações se refletem nas escolhas que realizam (Cho & Hambrick, 2006). Alguns pesquisadores entendem que quanto maior as interdependências entre as variáveis, mais elevado é o nível de complexidade envolvido para a tomada de decisão (Mischen; Jackson, 2008). Nesse cenário, evidencia-se a necessidade melhor entendimento sobre o CEO e a equipe do alto escalão no tocante à tomada de decisão estratégica (Serra & Ferreira, 2010; Serra *et al.*, 2014). Sabe-se, porém, que a ação

estratégica é reflexo do conhecimento desses executivos sobre diferentes opções estratégicas, influenciando suas respostas perante as mudanças no ambiente, com algumas organizações apresentando agilidade e adaptabilidade, enquanto outras mantêm uma postura inerte (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Os altos executivos enfrentam desafios complexos na interpretação de sinais e informações do ambiente externo que moldam suas respostas estratégicas (Carbonell *et al.*, 2015). Para tanto, o uso da capacidade cognitiva gerencial é essencial, abordada como complexidade cognitiva na literatura, consiste na habilidade do executivo de criar, recuperar, e adaptar estruturas de conhecimento, isto é, suas capacidades mentais que influenciam para identificar e explorar oportunidades no contexto da organização (Helfat & Teraf, 2015; Neely *et al.*, 2020). A cognição gerencial compreende o estudo das estruturas cognitivas da organização e dos processos decisórios no intuito de entender a tomada de decisão e a implementação de estratégia (Anwar *et al.*, 2023). Evidencia, assim, uma influência direta nas decisões por meio da interpretação do ambiente, apontando a relação entre os quadros cognitivos dos executivos e suas escolhas em diferentes setores (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Ressalta-se que o processo de tomada de decisão nas organizações raramente representa uma escolha discreta, relaciona julgamentos complexos em clima de conflito que envolve objetivos, negociação de grupos, política e compromissos (Powell, 2011). Os membros do alto escalão são considerados seres que tendem a ficar reclusos em relações de poder como implicação de seus interesses, objetivo e crenças distintas e, por vezes, conflitantes (Smith & Lewis, 2011). A disputa de poder dentro do alto escalão pode levar seus membros a selecionar informações que confirmem suas posições, ignorar possíveis relações entre informações conflitantes e resistir ao *feedback* negativo (Pfeffer, 1981; Sturm & Antonakis, 2015). A política, nesse contexto, desempenha um papel relevante devido aos interesses pessoais e divergentes entre os membros da organização e do alto escalão (Ribeiro *et al.*, 2017).

Uma reunião de estudos abordando perspectivas contextuais, com o mapeamento amplo de processos envolvendo decisões estratégicas, sugeriu uma visão integradora das possíveis perspectivas e do papel das características dos indivíduos no processo de decisão estratégica (Elbanna & Child, 2007). Trata-se de uma alternativa para compreender o motivo de resultados mistos nesse campo, visto que devido à sua natureza, as perspectivas de contexto podem ser mais facilmente compreendidas como uma causa ou antecedente do processo e dos resultados, em vez de serem vistas como uma condição de fronteira entre o processo e os resultados, ou vice-versa (Elbanna *et al.*, 2020).

Nos estudos de estratégia ainda é comum acreditar que a tomada de decisão seja abordada como processo racional que busca alcançar os objetivos das organizações (Mintezberg, 1994; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Existe dificuldade para compreensão do contexto sobre como as decisões relacionadas aos recursos da organização acontecem, bem como se dá os relacionamentos no alto escalão, e desses com os demais níveis hierárquicos (Serra *et al.*, 2014). Os efeitos do alto escalão só podem ser percebidos quando seus membros colaboram em termos de recursos, informações e decisões, o que significa que eles estão integrados na perspectiva comportamental (Hambrick, 1994, 2007). No âmbito de grupos, é possível utilizar diferentes modelos mentais, como por exemplo, a cognição compartilhada ou a lógica predominante (Rost & Osterloh, 2010). Portanto, o papel moderador dos processos de equipe é necessário, pois indica o grau de interação mútua e coletiva entre os membros da equipe executiva (López-Muñoz & Escribá-Esteve, 2017).

A maneira pela qual os gestores corporativos e figuras políticas de destaque são percebidas resulta de uma complexa interação de fatores inerentes e ambientais, e foi a partir da TAE que se passou a considerar o ambiente como um fator que influencia a cognição das pessoas, não se limitando a moldar o desempenho corporativo (Mintezberg *et al.* 2003; Jong *et al.*, 2017). Apesar de ser vista como uma escolha racional para muitas empresas que buscam desempenho sustentável, a ambidestria pode levar a decisões estratégicas irracionais quando no alto escalão há lutas de poder decorrentes da alocação de recursos concorrentes, competição interna entre produtos e processos e debates intensos entre indivíduos com diferentes mentalidades (Ou *et al.*, 2018). Assim, as decisões estratégicas apresentam-se como aquelas relacionadas às ações tomadas, recursos investidos ou precedentes estabelecidos (Abatecola & Cristofaro, 2018; Elbanna *et al.*, 2020).

Contudo, a integração oferece aos membros do alto escalão a oportunidade de compartilhar informações abrangentes e possivelmente conflitantes sobre o ambiente interno e externo, eles podem colaborar e integrar essas informações através de debates críticos e construtivos (Jansen *et al.*, 2008). Quando trabalham juntos com uma visão compartilhada e adotam uma abordagem de tomada de decisão participativa, é mais provável que deixem de lado seus interesses individuais e integrem informações de alta qualidade obtidas de seus colegas (Ou *et al.*, 2018).

Os comportamentos políticos podem contrastar com a abordagem procedimental, promover manipulação de dados e critérios para finalidade pessoal, em vez de uma decisão objetiva. Há dois estilos de tomada de decisão: a racionalidade processual na qual os tomadores

de decisão coletam informações relevantes e as analisam para decidir, e a tomada de decisão política, na qual interesses conflitantes de coalizões podem influenciar os resultados estratégicos, seja de maneira formal ou informal (Bailey & Pack, 2013). A tomada de decisão pelo CEO pode ser influenciada por aspectos externos relacionados ao seu perfil e esses podem ser considerados relevantes para investigações que exploram o seu papel no processo decisório (You *et al.*, 2020).

2.3.1. Dimensões do processo decisório no alto escalão

Um percurso possível para pesquisadores e profissionais que desejam compreender e estudar a tomada de decisões estratégicas em uma perspectiva mais abrangente, pode considerar múltiplas influências dos processos decisórios, tópicos envolvendo o ambiente, o contexto empresarial, e como a cognição dos membros das organizações podem afetar a maneira como as informações são interpretadas e processadas (Ribeiro *et al.*, 2017), sabendo que tais fatores podem influenciar diretamente as escolhas estratégicas ou moderar a relação desse processo com seus resultados (Elbanna *et al.*, 2020). As organizações podem seguir distintos processos de escolhas estratégicas ao tomar diferentes decisões (Thanos, 2023).

2.3.1.1. Perspectiva ambiental

O ambiente externo é um fator relevante que influencia as decisões estratégicas, compreende concorrência, condições políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e legais regulatórias que podem influenciar a organização (Elbanna *et al.*, 2020). A dinâmica do ambiente é um dos fatores mais pesquisados na teoria organizacional e na gestão estratégica, devido aos desafios relevantes que representam para as organizações modernas; entretanto, não se configura como fator restritivo dos efeitos da racionalidade (Thanos, 2023). O ambiente pode influenciar o comportamento dos estrategistas através de contingências, por exemplo, cultura, diversidade e comportamento dos concorrentes. Essa abordagem contingencial ressalta a importância de alinhar a estratégia empresarial com o ambiente circundante (Hesselbarth *et al.*, 2023).

A figura 5 apresenta, de forma breve, alguns elementos dessa dimensão ambiental e sua descrição.

Figura 5

Perspectivas ambientais no processo decisório

Elementos	Descrição
Controle externo	Presume-se que a organização é um sistema social aberto que se relaciona com outras partes (Hickson <i>et al.</i> , 1986), e que nessa relação há influência exercida por variáveis externas sobre as atividades da mesma, inclusive nas escolhas estratégicas, como por exemplo, órgãos governamentais, sindicatos, credores, clientes e fornecedores. O controle externo limita a racionalidade dos tomadores de decisão (Dean & Sharfman, 1993), contudo, esses tentam convencer aqueles que têm controle externo sobre eles de que as decisões estratégicas são racionais e adequadas. (Elbanna <i>et al.</i> ,2020).
Incerteza ambiental	Refere-se à falta de informações ou à imprevisibilidade do ambiente na qual a decisão está sendo tomada, e essa incerteza relaciona as grandezas dinamismo e complexidade. Estudos anteriores desse construto moderador se apresentaram positivo, negativo ou não moderaram os efeitos da racionalidade no desempenho, e essas variações contraditórias podem ser explicadas na literatura pela diversidade metodológica, conceitual, entre outras (Elbanna <i>et al.</i> ,2020). Em ambientes dinâmicos, os decisores enfrentam dificuldades para definir planos significativos e a complexidade aumenta (Thanos, 2023).
Hostilidade ambiental /Munificência	Consiste na capacidade do meio ambiente sustentar o negócio das firmas, a relação entre munificência e hostilidade ambiental são abordadas como extremos do mesmo espectro, sendo o primeiro relativo à capacidade do ambiente de fornecer recursos às empresas, e o segundo representando uma situação ameaçadora (Dess & Beard, 1984). A relação entre hostilidade/munificência ambiental e os processos estratégicos decisórios tem despertado interesse crescente em pesquisadores, e os estudos têm apresentado resultados mistos, sendo que alguns apontam esse construto como limitador de efeitos dos processos decisórios nos resultados das organizações. Porém, evidências contraditórias indicam que essa relação não é generalizável devido a diferenças metodológicas e características múltiplas (Elbanna <i>et al.</i> ,2020).

2.3.1.2.Perspectiva organizacional

A empresa compreende o contexto no qual acontece o processo de tomada de decisões e suas características influenciam o modo como as decisões são tomadas. Nesse sentido, há inúmeros estudos que apresentam evidências empíricas que relacionam altos executivos, equipes tomadoras de decisão estratégica e impactos das decisões estratégicas (Elbanna & Child, 2007; Amason & Mooney, 2008). O ambiente interno é considerado outro elemento que afeta as decisões, envolve aspectos culturais, estruturais e de recursos. Na literatura, essa variedade de elementos organizacionais pode exercer influência no processo de decisão estratégica impactando os resultados das organizações. Em paralelo, há autores que investigam

os efeitos moderadores desses fatores na relação entre os processos de decisão estratégica e os resultados obtidos (Elbanna *et al.*, 2020).

A figura 6 apresenta, de forma breve, alguns elementos dessa dimensão organizacional e sua descrição.

Figura 6

Resumo das perspectivas organizacionais no processo de decisão

Elementos	Descrição
Composição do alto escalão	Expressão utilizada para abordar a diversidade e desempenho do grupo, o termo “composição do alto escalão ou características do grupo” faz referência à diversidade da equipe, heterogeneidade e formação da equipe (Hambrick & Mason, 1984). A presença de executivos no alto escalão com diferentes experiências e competências no tocante às suas áreas de atuação (<i>background</i> funcional) favorecem a colaboração e a troca de informações, possibilitando acessar benefícios de desempenho proporcionados por tal diversidade (Hambrick, Boone & Hendriks, 2009). O interesse crescente na diversidade psicológica no alto escalão, em especial, na diversidade cognitiva, tem mobilizado alguns estudiosos na tentativa de compreender em suas investigações diretamente o impacto dessa diversidade no desempenho da empresa e processos de equipe admitindo as limitações do uso exclusivo de dados demográficos como indicadores de traços psicológicos (Miller <i>et al.</i> , 1998; Olson <i>et al.</i> , 2007, Samba <i>et al.</i> , 2018). A composição de tomadores de decisão no alto escalão expressa um elemento relevante que influencia a eficácia de um grupo e organização (Mungai <i>et al.</i> , 2020).
Desempenho organizacional	Trata-se de conceito que abrange os resultados alcançados pelas empresas em relação aos processos de decisão estratégica. Algumas pesquisas indicam que o mau desempenho anterior amplia a abrangência dos processos de decisão estratégica Amason & Mooney (2003) outros divergem, como Papadakis <i>et al.</i> , 1998. Na literatura, há divergência sobre a relação entre o desempenho anterior da organização e a racionalidade em processos de decisão estratégica. Sugere-se que o desempenho da organização tem o poder de regular os efeitos dos processos de decisão estratégica nos resultados alcançados. Alguns estudos buscaram examinar e relacionar o impacto dos processos de decisão estratégicos nos resultados das organizações - eficácia da decisão, velocidade, comprometimento e criatividade. (Elbanna <i>et al.</i> , 2020).
Decisão participativa	Relevante construto relacional que possibilita a formulação de decisões realistas incitando o desempenho organizacional (Carmeli <i>et al.</i> , 2009), melhora o engajamento dos executivos e a estruturação dos comportamentos do alto escalão. Consiste na prática onde há o compartilhamento de poder entre os membros da equipe e a oportunidade de participar ativamente da tomada de decisão

	<p>estratégica, ou seja, esse processo demanda participação mútua e coletiva, no qual os membros do alto escalão informam uns aos outros sobre suas ações e reflexos, compreendem as necessidades e os problemas dos demais membros e participam das discussões frequentes referente as expectativas mútuas e coletivas (Muñoz & Escriba-Esteve, 2017).</p>
Integração de processos no alto escalão	<p>A integração no alto escalão e o compartilhamento de informações têm sido abordados como elementos-chave, considerando os debates críticos e construtivos, na tomada de decisão estratégica (Lubatkin <i>et al.</i>, 2006; Jansen <i>et al.</i>, 2008). É provável que executivos do alto escalão deixem de lado os interesses individuais e integrem informações de qualidade relevantes provenientes de seus pares (Smith & Tushmam, 2005). Para Hambrick (2007), esse processo de integração pode favorecer condições para alcançar a diferenciação. Experiências mais amplas dos executivos tendem a favorecer tal integração e compartilhamento (Buyl <i>et al.</i>, 2011; Carbonell <i>et al.</i>). No entanto, os efeitos moderadores tornam-se visíveis quando estão comportamentalmente integrados, ou seja, compartilhando recursos, informações e decisões (Muñoz& Escriba-Esteve, 2017).</p>
Tamanho da empresa	<p>O tamanho da empresa é um atributo que tem sido objeto de estudo a fim de compreender sua relação com os processos de decisão estratégica, e descobertas dessa relação têm apresentado inconsistência, por exemplo, Brouthers <i>et al.</i>.(1998)apontaram que organizações de maior porte tendem a adotar uma abordagem racional em suas decisões estratégicas. Todavia, executivos de empresas menores também podem fazer escolhas racionais. Relações entre tamanho da empresa e comportamento político nas decisões estratégica variaram em suas conclusões, Papadakis <i>et al.</i>, (1998) não encontraram ligação significativa, porém investigação como a de Elbanna <i>et al.</i>, (2014) sugeriram que empresas de maior porte tendem a demonstrar menor comportamento político, especialmente sob liderança de CEOs. Empresas maiores podem ter dificuldade na integração comportamental do time do alto escalão, sendo que tal relação encontra suporte em pesquisas como as de Simsek <i>et al.</i>, (2005), embora essa relação não seja muito forte. O estudo realizado por Elbanna & Child (2007) examinou como o tamanho da empresa afeta a relação entre o modo como as decisões são tomadas e o quão eficazes elas são, contudo eles não encontraram evidências fortes de que o tamanho da empresa tenha impacto na forma como as decisões são tomadas, isto é, não há efeitos moderadores significativos para racionalidade, intuição ou comportamento político. A conexão entre intuição e o tamanho da empresa foi uma descoberta inclusiva encontrada no estudo realizado por Elbanna <i>et al.</i>, (2014) visto que não identificaram correlações claras.</p>
Tamanho do alto escalão	<p>Corresponde ao número de executivos participantes no alto escalão. Estudos anteriores apontam que a dimensão da equipe está relacionada aos resultados organizacionais. Em geral, equipes maiores apresentam</p>

	perspectivas e bases de valores distintos e podem ter dificuldades na comunicação e coordenação, refletindo na tomada de decisões (Hambrick, 1994). Já as equipes menores tendem a ser mais voláteis, e a adição de um novo participante pode impactar de maneira significativa a influência geral do grupo (Evert <i>et al.</i> , 2018).
Estrutura da empresa	A forma como uma organização está estruturada (tipo de propriedade e controle corporativo) é relevante, visto que a dimensão organizacional apresenta modelos de relacionamentos, poder na tomada de decisões, e comunicação (Fredrickson, 1986). Algumas investigações demonstraram que diferentes dimensões da estrutura organizacional são relevantes (Mintzberg, 1979; Fredrickson, 1986; Langley, 1989; Morton e Hu, 2008), examinaram, em geral, aspectos como centralização - decisões tomadas por pessoas <i>do alto escalão</i> (Tsai, 2002), formalização - existência de muitas regras (Chen & Huang, 2007), e diferenciação estrutural- diferentes partes da empresa têm modos distintos de fazer as coisas (Lawrence & Lorsch, 1967), mas há necessidade de mais pesquisas para melhor entendimento de como esses fatores se relacionam (Carpenter <i>et al.</i> , 2004). O tipo de propriedade sugere diferenças entre dimensões do processo de decisão nos setores público e privado (Papadakis <i>et al.</i> , 1998; Elbanna, 2012; Elbanna <i>et al.</i> , 2020).

2.3.1.3. Perspectiva cognitiva

Considera como aspecto influenciador no processo de decisão estratégica a capacidade cognitiva dos tomadores de decisão (sua capacidade de percepção, interpretação e avaliação da informação disponível). A figura 7 apresenta, de forma breve, alguns elementos dessa dimensão cognitiva e sua descrição.

Figura 7

Resumo das perspectivas cognitivas no processo de decisão

Perspectivas cognitivas	
Elementos	Descrição
Julgamento	Para Powell (2011), o julgamento do executivo envolve sua experiência, intuição, conhecimento prático, gestão emocional, sensibilidade à ambiguidade e ao contexto, além de associar aos processos psicológicos da memória, atenção, aprendizagem e processamento emocional (atenção cognitiva).
Resolução de problema	A resolução de problemas nas organizações envolve a compreensão da interrelação entre estruturas, processos, indivíduos, e resultados organizacionais, considerando a premissa da racionalidade limitada proposta por Simon (1947) e incorporada na visão baseada na atenção,

	reconhecendo a restrição atencional dos tomadores de decisão (Ocasio, 1997). Considerando a complexidade extrema de informação que afeta os processos de decisão, mesmo recorrendo a uso de soluções tecnológicas, é impossível realizar uma avaliação totalmente racional mesmo que se recorra a análise apurada das variáveis disponíveis (Levintahal, 2011).
Discrição gerencial	Compreende conceito inicialmente abordado por March e Simon (1958), Williamson (1963) e Salancik & Pfeffer (1974), sendo associado à Teoria do Alto Escalão a partir do estudo de Hambrick & Finkelstein (1987) quando buscaram explorar e desenvolvê-lo junto ao CEO. Trata-se da amplitude e possibilidade de atuação que os executivos têm para tomar suas decisões levando em consideração diversas alternativas possíveis e sem limitações. O nível individual compreende a liberdade que os executivos possuem para tomar decisões estratégicas, e de agir conforme suas próprias referências, habilidades e julgamentos (Finkelstein & Hambrick, 1996) o que pode levar a atalhos ou análises mais detalhadas. Contudo, o efeito limitante sobre o trabalho dos executivos requer uma análise mais aprofundada (Finkelstein & Hambrick, 1990; Crossland & Hambrick, 2007; VolppSierra <i>et al.</i> , 2019). Esse construto moderador pode ser influenciado a depender do ambiente de tarefas, fatores organizacionais internos e características do próprio CEO (VolppSierra <i>et al.</i> , 2019).

2.3.1.4. Perspectiva específica da decisão

O modo pelo qual uma decisão é formulada ou implementada representa consequências organizacionais e sociais diretas (resultados) que podem ser as pretendidas ou não intencionais, conforme o real funcionamento da organização. A figura 8 apresenta, de forma breve, alguns elementos dessa dimensão relacionando e descrevendo-os.

Figura 8

Resumo das características específicas da decisão

Elementos	Descrição
Importância da decisão	De acordo com Carbonell <i>et al.</i> , (2018), os principais executivos consideram atentamente tanto a capacidade organizacional de resposta e a importância da viabilidade estratégica, assim como a pressão de tempo, a visibilidade relacionada à questão estratégica (urgência), ao moldar suas respostas. As decisões podem variar conforme o seu grau de importância estratégica em detrimento às outras, em função da atenção e tempo – racionalidade limitada. Em geral, quanto maior a importância da decisão, maior o nível de racionalidade nos processos

	de decisão estratégica (Elbanna <i>et al.</i> , 2020).
Incerteza da decisão Complexidade Cognitiva	Em situações onde os tomadores de decisão se deparam com desafios complexos e novos, acompanhados de relações pouco definidas entre meios e fins, a incerteza da decisão torna-se evidente. Tal incerteza estimula o emprego de comportamento político e intuição nos processos de tomada de decisão estratégica (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). No que tange à essa complexidade cognitiva, essa compreende a capacidade de lidar com informações complexas, processar múltiplas perspectivas e tomar decisões estratégicas de maneira abrangente. No alto escalão, tal complexidade está associada à capacidade dos executivos processarem informações, lidar com ambiguidades, incertezas e tomarem decisões num ambiente de negócios dinâmicos (Hambrick, 2007). Estudos têm buscado explorar as influências cognitivas dos CEOs como percepção, atenção, quantidade de informações processadas e experiências metacognitivas que desempenham papel relevante em inúmeros aspectos da organização como resultados, empreendedorismo corporativo, e tomada de decisão (Bromilley & Rau, 2016). Entretanto, é possível mitigar a incerteza ao coletar e analisar uma grande quantidade de informações disponíveis, tanto no ambiente interno quanto externo (Elbanna <i>et al.</i> , 2020).
Motivo da decisão	A motivação pelas oportunidades ou ameaças é a propulsora das decisões estratégicas, e a depender da motivação por trás da decisão, seja uma oportunidade a ser aproveitada ou uma crise, as respostas dos gestores são distintas. O motivo por trás da decisão tem impacto em vários aspectos dos processos decisórios estratégicos, inclui os participantes envolvidos, os métodos utilizados, o momento da tomada de decisão e a quantidade de recursos alocados (Elbanna <i>et al.</i> , 2020).

Este capítulo abordou três pilares teóricos essenciais para a compreensão da influência comportamental na tomada de decisões estratégicas no alto escalão: a Estratégia Comportamental, a Teoria do Alto Escalão (TAE) e as Dimensões do Processo Decisório. A Estratégia Comportamental fornece uma visão integrada dos processos cognitivos, emocionais e sociais que afetam a formulação e implementação de estratégias organizacionais. A TAE explora como as características demográficas, cognitivas e psicológicas dos gestores impactam diretamente o desempenho organizacional. Por fim, as Dimensões do Processo Decisório elucidam os fatores que influenciam a qualidade e a eficácia das decisões estratégicas, considerando tanto as características dos gestores quanto o contexto organizacional.

A interconexão desses conceitos fundamenta o modelo teórico proposto nesta pesquisa, permitindo uma análise abrangente e detalhada das influências comportamentais no contexto de uma instituição de ensino. Esta síntese fornece o pano de fundo necessário para a

compreensão do modelo apresentado na Figura 9, destacando como cada elemento teórico contribuiu para sua construção.

A Figura 9 ilustra o modelo teórico proposto com base no referencial teórico discutido neste capítulo. Na seção 2.1, foi apresentada a Estratégia Comportamental, que analisa como os processos cognitivos, emocionais e sociais dos gestores influenciam suas decisões estratégicas. Conforme discutido por Hambrick e Mason (1984), essa influência é desencadeada por ações racionais ou intuitivas, que ocorrem na mente dos sujeitos tomadores de decisão e são interpretadas através da "caixa-preta" mencionada na seção 2.2.

Na subseção 2.2.2, foram analisados os elementos demográficos que influenciam as decisões dos gestores, enquanto a subseção 2.2.3 abordou as características psicológicas, conforme descrito por Powell *et al.* (2011) e Bromiley e Rau (2016). Por fim, a seção 2.3 discutiu as Dimensões do Processo Decisório, explorando como a tomada de decisão é moldada pelas influências comportamentais e como esses fatores são analisados a partir de diferentes perspectivas: ambiental, organizacional, cognitiva e decisória (itens 2.3.1 a 2.3.1.4), conforme destacado por Elbanna *et al.* (2020), Thanos (2023) e Hesselbarht *et al.* (2023).

Na Figura 10 consta a representação do modelo conceitual de pesquisa proposto pelo autor. Foram agrupadas as características demográficas, psicológicas e de decisão levantadas no referencial teórico.

O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

Figura 9

Representação do modelo teórico – Integração de perspectivas de Hambrick & Mason (1984), Powel et al. (2011), Bromiley & Rau (2016) e Elbanna et al. (2020).

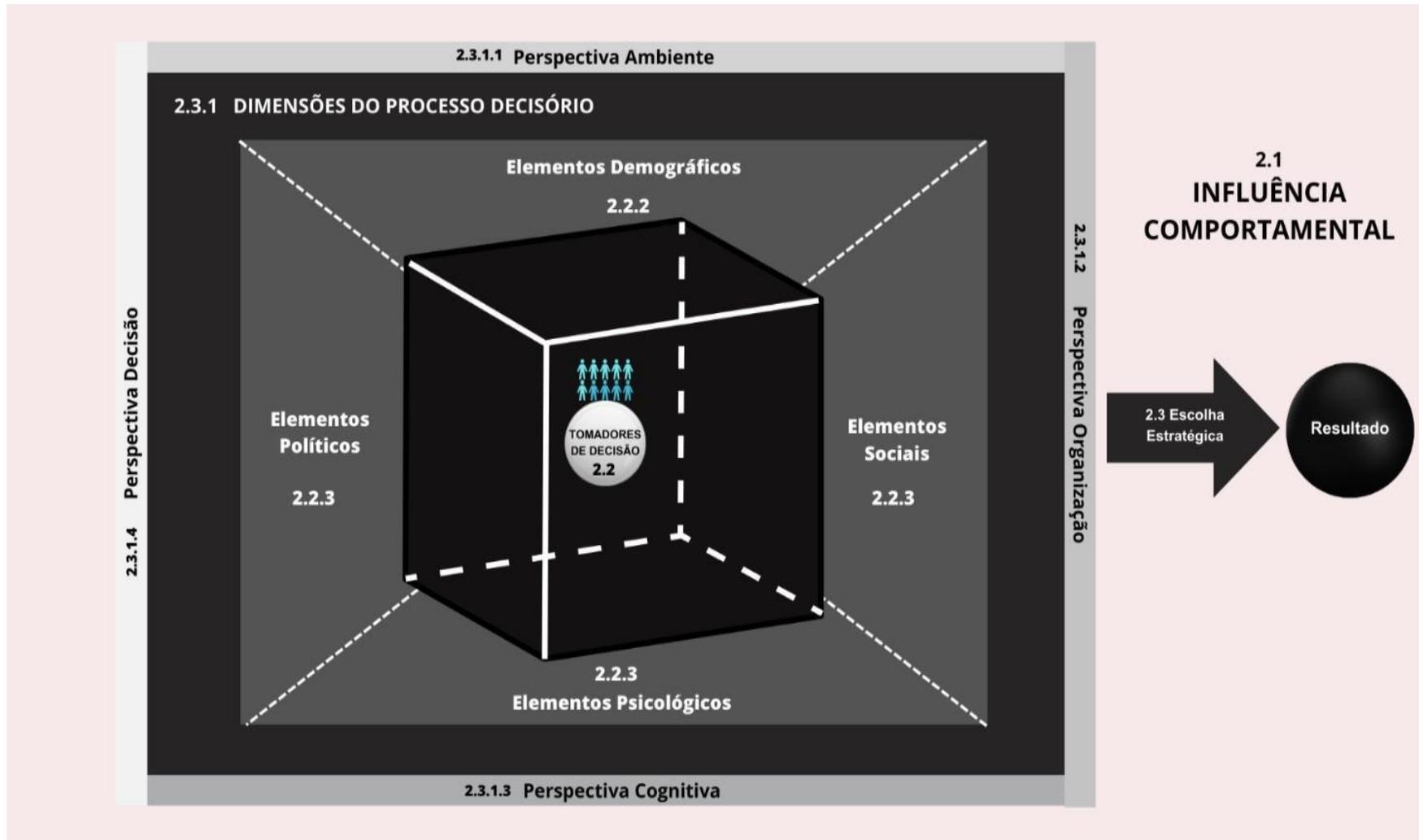
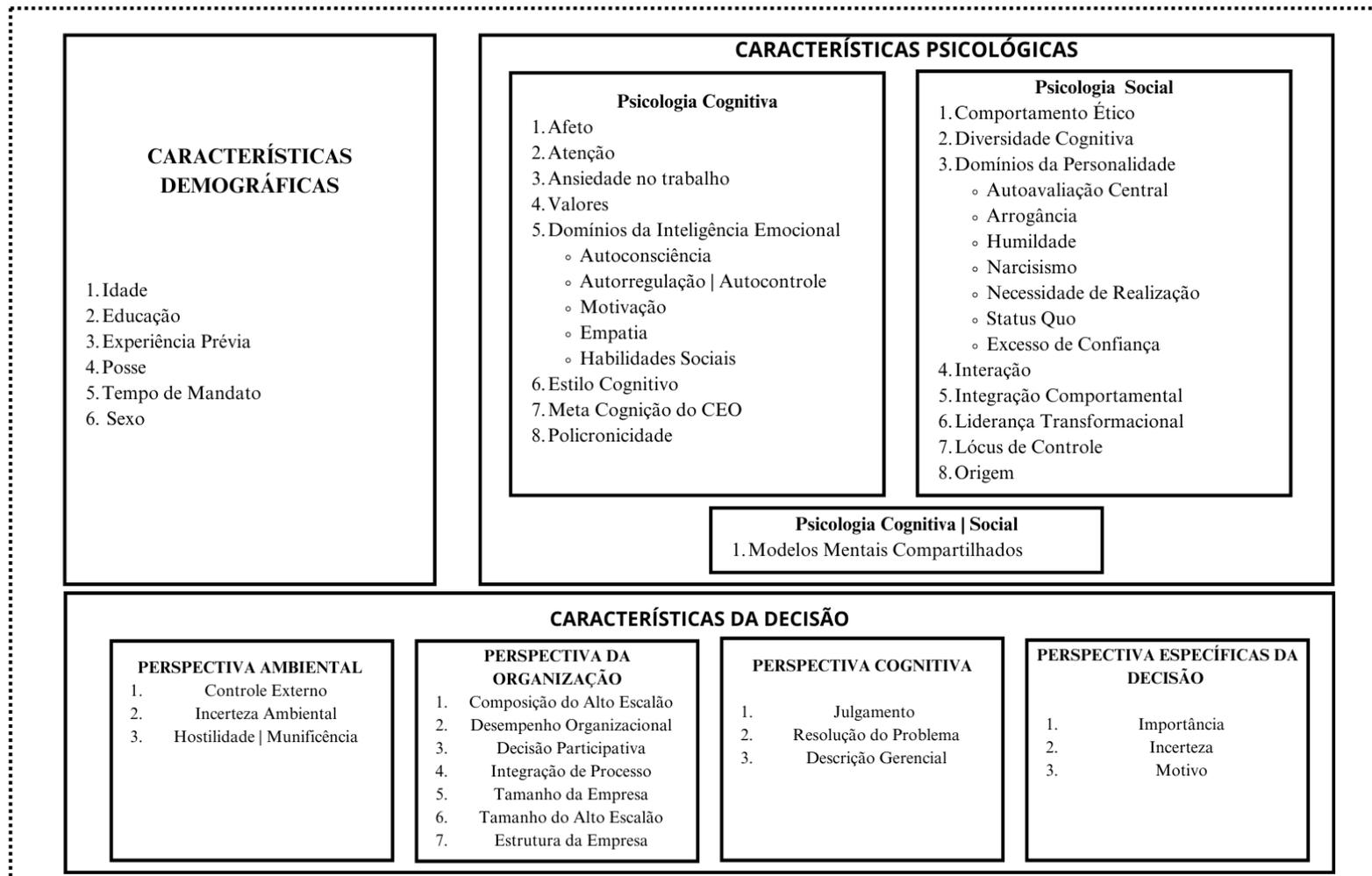


Figura 10

Modelo conceitual de pesquisa

Matriz Conceitual de Pesquisa: Influência Comportamental na Tomada de Decisão Estratégica



3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda questões concernentes ao tipo de pesquisa quanto à abordagem, aos meios e aos fins, como também as unidades de análise, os sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta de dados.

3.1. Classificação e delineamento da pesquisa

A metodologia deste estudo segue uma abordagem qualitativa e exploratória, do tipo fundamental, cujo objetivo principal foi analisar as influências comportamentais no processo de tomada de decisão estratégica de seleção e oferta de cursos. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 (dezesesseis) membros do alto escalão, incluindo CEOs, diretores e gerentes seniores de uma instituição educacional em Minas Gerais, Brasil.

A escolha pela metodologia qualitativa justifica-se pela complexidade do contexto organizacional e pela necessidade de avaliar, de maneira aprofundada, elementos subjetivos como emoções, crenças e características individuais que impactam as decisões estratégicas (Beuren, 2006; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2016). Essa abordagem permite explorar como as decisões estratégicas, especialmente em relação à escolha de cursos, são influenciadas por fatores comportamentais.

Para garantir a validade dos dados, utilizou-se a triangulação entre respondentes, comparando as respostas de diferentes participantes para identificar consistências e discrepâncias. Os dados das entrevistas foram transcritos e analisados utilizando o *software* NVivo para análise de conteúdo, com o objetivo de identificar temas e padrões emergentes. A revisão sistemática da literatura (Apêndice A) foi utilizada de maneira complementar para sustentar as perguntas de entrevista elaboradas, a categorização dos dados e a discussão dos resultados.

Este estudo combina investigação empírica e teórica, aplicando métodos de coleta e análise de dados voltados para o comportamento humano em ambiente organizacional, fornecendo *insights* teóricos e práticos para a gestão organizacional (Eisenhardt & Graebner, 2016). A ênfase deste tipo de pesquisa reside na obtenção ou ampliação do conhecimento sobre um fenômeno, oferecendo novas perspectivas em áreas específicas (Yin, 2018)

A adoção da abordagem qualitativa considera fatores como clareza, propósito e transparência, reconhecendo que estudos qualitativos envolvem desenvolvimento teórico e construção exploratória e indutiva (Serra & Ferreira, 2016). A pesquisa qualitativa não se limita a um único método, mas exige planejamento intencional e reflexão contínua (Flick, 2018),

abrangendo habilidades diversificadas e exploratórias, conforme destacado por Torlig *et al.* (2022).

A presente pesquisa seguiu uma estratégia metodológica clara e sistemática, com procedimentos técnicos bem definidos para garantir resultados válidos e confiáveis (Yin, 2016), amparada por uma revisão da literatura relevante (Serra & Ferreira, 2016). A pesquisa qualitativa compreende uma abordagem orientada pela interpretação dos fenômenos sociais, culturais e psicológicos, considerando dados não estruturados, como entrevistas e observações (Flick, 2018).

A definição do local da pesquisa se deu pela acessibilidade e também pela conjuntura estudada, onde foi possível analisar o fenômeno investigado, aprofundando sobre a temática, destacando características não percebidas por meio do estudo quantitativo (Beuren, 2006). Serra & Ferreira (2016) apontam que investigações qualitativas possibilitam alguns benefícios em áreas que englobam oportunismo, capacidades dinâmicas, escolhas estratégicas, prática da estratégia, estratégia de conhecimento, e aspectos comportamentais, ao buscar compreender fenômenos pouco explorados, evidenciando novos conceitos e elementos contextuais de maior especificidade.

O objetivo deste estudo foi analisar a influência comportamental no processo de tomada de decisão estratégica de seleção e oferta de cursos por gestores em uma instituição de ensino profissional. Desse modo, foram exploradas as possíveis relações existentes, características demográficas, psicológicas e de decisão, considerando múltiplas influências do contexto e dos processos relacionados às escolhas estratégicas no propósito de descrevê-las. Trata-se de uma pesquisa social em administração que busca evidenciar sobre a investigação empírica e teórica de maneira conjunta, utilizando-se métodos de coleta e análise de dados relacionados ao comportamento humano no ambiente organizacional, com intuito de oferecer insights teóricos e práticos para a gestão das organizações (Eisenhardt & Graebner, 2016).

No tocante aos objetivos, a pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (2009), esse tipo de pesquisa visa descrever aspectos de uma população ou fenômeno e verificar possíveis relações entre variáveis, sem a exigência de definir relações causais (Yin, 2010). Vergara (2011) complementa que a abordagem descritiva serve de base para explicações futuras.

O método adotado foi o estudo de caso, adequado para investigações detalhadas de fenômenos contemporâneos em seu contexto natural, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Esse método lida com múltiplas variáveis e utiliza várias fontes de evidência, seguindo uma abordagem de triangulação. A formulação

prévia de proposições teóricas orienta a coleta e análise de dados, tornando o estudo de caso uma estratégia de pesquisa abrangente (Yin, 2001).

Estudos de caso não seguem uma sequência rígida, permitindo flexibilidade no planejamento e desenvolvimento. Etapas como formulação da questão de pesquisa, definição de unidades-caso, seleção dos casos, elaboração do protocolo, coleta e análise de dados e redação do relatório podem ocorrer em diferentes ordens, dependendo do estudo (Gil, 2022). A análise de casos específicos, ou a comparação entre eles, permite uma compreensão mais aprofundada do desenvolvimento de problemas, mudanças e transformações, assim como das percepções individuais sobre esses processos (Cheron; Salvagni; Colomby, 2022).

3.2. Universo amostral / Objetivo de estudo

O estudo contou com a indicação de um informante-chave para a seleção de participantes, permitindo a inclusão de grande parte dos responsáveis pelo planejamento estratégico da instituição de ensino analisada, em suas respectivas áreas de atuação (Souza, 2011). Em pesquisas de gestão, é essencial considerar "informantes de elite", ou seja, aqueles que ocupam posições de liderança nas organizações. A colaboração desses indivíduos é fundamental para a construção e validação de teorias (Solarino & Aguinis, 2020).

Dessa maneira, a investigação foi realizada em uma instituição de ensino no segmento de educação profissional, relacionando estratégias comportamentais, alto escalão e tomada de decisão. A abordagem qualitativa permitiu compreender os sentimentos, comportamentos, pensamentos e intenções dos sujeitos, possibilitando uma análise criteriosa de dados, sensibilidade teórica e avaliação de relevância (Flick, 2009/2018). Assim, a unidade de análise considerou os gestores do alto escalão dessa instituição de ensino, localizada no estado de Minas Gerais, que possui unidades escolares em diferentes municípios.

A organização apresenta uma estrutura complexa, com aproximadamente quarenta unidades de negócios. A seleção dos participantes foi baseada na posição estratégica que ocupam, assegurando que todos estivessem diretamente envolvidos no processo de tomada de decisões estratégicas. Segundo Gil (2022), trata-se de um estudo de caso único e raro, que investiga comportamentos e situações sociais com múltiplas unidades de análise – os tomadores de decisão do alto escalão. A perspectiva instrumental deste estudo de caso reside na sua capacidade de aprimorar a compreensão do fenômeno estudado e de contribuir significativamente para o desenvolvimento teórico.

3.3. Sujeitos da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram selecionados com base em suas posições de liderança e na relevância para o estudo, garantindo que as informações coletadas fossem representativas e significativas. A escolha dos participantes como “informantes de elite” justifica-se pela sua posição estratégica dentro da organização, que lhes confere uma capacidade única de influenciar de forma substancial as decisões estratégicas, particularmente no que se refere à seleção e oferta de cursos. Como líderes de alto escalão, eles possuem uma visão abrangente e especializada dos processos decisórios, tornando-os fundamentais para a compreensão das dinâmicas comportamentais envolvidas no processo de tomada de decisão (Solarino & Aguinis, 2020).

Inicialmente, o primeiro entrevistado, identificado como elemento-chave no processo decisório da instituição, facilitou o acesso aos demais gestores por meio da técnica de “bola de neve”. De acordo com Gil (2022) trata-se de abordagem, comum em estudos qualitativos, que permitiu identificar e acessar outros líderes relevantes, que também ocupavam posições estratégicas na organização. Portanto, trata-se de uma técnica eficaz para alcançar participantes com características específicas e influentes dentro de um determinado contexto. Em pesquisas qualitativas, a seleção de casos não segue a lógica tradicional da amostragem estatística, mas se aproxima de procedimentos experimentais. O método de concordância de fenômenos identifica uma condição comum entre os casos, permitindo a análise de padrões e fenômenos significativos dentro de um contexto específico (Gil, 2022).

Para garantir a validade dos dados, adotou-se a triangulação entre respondentes, uma estratégia amplamente reconhecida em pesquisas qualitativas para fortalecer a robustez das conclusões (Denzin, 1978). Nesta pesquisa, a triangulação consistiu na comparação das respostas de diferentes participantes, possibilitando a identificação de consistências e divergências nas percepções individuais sobre o fenômeno estudado. Creswell (2007) destaca que tal procedimento é eficaz para assegurar que os dados reflitam uma diversidade de opiniões, e não apenas uma visão isolada ou enviesada. As respostas dos gestores foram comparadas durante a análise, permitindo uma compreensão mais detalhada das influências comportamentais no processo decisório.

Embora Denzin (1978) tenha identificado diferentes tipos de triangulação, como a de métodos e a de fontes, a triangulação entre respondentes foi escolhida devido à natureza exploratória deste estudo, pois em vez de comparar dados quantitativos e qualitativos ou combinar diferentes tipos de evidências, o foco foi capturar a diversidade de perspectivas dos

gestores entrevistados. Patton (1999) sugere que a escolha da triangulação deve ser flexível e adaptada às necessidades do estudo, sendo a triangulação entre respondentes uma abordagem válida em pesquisas exploratórias, como neste caso.

A triangulação entre respondentes foi fundamental para validar as categorias emergentes da análise de conteúdo, realizada com o auxílio do *software NVivo*. Merriam (2009) ressalta que essa forma de triangulação amplia a validade interna da pesquisa, refletindo a pluralidade de respostas. Esse processo foi essencial para capturar a complexidade das decisões estratégicas no contexto educacional, permitindo uma análise comparativa que revelou padrões convergentes e divergentes nas percepções dos líderes entrevistados sobre o processo de escolha de cursos.

A seleção dos casos não se baseou em amostragem estatística, mas sim nas características únicas e peculiares da natureza jurídica da instituição, que é privada, sem fins lucrativos e de finalidade pública, sendo que tais condições permitiram uma exploração mais aprofundada dos impactos dessas influências no funcionamento e nas decisões da organização. A escolha dos informantes de elite foi motivada por sua capacidade de influenciar suas comunidades, especialmente no ambiente de negócios, uma vez que ocupam posições-chave na tomada de decisões, possuem conhecimento extenso e exclusivo, e exercem impacto sobre os resultados da empresa (Solarino & Aguinis, 2020).

A presença de múltiplas unidades de análise representadas pelos gestores do alto escalão requer a consideração de diferentes perspectivas e fatores que influenciam as decisões e o funcionamento da instituição, abordagem está alinhada à complexidade do fenômeno estudado (Gil, 2022). A presença de múltiplas unidades de análise representadas por esses sujeitos do alto escalão requer a consideração de diferentes perspectivas e fatores que influenciam as decisões e o funcionamento da instituição. Essa abordagem está alinhada à complexidade do fenômeno estudado (Gil, 2022).

As principais etapas do processo de triangulação entre respondentes incluíram (Denzin, 2009): I. **Coleta de dados:** Realização de entrevistas com um grupo diversificado de gestores do alto escalão. II. **Análise inicial:** Transcrição e análise individual das entrevistas para identificação de temas emergentes. III. **Comparação cruzada:** Comparação das respostas dos diferentes entrevistados para identificar padrões comuns e divergências significativas. IV. **Refinamento:** Ajuste das interpretações com base nas comparações cruzadas, visando desenvolver uma compreensão mais robusta dos fenômenos estudados.

Neste estudo, foram entrevistados dezesseis gestores. O processo de coleta de dados ocorreu de forma gradual, ajustando-se conforme o escopo e a temática da pesquisa, o que

permitiu uma análise detalhada de elementos como significados, categorias, códigos, práticas, valores, atitudes, ideias e emoções (Duarte, 2002). O número de entrevistas não foi previamente fixado, alinhando-se ao entendimento de Reay (2014) sobre a natureza dos dados coletados. A análise foi conduzida em paralelo à coleta de dados e foi encerrada quando se atingiu a saturação teórica, ponto em que novos dados não acrescentaram significativamente ao desenvolvimento teórico.

Participaram do processo de entrevistas membros do alto escalão da instituição, conforme organograma representado na Figura 3, incluindo o presidente, membros do conselho de administração, diretores e gestores executivos, todos diretamente vinculados ao problema investigado. A Tabela 1 apresenta a composição do alto escalão da IEP em Minas Gerais.

Tabela 1

Composição do alto escalão - IEP

Conselho de Administração	Diretores Executivos	Gerências Executivas	Total
21	16	33	70

Fonte: Portal da Transparência IEP – Acesso em julho de 2023.

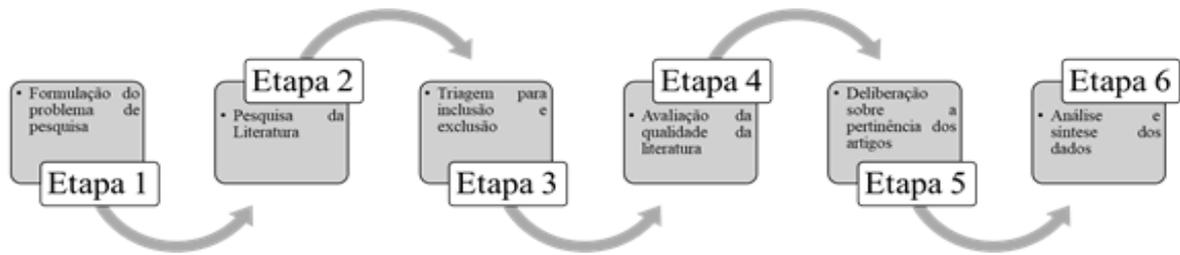
3.4. Plano de coleta de dados

Considera-se que um componente relevante para obtenção de dados de alta qualidade consiste num protocolo de ferramentas para uma investigação confiável (Torling *et al.*, 2022). Na primeira etapa de coleta de dados verificou-se na literatura como está organizado o campo de pesquisa no alto escalão, identificando influências comportamentais no processo de tomada de decisão, e possíveis construtos e/ou a necessidade de elaboração de indicadores do tema em estudo para usá-los na construção do instrumento de pesquisa.

As abordagens conceituais da TAE, Estratégia Comportamental, e da Tomada de Decisão contribuíram para isso. Cabe destacar que uma revisão sistemática da literatura foi desenvolvida, conforme Apêndice A, subsidiada pelo protocolo de pesquisa proposto por Templier e Paré (2015).

Figura 11

Protocolo para revisão sistemática da literatura



Fonte: Adaptado de Templier e Paré (2015).

A revisão sistemática da literatura foi orientada para a coleta e análise de informações científicas relevantes, exigindo cuidado na seleção e análise dos estudos mais significativos para a pesquisa. O objetivo não foi revisar toda a literatura disponível, mas identificar lacunas e fornecer uma base sólida para a investigação em curso. Dessa forma, foi dada atenção à definição de critérios claros para a inclusão ou exclusão de estudos, buscando-se de maneira abrangente nos principais bancos de dados, avaliando aspectos como qualidade e relevância, e sintetizando os resultados de forma objetiva e concisa para responder à questão de pesquisa (Yin, 2010).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas são uma forma de comunicação entre o pesquisador e o participante, na qual o objetivo é obter informações de forma sistemática e detalhada, permitindo ao pesquisador explorar experiências e perspectivas dos participantes sobre o tema pesquisado (Flick, 2009). As entrevistas foram planejadas para capturar insights comportamentais que fundamentarão proposições na fase de análise dos resultados.

Duarte (2002) sinaliza que, para auxiliar na realização dessas entrevistas, há necessidade de dispor de tecnologia adequada. Neste estudo, decidiu-se pelo uso do programa *Microsoft Teams*, que permitiu a condução das entrevistas remotamente, utilizando equipamentos como smartphone ou microcomputador do pesquisador. Solarino & Aguinis (2020) destacam que entrevistas remotas superam limitações geográficas e tendem a elevar a taxa de participação, visto que muitos entrevistados valorizam a flexibilidade desse formato. O uso do Microsoft Teams facilitou a coleta de dados em diferentes regiões, oferecendo flexibilidade para realizar as entrevistas em horários convenientes, sem comprometer a qualidade dos dados.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nas dimensões teóricas discutidas no referencial, como características da decisão, perspectiva organizacional e perspectiva ambiental. Para a elaboração do instrumento de pesquisa neste estudo, foi priorizada a qualidade, abrangendo as dimensões de conteúdo e semântica, considerando o alinhamento com os objetivos, harmonia com os construtos, clareza linguística e coerência qualitativa. Esse processo entre rigor e flexibilidade utilizou-se da análise sistemática da literatura científica para

o desenvolvimento do instrumento de pesquisa (ver Anexo 1), coleta de dados através de pesquisa semiestruturada e posterior análise de conteúdo, alinhado às sugestões de Creswell (2014) e Yin (2015).

As entrevistas foram semiestruturadas, permitindo que os participantes expressassem suas percepções e experiências com maior profundidade, mantendo ao mesmo tempo um foco nas questões centrais do estudo. O formato remoto das entrevistas, como apontado por Solarino & Aguinis (2020), manteve uma abordagem completa e contextualizada para a coleta de dados, elevando a qualidade das investigações. O Microsoft Teams, um *software* colaborativo desenvolvido para trabalho híbrido, ofereceu recursos como mensagens instantâneas, chamadas, colaboração em tempo real, gravação de vídeo e transcrição de conversas, o que contribuiu para a organização e segurança dos dados coletados (Microsoft, 2023).

3.5. Análise e interpretação dos dados

A análise de conteúdo foi conduzida utilizando o software NVivo, que facilitou a categorização e interpretação dos dados coletados. Os códigos utilizados na análise emergiram tanto da literatura existente quanto dos dados empíricos, garantindo que a análise fosse ao mesmo tempo teórica e empírica (Mozzato & Grzybovski, 2011), proporcionando uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos estudados, considerando tanto conceitos previamente estabelecidos quanto observações emergentes dos dados coletados (Bardin, 2006). Esse processo permitiu que nuances e complexidades das interações humanas e dos processos de tomada de decisão fossem capturados e analisados de forma robusta e detalhada (Cheron *et al.*, 2022).

Durante o processo de análise, optou-se pela triangulação entre respondentes, uma estratégia amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para aumentar a robustez das conclusões (Denzin, 1978). A triangulação entre respondentes consistiu na comparação das respostas dos diferentes participantes do estudo, permitindo identificar consistências e discrepâncias nas percepções individuais sobre o fenômeno estudado. Segundo Creswell (2007), esse procedimento é eficaz para validar interpretações, assegurando que os dados reflitam uma diversidade de opiniões e não sejam resultado de uma visão isolada ou enviesada.

A triangulação entre respondentes foi integrada ao processo de categorização e análise de dados conduzido com o *software NVivo*. Essa combinação garantiu que as categorias emergentes refletissem uma pluralidade de percepções dos gestores entrevistados, aumentando a validade interna da pesquisa, conforme sugerido por Merriam (2009).

Além disso, a análise de conteúdo foi utilizada como procedimento de avaliação e interpretação dos dados. Em termos gerais, essa técnica envolve métodos que têm como característica comum a interpretação controlada, aplicados a diferentes tipos de discursos e conteúdo. Baseia-se na dedução e inferência, utilizando tanto indicadores qualitativos quanto quantitativos, variando desde o cálculo de frequências até a identificação de estruturas interpretáveis (Bardin, 1977).

Na concepção de Vergara (2005), a análise de conteúdo é concebida por sua flexibilidade em acomodar abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas, e até mesmo uma combinação de ambas, apesar de ter sua origem fundamentada na quantificação, ela se expandiu para acolher e integrar aspectos interpretativos e contextuais na análise, presta-se tanto à finalidade exploratória, quanto de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. Castro *et al.* (2011) destacam que a análise de conteúdo compreende essa composição de técnicas analíticas que atua por meio de procedimentos sistemáticos, seja os indicadores quantitativos ou qualitativos, para viabilizar inferências associadas à produção/recepção de mensagens. É um modo de esforço interpretativo que oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade.

Vale ressaltar que a técnica de análise de conteúdo permite tratar grande quantidade de dados, armazená-las com auxílio de programas de computador; contudo, a interpretação cabe ao pesquisador (Vergara, 2005). Nesta pesquisa, para a realização da análise de conteúdo utilizou-se o programa NVivo. Essa ferramenta é preciosa, pois, viabiliza a categorização e indexação de dados não estruturados, permite explorar e descobrir significados de informações alfanuméricas, dá celeridade em todas as etapas da pesquisa como, por exemplo, na organização de categorias avaliadas em diferentes níveis, proporcionando apresentações de melhor qualidade em comparação às análises manuais (Mozzato; Grzybovski, e Teixeira, 2016).

Uma vez coletados os dados e obtida sua transcrição, realizou-se a análise do conteúdo definindo as categorias de análise, apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos, resgatando o problema de pesquisa que suscitou a investigação, confrontando os resultados obtidos com as teorias que deram suporte ao estudo (Vergara, 2005). Durante a análise temática do conteúdo, a validade dos achados é resultado da coerência interna e sistemática entre três etapas (Bardin, 2016): Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados com interpretação e inferências.

A fase de pré-análise compreende a organização dos dados coletados pelo pesquisador para torná-los úteis para a investigação. Em seguida, na etapa de exploração do material, por meio de categorização ou codificação, realiza-se o exame que possibilita o aprofundamento da

análise, alinhada com as hipóteses e o referencial teórico. Na fase de tratamento dos resultados, com interpretação e inferências, há concentração para buscar o significado das mensagens e conteúdos presentes no material coletado através dos instrumentos de pesquisa (Bardin, 2016).

A proposta de análise de conteúdo envolveu a análise de temáticas, categoria e subcategorias através da verificação da validade e da confiabilidade dos elementos identificados através da pesquisa bibliográfica e revisão sistemática da literatura desta dissertação. A figura 12 apresenta o resumo temático dos construtos estudados e categorizados, identificados na literatura.

Figura 12

Resumo dos construtos investigados

Tema	Categoria de Estudo	Subcategoria	
Características demográficas do alto escalão	Educação		
	Experiência prévia ou conhecimento Funcional CEO		
	Gênero		
	Idade		
	Posse		
	Tempo de mandato		
Características psicológicas	Afeto		
	Atenção		
	Ansiedade no trabalho		
	Comportamento ético		
	Diversidade cognitiva		
	Valores		
	Domínios da inteligência emocional	Autoconsciência	
		Autorregulação/controlado	
		Motivação	
		Empatia	
		Habilidades Sociais	
	Estilo cognitivo		
	Interação		
Integração comportamental			

	Liderança transformacional		
	<i>Locus</i> de controle		
	Metacognição do CEO		
	Modelos mentais compartilhados		
	Origem		
	Personalidade	Autoavaliação Central (CSE)	
		Arrogância	
		Humildade	
		Narcisismo	
		Necessidade de realização	
		<i>Status quo</i>	
		Excesso de Autoconfiança	
	Policronicidade		
Origem			

A figura 13 apresenta os construtos psicológicos agrupados conforme as abordagens cognitivas e sociais.

Figura 13

Construtos psicológicos agrupados na perspectiva das abordagens cognitiva e social

Abordagem	Categoria de Estudo	Subcategoria
Psicologia cognitiva		Afeto
		Atenção
		Ansiedade no trabalho
		Valores
	Domínios da inteligência emocional	Autoconsciência
		Autorregulação/Controle
		Motivação
		Empatia
		Habilidades sociais
		Estilo cognitivo

		Metacognição do CEO
		Policronicidade
Psicologia cognitiva e social		Modelos mentais *Compartilhados*
Psicologia social		Comportamento ético
		Diversidade cognitiva
	Personalidade	Autoavaliação Central (CSE)
		Arrogância
		Humildade
		Narcisismo
		Necessidade de realização
		<i>Status quo</i>
		Excesso de autoconfiança
		Interação
		Integração comportamental
		Liderança transformacional
		<i>Lócus</i> de controle
	<i>Origem</i>	

A figura 13 apresentou os construtos psicológicos, categorizados, identificados na literatura levantada neste estudo, observadas as abordagens da psicologia cognitiva e social (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Uma vez concluída a fase de arranjo e categorização do material coletado, é o momento de proceder com uma análise detalhada e aprofundada dos textos densos e complexos, tal procedimento permite gerar interpretações e explicações que tentem abordar, em alguma medida, a problemática e as questões que impulsionaram a pesquisa (Duarte,2002).

3.6. Considerações éticas

O estudo considera a ética em pesquisa como um aspecto primordial, especialmente ao envolver seres humanos. Creswell (2010) preconiza que a abordagem ética transcende diretrizes estáticas, abrangendo todas as fases da pesquisa. Desde a definição do problema até a divulgação dos resultados, é imperativo beneficiar a sociedade, respeitar os participantes, proteger o anonimato e evitar as práticas fraudulentas. No Brasil, a Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 7 de abril de 2016, desempenha um papel central na aprovação

de projetos, estabelecendo normas para a utilização de dados obtidos diretamente dos participantes (Gil, 2020). Essa integridade ética, alinhada às diretrizes do CNPq (2020), é essencial para preservar a confiança e credibilidade no meio científico.

A proteção dessas pessoas vai além de uma supervisão nominal, exigindo cuidados no planejamento da coleta de dados, incluindo consentimento informado, prevenção de danos e garantia de privacidade. É essencial seguir as orientações éticas profissionais, padrões de associações de pesquisa e expectativas do ambiente institucional, seja a universidade ou organização independente (Yin, 2015). Sabe-se que a validação da pesquisa científica por meio de protocolos é fundamental para mitigar subjetividades ao longo do processo, viabilizando bases sólidas para abordagens qualitativas na pesquisa: excelência, clareza, possibilidade de reprodução, confiabilidade, rigor e transparência (Torlig *et al.*, 2022).

Assim, encaminhou-se ao Conselho de Ética da Universidade o projeto de pesquisa para apreciação do estudo e coleta de dados. Os participantes sinalizaram sua concordância em participar por meio do preenchimento de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Anexo 2), e foram informados da responsabilidade e compromisso para uso, guarda e divulgação de Dados e Arquivos de pesquisa firmados pelo pesquisador por meio do termo de responsabilidade e compromisso do pesquisador. Além disso, foi garantido o anonimato dos entrevistados e a confidencialidade das informações fornecidas, assegurando que nenhum dado que pudesse identificar os participantes fosse divulgado.

Com os dados coletados e categorizados, o próximo capítulo apresenta e analisa os dados da pesquisa de forma a sugerir proposições teóricas que contribuam para o entendimento da influência comportamental na escolha estratégica de cursos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos através da pesquisa realizada com 16 executivos do alto escalão em uma instituição de ensino no estado de Minas Gerais. As entrevistas foram conduzidas remotamente, gravadas, transcritas utilizando-se o aplicativo *Microsoft Teams* e, para análise do conteúdo utilizou-se o *software* Nvivo, permitindo uma codificação e identificação precisa de temas relevantes. As entrevistas foram realizadas no período de 1º de abril a 17 de maio de 2024.

A análise dos dados é estruturada em cinco seções principais, cada uma focada em um aspecto específico da pesquisa:

4.1 - Dinâmicas Demográficas e Influências na Tomada de Decisão: Nesta seção, são analisadas como as características demográficas dos gestores influenciam suas decisões estratégicas. São exploradas variáveis como sexo/gênero, faixa etária, formação acadêmica, tempo de mandato e experiência prévia, buscando entender suas contribuições para o processo decisório.

4.2 - Influências Cognitivas e Emocionais na Tomada de Decisão: Esta seção identifica e descreve como as características cognitivas manifestas pelos gestores influenciam sua abordagem na tomada decisão estratégica na seleção e oferta de cursos. São abordados construtos como afeto, ansiedade, atenção, valores e domínios da inteligência emocional, destacando como cada um impacta a abordagem estratégica dos executivos.

4.3 - Características Psicológicas: Nesta seção são examinadas como as características psicológicas se manifestam no comportamento dos gestores educacionais na tomada de decisão para a seleção e oferta de curso, incluindo traços de personalidade, estilos cognitivos e valores pessoais que influenciam diretamente suas abordagens e decisões estratégicas.

4.4 - Características da Decisão - Dimensões do Processo Decisório: Aqui, são investigadas as diferentes dimensões do processo decisório no alto escalão. São analisadas as perspectivas específicas, organizacionais, cognitivas e ambientais que influenciam as escolhas estratégicas dos gestores, proporcionando uma visão holística dos fatores envolvidos.

4.5 – Características demográficas e cognitivas combinadas na tomada de decisão: Esta seção explora como fatores demográficos, como formação, experiência e idade, se combinam com aspectos cognitivos e emocionais, como ansiedade, inteligência emocional e metacognição, para moldar o comportamento estratégico e o estilo de liderança dos gestores.

4.6 - Influência Comportamental na Tomada de Decisão: Na última seção, são avaliadas as características comportamentais expressas pelos gestores na tomada de decisão.

Focando em aspectos como interação, integração comportamental, liderança transformacional e comportamento ético, elucidando suas implicações para a eficácia das decisões estratégicas.

Os títulos das seções foram cuidadosamente escolhidos para refletir mais precisamente o escopo e a profundidade das discussões. Esta abordagem visa garantir que cada seção capture com clareza os aspectos centrais debatidos, facilitando uma compreensão imediata e aprofundada.

Para preservar o sigilo dos entrevistados e a confidencialidade de dados desses participantes, todos foram mencionados nesta seção por “entrevistados” numa sequência de 01 (um) a 16 (dezesesseis), independente do gênero declarado. O perfil dos entrevistados é apresentado na tabela 3 e resume as evidências demográficas.

Tabela 2

Descrição das entrevistas com o alto escalão

Entrevista	Tempo de Duração
Entrevista 01	45:46
Entrevista 02	47:03
Entrevista 03	48:38
Entrevista 04	56:30
Entrevista 05	1:08:43
Entrevista 06	52:37
Entrevista 07	1:02:40
Entrevista 08	55:56
Entrevista 09	1:17:27
Entrevista 10	1:48:17
Entrevista 11	59:42
Entrevista 12	1:18:41
Entrevista 13	1:00:09
Entrevista 14	1:04:40
Entrevista 15	50:42
Entrevista 16	56:24
Tempo Médio das Entrevistas	01:02:07

A Tabela 2 apresenta a duração das entrevistas realizadas com os executivos do alto escalão. O tempo de duração variou de aproximadamente 45 minutos a quase 2 horas, com um tempo médio de cerca de 1 hora e 2 minutos. Esta variação reflete a profundidade e a riqueza das informações obtidas durante as entrevistas, as quais forneceram uma base robusta para a análise detalhada dos temas investigados.

A Tabela 3 contém dados demográficos dos entrevistados com várias colunas relevantes, incluindo identificação, sexo/gênero, faixa etária, áreas de conhecimento, cargo, tempo de mandato, tempo na instituição, histórico funcional e experiência prévia. Para preservar o sigilo dos entrevistados e a confidencialidade dos dados, as informações foram categorizadas e utilizaram-se legendas básicas para representação, conforme descrito a seguir:

1. Entrevistado: Identificação dos entrevistados.
2. Gênero: Sexo | gênero declarado pelo participante.
3. Faixa Etária: Intervalo de idade dos entrevistados.
4. Área de Conhecimento - Graduação: Áreas de conhecimento da graduação dos entrevistados.
5. Área de Conhecimento - Especializações (*Lato Sensu* e/ou aperfeiçoamento): Áreas de conhecimento das especializações dos entrevistados.
6. *Stricto Senso* (Mestrado): Validação se os entrevistados possuem titulação de mestrado.
7. Cargo: Cargo ocupado pelos entrevistados na instituição.
8. Tempo de Mandato (Cargo): Tempo de mandato no cargo atual.
9. Tempo na Instituição: Tempo total de atuação na instituição.
10. Área do Conhecimento (Graduação): Repetição das áreas de conhecimento da graduação para consolidar os dados.
11. Área do Conhecimento (Pós-Graduação): Áreas de conhecimento das pós-graduações dos entrevistados.
12. Tempo no Cargo | Instituição: Tempo no cargo e na instituição.
13. Histórico Funcional (Atuação na instituição): Histórico funcional dos entrevistados na instituição.
14. Experiência Prévia (Categorizada): Experiência prévia categorizada dos entrevistados.

Tabela 3

Apresentação dos resultados referentes às características demográficas dos entrevistados no alto escalão educacional

Participante	Gênero	Idade	Formação			Mandato no alto escalão		Posse		Experiência prévia
			Área de Conhecimento - Graduação	Área de Conhecimento - Especializações (<i>Lato-Sensu</i> e/ou aperfeiçoamento)	<i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	Cargo	Tempo de Mandato (Cargo)	Tempo na instituição	Histórico Funcional (Atuação na instituição)	
Entrevistado nº	M F	Faixa Etária								Experiência Anterior à instituição (Categorizada)
Entrevistado 1	M	31 a 40	CSA	DL GPN TIP	Não	Diretor	0 e 4	0 e 4	D G	AJ AE ASG APO AAV
Entrevistado 2	F	31 a 40	CH	EDP GPN	Não	Diretor	10 a 14	15 e 19	S P G	AE AAV
Entrevistado 3	F	41 a 50	CSA	GPN TIP	Não	Diretor	0 e 4	10 e 14	D G	ASG
Entrevistado 4	F	41 a 50	CH CSA	EDP GPN	Não	Diretor	0 e 4	10 e 14	G P	AE ASG
Entrevistado 5	M	41 a 50	CSA	CEF EDP GPN	Não	Diretor	10 a 14	20 e 24	S G	ASG
Entrevistado 6	F	51 a 60	CSA	EDP GPN	Não	Diretor	0 e 4	10 e 14	D G	ASG
Entrevistado 7	M	31 a 40	CSA	EDP GPN	Sim	Diretor	0 e 4	5 e 9	D G	AE ASG
Entrevistado 8	M	51 a 60	CSA	CEF GPN	Não	Gerente	0 e 4	20 e 24	S G	ASG
Entrevistado 9	M	41 a 50	CE	CEF GPN	Sim	Gerente	10 a 14	10 e 14	S G	ASG APO
Entrevistado 10	M	41 a 50	CE CH	GPN TIP	Sim	Diretor	0 e 4	5 e 9	S G	AE ASG
Entrevistado 11	F	41 a 50	CH	ED GPN	Sim	Diretor	5 e 9	10 e 14	G P	AE ASG

Entrevistado 12	M	41 a 50	CSA	GPN	Não	Gerente	10 a 14	20 e 24	D G	AE
Entrevistado 13	F	41 a 50	CSA	EDP GPN	Não	Gerente	10 a 14	15 e 19	S G	ASG
Entrevistado 14	M	41 a 50	CSA	CEF EDP GPN	Não	Gerente	5 e 9	15 e 19	S G	ASG
Entrevistado 15	F	41 a 50	CSA	EDP GPN	Sim	Gerente	0 e 4	0 e 4	G	AE AVV
Entrevistado 16	F	41 a 50	CSA	EDP GPN	Não	Diretor	10 a 14	15 e 19	S	ASG

Na Tabela 3 foram criadas legendas básicas para efeitos de representação e nela contém símbolos e suas respectivas referências:

- S - Sim
- N - Não
- F - Feminino
- M – Masculino

As idades dos entrevistados dos foram agrupadas por faixa etária:

- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos

A formação expressa pelos entrevistados (licenciaturas e bacharelados) foi agrupada por área do conhecimento, bem como as especializações (*lato-sensu*), foram categorizadas:

I - Graduação (por área do conhecimento)

- CE - Ciências Exatas: foram agrupados os cursos em Ciências Exatas: Bacharelados em Matemática, Física e Engenharia.
- CH - Ciências Humanas: foram agrupados os cursos de bacharelados em Direito, Psicologia, licenciatura em História e Letras.
- CSA - Ciências Sociais Aplicadas: - foram agrupados os cursos de licenciatura em Pedagogia e bacharelado na área de Negócios (Administração, Contabilidade, Economia e Turismo).

II - Especialização *Lato Sensu* e/ ou aperfeiçoamento (por temáticas)

- EDP - Educação e Desenvolvimento Pedagógico
- GPN - Gestão de Pessoas e Negócios Empresariais
- CEF - Contabilidade, Economia e Finanças
- DL - Direito e Legislação
- TIP - Tecnologia, Inovação e Processos

O cargo ocupado pelo entrevistado na instituição foi expresso por “Diretor” e “Gerente” suprimindo sua descrição completa. O histórico funcional (tempo de atuação na instituição, tempo no cargo atual, tempo de mandato no alto escalão) foi agrupado por período (intervalo em anos):

- 0 a 4 anos
- 5 a 9 anos
- 10 a 14 anos

- 15 a 19 anos
- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos

Ainda sobre o histórico funcional, no que tange à menção do(s) cargo(s) ocupado(s) pelos entrevistados, foi realizada a categorização das áreas de atuação:

- G - Gestão
- S - Suporte Administrativo ou Comercial
- D - Docência
- P - Pedagógica

Sobre a experiência prévia (anterior à instituição) houve uma categorização das informações expressas pelos entrevistados, por área atuação, da seguinte forma:

- AE - Área Educacional
- ASG - Área de Suporte ao Negócio e Gestão
- APO - Área de Projetos e Operações
- AJ - Área Jurídica
- AAV - Área de Aconselhamento e Voluntariado

Os dados apresentados nas Tabelas 2 e 3, assim como os resultados sintéticos do processo de categorização apresentados na Tabela 4, localizada no Apêndice B, são fundamentais para a análise das seções 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5 deste estudo.

A Tabela 4 mostra a quantidade de arquivos e referências correspondentes a cada construto investigado (características demográficas, características psicológicas – cognitivas e sociais, características da decisão, e influência comportamental). Tais informações auxiliam na visualização dos resultados obtidos e possibilitam *insights* interessantes para a análise e discussão nas seções correspondentes.

A partir do Apêndice B, foi estruturado o resumo quantificado dos principais resultados empíricos, que sintetiza os construtos psicológicos - cognitivos e sociais - abordados nos objetivos “b” e “c” deste estudo. A Tabela 4 apresenta as fontes/arquivos, referências e o percentual total de referências para cada construto, proporcionando uma visão clara dos dados empíricos obtidos.

Tabela 4

Resumo dos principais resultados empíricos quantificados extraídos do Apêndice B

Temática – Abordagem Psicológica	Categoria de Estudo	Subcategoria	Fontes /Arqui vos	Referên cias	% Total Referências
Psicologia Cognitiva	Domínios da inteligência emocional		16	107	12%
		Autorregulação - controle	11	30	28%
		Habilidades sociais	12	29	27%
	Atenção		16	95	10%
	Valores		16	75	8%
	Ansiedade no trabalho		15	46	5%
	Estilo cognitivo		14	42	5%
	Policronicidade		15	39	4%
	Afeto		14	25	3%
	Metacognição do CEO		13	27	3%
Psicologia cognitiva e social	Modelos mentais compartilhados		6	16	2%
Psicologia social	Interação		16	102	11%
	Integração comportamental		14	69	7%
	Personalidade		13	66	7%
		Necessidade de realização	10	17	26%
		Humildade	8	14	21%
	Liderança transformacional		16	62	7%
	Origem		16	58	6%
	Comportamento ético		14	31	3%
	Diversidade cognitiva		14	31	3%
	<i>Lócus</i> de controle		11	29	3%

A Tabela 4 mostra o resumo dos principais resultados empíricos que abrangem os construtos psicológicos - cognitivos e sociais - correspondentes aos itens objetivos “b” e “c” que foram expressos pelos entrevistados e serão analisados e discutidos em detalhes nos tópicos 4.2 e 4.3.

A análise dos resultados foi fundamentada nos principais conceitos identificados no referencial teórico na RSL (Apêndice A). A revisão ofereceu um panorama abrangente das pesquisas prévias sobre a Teoria do Alto Escalão e a estratégia comportamental, permitindo identificar padrões de comportamento e decisões estratégicas que se manifestam em diferentes contextos organizacionais. Assim, as descobertas desta pesquisa confirmam e expandem as contribuições teóricas destacadas, particularmente no que tange à influência das características demográficas e emocionais dos gestores nas decisões estratégicas identificadas e exploradas nas seções 4.1 a 4.6.

A próxima seção apresenta a análise sobre a influência das características demográficas dos gestores do alto escalão na tomada de decisão estratégica.

4.1. Dinâmicas demográficas e influências na tomada de decisão

Nesta seção são analisadas as influências das características demográficas dos gestores do alto escalão na tomada de decisão estratégica. As variáveis demográficas investigadas incluem sexo/gênero, faixa etária, formação acadêmica, tempo de mandato e experiência prévia. Cada uma dessas variáveis é examinada para entender como ela contribui para o processo decisório dos gestores. Os dados demográficos foram coletados e categorizados conforme descritos na Tabela 3, permitindo uma análise detalhada das tendências e padrões mencionados pelos entrevistados.

Para atender a esse objetivo específico da pesquisa “a” foi apresentada a tabela 3 com o resumo dos dados demográficos obtidos durante as entrevistas e que foram expressos pelos entrevistados. A referida tabela resumiu os principais resultados demográficos da pesquisa, agrupados, mediante expressão dos participantes, cujos resultados são apresentados e analisados neste tópico.

Na Teoria do Alto Escalão, Hambrick e Mason (1984) postulam que as características demográficas e cognitivas dos executivos influenciam diretamente as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. No contexto educacional onde as decisões estratégicas têm implicações profundas para a qualidade e resultado da instituição, faz-se necessário compreender como esses fatores demográficos afetam a liderança. Para tal efeito, nos tópicos 4.1.1 a 4.1.6 consta um detalhamento de tais análises.

4.1.1. Gênero

Esta subseção (4.1.1) aborda como o gênero dos gestores influencia a dinâmica e os resultados das decisões estratégicas dentro da organização. A diversidade de gênero é explorada como um fator que pode trazer diferentes perspectivas e abordagens para o processo decisório.

A distribuição de gênero dos entrevistados foi equilibrada, com oito homens e oito mulheres. Observou-se uma predominância de mulheres em cargos de diretoria, enquanto os homens predominaram em cargos de gerência. Esse equilíbrio de gênero pode se refletir na diversidade de perspectivas nas decisões estratégicas da instituição. Tais dados foram analisados e relacionados com a literatura, destacando-se a aplicação da Teoria do Alto Escalão.

Tabela 5

Distribuição de entrevistados por cargo e gênero

Cargo	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
Diretor	4	Entrevistados: 1,5,7, 9	6	Entrevistados: 2,3,4,6,11,16
Gerente	4	Entrevistados: 8,10,12,14	2	Entrevistados: 13 e 15

Há uma predominância de mulheres em cargos de Diretor (sete) em comparação aos homens (três), conforme tabela 6. Isso indica que, nesta organização ou grupo participante, as mulheres têm uma presença significativamente maior em posições de liderança no nível de Diretoria. Há uma predominância de homens em cargos de Gerente, com o dobro do número de homens (quatro) em comparação às mulheres (duas). Isso sugere que, nesta organização ou grupo participante, os homens encontram-se mais presentes em posições de liderança no nível de Gerência.

Tal fenômeno foi explorado em detalhes na seção 4.3.6.3 - Liderança Feminina, onde constam essas percepções e habilidades das mulheres em posições de liderança. Para evitar redundâncias, sugere-se que o leitor se remeta à referida seção para uma análise aprofundada sobre este tema.

Essa diversidade de gênero é relevante e está alinhada com a literatura que enfatiza a importância da diversidade no alto escalão para a melhoria das práticas de liderança e gestão. Smith *et al.* (2006) indicam que as mulheres tendem a usar abordagens cognitivas que enfatizam a harmonia e o compartilhamento de informações, o que pode resultar em uma gestão mais eficaz e inovadora. Além disso, Bobe & Kober (2018) apontam que a presença de mulheres em

posições de liderança está associada a práticas de liderança mais colaborativas e inclusivas, o que pode melhorar a qualidade das decisões estratégicas.

A presença equilibrada de homens e mulheres em diferentes níveis de liderança pode contribuir para um ambiente de trabalho mais dinâmico e eficaz. A liderança feminina, em particular, parece associar-se a práticas de gestão detalhistas e uma abordagem empática, que são valiosas no contexto educacional. Assim, a análise nesta subseção (4.1.1) revela que a diversidade de gênero na equipe de gestão contribui para uma visão mais equilibrada e inclusiva, promovendo a inovação e a eficácia nas decisões estratégicas. Gestores de diferentes gêneros aportam experiências e perspectivas que enriquecem o processo de tomada de decisão.

4.1.2. Idade

Esta subseção (4.1.2) examina como as diferentes faixas etárias dos gestores influenciam suas abordagens estratégicas e a eficácia das decisões. A idade é analisada como um fator que reflete a experiência acumulada e a capacidade de adaptação a novos desafios.

A análise da idade dos gestores do alto escalão é relevante porque a literatura sugere que a idade pode influenciar a tomada de decisão estratégica (Hambrick & Mason, 1984; Bobe & Kober, 2020). Nesse sentido, a idade dos participantes foi categorizada por faixa etária inicialmente na tabela 4 e resumidas na tabela 6 para efeitos de análise e compreensão.

Tabela 6

Resumo do agrupamento da relação faixa etária e gênero dos participantes

Faixa Etária	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
31 a 40 anos	2	Entrevistados: 01 e 07	1	Entrevistado: 02
41 a 50 anos	5	Entrevistados 05, 08, 10, 12 e 14	6	Entrevistados 03, 04, 11, 13, 15, 16
51 a 60 anos	1	Entrevistado: 09	1	Entrevistado: 06

Conforme a Tabela 6, a faixa etária de 41 a 50 anos é a mais representada tanto entre homens quanto entre mulheres, com cinco homens (entrevistados 05, 08, 10, 12 e 14) e seis mulheres (entrevistadas 03, 04, 11, 13, 15, 16) nessa faixa. Tal fato pode indicar um nível de experiência significativo que influencia a tomada de decisões estratégicas.

Alguns trechos de citações diretas de entrevistas com gestores dessa faixa etária, de gêneros distintos, fornecem uma visão qualitativa de como a experiência acumulada pode influenciar a tomada de decisões estratégicas. Na seção 4.4, são avaliadas dimensões do processo decisório, em profundidade. Trechos expressos pelos entrevistados 10 e 13 podem ser

localizados nas sessões 4.4.1.2 (Incerteza Ambiental) e 4.4.1.3 (Munificência e Hostilidade) e refletem a referida experiência.

A presença majoritária de gestores nessa faixa etária sugere, ainda, que a experiência acumulada ao longo dos anos contribui para uma tomada de decisão mais informada e estratégica. Estudos anteriores como os de Agarwal (1994) e Herrman & Datta (2002) corroboram que a idade dos gestores pode afetar sua tendência a assumir riscos e sua habilidade de processar e avaliar informações. Gestores mais jovens tendem a ser mais propensos a assumir riscos, enquanto gestores mais velhos podem ser mais conservadores e resistentes a mudanças, conforme apontado por Bobe & Kober (2018). Tal aspecto delinea-se como relevante para a tomada de decisões estratégicas, pois a combinação de diferentes idades pode equilibrar inovação e estabilidade.

Estudos como os de Rost e Osterloh (2010) sugerem que as características demográficas, como gênero e idade, influenciam as dinâmicas sociais e as políticas institucionais. Salienta-se que o equilíbrio de gênero pode promover práticas inclusivas e reduzir preconceitos, em conformidade com o *Cluster 1* (Impacto Social do Alto Escalão nas Relações Sociais das Organizações) do Apêndice A. Ademais, a diversidade de idade é importante para a promoção de inovações sustentáveis, conforme descrito por Laufs *et al.* (2016), e corrobora o entendimento de Arifim *et al.* (2023) no *Cluster 3* (Diversidade no Alto Escalão e Inovações Sustentáveis).

No que tange a esse último aspecto, estudos futuros podem avaliar a seguinte **proposição teórica**: “Em instituições educacionais, um equilíbrio de gênero e uma diversidade de idade no alto escalão promovem práticas inclusivas e inovadoras, melhorando o desempenho organizacional.”

Os resultados nesta subseção (4.1.2) indicam que a diversidade etária entre os gestores contribui para um equilíbrio entre inovação e experiência. Gestores mais jovens tendem a ser mais inovadores, enquanto os mais experientes aportam uma visão mais estratégica e madura.

4.1.3. Formação acadêmica

Nesta subseção (4.1.3) discute-se o impacto da formação acadêmica dos gestores na tomada de decisões estratégicas. A diversidade de formações é considerada como um enriquecimento para a capacidade de análise e abordagem multidisciplinar.

- Graduação

A maioria dos gestores possui formação em Ciências Sociais Aplicadas (entrevistados: 03, 05, 06, 07, 08, 12, 13, 14, 15 e 16). As áreas de graduação dos entrevistados foram agrupadas em Ciências Exatas, Ciências Humanas, e Ciências Sociais Aplicadas, conforme tabela 7.

Tabela 7

Resumo agrupado da relação formação e gênero dos entrevistados.

Área de Graduação	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
Ciências Exatas	1	Entrevistado:10**	0	-
Ciências Humanas	1	Entrevistado: 9	3	Entrevistados: 2, 4*, 11.
Ciências Sociais Aplicadas	6	Entrevistados: 1, 5, 7, 8, 12, 14	5	Entrevistados: 3, 6, 13, 15, 16

Nota: *O entrevistado 04 possui formação em Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. ** O entrevistado 10 possui formação em Ciências Exatas e Ciências Humanas. Foram apresentados e contabilizados considerando formação inicial.

A concentração de formação dos gestores em Ciências Sociais Aplicadas reflete uma forte presença de profissionais com *abordagem orientada a áreas, em geral, como por exemplo, administração, contabilidade, economia, pedagogia, turismo, entre outros*. Tal fato está em consonância com os desfechos da pesquisa de Bobe e Kober (2020a), que afirmam que a formação acadêmica em áreas de negócios e administração é essencial para a gestão eficaz de instituições educacionais. A diversidade acadêmica dos gestores também é destacada como um fator que pode trazer diferentes perspectivas e habilidades para a organização, promovendo inovação e adaptação em um ambiente competitivo.

Estudos como os de Hambrick & Mason (1984) indicam que a formação acadêmica dos gestores influencia suas decisões estratégicas e práticas de gestão, e está associada à complexidade cognitiva e à receptividade à inovação. Este aspecto está validado empiricamente nas observações qualitativas obtidas em diferentes trechos deste estudo, como por exemplo, os trechos expressos pelos entrevistados 12 e 11, respectivamente, na seção específica que trata sobre a origem dos gestores (4.3.8), a saber: O entrevistado 12 exemplifica como a formação pedagógica pode influenciar o perfil de oferta de cursos na instituição e seu desempenho (4.3.8.1); e o entrevistado 11 ilustra como diferentes formações influenciam as escolhas e estratégias dos tomadores de decisão na instituição, além de enfatizar como formação em gestão evita rótulos e melhora a aceitação de suas decisões (4.3.8.3).

Esses temas são explorados, no *Cluster 2*, no Apêndice A (Gestão e Desempenho Financeiro das Instituições com Relação às Características do CEO). Executivos com formações variadas podem oferecer abordagens multiformes às questões organizacionais, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios (Ting *et al.*, 2016), como destacado no *Cluster 3* do mesmo Apêndice. Um indicativo empírico disso consta na expressão dos entrevistados, na seção 4.3.8.2 de origem administrativa, associado ao construto psicológico-origem. O entrevistado 05 destaca sobre importância da diversidade de formações no alto escalão educacional (administrativa e pedagógica) e como a troca de experiências oportuniza estratégias abrangentes e integradas. Já o trecho do entrevistado 08 reflete a percepção de que gestores com formação administrativa são mais aptos a implementar práticas de gestão eficientes e focar nas metas e resultados financeiros.

Baseando-se na avaliação deste resultado e na teoria correspondente, é viável apresentar a seguinte **proposição teórica**: A diversidade nas áreas de conhecimento na formação acadêmica dos executivos em instituições educacionais está positivamente relacionada à complexidade e à inovação nas decisões estratégicas.

- Especialização (Pós-Graduação)

As áreas de especialização foram agrupadas na tabela 8.

Tabela 8

Resumo agrupado da relação especialização e gênero dos entrevistados

Área de Especialização	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
Educação e Desenvolvimento Pedagógico (EDP)	1	5	6	2,4,6,11,15,16
Gestão de Negócios Empresariais (GPN):	5	1,7,8,9,12	7	2,4,6,11,13,15,16
Contabilidade, Economia e Finanças (CEF)	4	5,8,9,14	0	-
Direito e Legislação (DL)	1	1	0	-
Tecnologia, Inovação e Processos (TIP)	2	1,10	1	3

A área de Gestão de Negócios Empresariais foi a mais comum entre os entrevistados, conforme tabela 8, mostrando uma tendência de formação voltada para a administração e gestão, bem como para o desenvolvimento pedagógico. As áreas de especialização predominantes são Gestão de Negócios Empresariais (entrevistados: 01, 02, 04, 06, 07, 08, 09, 12, 15 e 16) e Educação e Desenvolvimento Pedagógico (entrevistados: 02, 04, 05, 06, 11, 15,

16). Tal fato é elucidado empiricamente, a partir dos excertos dos entrevistados 07 e 12 (seção 4.3.8.1- origem pedagógica).

Ting *et al.* (2016) sinalizam uma relação positiva entre níveis mais elevados de formação educacional e a confiança na tomada de decisões. Executivos com especialização em áreas relevantes tendem a ser mais inovadores e adaptáveis às mudanças, o que é importante para implementação de estratégias. Relevantes excertos de entrevistas, em diferentes abordagens neste estudo, ilustram empiricamente essa relação entre nível elevado de formação educacional e a confiança na tomada de decisão. O entrevistado 05, na seção (4.4.2.4) categorizada por desempenho organizacional, ao descrever perspectivas do processo decisório na instituição educacional sugere que a formação educacional superior contribui para uma visão ampla e sistemática da gestão, considerando a menção realizada ao planejamento estratégico bem-sucedido e ao relacionamento com diferentes entidades.

Outro exemplo, o entrevistado 12, na seção que aborda a autorregulação (4.2.5.3), um dos domínios da inteligência emocional, indica sua capacidade de adaptação e inovação utilizando recursos disponíveis enquanto desenvolve novas estratégias para oferta de cursos na instituição. Isso evidencia a confiança influenciada por uma formação acadêmica sólida e as habilidades de gestão desenvolvidas nessa relação sugerida por Ting *et al.* (2016).

Na seção (4.3.5.4) que aborda a gestão do portfólio a partir do construto psicológico “Integração Comportamental”, percebe-se essa relação descrita pelos entrevistados 10 e 15. A capacidade de analisar criticamente a oferta de cursos, envolver *stakeholders* no processo de criação e adaptar metodologias, conforme necessário, são exemplos de como a formação acadêmica avançada prepara os gestores para enfrentar desafios e implementar estratégias eficazes. Estas informações apuradas corroboram a relação positiva entre a educação de alto nível e a eficácia na gestão estratégica, de acordo com o discutido por Ting *et al.* (2016).

- Entrevistados com Mestrado

Na tabela 9 são relacionados os entrevistados que possuem a titulação de mestrado em alguma área do conhecimento.

Tabela 9

Resumo da relação gênero e titulação de mestrado

Sexo/Gênero	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes
Homens	3	7,9,10
Mulheres	2	11,15

Uma parcela relevante dos entrevistados possui titulação de mestrado, ou seja, cinco dos 16 participantes (entrevistados 07, 09, 10, 11 e 15), indicando um alto nível de qualificação entre os executivos, conforme visto na tabela 9. Nesse sentido, a literatura indica que níveis mais elevados de educação tendem a ter maior tolerância à ambiguidade, são mais receptivos a novas ideias e possuem a base de conhecimento necessária para a busca e avaliação de oportunidades estratégicas (Bobe & Kober, 2020). O trecho qualitativo extraído junto ao entrevistado 11, na seção que aborda sobre origem de vida e experiência prévia (4.3.8.3), reflete empiricamente tal entendimento. A capacidade de adaptação e estratégia desse executivo, no que tange a sua formação, frente ao preconceito e desafios vivenciados em sua função, explicita tal tolerância.

A diversidade na formação acadêmica dos gestores, discutida nesta subseção (4.1.3), demonstrou ser benéfica para a tomada de decisões estratégicas. Gestores com formações variadas trazem diferentes habilidades e perspectivas que ajudam a enfrentar os desafios organizacionais de maneira mais completa.

4.1.4. Tempo de mandato

Nesta subseção (4.1.4) investiga-se como o tempo de mandato dos gestores influencia suas decisões estratégicas e a implementação de políticas organizacionais. O tempo de mandato é visto como um indicador de estabilidade e profundidade no conhecimento institucional.

O tempo de mandato exercido no alto escalão foi relacionado ao gênero, conforme relatos feitos pelos entrevistados, a partir do Apêndice B, e distribuído na tabela 10. Por meio da Tabela 10 é possível visualizar que a maioria dos gestores possui de 0 a 4 anos de mandato (entrevistados 01, 03, 04, 06, 07, 08, 10, 15) ou de 10 a 14 anos de mandato (entrevistados: 02, 05, 09, 12, 13, 16) no cargo exercido no alto escalão, conforme relatado pelos participantes.

Tabela 10

Resumo agrupado da relação tempo de mandato no alto escalão e gênero

Tempo de Mandato	Quantidade	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
0 a 4 anos	8	5	1, 7, 8, 10, 15	4	3, 4, 6, 15
5 a 9 anos	2	1	14	1	11
10 a 14 anos	6	3	5, 9, 12	3	2, 13, 16

Trechos de entrevistas realizadas nesta investigação, em diferentes nuances, corroboram o entendimento teórico de Hambrick & Mason (1984), Pfeffer (1983) e Carpenter (2002), que destacam que o tempo de mandato é um fator importante na dinâmica gerencial. Combinado com uma extensa experiência institucional, ele contribui para a estabilidade e continuidade das estratégias organizacionais.

Por exemplo, na seção 4.2.8.6 foi categorizado um trecho cuja menção indica desafios e tomada de decisão, a partir do construto psicológico da “Policronicidade”. Gestores com mais tempo de mandato tendem a trazer estabilidade e uma visão de longo prazo. Essa visão é confirmada pelo entrevistado 12, que menciona a necessidade de tempo para agir estrategicamente e como a experiência acumulada permite uma abordagem mais eficaz diante das demandas políticas e operacionais. Carpenter (2002) destaca que a experiência institucional prolongada é benéfica para a eficácia das decisões estratégicas. Isso fica evidente no excerto que mostra a complexidade dos processos e a necessidade de uma visão estratégica que só pode ser desenvolvida com tempo e experiência no cargo.

Por outro lado, Pfeffer (1983) sugere que longos mandatos podem favorecer a manutenção do *status quo*. Esse ponto é ilustrado pelo entrevistado 05 ao ressaltar a importância de balancear inovação com as exigências regulatórias, destacando que o tempo de mandato ajuda a entender essas restrições e a buscar melhorias contínuas dentro dos limites estabelecidos. Tal achado está detalhado na seção 4.4.1.1, que aborda o controle externo a partir da perspectiva ambiental do processo decisório.

A experiência acumulada permite uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais, facilitando uma abordagem estratégica que equilibra estabilidade e inovação, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo das instituições educacionais. A importância de tais elementos no contexto educacional é ilustrada no Apêndice A, no *Cluster 2*, enfatizando a estabilidade e a continuidade das estratégias organizacionais, e no *Cluster 1*, focando no entendimento da cultura organizacional.

Com a análise deste achado e da teoria relacionada, pode-se formular a seguinte **proposição teórica**: Em instituições educacionais, um longo tempo de mandato combinado com uma extensa experiência institucional contribui para a estabilidade e continuidade das estratégias organizacionais.

Gestores com maior tempo de mandato, conforme analisado nesta subseção (4.1.4), tendem a ter um entendimento mais profundo da organização, o que favorece a consistência e a continuidade nas decisões estratégicas. No entanto, é importante equilibrar a experiência com novas perspectivas para se evitar a estagnação.

4.1.5. *Posse*

Esta subseção (4.1.5) analisa a influência da estabilidade na posse dos gestores sobre a tomada de decisões estratégicas. A estabilidade é considerada como um fator que proporciona um ambiente mais seguro para a implementação de estratégias de longo prazo.

O tempo total de permanência do executivo na instituição e o histórico funcional expressos pelos participantes foram elementos importantes para indicar seu nível de conhecimento sobre a organização, seus processos e sua cultura. A partir do Apêndice B, elaborou-se a tabela 11 que distribui o tempo total de atuação dos entrevistados na instituição e os gêneros declarados.

Tabela 11

Resumo agrupado da relação tempo de atuação na instituição e gênero.

Tempo na Instituição	Quantidade	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
0 a 4 anos	2	1	1	1	15
5 a 9 anos	2	2	7, 10	0	-
10 a 14 anos	5	1	9	4	3, 4, 6, 11
15 a 19 anos	4	1	14	3	2, 13, 16
20 a 24 anos	3	3	5, 8, 12	0	-

Na Tabela 11, a distribuição mostra uma variação significativa no tempo total de atuação, com uma boa parte dos entrevistados tendo de 10 a 19 anos de trabalho na instituição, (entrevistados de 10 a 14 anos: 03, 04, 06, 09, 11. Entrevistados de 15 a 19 anos: 02, 13, 14 e 16). Tal achado pode contribuir para sustentação de resultados psicológicos, visto que executivos com mais tempo na organização podem ter uma compreensão mais profunda das dinâmicas internas, das relações interpessoais e das estratégias que foram eficazes ou não no passado.

Neste estudo, é possível exemplificar a relevância do construto “Tempo de mandato” na instituição para a tomada de decisões estratégicas no alto escalão educacional. Na seção 4.3.6.1, que menciona a categoria "consideração individualizada" relacionada ao construto psicológico de “Liderança transformacional”, o entrevistado 01 reconhece a importância da experiência de seus pares acumulada ao longo dos anos na instituição, mencionando como esses executivos trazem informações valiosas que podem evitar equívocos na tomada de decisão. Isso

valida o entendimento de Laufs *et al.* (2016) de que a experiência institucional prolongada contribui para a eficácia das decisões estratégicas.

A relação entre gênero e o histórico funcional categorizado no Apêndice B foi resumida na tabela 12.

Tabela 12

Resumo agrupado da relação histórico funcional dos entrevistados e gênero

Histórico Funcional	Quantidade	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
Docência e Gestão (D G)	5	3	1, 7, 12	2	3, 6
Suporte administrativo e Comercial, e Gestão (S G)	6	5	5, 8, 9, 10, 14	1	13
Gestão e Pedagógico (G P)	2	0	-	2	4, 11
Gestão (G)	1	0	-	1	15
Suporte Administrativo ou Comercial (S)	1	0	-	1	16
S - Suporte Administrativo ou Comercial, P - Pedagógico e G - Gestão (S P G)	1	0	-	1	2

A categorização do histórico funcional, apontada na tabela 12, permite uma análise detalhada da diversidade de experiências e das implicações de gênero. Em síntese, o detalhamento do histórico funcional refere-se aos diversos cargos e funções que o executivo desempenhou dentro da instituição. Conforme apontado por Hoskisson *et al.* (1999), gestores com uma variedade de experiências podem enfrentar desafios complexos de maneira mais eficaz, promovendo uma gestão integrada e em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição.

O histórico funcional dos gestores mostra uma predominância de experiência, tanto em docência quanto em gestão administrativa. A combinação de tais experiências é necessária para a obtenção de uma visão abrangente das necessidades educacionais e administrativas da instituição. Isso pode fornecer uma compreensão mais profunda de como esses fatores influenciam a tomada de decisões estratégicas e a cultura organizacional da instituição. A

experiência acumulada permite aos gestores desenvolver uma compreensão profunda das dinâmicas organizacionais e do mercado, facilitando a implementação de estratégias que equilibram inovação e responsabilidade, conforme estudos de Hambrick & Mason (1984), Henderson *et al.* (2006), Hoskisson *et al.* (1999), Finkelstein *et al.* (2009), e Elbanna *et al.* (2020).

A estabilidade na posse dos gestores, conforme discutido nesta subseção (4.1.5), contribui para um ambiente organizacional mais seguro e previsível, facilitando a implementação de estratégias de longo prazo e a continuidade das políticas organizacionais.

4.1.6. *Experiência prévia*

Nesta subseção (4.1.6), explora-se como as experiências anteriores dos gestores em diferentes setores ou empresas influenciam suas abordagens estratégicas. A experiência prévia categorizada foi resumida, a partir do Apêndice B, e relacionada ao gênero dos participantes na tabela 13.

Conforme a tabela 13, a maioria dos entrevistados, isto é, 13 em 16 entrevistados, possui experiência prévia em suporte ao negócio e gestão (entrevistados: 01, 03, 04, 05, 06,07, 08, 09, 10, 11, 13,14,16), o que pode influenciar suas decisões estratégicas. Essa diversidade de experiências prévias, especialmente em suporte ao negócio e gestão, sugere que os entrevistados trazem uma ampla gama de habilidades para suas funções atuais.

Tabela 13

Resumo agrupado da relação histórico funcional dos entrevistados e gênero

Experiência Prévia	Quantidade	Quantidade de Homens	Homens Correspondentes	Quantidade de Mulheres	Mulheres Correspondentes
Área Educacional e Suporte ao Negócio e Gestão (AE ASG)	4	2	7, 10	2	4, 11
Área de Suporte ao Negócio e Gestão (ASG)	7	3	5, 8, 14	4	3, 6, 13, 16
Suporte ao Negócio e Gestão e Área de Projetos e Operações (ASG APO)	1	1	9	0	-

Área Educacional (AE)	1	1	12	0	-
Área Educacional (AE) e Área de Aconselhamento e Voluntariado (AAV)	2	0	-	2	2, 15
Área Jurídica (AJ), Área Educacional (AE), Área de Suporte ao Negócio (ASG), Área de Projeto e Operações (APO), Área de Aconselhamento e Voluntariado (AAV)	1	1	1	0	1

Segundo Elbanna *et al.* (2020), a experiência prévia dos executivos é relevante para a orientação das decisões estratégicas, especialmente em situações de racionalidade limitada, quando a atenção gerencial é restrita e a experiência acumulada se torna um recurso valioso. Esse entendimento alinha-se aos achados quantitativos na tabela 13 e aos qualitativos na seção 4.3.8.3 - origem de vida e experiência prévia - obtidos no levantamento do construto psicológico “Origem”, que foram relatados pelos entrevistados 03 e 06. O entrevistado 03 sugere que a vivência pessoal e a experiência acumulada dos gestores influenciam diretamente suas decisões, em particular no contexto de abrir novos cursos, orientando-se em demandas passadas e nas experiências vividas na instituição. Já o entrevistado 06 ilustra como a diversidade de experiências prévias dos executivos oriundos de diferentes origens pessoais e profissionais influencia suas abordagens e perfis de tomada de decisão.

Buyl *et al.* (2011) indicam que experiências prévias diversas melhoram a qualidade das decisões empresariais, um aspecto central no *Cluster 2* do Apêndice A. Além disso, a capacidade de gerenciar relações sociais e conflitos dentro da organização é aprimorada pela diversidade de experiências, conforme Liu e Ji (2022) discutem no *Cluster 1*. Com base nas evidências qualitativas fornecidas pelos entrevistados 03 e 06 e na literatura existente, é possível formular a seguinte **proposição teórica**: A diversidade de experiências prévias dos executivos influencia positivamente a capacidade de adaptação e a qualidade das decisões estratégicas em instituições educacionais.

A experiência prévia dos gestores, conforme analisado nesta subseção (4.1.6), enriquece sua bagagem estratégica, permitindo abordagens inovadoras e adaptativas para a organização. Desse modo, a diversidade de experiências contribui para enfrentar desafios complexos.

A análise das características demográficas dos gestores (seção 4.1) revela como gênero, idade, formação acadêmica, tempo de mandato, posse no cargo e experiência prévia moldam as decisões estratégicas dentro da instituição. Tais aspectos oferecem *insights* valiosos sobre a diversidade de abordagens gerenciais e a complexidade das dinâmicas de liderança e governança. As variações encontradas demonstram a heterogeneidade no estilo decisório e a importância de considerar essas características ao formular estratégias inclusivas e eficazes.

Tais dinâmicas são relevantes para o desenvolvimento de políticas educacionais sensíveis às particularidades demográficas dos líderes, promovendo um ambiente organizacional que fomente a inovação e a adaptabilidade. Os resultados obtidos indicam que características demográficas influenciam significativamente a tomada de decisão estratégica dos gestores de alto escalão na instituição de ensino. A diversidade demográfica enriquece o processo decisório e contribui para a seleção e oferta de cursos alinhados com as necessidades da instituição e do mercado educacional.

Os resultados desta seção estabelecem uma base sólida para a próxima fase da investigação, que explora as características cognitivas e psicológicas, oferecendo outra perspectiva sobre a influência desses fatores nas decisões estratégicas. Enquanto as características demográficas fornecem um contexto sobre o "quem" na tomada de decisão, as características cognitivas e psicológicas iluminarão o "como" e o "porquê" das escolhas estratégicas dos gestores.

4.2. Influências cognitivas e emocionais na tomada de decisão

Nesta seção (4.2) busca-se identificar e descrever como as características cognitivas manifesta pelos gestores, no alto escalão educacional, influenciam sua abordagem na tomada de decisão estratégica para seleção e oferta de cursos. Dados qualitativos obtidos nas entrevistas são complementados por análises quantitativas para uma compreensão mais detalhada das interações e impactos dessas características no ambiente educacional.

Para atender ao objetivo específico 'b' desta pesquisa, os entrevistados foram questionados a respeito de construtos cognitivos específicos que foram categorizados e apresentados no Apêndice B, resumidos na Tabela 4, analisados nesta seção e detalhados nos tópicos 4.2.1 a 4.2.9.

Conforme a tabela 4, alguns construtos possuem um número alto de referências (maior frequência), sugerindo que são temas predominantes nas entrevistas e dados categorizados na abordagem da psicologia cognitiva. Estes incluem “Domínios da inteligência emocional” (107 referências, 12%), especialmente autorregulação e habilidades sociais; “Atenção” (95 referências, 10%) e “Valores” (75 referências, 8%).

Há construtos que apresentam uma frequência relativamente moderada na perspectiva da abordagem cognitiva, como “Ansiedade no trabalho” (46 referências, 5%), “Estilo cognitivo” (42 referências, 5%) e “Policronicidade” (39 referências, 4%). Esses construtos são importantes, mas aparecem menos frequentemente, indicando um papel significativo, mas não tão predominante quanto os anteriores.

Igualmente, foram identificados construtos de menor frequência no processo de entrevista. Na abordagem cognitiva, “Afeto” (25 referências, 3%) e “Metacognição do CEO” (27 referências, 3%). “Modelos Mentais Compartilhados” é um construto comum observado nas abordagens da psicologia cognitiva e social, expresso em 16 referências que correspondem a 2% das menções. Esses temas são menos mencionados, o que pode indicar que são menos centrais para a questão de pesquisa ou que foram menos abordados nas entrevistas. No entanto, tal inferência não diminui sua importância; apenas sugere que tais temas podem precisar de uma análise mais detalhada para entender completamente seu papel.

Nas subseções a seguir (4.2.1 a 4.2.9) são apresentadas as análises detalhadas de cada um desses construtos.

4.2.1. Afeto

Nesta subseção (4.2.1), discute-se a influência das emoções nas decisões estratégicas dos gestores, com foco no afeto como um fator relevante na avaliação de riscos e na escolha de estratégias.

Questionados sobre como a gestão das emoções pode afetar a seleção e a oferta de cursos (definição do quantitativo de vagas e turnos de oferta, por exemplo) na instituição, as respostas foram diversas, indicando uma complexa interação entre emoções e tomada de decisão na instituição educacional. Essa relação pode variar conforme o contexto e a preferência pessoal do gestor (racionalidade e intuição). O construto “Afeto” foi expresso por 14 entrevistados, categorizado em 25 menções, correspondendo a 2,7% em relação às características psicológicas totais, conforme Apêndice B.

Acredito que sim. E a emoção é algo que muitas vezes a gente vive, né? E a partir da inteligência né dessas emoções a gente vai equilibrando isso. E então ela influencia muito né? Razão e depois as emoções. Vem aí o seu sentimento perante a isso, né, o medo, a angústia. Então influencia. Eu acredito muito nisso. Os dados equilibram muitas vezes nossas emoções também né porque quando você não tem dados não têm decisões assertivas. Essa emoção, do medo de não saber o caminho para isso de decidir plenamente um bom planejamento. Tudo isso influencia muito. (Entrevistado 02).

A menção do medo e angústia, conforme expresso pelo entrevistado 02, sugere que essas emoções podem levar a uma abordagem mais cuidadosa, evitando riscos. Isso está em conformidade com Gavetti & Rivkin (2005), que argumentam que as emoções podem interferir na tomada de decisão e no comportamento. Em contextos de decisão estratégica, como a definição de quantitativo de vagas e turnos de oferta, essas emoções podem levar a uma abordagem mais avessa ao risco, em concordância com as teorias que enfatizam a influência das emoções nas decisões organizacionais (Delgado-García & De La Fuente-Sabaté, 2010).

Eu estou impressionado como estão se comportando os nossos alunos no aspecto principalmente emocional né? Eu falo que estamos numa pandemia de emoções. Pessoas assim, é suicídio, depressão de todos os níveis. Eu nunca fui tão conhecedor de tudo. É TOD é TDH, é isso e aquilo, é bipolar. Isso tudo deságua num ambiente coletivo onde a gente tem que fazer o melhor. (Entrevistado 05).

O entrevistado 05 destaca a influência das emoções observadas junto ao público-alvo dos cursos, como alunos no ambiente institucional. O trecho elucidado como o construto “Afeto” relaciona-se com a inteligência emocional no contexto empresarial, envolvendo a capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções e as dos outros (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995). A "pandemia de emoções" pode afetar a forma como gestores lidam com a oferta de cursos, levando a decisões que considerem o bem-estar emocional dos alunos. Isso reflete a percepção de que o contexto externo afeta as decisões internas, alinhando-se com a estratégia comportamental que considera o ambiente externo como mutável e descontínuo, influenciando as decisões estratégicas internas (Amoroso, 2002; Mintezberg *et al.*, 2010).

É interessante isso, porque o pessoal sempre quer, às vezes, o que é mais fácil. O que de mais prático pode ser feito? Você acaba esbarrando ali, às vezes, num certo comodismo e naquelas ferramentas que você tem mais acessível também incluindo um quadro de docentes e um quadro administrativo. Eu gosto muito de desafio. Então eu costumo dizer

assim já que você falou das emoções, né? Não é tirar as emoções, mas eu falo assim: - Gente, temos que pensar com a razão e não com o coração. (Entrevistado 06).

O entrevistado 06 narra uma preferência por soluções práticas e desafiadoras, ressaltando a necessidade de pensar com a razão. Isso sugere uma tensão entre a busca por inovação e a tendência de evitar decisões emocionais, em consonância com o modelo de racionalidade limitada (Simon, 1947). No entanto, estudos recentes mostram que os tomadores de decisão são cada vez mais influenciados por fatores não racionais, com ênfase nas emoções (Cristofaro *et al.*, 2023). Tal achado sugere que, embora a racionalidade seja valorizada, as emoções desempenham um papel relevante e às vezes limitador nas decisões.

Quando lidamos com números é importante ser mais racional. Então, na questão das emoções, especialmente na seleção, é necessário ser firme, ter os pés no chão. Entendo que às vezes abrir uma exceção ou ser flexível na oferta pode ser tentador. Se bem justificado, pode ser aceitável. No entanto, geralmente é mais sensato agir de forma racional. Para exemplificar, às vezes identificamos uma região carente de um curso específico como auxiliar de enfermagem ou cuidador de idosos que são fundamentais para a saúde local. Emocionalmente pode ser uma decisão tentadora investir nesses cursos. No entanto, se não há recursos suficientes, como docentes disponíveis ou infraestrutura adequada, pode ser um risco desnecessário para a instituição. É como se estivéssemos comprando uma briga sem necessidade. Acredito na importância de levar a educação onde é necessária, valorizando todas as regiões. Porém, precisamos equilibrar essa visão com a racionalidade. É aqui que entra a inteligência emocional. Ao negociar com autoridades locais ou distribuir vagas é importante não ceder à pressão emocional. (Entrevistado 07).

O entrevistado 07 enfatiza a necessidade do uso da racionalidade nas decisões relacionadas à oferta de cursos na instituição, sugerindo que as emoções podem ser tentadoras, mas devem ser equilibradas com a lógica para se evitar riscos desnecessários. Essa posição do entrevistado sugere que a gestão das emoções pode ser equilibrada pelo uso de dados e uma abordagem racional, o que está de acordo com Carmeli (2003), que relaciona a inteligência emocional ao sucesso organizacional. Ao utilizar dados para sustentar as decisões, os gestores conseguem equilibrar suas emoções, garantindo escolhas mais racionais e seguras para a instituição.

Ribeiro *et al.* (2017) reforçam a importância da racionalidade para evitar decisões influenciadas por pressões emocionais e políticas. Em contextos educacionais, como o mencionado pelo entrevistado 07, nos quais a oferta de cursos (como os de auxiliar de enfermagem) em regiões carentes pode parecer emocionalmente atraente, a falta de recursos suficientes, como docentes ou infraestrutura, torna essa decisão um risco desnecessário. A inteligência emocional permite que os gestores equilibrem emoções e dados, tomando decisões mais prudentes e sustentáveis no longo prazo.

Adicionalmente, Thanos (2023) destaca que a integração de racionalidade e intuição é essencial em ambientes dinâmicos e incertos. O entrevistado 07 exemplifica essa tensão ao mencionar que, embora a intuição e o desejo de atender às demandas locais possam ser importantes, é necessário equilibrá-los com a análise racional dos recursos disponíveis. Thanos aponta que a racionalidade oferece uma análise detalhada e estruturada das alternativas, enquanto a intuição possibilita uma resposta rápida e adaptativa às necessidades do contexto. A combinação de ambos permite decisões mais ágeis e efetivas, sem ceder completamente à pressão emocional.

Dessa forma, o trecho demonstra a relevância de uma abordagem equilibrada entre emoção e razão, empatia e prudência, como sugerem Carmeli (2003), Ribeiro *et al.* (2017) e Thanos (2023). As decisões estratégicas tomadas em ambientes dinâmicos, como o educacional, devem combinar racionalidade e intuição, garantindo que a instituição atenda às demandas sociais sem comprometer sua sustentabilidade organizacional.

“Como gestor você tem que estar muito alinhado com a missão da empresa evitando escolhas emocionais.” (Entrevistado 08).

No excerto acima, o entrevistado 08 destaca a importância de alinhar a tomada de decisão com a missão institucional, reforçando a necessidade de se manter a racionalidade ao definir cursos e vagas. Essa perspectiva está de acordo com Eisenhardt e Zbaracki (1992), que discutem a relação entre racionalidade e política nas decisões estratégicas e argumentam que, embora as decisões estratégicas sejam frequentemente influenciadas por emoções e políticas internas, o foco na missão da organização pode reduzir esses impactos, garantindo decisões mais racionais e coerentes com os objetivos de longo prazo. Assim, a combinação entre racionalidade e alinhamento estratégico oferece um caminho mais controlado e consistente, evitando que pressões momentâneas desvirtuem as escolhas institucionais.

Especificamente na instituição acho que tem um viés emocional muito correlacionado com a questão da necessidade do nosso público-alvo. Tem a ver com isso. Mas, eu entendo que a instituição é mais pragmática. Acho que a emoção dita pouco. (...) entendo que a emoção faz parte, mas sempre olhamos para a necessidade do mercado (...). (Entrevistado 09).

O entrevistado 09 reconhece a presença do viés emocional relacionado às necessidades do público-alvo, todavia destaca que a instituição tende a adotar uma abordagem pragmática focada nas demandas de mercado. Segundo Solino e El-Auar (2001), as emoções podem influenciar a percepção de oportunidades, mas é a análise racional das necessidades que orienta as decisões estratégicas. Serra *et al.* (2014) complementam essa visão ao destacar que o pragmatismo institucional garante o alinhamento das decisões com as demandas competitivas, priorizando a alocação eficiente de recursos. Thanos (2023) reforça que, em ambientes dinâmicos, o equilíbrio entre emoções e as pressões de mercado é essencial para decisões sustentáveis e coerentes com as condições externas.

É. Pensando bem, você consegue perceber isso, cara, existe essa experiência. (...) E aí você menciona um aspecto interessantíssimo sobre o fator emocional do gestor na hora da seleção. Ele existe sim. Vou explicar por que existe usando o caso que citei. É muito comum um diretor de escola considerar primeiramente os recursos que ele tem ao fazer uma escolha. O que eu mais encontrava como gerente regional era um diretor de escola sugerindo um portfólio que atendia às necessidades dos professores dele. Novamente não estou dizendo que está certo ou errado, mas era a estratégia que fazia sentido para ele. Ele pensava: 'Por que eu deveria dar menos ou mais se tenho o recurso disponível aqui?' Não fazia sentido. Outro ponto é que o foco acaba sendo colocado naquilo que a pessoa tem afinidade ou acredita que realmente funciona. (Entrevistado 12).

A menção feita pelo entrevistado 12 aos recursos disponíveis ao realizar escolhas foi considerada, indicando que decisões emocionais podem ser influenciadas pela disponibilidade de recursos e afinidades pessoais do tomador de decisão. Neely *et al.* (2020) apontam que a capacidade cognitiva dos gestores desempenha um papel relevante ao explorar oportunidades, sendo moldada por percepções e experiências individuais. Thanos (2023) acrescenta que, em ambientes dinâmicos, os gestores precisam equilibrar intuição e racionalidade, com as afinidades pessoais orientando muitas vezes as decisões, sem deixar de lado a lógica racional.

“Isso sempre foi um grande desafio para nós. (...) A dimensão da oferta e a necessidade de ser assertivo sem dúvida afetam a gestão da emoção.” (Entrevistado 14).

A busca pela assertividade e gestão da emoção são expressas, indicando que a decisão sobre a oferta de cursos e vagas devem equilibrar precisão e controle emocional. Mischen e Jackson (2008) sugerem que, em decisões estratégicas com muitas variáveis interdependentes, a gestão emocional é interessante para manter a assertividade e evitar que pressões emocionais comprometam a racionalidade da decisão. Dessa forma, o equilíbrio entre a precisão técnica e o controle emocional torna-se relevante para garantir escolhas estratégicas bem fundamentadas.

“Sim. Pensando assim, porque aí a gente analisa, né, do nosso público quem teria disponibilidade para fazer o curso na parte da manhã, da tarde, à noite, com certeza.” (Entrevistado 16).

O entrevistado 16 destaca que a percepção sobre o cliente e a gestão emocional do tomador de decisão influenciam o processo decisório. Fredrickson e Mitchell (1984) sugerem que as decisões estratégicas, embora consideradas racionais, são afetadas por fatores emocionais e percepções dos gestores. Ribeiro *et al.* (2017) complementam essa visão ao destacar que a complexidade e as variáveis envolvidas na tomada de decisão estratégica exigem controle emocional para garantir escolhas assertivas e sustentáveis.

Em geral, os posicionamentos dos entrevistados 8, 9, 12, 14 e 16 refletem a complexa interação entre emoções e racionalidade na tomada de decisões estratégicas sobre a oferta de cursos na instituição educacional. A necessidade de se manter a racionalidade e evitar emoções excessivas nas decisões estratégicas está em concordância com a perspectiva de que a inteligência emocional (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995) pode ajudar os gestores a balancear emoções e racionalidade para alcançar melhores resultados organizacionais (Carmeli, 2003).

Esses resultados empíricos de pesquisa corroboram que o afeto, seja positivo ou negativo, ou mesmo a tentativa de evitá-lo, como apontado anteriormente por Markic (2009), tem papel de destaque no processo de tomada de decisão estratégica por executivos em uma instituição de ensino. Serra *et al.* (2014) destaca que esse equilíbrio é importante em ambientes competitivos, onde decisões ágeis são necessárias, enquanto Thanos (2023) argumenta que, em ambientes dinâmicos, a racionalidade precisa ser combinada com intuição para garantir decisões estratégicas eficazes.

A gestão segura das emoções, apoiada no uso de dados e visualização das informações, sinaliza para a possibilidade de redução do aspecto negativo das emoções, favorecendo uma abordagem equilibrada e racional da tomada de decisões. Tal dinâmica está de acordo com a perspectiva de Cho & Hambrick (2006), os quais destacam que um hiato existente na literatura é a compreensão de como as características dos gestores influenciam sua percepção e resposta aos estímulos ambientais, impactando diretamente as escolhas que realizam. Delgado-García & De La Fuente-Sabaté (2010) corroboram essa visão ao argumentarem que a relação entre a condição afetiva e a tomada de decisão varia conforme o contexto do tomador de decisão. Além disso, a ênfase na análise do público-alvo e no entendimento do comportamento humano é discutida na abordagem comportamental de Bromiley & Rau (2016), que reforçam a importância das emoções no processo de tomada de decisão estratégica.

Nesta subseção (4.2.1), foram elucidadas algumas menções categorizadas referentes ao construto psicológico “Afeto” durante a análise do conteúdo. Os trechos analisados revelam que as emoções dos gestores podem conduzir a decisões mais cautelosas ou arriscadas, enfatizando a importância da inteligência emocional para lideranças eficazes, que buscam equilibrar emoção e racionalidade.

Conforme discutido na literatura, as emoções dos gestores exercem uma influência significativa na tomada de decisões estratégicas, e a gestão eficaz dessas emoções pode melhorar a qualidade das decisões e contribuir para um ambiente organizacional mais positivo. Schragger & Mandasky (2013) reforçam a necessidade de controle emocional em decisões urgentes, enquanto Anwar *et al.* (2023) destacam a importância da cognição gerencial na interpretação do ambiente. Hesselbarth *et al.* (2023) acrescentam que a capacidade dos gestores de responder às mudanças e fazer uso de opções estratégicas está diretamente relacionada à gestão eficaz das emoções e à interpretação de dados.

Dando prosseguimento, a próxima subseção 4.2.2 discute aspectos do construto “Ansiedade” relacionados com assumir riscos e com a aversão ao risco, além de explorar o impacto do estresse e do medo frente à incerteza e à possibilidade de falha. Igualmente, traz a análise detalhada de como esses fatores influenciam as decisões dos gestores e a dinâmica da instituição educacional.

4.2.2. Ansiedade

Nesta subseção (4.2.2) analisa-se como o construto psicológico “Ansiedade” psicológico influencia a tomada de decisão em gestores do alto escalão de uma instituição educacional. A ansiedade no trabalho pode afetar diretamente o comportamento e a cognição

dos indivíduos, distorcendo a percepção e a capacidade de processamento dos desafios decisórios. Este tópico explora as manifestações de ansiedade no contexto de escolha e oferta de cursos, evidenciando como os gestores implementam estratégias para mitigar riscos pessoais e organizacionais sob diversas circunstâncias.

Os gestores frequentemente relatam o uso de várias técnicas para manter a calma e o foco durante a seleção de cursos, especialmente em momentos de alta pressão ou incerteza. A ansiedade surge em diversos contextos e tem repercussões variáveis, conforme descrito nas entrevistas nos subtópicos 4.2.2.1 a 4.2.2.3 e quantificado na tabela 14.

Tabela 14

Apresentação de Resultados - Resumo quantificado do construto psicológico "Ansiedade" extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	(% de menções em relação ao construto)
Características psicológicas		16	921	100,0%	
Ansiedade no trabalho		15	46	5,0%	
	Assumir o risco ou Aversão ao risco	9	15		32,6%
	Estresse	13	22		47,8%
	Medo (Incerteza/ Falha)	6	9		19,6%

Os dados apresentados na Tabela 14 destacam que o construto "Ansiedade no Trabalho" foi identificado em 46 passagens de entrevistas, abrangendo 15 dos 16 participantes, o que representa 5% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado sublinha a presença significativa da ansiedade como um fator influente na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional.

A ansiedade no trabalho manifesta-se de várias formas, as quais foram agrupadas em três subcategorias principais, refletindo os diferentes impactos que este construto pode ter sobre a tomada de decisão estratégica. A primeira subcategoria, Assumir Risco ou Aversão ao Risco, revela que a ansiedade influencia os executivos a oscilarem entre a aversão ao risco em contextos de ganho e a predisposição a assumir riscos em contextos de perda. Essa dualidade reflete a complexidade das decisões estratégicas sob a influência da ansiedade. A literatura

sobre complexidade cognitiva complementa essa discussão, sugerindo que a tomada de decisão estratégica é fortemente influenciada pela habilidade dos gestores de interpretar sinais do ambiente e adaptar suas respostas a eles (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Conforme descrito por Carbonell *et al.* (2015), os executivos utilizam suas capacidades cognitivas para processar informações complexas, e a ansiedade pode intensificar a necessidade dessas habilidades, uma vez que distorce a percepção e o julgamento. A cognição gerencial — definida como a capacidade de criar, recuperar e adaptar estruturas de conhecimento — torna-se importante para mitigar os efeitos da ansiedade, permitindo uma resposta estratégica mais eficaz (Helfat & Teraf, 2015; Neely *et al.*, 2020). Portanto, a ansiedade pode não apenas dificultar, mas também estimular o uso dessas capacidades, quando os gestores são desafiados a lidar com riscos sob incerteza (Anwar *et al.*, 2023).

A segunda subcategoria, Estresse, destaca o estresse como um componente frequente da ansiedade no trabalho, afetando a capacidade dos executivos de manter a concentração e a eficácia nas decisões estratégicas. Os gestores relatam o uso de diversas técnicas para gerenciar o estresse, especialmente em momentos de alta pressão. A literatura corrobora essa prática, enfatizando que, em situações turbulentas, a tomada de decisão pode se beneficiar da integração de diferentes fontes de informação, resultando em um desempenho organizacional mais eficiente (Hambrick & Finketein, 1987; Hambrick *et al.*, 2005). Gestores que adotam práticas de gestão do estresse conseguem manter a clareza cognitiva, essencial para tomadas de decisão estratégicas eficazes, alinhando-se às recomendações de autores como Rost e Osteloh (2010), que sugerem que essas práticas são relevantes para mitigar os impactos do estresse no ambiente corporativo.

Já a terceira subcategoria, Medo (Incerteza/Falha), mostra que o medo, frequentemente associado à incerteza e ao receio de falhar, molda profundamente as reações emocionais e estratégicas dos executivos. Este aspecto da ansiedade pode paralisar ou precipitar decisões, dependendo do contexto. Em ambientes incertos, o medo da falha pode inibir a ação ou, paradoxalmente, impulsionar decisões precipitadas. Tal como ocorre com a aversão ao risco, o medo pode ser melhor gerenciado por executivos que conseguem interpretar adequadamente os sinais ambientais e utilizar sua capacidade de complexidade cognitiva para prever cenários estratégicos (Hesselbarth *et al.*, 2023).

A análise dessas subcategorias fornece uma visão mais aprofundada de como a ansiedade influencia especificamente os processos decisórios no alto escalão, especialmente para desenvolver estratégias eficazes de gestão emocional e cognitiva no ambiente educacional. Ao integrar as contribuições da literatura sobre complexidade cognitiva e as técnicas de manejo

do estresse, torna-se possível perceber como esses elementos interagem com o construto psicológico da ansiedade, moldando as decisões dos gestores em contextos de alta pressão e incerteza.

4.2.2.1. Assumir Risco ou Aversão ao Risco

Esta subseção (4.2.2.1) investiga a disposição dos gestores para assumir ou evitar riscos e como isso afeta diretamente as estratégias adotadas pela organização.

Os resultados mostram que a ansiedade no trabalho pode levar tanto à aversão ao risco em contextos de ganho quanto à disposição de assumir riscos em contextos de perda. Essa dualidade reflete a complexidade das decisões estratégicas sob influência da ansiedade. De todas as menções de ansiedade, 32,6% (15 referências) foram sobre assumir riscos ou aversão a eles, discutidas por nove dos 16 entrevistados.

Contexto de Ganho:

É muito importante você desenvolver um plano de ações para esse processo de tomada de decisões, porque conseguindo construir um caminho e definindo os prazos nos quais cada procedimento vai ser realizado, a chance de você se desviar do processo, é menor. Então, o gestor que tem esse tipo de responsabilidade, ciente desse contexto que ele está inclusive, que pode sofrer sim, uma situação de pressão, ele precisa desenhar o caminho. No momento oportuno, ali bem inicial, para que ele possa realmente chegar no objetivo, porque senão ele pode se comprometer tudo, inclusive deixar, né, até alguns procedimentos que são necessários, importantes para essa definição e passarem despercebidos. (Entrevistado 01).

O entrevistado 01, por exemplo, menciona sobre a relevância de se criar um plano de ação detalhado para reduzir as chances de desvio no processo de tomada de decisão. O executivo expressa uma maior aversão ao risco, preferindo seguir procedimentos e planos bem definidos para evitar desvios e falhas. Percebe-se a necessidade de controle, ênfase na coleta de informações e na análise de dados antes de tomar decisões. Essa abordagem se alinha à teoria de Mannor *et al.* (2016), que sugere que a ansiedade aumenta a aversão ao risco em tais cenários.

De acordo com Simon (1955, 1957), os gestores frequentemente tomam decisões satisfatórias, ao invés de ótimas, devido à sua racionalidade limitada — a capacidade humana de processar informações é restrita, e as decisões são tomadas com base no conhecimento

disponível. A criação de um plano detalhado, como mencionado pelo entrevistado, reflete a tentativa de mitigar incertezas, uma estratégia comum diante de limitações cognitivas.

Embora essa abordagem ofereça segurança, a teoria sugere que a flexibilidade e o uso de diversas perspectivas também são essenciais para superar as limitações cognitivas e promover decisões mais informadas (March & Simon, 1967). No entanto, Bougeois *et al.* (1988) advertem sobre o cuidado necessário ao integrar múltiplas informações, o que reforça a cautela expressa pelo entrevistado ao preferir um processo decisório estruturado. Assim, o comportamento relatado está amplamente em consonância com a teoria de racionalidade limitada, embora com uma tendência mais conservadora frente ao risco.

Contexto de Perda:

(...) Nesse contexto, é importante ter iniciativa e proatividade. Identificar antes que um curso não está performando e tomar uma decisão para mudar. Por exemplo, se um curso de longa duração não está tendo adesão, talvez seja o momento de oferecer cursos menores, explorar outras opções, envolver a comunidade, buscar parcerias com clínicas locais e assim por diante. (Entrevistado 07)

O entrevistado 07 destaca a importância de tomar decisões proativas e explorar novas possibilidades quanto um curso de longa duração não está tendo adesão. Em momentos nos quais decisões rápidas são necessárias para configurar estratégias, como adaptação de cursos que não estão tendo o desempenho conforme esperado, a ansiedade pode levar à disposição de assumir riscos para mitigar perdas futuras. A proatividade mencionada pelo entrevistado 07 sugere uma disposição para assumir riscos com o propósito de mitigar perdas futuras e buscar alternativas viáveis. Este comportamento corrobora a teoria de que, em contextos de perda, a ansiedade pode levar os executivos a assumir riscos (Mannor *et al.*, 2016).

A disposição para assumir riscos, conforme analisado nesta subseção (4.2.2.1), pode levar a inovações e oportunidades, enquanto a aversão ao risco pode resultar em decisões mais cautelosas e conservadoras. Ambas as abordagens têm suas vantagens e desvantagens, dependendo do contexto organizacional, contudo o equilíbrio desses comportamentos pelos executivos apresenta-se relevante para adaptação das estratégias com base no desempenho real e nas oportunidades de melhoria.

4.2.2.2. *Estresse*

Nesta subseção (4.2.2.2) examina-se a influência do estresse na capacidade dos gestores de tomar decisões racionais e suas implicações para a *performance* organizacional.

O estresse é um componente frequente da ansiedade no trabalho, influenciando a capacidade dos executivos de manter a concentração e a eficácia nas decisões estratégicas. Esta subcategoria foi a mais comentada, com 47,8% das menções (22 referências) relatadas por 13 dos 16 entrevistados. Os gestores mencionam o uso de diversas técnicas para gerenciar o estresse, especialmente em momentos de alta pressão.

Antes, tínhamos uma meta física para cumprir, ou seja, número de alunos, o que engessava ainda mais. Muitas vezes, precisávamos abrir demandas fora da unidade para atingir o número necessário. Um exemplo disso eram as ações extensivas, como palestras, que precisavam alcançar um número muito elevado de participantes. Isso afetava e passava pela questão emocional, pois o diretor ficava tão estressado, focado em quantidade em vez de qualidade, para bater a meta. (Entrevistado 14).

Questionado sobre como a gestão das emoções pode impactar o processo de seleção de cursos, oferta de vagas e turnos, e sua percepção, o entrevistado 14 relatou uma vivência, descrevendo como a pressão por metas rígidas e quantitativas gerou estresse significativo, impactando negativamente a qualidade das ações realizadas. Ele menciona que a busca por números muitas vezes sobrepôs-se à qualidade, prejudicando a gestão emocional e resultando em uma abordagem menos eficaz no alcance das metas. Esse relato corrobora a visão de Powell (2011), que sugere que a tomada de decisão raramente é isolada, envolvendo julgamentos complexos que incluem interesses conflitantes, negociações e compromissos com *stakeholders*. A gestão das emoções, como relatado pelo entrevistado, torna-se essencial para equilibrar múltiplos interesses e evitar decisões impulsivas ou mal estruturadas.

Costumo dizer que espaços vazios deixam a pessoa pensar o que quiser. Então, quanto mais diálogo e esclarecimento houver, mesmo para perguntas para as quais muitas vezes não temos a resposta, melhor será. Nosso papel era gerir e, de certa forma, traduzir para os liderados da melhor forma possível o porquê das decisões. Queríamos alinhar e esclarecer que as decisões tinham um motivo. “Diminuir o estresse aumenta o foco. Quando não há explicação e aproximação, pode gerar ansiedade e uma desconexão com o propósito. Fazíamos movimentos para, de alguma forma, manter o foco e trazer a percepção”. (Entrevistado 14).

No excerto acima, ainda sobre a gestão do estresse, o entrevistado 14 destacou a importância da interação e alinhamento para reduzir o estresse e aumentar o foco. Para ele, o diálogo aberto, mesmo quando há incertezas, ajuda a manter a equipe conectada ao propósito

organizacional. Isso se alinha com a teoria de Weick (1995), que vê a tomada de decisão nos negócios como um processo social, no qual o significado emerge da negociação de diferentes perspectivas e interpretações. A falta de comunicação, por outro lado, pode aumentar a ansiedade e prejudicar o desempenho, criando uma desconexão com o objetivo organizacional.

(...) Todo o time que ficou foi altamente pressionado, pressionado no nível *hard, hard*. Vamos falar de emoções. Eu cheguei ao Burnout, um nível de estresse absurdo. A ponto de, em alguns dias, eu sempre fui uma pessoa que entende que a liderança é algo solitário. Então, eu jamais podia mostrar o que estava sentindo para ninguém, nem superior e nem colaboradores. Não mostrava mesmo. Já teve dia em que eu fechava a sala e vomitava de nervoso, pegava a lixeira da minha mesa e vomitava. Isso não é saudável. (Entrevistado 13).

Já o entrevistado 13 relatou uma experiência extrema de estresse, chegando ao ponto de ser acometido pela Síndrome de Burnout, evidenciando os efeitos devastadores da pressão contínua no ambiente de trabalho. Ele menciona que, em seu esforço para manter a aparência de controle e liderança, chegou a níveis críticos de estresse, a ponto de apresentar sintomas físicos severos, como vômitos. Esse relato ilustra como o estresse não apenas afeta a qualidade das decisões, mas também a saúde física e mental dos gestores. A experiência do entrevistado pode ser entendida no contexto das dinâmicas de poder e política no alto escalão, conforme descrito por Pfeffer (1981). Nessas situações, a disputa de poder pode levar os executivos a ignorar informações conflitantes ou resistir ao *feedback* negativo (Sturm & Antonakis, 2015), exacerbando o estresse e as consequências negativas para o indivíduo e a organização.

Os relatos dos entrevistados 14 e 13 destacam o estresse como um fator determinando no processo decisório, associado à ansiedade e pressões organizacionais, afetando a qualidade do trabalho e a saúde mental dos gestores, chegando ao ponto de adoecerem com a Síndrome de Burnout. Igualmente, estão em consonância com a teoria de que altos níveis de ansiedade podem prejudicar o desempenho organizacional (Mannor *et al.*, 2016).

O estresse, conforme discutido nesta subseção (4.2.2.2), pode comprometer a tomada de decisões racionais, levando a escolhas impulsivas ou excessivamente cautelosas. A gestão eficaz do estresse é essencial não apenas para manter a eficácia das decisões estratégicas, mas também para evitar o adoecimento dos líderes e assegurar um ambiente de trabalho sustentável.

4.2.2.3. Medo (Incerteza/Falha)

Esta subseção (4.2.2.3) explora como o medo da incerteza ou da falha pode limitar a inovação e a ousadia nas decisões estratégicas.

O medo, frequentemente associado à incerteza e ao receio de falhar, molda profundamente as reações emocionais e estratégicas dos executivos. Este aspecto da ansiedade foi mencionado por seis entrevistados, correspondendo a 19,6% das menções sobre ansiedade. Dependendo do contexto, o medo pode paralisar ou precipitar decisões.

Um exemplo citado foi o caso de quatro diretoras que foram desligadas na mesma semana, e esse movimento foi estranho. O povo ficou com muito medo. Trabalhar nessa angústia é muito difícil. Algo que nunca tinha acontecido na instituição aconteceu no ano passado: diretores pedindo demissão para assumir direção em outro lugar. E não eram quaisquer diretores; eram diretores de primeira linha, de unidades de grande porte. Eles deviam ter um ótimo salário. Não sei os detalhes, mas vieram para assumir unidades na região metropolitana de outra instituição. (Entrevistado 07).

A incerteza sobre o impacto das decisões estratégicas e o medo das repercussões, como demissões ou reestruturações, geram um clima de medo e apreensão destacado pelo entrevistado 07. Os sentimentos de incerteza e de medo estão em concordância com a teoria de que a ansiedade influencia o comportamento dos indivíduos em situações de risco e incerteza (Mannor *et al.*, 2016).

As descobertas de estudos detalhadas nessa seção são consistentes com a Teoria da Decisão Comportamental (Kahneman & Tversky, 1979) e a Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984) que sugerem que as características psicológicas dos executivos, como a ansiedade, moldam suas decisões estratégicas e influenciam o desempenho organizacional. No alto escalão analisado, o estresse e o medo surgem como fatores críticos associados à ansiedade no trabalho, com capacidade de influenciar a dinâmica organizacional, o adoecimento de gestores e o processo de tomada de decisão pelos executivos nessa instituição de ensino. Isso sugere que a ansiedade associada a tais elementos pode influenciar a dinâmica, gestão e o desempenho organizacional, especialmente nesse segmento (Bobe & Kober, 2020a; Bobe & Kober, 2020b; Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022).

Após explorar as diversas manifestações de ansiedade e sua influência nas decisões estratégicas no alto escalão, torna-se relevante considerar como outros construtos psicológicos interagem com a ansiedade para moldar ainda mais a dinâmica decisória. Portanto, a subseção 4.2.3 apresenta o construto psicológico “Atenção”, examinando como ele afeta a dinâmica com que os executivos percebem e respondem aos desafios do ambiente educacional.

O medo da incerteza e da falha, conforme analisado nesta subseção (4.2.2.3), pode restringir a capacidade dos gestores de explorar novas oportunidades e em adotar estratégias inovadoras. A superação desse medo torna-se crucial para a inovação e o crescimento organizacional.

4.2.3. Atenção

Esta subseção (4.2.3) explora a importância da atenção dos gestores a dados e pesquisas para a tomada de decisões bem-informadas e estrategicamente sólidas. A “Atenção” é um mega construto apontado pela literatura com capacidade para influenciar como os executivos percebem e respondem aos desafios do ambiente educacional. A capacidade de se manter o foco e a atenção é essencial para a definição de cursos oferecidos neste estudo de caso único.

Os entrevistados foram questionados sobre como manter o foco e a atenção ao definir os cursos que são ofertados nas unidades educacionais. As respostas concentraram alguns elementos como dados e pesquisas, planejamento e estruturação, escuta ativa e integração, desafios pessoais e organizacionais detalhados nos tópicos 4.2.3.1 a 4.2.3.5 e na tabela 15, oferecendo detalhes de como a atenção influencia as decisões estratégicas neste alto escalão educacional.

Tabela 15

Apresentação de resultados - Resumo quantificado do construto psicológico “Atenção” extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência a relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Atenção		16	95	10 %	
	Dados e pesquisas	13	18		19%
	Planejamento e estruturação	11	25		26%
	Escuta ativa e integração	10	16		17%
	Desafios pessoais e da organização	12	18		19%
	Atenção à carreira do gestor	9	17		18%

Os dados apresentados na Tabela 15 destacam que o construto "Atenção" foi identificado em 95 trechos de entrevistas, abrangendo todos os 16 participantes, o que

representa 10% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado reforça a presença relevante deste elemento como um fator influente na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional.

A atenção emergiu de várias formas e foram agrupadas em cinco subcategorias principais, caracterizando as diferentes interações que este construto pode ter sobre a tomada de decisão estratégica.

Na tabela 15 a primeira subcategoria, **Dados e Pesquisas**, mostra o uso intensivo de dados e análises para embasar decisões estratégicas e manter o foco organizacional. A segunda, **Planejamento e Estruturação**, trata da abordagem metódica para planejar e estruturar ações, integrando dados históricos e *insights* de mercado. A terceira subcategoria, **Escuta Ativa e Integração**, aponta a implementação de escuta ativa para integrar diferentes perspectivas e adaptar estratégias de forma responsiva. A quarta, **Desafios Pessoais e da Organização**, indica a adaptação ágil a desafios inesperados, equilibrando necessidades organizacionais e pessoais. Por fim, a quinta subcategoria, **Atenção à Carreira do Gestor**, sinaliza o foco contínuo no desenvolvimento da carreira, utilizando recursos institucionais para alinhar aspirações pessoais com metas organizacionais.

Nas próximas subseções serão apresentados e discutidos os elementos identificados ao explorar o construto psicológico “Atenção”.

4.2.3.1. Dados e pesquisas

Nesta subseção (4.2.3.1) discute-se o papel dos dados e pesquisas na fundamentação das decisões estratégicas dos gestores.

Uma abordagem comum entre os entrevistados é a ênfase na utilização de dados e pesquisas para a manutenção do foco. Dos entrevistados, 13 dos 16 discutiram o uso intensivo de dados e análises, o que representa 19% das menções sobre “Atenção”. Esta subcategoria mostra como uma base de dados robusta é crucial para fundamentar decisões e orientar estratégias educacionais.

Orientado aos dados, orientado à pesquisa, principalmente pesquisas primárias pois, caso contrário, você acaba se desvirtuando. (...) A primeira coisa que fiz foi analisar os dados. (...) Um exemplo simples de pesquisa para determinar se um curso pode ter aderência ou não? O *Google Trends*. Com ele, você consegue verificar a quantidade de buscas por cursos em determinada região. (...) Portanto, uma ótima fonte de dados que tínhamos para determinar isso e manter o foco na estratégia e na tomada de decisão era

ser orientado aos dados, buscando a maior quantidade de informações possível. (Entrevistado 12).

O entrevistado 12 expressa a importância de se ter uma base de dados sólida e de realizar uma análise minuciosa da informação disponível orientada pela busca e interpretação de dados confiáveis, para manter o foco estratégico. Por exemplo, o uso de ferramentas como *Google Trends* para analisar a demanda regional por cursos reflete uma abordagem baseada em dados. Este comportamento está em consonância com a visão de Simon (1947), que sugere que a atenção gerencial é um recurso limitado, sendo essencial utilizar dados de forma eficiente para apoiar decisões estratégicas. Ocasio (1997) complementa essa ideia ao argumentar que a atenção é um processo multinível, no qual os gestores filtram, interpretam e respondem a estímulos relevantes, influenciando diretamente o comportamento organizacional.

A ênfase dada pelo entrevistado 12 à análise detalhada de dados reflete sua abordagem racional, nesse alto escalão educacional, que prioriza a coleta extensiva de informações para fundamentar decisões. Estudos anteriores indicam que executivos de alto escalão tendem a adotar essa abordagem analítica por ela permitir processar grandes quantidades de dados e realizar uma análise abrangente antes de tomar decisões finais (Porter & Millar, 1985; Dutton & Duncan, 1987). No entanto, é válido destacar que essa abordagem racional pode, por vezes, levar à paralisia por análise, onde o excesso de informações atrasa o processo decisório (Thanos, 2023). Por isso, é necessário encontrar um equilíbrio entre a racionalidade e a intuição, conforme sugerido por Simon (1989) e Thanos (2023), pois uma combinação equilibrada dessas abordagens pode resultar em decisões mais eficazes, especialmente em ambientes dinâmicos e incertos.

O uso de dados e pesquisas, conforme discutido nesta subseção (4.2.3.1), proporciona uma base sólida para a tomada de decisões, permitindo uma abordagem mais informada e racional onde a análise de dados é relevante para identificar tendências e oportunidades, mas o equilíbrio entre a análise minuciosa e a flexibilidade intuitiva pode determinar a eficácia do processo decisório em ambientes dinâmicos e de alta incerteza.

4.2.3.2. Planejamento e estruturação

Esta subseção (4.2.3.2) examina a importância do planejamento e da estruturação no processo de tomada de decisões estratégicas. Eles são úteis para a manutenção da atenção direcionada pelos sujeitos tomadores de decisão. Esta subcategoria foi mencionada por 11 dos 16 entrevistados, totalizando 26% das menções sobre atenção. Detalha como o planejamento

acurado e a estruturação de cursos e atividades são básicos para otimizar os recursos e alcançar objetivos educacionais.

Hoje já se tem isso, né? Eu, muitas vezes, buscava, por exemplo, o histórico do ano passado: quais foram os cursos que nós fechamos? Quais que nós tivemos que adiar? Qual o período que foi legal esse curso? Qual período que não foi legal esse curso? Então a gente meio que fazia um reflexo do histórico. (...) Além de fazer essa análise de sistema, de histórico, a gente tinha que buscar informações extras, né? De mercado. (Entrevistado 02).

No trecho, acima, expresso pelo entrevistado 02, a atenção é direcionada para a análise de dados passados e complementada com informações atuais, buscando fundamentar as decisões estratégicas. O foco na revisão de cursos anteriores e em padrões históricos reflete a busca por uma base sólida para decisões futuras. Esse comportamento está alinhado à literatura, visto que a capacidade de usar dados históricos e informações de mercado para tomar decisões otimiza o foco estratégico e aumenta a probabilidade de sucesso, explorando oportunidades e mitigando riscos (Barney, 1991). Na perspectiva de Eisenhardt & Zbaracki (1992), o planejamento estratégico exige uma visão holística, na qual os gestores reúnem e comparam alternativas com critérios pré-definidos, a fim de desenvolver soluções adequadas para as questões organizacionais.

Você tem que focar, você tem que diariamente estar ali trabalhando metodologias e o que é metodologia? O acompanhamento. É a utilização de recursos tanto sistemas. Hoje nós temos um sistema (...) em que me dá todo um panorama de todos os aspectos, a carga horária que está em andamento daquela turma x, daquele segmento, então você tem que acompanhar, focar, né? Não dá para esperar o final do mês para ver o que que se foi feito. É diário, né, acompanhando tendo uma visão também adiante. (Entrevistado 05).

Para o entrevistado 05, é importante um acompanhamento diário e do uso de recursos tecnológicos, como sistemas, para a manutenção do foco, e aqui a atenção está na necessidade de monitorar de maneira contínua recursos e sistemas para efetividade da oferta. Isso está de acordo com a literatura haja vista que o monitoramento contínuo, conforme Barney (1991), é essencial para que gestores de alto escalão explorem oportunidades e garantam o alinhamento com os objetivos de longo prazo. Wiersema e Bantel (1992) acrescentam que a eficácia da gestão estratégica melhora com a supervisão constante dos recursos e sua alocação.

A gente vai tomar a decisão do curso, a gente leva em consideração uma infinidade de fatores. Juntando isso aí, a gente vê também a característica de mão de obra que a gente tem de docente. Então, a gente verifica se tem a pessoa indicada para dar o curso na nossa unidade. Caso não tenha, precisa abrir essa demanda de contratação. A gente verifica junto com isso, a disponibilidade de material. Se a gente tem esse curso, se demanda material, se não demanda. Mas, trabalha-se primeiro o recurso, a necessidade do recurso. (Entrevistado 08).

No trecho, acima, o entrevistado 08 destaca o planejamento detalhado e a estruturação das ofertas de cursos, considerando não apenas a disponibilidade de docentes e materiais, mas também a contratação de recursos adicionais quando necessário. Esse foco detalhado reflete a abordagem de Eisenhardt & Zbaracki (1992), que enfatizam que a tomada de decisão no alto escalão requer a identificação de problemas, a reunião de informações e a comparação de alternativas com os recursos disponíveis. A capacidade de ajustar o planejamento conforme a necessidade é relevante para garantir que os recursos humanos e materiais estejam adequadamente alinhados com as metas organizacionais.

“Eu já atuei como diretor de escola e vejo que o planejamento tem um momento de validação da questão orçamentária e das definições para manter o foco.” (Entrevistado 14).

Os detalhes orçamentários são pontos de atenção para validação na etapa de planejamento para um gestor educacional e, na concepção do entrevistado 14, é um passo importante para se manter o foco. Tal fato reforça a visão de Simon (1979), sinalizando que a administração e a tomada de decisões estratégicas ocorrem em um contexto organizacional onde o poder e a alocação de recursos são essenciais para o sucesso. A diversidade de fontes de informação e a aplicação rigorosa de metodologias podem melhorar o processo de planejamento e assegurar que as decisões estratégicas sejam baseadas tanto em racionalidade quanto em intuição, conforme destacado por Simon (1989) e Thanos (2023).

Os trechos expressos pelos entrevistados 02,08,12 e 14 refletem a necessidade de um planejamento cuidadoso, que considere a disponibilidade de recursos humanos e materiais, bem como a validação orçamentária. Shomstein *et al.* (2010) afirmam que a atenção envolve a concentração da atividade mental em um conjunto limitado de estímulos, demandando observação e codificação. Essa conformidade com a literatura sugere que a atenção ao

planejamento detalhado e à estruturação das ofertas de cursos é relevante para a efetividade das decisões gerenciais.

Um planejamento bem estruturado, conforme discutido nesta subseção (4.2.3.2), é essencial para a implementação eficaz das estratégias decididas. A organização e a clareza no planejamento permitem uma execução mais eficiente e coordenada.

4.2.3.3. *Escuta ativa e integração*

Nesta subseção (4.2.3.3) analisa-se o papel da escuta ativa e da integração de diferentes perspectivas na coesão e eficácia da equipe de gestão. A escuta ativa e a integração refletem a capacidade dos gestores de adaptar suas estratégias baseando-se em *feedbacks* e perspectivas variadas. Esta subcategoria engloba 17% das menções sobre atenção e foi discutida por 10 dos 16 entrevistados, destacando a importância de estar receptivo e responsivo às necessidades emergentes no ambiente educacional.

Eu sempre busco saber um histórico disso. E algumas vezes o histórico muda. (...) Eu faço uma escuta para quem está muito ali de frente, né? Para essas entregas, eu faço uma escuta ativa. Eu gosto muito, eu sou uma gestora que gosta de estar no operacional, né? (...) Quando você vai para o *front* ali, quando você vai para a frente, quando você senta muitas vezes no lugar de alguém que está ali atendendo, sabe da realidade. (Entrevistado 02).

A importância da escuta ativa e da integração das perspectivas de diferentes *stakeholders* é apresentada nesse trecho pelo entrevistado 02, que sinaliza que sua atenção é mantida através de uma comunicação constante com a equipe e na busca pela compreensão em profundidade da realidade, ou seja, a atenção é um aspecto relevante para sua gestão.

Hoje, as pessoas acompanham mais de perto e entendem a real necessidade. O contribuinte sabe do que precisa, e as pessoas também sabem o que elas precisam. Cada vez mais, estamos com uma escuta ativa, entendendo o que o mercado precisa e ajustando nossa oferta de acordo com isso. Essa escuta ativa é importante, pois direciona nossos gestores. (Entrevistado 09)

O entrevistado 09 enfatiza a importância da escuta ativa para atender as necessidades reais do mercado e dos *stakeholders*. A atenção, nesse contexto, reforça a importância da

comunicação constante e uma adaptação contínua das ofertas de curso praticadas na organização a partir dessa percepção.

Ocasio (1997) afirma que a atenção gerencial interrelaciona organizações, indivíduos e ambientes, permitindo que os tomadores de decisão respondam a problemas específicos. A prática de escuta ativa mencionada pelos entrevistados 02 e 09 demonstra como essa interrelação pode direcionar os gestores, ajustando as ofertas de cursos de acordo com as demandas percebidas.

A escuta ativa e a integração de diferentes perspectivas, conforme discutido nesta subseção (4.2.3.3), melhoram a coesão e a eficácia da equipe de gestão, promovendo uma abordagem mais colaborativa e inclusiva.

4.2.3.4. Desafios pessoais e da organização

Nesta subseção (4.2.3.4) explora-se como os desafios pessoais dos gestores influenciam sua abordagem estratégica e as prioridades organizacionais. Adaptar-se aos desafios pessoais e organizacionais é uma habilidade relevante de atenção que influi diretamente na tomada de decisão estratégica. Esta subcategoria, mencionada por 12 dos 16 entrevistados, corresponde a 19% das menções sobre atenção. Indica como os executivos devem manter o foco diante de imprevistos e equilibrar as demandas organizacionais com as necessidades pessoais.

Às vezes, igual hoje, eu estou numa situação que não era prevista de licença maternidade, as gravidezes não estavam programadas e, simultaneamente, é um negócio de quando começa uma, parece que sensibiliza as mulheres e vai. Eu já tive oito gestantes simultâneas, foi um caos. Foi um caos porque eu não consegui e nem teria condição de repor as oito. (Entrevistado 05).

O exemplo exposto pelo entrevistado 05 como ponto de atenção, em seu planejamento, faz menção a situações da organização como licença-maternidade que exige atenção e capacidade de adaptação para lidar com demandas simultâneas no processo de tomada de decisão estratégica neste alto escalão educacional.

Weik (1979) e Eisenhardt (1989) já haviam sinalizado sobre a necessidade de procedimentos de coordenação, comunicação e aprendizado organizacional frente à cognição individual e aos comportamentos coletivos. Tais achados empíricos reforçam o entendimento de Ribeiro *et al.* (2017) e Neely *et al.* (2020) destacando a complexidade da tomada de decisão pelo alto escalão e a influência das opiniões pessoais e histórias dos executivos. Esses dados obtidos sustentam também a perspectiva da estratégia comportamental que compreende como

relevante os fatores contingenciais organizacionais e ambientais nessa tomada de decisão (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Os desafios pessoais dos gestores, conforme discutido nesta subseção (4.2.3.4), influenciam suas abordagens estratégicas, refletindo nas prioridades e decisões organizacionais. A compreensão e a gestão desses desafios são cruciais para uma liderança eficaz.

4.2.3.5. *Atenção à carreira do gestor*

Esta subseção (4.2.3.5) discute a importância do desenvolvimento de carreira dos gestores para manter a motivação e o alinhamento estratégico. Focar na carreira do gestor envolve atenção contínua ao desenvolvimento pessoal dentro do contexto organizacional. Esta subcategoria foi mencionada por nove dos 16 entrevistados, representando 18% das menções sobre atenção, o que reflete a importância de alinhar as aspirações de carreira dos gestores com as metas organizacionais, demonstrando como a atenção pode influenciar positivamente o crescimento individual e organizacional.

Então, quando a gente traz essa definição da meta localmente, é feito um estudo de quais cursos a região demanda. Esse estudo pode ser baseado em histórico. Então, você vê o histórico da unidade para ver como foram as ofertas, né? Quais cursos que fecharam com a lista de espera, quais cursos que não fecharam, quais cursos que você teve que cancelar porque não teve adesão. Uma vez definidos esses cursos e convertidas as cargas horárias, você pega a carga horária do curso, multiplica pela quantidade de alunos, e aí você vê a carga horária daquela turma. Você vai somando essas cargas horárias até chegar no ponto em que a sua carga horária foi predefinida. É importante fazer uso das ferramentas que a instituição dispõe. Então, é definir, por exemplo, de forma racional, as escolhas e como acompanhá-las. Definir também como você vai acompanhar essa execução para uma mudança de carreira, para uma guinada nas próprias escolhas. (Entrevistado 07).

Nesse trecho, o entrevistado 07 destacou a necessidade de um planejamento detalhado com base em dados regionais e históricos, acompanhado de monitoramento contínuo, para garantir o sucesso e alcançar suas metas de carreira, sendo que tal abordagem sugere uma guinada em suas próprias escolhas profissionais, evidenciando a atenção ao seu desenvolvimento no contexto institucional. Essa perspectiva está alinhada com a visão de Shomstein *et al.* (2010), que destacam a importância da atenção ao tempo e ao esforço

dedicados às atividades profissionais. A atenção à carreira do gestor, especialmente em um ambiente dinâmico, pode ser um tema relevante para estudos futuros.

Esta perspectiva está em conformidade com a visão de Shomstein *et al.* (2010) de que a atenção envolve a codificação e o acompanhamento do tempo e do esforço dedicados às atividades. A atenção à carreira do gestor, incluindo o planejamento e acompanhamento contínuo para apoiar seu desenvolvimento profissional, é um tema que pode ser melhor investigado em estudos futuros.

A integração dos achados empíricos nesta seção com a literatura reforça a importância da atenção gerencial em vários níveis, desde a tomada de decisões estratégicas até o desenvolvimento pessoal dos gestores. A atenção é igualmente relevante para a adaptação organizacional, resolução de problemas e desempenho em um ambiente dinâmico (Ocasio, 1997), especialmente o educacional. Além disso, alinha-se ao entendimento de que fatores comportamentais e emocionais fornecem uma compreensão mais rica e profunda das decisões executivas e sua repercussão no contexto educacional, evidenciando como a atenção pode ser decisiva na melhoria contínua dos processos educacionais e na promoção de uma gestão eficiente (Powell *et al.*, 2011; Cristofaro *et al.*, 2023; Hesselbarth *et al.*, 2023).

A atenção dos gestores a dados e pesquisas, conforme discutido nesta subseção (4.2.3), fortalece a base das decisões estratégicas ao possibilitar uma abordagem mais racional e fundamentada. Além disso, a escuta ativa e a integração de diferentes perspectivas contribuem significativamente para a coesão e eficácia da equipe de gestão. No entanto, enquanto a integração e o compartilhamento de informações entre os membros do alto escalão são essenciais para garantir decisões de alta qualidade e alinhamento organizacional (Jansen *et al.*, 2008; Ou *et al.*, 2018), comportamentos políticos e interesses pessoais podem comprometer o uso adequado desses dados, levando a decisões enviesadas. Por fim, o perfil dos líderes, como os CEOs, também exerce influência sobre o processo decisório, destacando a complexidade envolvida na governança de alto nível (You *et al.*, 2020).

Avançando além da “Atenção”, a próxima subseção (4.2.4) explora outro construto psicológico fundamental, os “Valores”.

4.2.4. Valores

Nesta subseção (4.2.4) explora-se como os valores pessoais dos executivos influenciam suas decisões estratégicas. Os entrevistados foram solicitados a citar exemplos de como seus valores pessoais contribuem para a seleção de cursos na instituição.

Tabela 16

Apresentação de resultados - Resumo quantificado do construto psicológico “Valores” extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Valores		16	75	10 %	
	Racionalidade	13	23		31%
	Coletivismo	13	22		29%
	Dever	12	15		20%
	Inovação	4	7		9%
	Poder	4	4		9%

Os “Valores” no contexto educacional manifestaram-se de várias formas e foram agrupadas em cinco subcategorias principais, refletindo os diferentes impactos que este construto pode ter sobre a tomada de decisão estratégica: **Racionalidade** envolve tomar decisões baseadas em dados e análise objetiva, sendo central para garantir escolhas estratégicas efetivas. **Coletivismo** se manifesta na promoção do bem-estar coletivo e no desenvolvimento comunitário através da oferta educacional. **Dever** reflete a aderência a padrões éticos e regulatórios, sustentando a integridade e a responsabilidade institucional. **Inovação** destaca a constante busca por renovação e melhorias nos cursos para manter a competitividade da instituição. **Poder** revela a influência dos gestores em decisões estratégicas, moldando significativamente a direção e os resultados organizacionais.

Os dados apresentados na Tabela 16 destacam que o construto "Valores" foi identificado em 75 passagens de entrevistas, abrangendo todos os 16 participantes, o que representa 10% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado sublinha a presença significativa dos valores pessoais como um fator influente na tomada de decisão dos executivos, dentro da instituição educacional.

Esse resultado converge com a literatura que afirma que o alto escalão de uma organização é fundamental para moldar seus movimentos competitivos, com base nas características, valores e atitudes dos executivos (Hoskisson *et al.*, 1999). Quando os gestores incentivam o diálogo aberto, a troca de informações e a diversidade de crenças, há uma promoção de uma cultura organizacional que estimula a criatividade e a inovação, aspectos cruciais no contexto da educação (Yoon *et al.*, 2015). Assim, os valores pessoais dos gestores

não apenas influenciam suas decisões, mas também criam um ambiente favorável ao crescimento e à adaptação da instituição às demandas externas.

As constatações das entrevistas mostram como os gestores valorizam dimensões como “coletivismo, dever, racionalidade, inovação e poder” nesse contexto educacional. Tais elementos foram expressos e considerados relevantes, conforme a Tabela 16 acima e na descrição dos tópicos 4.2.4.1 a 4.2.4.5 descritos a seguir.

4.2.4.1. Coletivismo

Esta subseção (4.2.4.1) analisa a importância do coletivismo e da promoção do bem-estar coletivo nas decisões estratégicas.

O coletivismo se reflete na atenção às necessidades do grupo e na promoção do bem-estar coletivo. Este valor foi discutido por 13 dos 16 entrevistados, totalizando 29% das menções sobre valores. No contexto educacional, isso se traduz em oferecer cursos que beneficiem a comunidade, apoiando o desenvolvimento regional e criando oportunidades para grupos vulneráveis.

Eu compreendo a real necessidade do meu público e como esse curso vai impactar naquela região? Um exemplo claro é que eu tive um contato com a oferta de um curso de cozinheiro numa cidade da região metropolitana de Belo Horizonte (...) E que vai, após a formação, contribuir para o desenvolvimento regional. (Entrevistado 01).

O trecho expresso pelo entrevistado 01 descreve a importância de compreender a necessidade do público e como os cursos ofertados impactam a região, remete a dimensão do coletivismo nas decisões estratégicas. Essa visão está em consonância com a literatura que sugere que cada gestor traz para a tomada de decisão suas próprias premissas baseadas em seus valores e base cognitiva (López-Muñoz & Escribá-Esteve, 2017). A racionalidade limitada dos decisores, conforme discutido por Abatecola e Cristofaro (2018), evidencia que as decisões são moldadas por objetivos frequentemente conflitantes e alternativas diversas. No caso do coletivismo, a promoção do bem-estar coletivo torna-se uma prioridade estratégica, influenciando diretamente as escolhas dos gestores e alinhando-se com suas visões sobre o desenvolvimento regional e inclusão social.

Identificamos a necessidade desses cursos dentro da instituição que tem criado novos programas voltados para públicos vulneráveis. (...) Acredito que essa iniciativa é

assertiva e oferece um diferencial significativo proporcionando oportunidades para pessoas que enfrentam dificuldades. (Entrevistado 04).

Na perspectiva do entrevistado 04, um destaque relevante é a criação de programas voltados para públicos vulneráveis alinhados aos objetivos organizacionais que proporcionam oportunidades para pessoas em dificuldades, menção que pode ser considerada coletivismo.

Essas evidências das entrevistas enfatizam a totalidade humana, sistemas sociais, respeito e consideração pelos outros, coadunando-se à definição de coletivismo proposta por Hambrick & Brandon (1988). Esse alinhamento é reforçado por estudos que indicam como os valores dos executivos moldam as práticas organizacionais e as decisões estratégicas (Ling *et al.*, 2007; Bromiley & Rau, 2016).

O coletivismo, conforme discutido nesta subseção (4.2.4.1), promove uma abordagem colaborativa na tomada de decisões, favorecendo o bem-estar organizacional e o desenvolvimento comunitário.

4.2.4.2. *Dever*

Esta subseção (4.2.4.2) examina como o senso de dever influencia a ética e a responsabilidade dos gestores nas decisões estratégicas. O dever envolve o senso de responsabilidade e integridade, com gestores enfatizando a importância de aderir aos padrões éticos e regulatórios da instituição.

Esta subcategoria foi mencionada por 12 dos 16 entrevistados, correspondendo a 20% das menções sobre valores. Ela assegura que a instituição mantenha sua reputação e cumpra sua missão educacional de forma responsável.

“Primeiramente você tem que compreender a instituição da sua forma sistêmica, né, ou seja, entender que é um sistema institucional e por sua vez possui marcas formativas que você não pode se desvirtuar delas.” (Entrevistado 01).

A referência, no que tange à compreensão e ao respeito pelas marcas formativas da instituição, reflete um bom-senso de dever e lealdade pelo entrevistado 01.

“Então, a gente tem uma meta de carga horária que precisa ser respeitada. Eu posso ter estratégias para conquistar essa carga horária que às vezes elas não vão ser de acordo com os normativos da instituição.” (Entrevistado 06).

O compromisso em respeitar as metas e normas estabelecidas pela instituição demonstra a integridade expressa pelo entrevistado 06, mesmo em situações em que poderiam surgir estratégias divergentes dos regulamentos.

A dimensão do dever associa valores de integridade, reciprocidade nas relações, obrigações e lealdade, corroborando a visão de Hambrick e Brandon (1988). Esses valores são percebidos em ações e atributos organizacionais mencionados pelos entrevistados 01 e 06, evidenciando como a lealdade e o compromisso moldam as decisões estratégicas. Os valores de integridade e lealdade, discutidos pelos entrevistados, estão em consonância com a literatura, ao sugerir que as escolhas estratégicas são influenciadas pelos hábitos, normas e valores dos indivíduos que compõem as organizações (Knudsen & Levinthal, 2007; Powell *et al.*, 2011).

O senso de dever, conforme discutido nesta subseção (4.2.4.2), influencia positivamente a ética e responsabilidade dos gestores, garantindo a integridade e a confiança nas decisões estratégicas.

4.2.4.3. Racionalidade

Nesta subseção (4.2.4.3) discute-se a importância da racionalidade para a eficiência estratégica. A racionalidade destaca a importância de decisões fundamentadas em dados e análise objetiva, evitando impulsividade para viabilizar que as escolhas sejam pautadas em evidências concretas. Esta subcategoria foi mencionada por 13 dos 16 entrevistados, representando 31% das menções sobre valores. Ela é importante para a aplicação na gestão de cursos, assegurando que os programas oferecidos atendam às necessidades reais dos alunos e do mercado.

"(...) Então por isso que eu te falo que é. É então na tomada de abertura do curso. Pelo menos nas que eu participei até agora, nenhuma foi intuitiva, empírica. Todas foram de forma pautada em dados." (Entrevistado 03).

O entrevistado 03 destaca a ausência de emoção nas decisões, refletindo uma clara racionalidade sustentada por dados e fatos.

"Mas como gestor não podemos deixar que essas emoções realmente interfiram porque senão eu vou estar criando um planejamento que me atenda que atenda as minhas necessidades as minhas características quando na verdade é o público que vai externar isso." (Entrevistado 06).

A abordagem racional mencionada pelo entrevistado 06 mostra uma separação entre emoções e decisões de gestão.

Os relatos dos entrevistados 03 e 06 são consistentes com a definição de racionalidade proposta por Hambrick e Brandon (1988), que enfatiza a importância de uma abordagem lógica e fundamentada em dados na tomada de decisões. No entanto, a literatura também sugere que, embora a racionalidade seja um componente essencial, decisões estratégicas complexas são influenciadas por fatores comportamentais e emocionais (Simon, 1957; Thanos, 2023).

Além disso, a visão de Serra *et al.* (2014) ressalta que, no alto escalão, as decisões podem ser orientadas por uma combinação de habilidades sociais e cognitivas, na qual a racionalidade se entrelaça com emoções e outros fatores, criando uma diversidade de abordagens em ambientes competitivos. Portanto, embora a racionalidade seja fundamental para decisões estratégicas baseadas em evidências, vale reconhecer que as escolhas dos gestores podem ser influenciadas por uma variedade de fatores, incluindo emoções, o que adiciona uma camada de complexidade ao processo decisório.

4.2.4.4. Inovação

Esta subseção (4.2.4.4) explora a importância da inovação nas estratégias dos gestores. A inovação é valorizada por executivos que buscam constantemente renovar e melhorar a oferta de cursos. Este valor foi mencionado por 4 dos 16 entrevistados, representando 9% das menções sobre valores. A inovação está associada à adaptação às mudanças do mercado e às novas tecnologias educacionais, possibilitando que a instituição permaneça competitiva e relevante.

E o que eu falo meus valores o que eu entendo é inovação. Sou uma pessoa voltada realmente para o novo. Gosto de estar experimentando as coisas. Acho que faz sentido não ofertar sempre o mesmo, né? E você entende que tudo, tudo muda! E você precisa evoluir junto com isso. (Entrevistado 06).

A declaração do entrevistado 06 demonstra que seus valores estão relacionados à inovação, e por gostar de experimentar coisas novas, evoluindo com as mudanças.

Se ofertamos algo ultrapassado e ruim isso me traz um incômodo, uma sensação de que não estou inovando de que não estou ajudando em nada a sociedade a melhorar a se desenvolver a obter melhores posicionamentos de carreira e melhores recursos financeiros. Eu sempre coloco isso na pauta. (Entrevistado 11).

O trecho fornecido pelo entrevistado 11 reflete uma preocupação clara com a inovação e a qualidade dos cursos oferecidos pela instituição. O entrevistado expressa uma insatisfação pessoal ao oferecer algo considerado ultrapassado e ruim, destacando uma forte orientação para a melhoria contínua e a inovação. Tal incômodo está relacionado à sensação de não estar contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, para a melhoria das carreiras dos alunos e para a obtenção de melhores recursos financeiros. O trecho também ressalta a importância da relevância social dos cursos, um aspecto que pode ser relacionado às discussões de Bromiley & Rau (2016) sobre como os valores dos gestores influenciam a responsabilidade social corporativa

Os relatos dos entrevistados 06 e 11 evidenciam uma abertura ao novo e uma busca constante por mudanças e melhorias. A dimensão da inovação, conforme mencionada por Hambrick e Brandon (1988), é claramente observada nas entrevistas e corroborada por estudos que apontam que a criatividade e a inovação são incentivadas por uma cultura organizacional que valoriza a troca de informações e o apoio às transformações (Yoon *et al.*, 2015). Nesse sentido, a promoção de uma liderança transformacional, como destacado por Iqbal e Piwovar-Sulej (2022), torna-se fundamental, uma vez que essa forma de liderança, juntamente com a inovação social, contribui para a sustentabilidade tanto nos negócios quanto na gestão educacional.

Além disso, a diversidade no alto escalão, como discutido por Dhir (2023), desempenha um papel essencial no estímulo de práticas inovadoras e sustentáveis. A combinação de uma cultura organizacional inovadora, liderança transformacional e a diversidade no topo da gestão não só favorece o surgimento de ideias criativas, mas também promove a implementação de soluções sustentáveis que impactam positivamente tanto as organizações quanto a sociedade.

Portanto, a inovação, conforme discutido nesta subseção (4.2.4.4), é impulsionada por gestores que valorizam a criatividade e a busca por novas soluções, promovendo tanto a competitividade organizacional quanto a relevância social dos cursos oferecidos.

4.2.4.5. Poder

Nesta subseção (4.2.4.5) examina-se o uso do poder de forma estratégica e ética pelos gestores. O poder, como valor, é evidenciado na capacidade de influenciar e tomar decisões que influenciam a instituição e seus *stakeholders*. Este valor também foi discutido por quatro dos 16 entrevistados, constituindo 9% das menções sobre valores. Gestores que valorizam o poder frequentemente buscam posições que permitam encaminhar positivamente a direção estratégica da instituição.

"Outra questão que sempre valorizei na minha gestão é a promoção interna. Já promovi muita gente de auxiliar administrativo para consultor de negócios, de assistente pedagógico para pedagoga. Promover pessoas para outras unidades também foi uma prática." (Entrevistado 07).

A valorização do poder e controle é ilustrada pelo entrevistado 07, que destaca a promoção interna de colaboradores como parte de sua prática de gestão. Essa prática reflete a utilização estratégica do poder para promover o crescimento interno e direcionar o desenvolvimento organizacional.

"No meu time que cuidava de eventos, contratos corporativos e da rede de relacionamento vi muitas decisões sendo tomadas com base em vaidade. Precisava-se aparecer mais mostrar mais poder para determinadas pessoas e lugares." (Entrevistado 13).

O entrevistado 13, por outro lado, apresenta uma perspectiva crítica, indicando que decisões em sua equipe eram frequentemente baseadas na necessidade de exibir poder e vaidade, prática que desvia-se de objetivos organizacionais mais amplos e sugere o uso inadequado do poder para satisfazer interesses pessoais.

As práticas de gestão mencionadas pelos entrevistados 07 e 13 refletem a ambivalência no uso do poder e do controle nas decisões estratégicas, como descrito por Hambrick e Brandon (1988). O poder pode ser utilizado de forma positiva para promover mudanças internas e o desenvolvimento organizacional, mas, como evidenciado pelo entrevistado 13, também pode ser distorcido para atender vaidades pessoais, desviando-se dos objetivos institucionais. Essa dualidade no uso do poder converge com a proposta de Shahi e Parekh (2020), que explora como os atributos individuais dos executivos e suas decisões estratégicas influenciam as interações sociais dentro das instituições educacionais. Quando o poder é exercido de forma ética, ele pode fomentar um ambiente organizacional inclusivo e colaborativo; quando mal direcionado, cria barreiras que prejudicam essas interações.

Lewis & Bierly (1986) e Hicks (1993) ampliam essa discussão ao destacar o impacto das ações do alto escalão na diversidade e igualdade de oportunidades dentro das instituições educacionais. Eles ressaltam que os líderes têm um papel crucial no desenvolvimento de políticas de promoção que fomentem a diversidade de gênero e a progressão de carreira. A valorização do poder, como relatado pelo entrevistado 07, pode ser vista como uma oportunidade para promover inclusão e desenvolvimento. No entanto, o uso do poder motivado

por vaidade, conforme evidenciado pelo entrevistado 13, pode criar barreiras que limitam essas oportunidades, divergindo das práticas defendidas por esses autores.

Os resultados desta seção reforçam a influência significativa dos valores pessoais dos gestores nas decisões estratégicas e na seleção de cursos, conforme delineado por Hambrick & Brandon (1988). Embora a dimensão do materialismo não tenha sido amplamente destacada, valores como racionalidade, coletivismo, dever, inovação e poder demonstram ter um impacto claro nas operações e desenvolvimento de programas educacionais. Esta evidência, apoiada por Ling *et al.* (2007) e Bromiley & Rau (2016), sugere que a percepção desses valores varia conforme o tipo de organização. De acordo com Shahi e Parekh (2020), alinhar esses valores com as metas organizacionais e as interações sociais dentro da instituição é importante para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo, onde o poder e a discricionariedade sejam utilizados de forma responsável para impulsionar o desenvolvimento estratégico.

Os valores pessoais dos gestores, como discutido ao longo desta subseção (4.2.4), influenciam diretamente suas decisões, refletindo-se na cultura organizacional e na abordagem estratégica. A aderência a normas institucionais e a promoção de transparência são fundamentais para uma governança eficaz. A análise dessas dimensões em subcategorias aprofunda a compreensão de como os valores pessoais moldam os processos decisórios no alto escalão, destacando a importância de desenvolver estratégias alinhadas com valores éticos e sociais no contexto educacional.

O uso do poder de forma estratégica e ética, como discutido nesta subseção, é essencial para garantir a implementação eficaz de decisões organizacionais, promover a diversidade e a igualdade de oportunidades dentro da instituição e manter a integridade das estratégias. Contudo, o exercício do poder depende da discricionariedade do gestor, e quando mal direcionado, pode criar barreiras para a promoção da diversidade de gênero e a progressão de carreira. Desse modo, é prudente explorar como as características individuais dos executivos no alto escalão e sua discricionariedade nas escolhas estratégicas influenciam as interações sociais dentro das instituições educacionais (Shahi & Parekh, 2020).

Avançando na análise dos construtos psicológicos que moldam o alto escalão educacional, a próxima subseção, 4.2.5, explora os "Domínios da Inteligência Emocional".

4.2.5. Domínios da inteligência emocional

A inteligência emocional, um mega construto fundamental na gestão moderna, emerge como um recurso valioso para lideranças em instituições educacionais. Esta subseção (4.2.5)

dedica-se a explorar como a inteligência emocional não apenas influencia decisões estratégicas, como também modula interações interpessoais dentro da instituição. Solicitou-se aos entrevistados que compartilhassem exemplos de situações em que o uso da inteligência emocional impactou as relações interpessoais ou nos resultados durante a seleção de cursos na instituição.

A inteligência emocional manifestou-se de várias formas, as quais foram agrupadas em cinco subcategorias principais, refletindo os diferentes efeitos que este construto pode ter sobre a tomada de decisão estratégica e as interações interpessoais. Destaca-se também como um fator comportamental que diferencia gestores na condução de desafios e complexidades, impactando tanto as decisões estratégicas quanto as dinâmicas interpessoais dentro das organizações (Hodgkinson & Healey, 2011; Hambrick & Crossland, 2018). Este exame aprofundado visa ilustrar como a habilidade de compreender, utilizar e gerir emoções afeta decisivamente tanto o processo decisório quanto o clima organizacional. As informações apuradas de pesquisa são detalhadas nos tópicos 4.2.5.1 a 4.2.5.5 e na tabela 17.

Tabela 17

Apresentação de resultados - Resumo quantificado do construto psicológico "Domínios da inteligência emocional" extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Inteligência emocional		16	107	12 %	
	Autorregulação-controle	11	30		28%
	Habilidades sociais	11	29		27%
	Empatia	8	17		16%
	Autoconsciência	11	19		18%
	Motivação	4	4		4%

Os dados apresentados na Tabela 17 destacam que o construto "Domínios da Inteligência Emocional" foi identificado em 107 passagens de entrevistas, abrangendo todos os 16 participantes, o que representa 12% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado enfatiza a presença expressiva da inteligência emocional como um fator influente na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional.

4.2.5.1. Autoconsciência

Nesta subseção (4.2.5.1) explora-se a importância da autoconsciência entre os gestores. A autoconsciência, que envolve o entendimento das próprias emoções e como elas afetam os outros, é crucial para uma autoavaliação precisa e desenvolvimento pessoal. Representando 18% das menções, foi discutida por 11 dos 16 entrevistados, destacando a importância da reflexão interna.

Sim, tem. Vamos falar um pouquinho ali do processo, do fim da pandemia. Eu assumi a gestão exatamente nesse momento, (...) onde nós ainda estávamos realizando muitas turmas descentralizadas, (...) com termos de colaboração e parceria para poder fazer o cumprimento das metas de carga horária. E quando você me pergunta, né? A respeito de como essa inteligência emocional ela atuou, porque houveram momentos em que esses parceiros estavam com dificuldades de fazer o processo de matrícula desses alunos e compreendendo a função social desse parceiro e a limitação que ele tinha em relação à estrutura. (Entrevistado 01).

O trecho acima demonstra a autoconsciência expressa pelo entrevistado 01 ao reconhecer e compreender as limitações estruturais dos parceiros e a importância de sua função social como representante de instituição em sua localidade de atuação. Trata-se de entendimento, segundo Goleman (1995), necessário para tomada de decisões informadas e sensíveis ao contexto.

“Às vezes você tem profissionais extremamente estratégicos e interessantes, mas que estão alinhados a uma oferta de conhecimento que talvez não seja o que o mercado precisa mais.” (Entrevistado 12)

O entrevistado 12, nesse trecho, reconhece a desatualização de certas ofertas em relação às demandas do mercado. Tal percepção sinaliza sobre a importância de tomar decisões informadas e alinhadas com as necessidades atuais conforme indicado, anteriormente, por Carmeli (2003).

A autoconsciência, conforme discutido nesta subseção (4.2.5.1), demonstrou ser relevante para os gestores, pois promove uma melhor gestão emocional e influência positiva nas interações interpessoais. Entender suas próprias emoções permite que os gestores tomem decisões mais equilibradas e fundamentadas, evitando que reações emocionais impulsivas interfiram na condução estratégica. Esse conceito está alinhado com a literatura, que enfatiza a

influência das emoções no comportamento organizacional e na tomada de decisão. Gavetti e Rivkin (2005) destacam que as emoções podem interferir diretamente no comportamento e nas escolhas, uma vez que as pessoas tendem a agir de acordo com suas emoções. Além disso, o comportamento coletivo nas organizações é resultado da organização das cognições individuais e das interações sociais entre os membros, conforme apontado por March e Simon (1958), Weick (1995) e Powell *et al.* (2011).

Assim, a autoconsciência permite que os gestores interpretem e ajustem suas ações com base em suas percepções e emoções, promovendo decisões mais racionais e interações interpessoais mais equilibradas.

4.2.5.2. *Empatia*

Esta subseção (4.2.5.2) discute como a empatia, ou a capacidade de se colocar no lugar do outro, é relevante para os gestores na construção de relacionamentos sólidos e na promoção de um ambiente organizacional positivo. A empatia, que possibilita os gestores entender e responder às necessidades dos outros, é fundamental para o exercício da liderança com sensibilidade e consideração. Este domínio foi mencionado por oito dos 16 entrevistados, totalizando 16% das menções, evidenciando seu papel no fortalecimento das relações interpessoais.

E realizando uma escuta e atuação ativa com a equipe, tentei demonstrar para eles o grau de importância que tinha a execução daquela carga horária naquele parceiro em específico, porque nós tínhamos a opção de absorver essa carga horária em outra unidade ou então dentro da própria estrutura física. (Entrevistado 01).

O entrevistado 01 expressa sua capacidade de compreensão e resposta às necessidades dos parceiros e da equipe, escutando-os ativamente e valorizando suas preocupações. Segundo Goleman (1995), essa habilidade é essencial para a liderança eficaz.

“É preciso ter empatia também. Você precisa ter empatia com esse profissional, senão você vai contra a mínima razoabilidade”. (Entrevistado 12).

A empatia é demonstrada com a preocupação do entrevistado em entender e respeitar o sentimento e as necessidades do profissional, mesmo quando suas ofertas de conhecimento não estão alinhadas com o mercado. Há o reconhecimento da necessidade de apoiá-los em períodos

de mudança e coaduna-se ao posicionamento de Carmeli (2003) sobre a importância da empatia para o sucesso organizacional.

A empatia, conforme analisado nesta subseção (4.2.5.2), facilita a compreensão e a resposta adequada às necessidades e preocupações dos colaboradores. Gestores empáticos são capazes de criar um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo.

4.2.5.3. Autorregulação

Nesta subseção (4.2.5.3) analisa-se a autorregulação, que envolve a capacidade dos gestores de controlar suas emoções e impulsos, mantendo o comportamento adequado em diversas situações. Este domínio foi destacado em 28% das menções sobre inteligência emocional por 11 dos 16 entrevistados, demonstrando sua importância na gestão eficaz das emoções.

(...)Mas fazendo essa compreensão de que aquela oferta naquela região teria um impacto maior, é muito importante tratar isso de forma a motivar a equipe. A flexibilizar para que essa oferta acontecesse. Claro que para esse processo de flexibilização eu preciso entender melhor meu calendário pedagógico, o meu cronograma ali dessas entregas. (Entrevistado 01).

A abordagem calma e estratégica adotada pelo entrevistado 01 sugere autorregulação ao flexibilizar e ajustar o calendário pedagógico para garantir que as ofertas de cursos acontecessem de maneira efetiva. Esse indicador de conforto com as mudanças corrobora o entendimento de Goleman (1995), e também demonstra que essa habilidade é relevante para gerenciar mudanças e garantir a eficácia organizacional conforme Bassa *et al.* (2018).

“Às vezes, você pode usar seus coringas para o mercado e continuar ofertando até conseguir desenvolver, focar, trabalhar e pensar em outras estratégias para melhorar a oferta de cursos alinhada à demanda de profissionais técnicos dentro da unidade.” (Entrevistado 12).

O entrevistado 12 expressa sua autorregulação ao adotar uma abordagem equilibrada e estratégica. Ele mantém o controle ao usar recursos existentes (coringas) enquanto desenvolve novas estratégias para aperfeiçoar a oferta de cursos, mostrando um comportamento adaptativo e racional. Tal fato está de acordo com entendimento de Bassa *et al.* (2018) que considera essa habilidade pertinente para gerir mudanças e viabilizar a oferta dos cursos.

A autorregulação, conforme discutido nesta subseção (4.2.5.3), é essencial para a eficácia dos gestores, permitindo que mantenham a calma e a objetividade, mesmo em situações de pressão, o que resulta em decisões mais racionais e ponderadas.

4.2.5.4. *Motivação*

Esta subseção (4.2.5.4) explora a motivação, ou o impulso interno para atingir objetivos, como um componente fundamental para a liderança efetiva e a tomada de decisões estratégicas. A motivação, particularmente a intrínseca, impulsiona os gestores a perseguir objetivos com paixão e perseverança. Este aspecto foi o menos mencionado, com 4% das menções e discutido por apenas quatro dos 16 entrevistados, mas é primária para o engajamento e a persistência frente aos desafios.

“Foi muito importante trazer para a equipe a sensibilidade de que era importante aquela oferta, naquele parceiro, compreendendo a função social que ele existia”. (Entrevistado 01).

A motivação expressa pelo entrevistado 01 elucidava tanto a importância de cumprimento das metas organizacionais quanto o dever social, mobilizando a equipe ao destacar sua relevância e o impacto social de suas ações. Tal achado empírico valida o posicionamento de Carmeli (2003) que sugeriu a motivação intrínseca como um elemento relevante para o desempenho organizacional.

"Tive que trazê-los para o processo, introduzindo novos cursos quando tive a oportunidade de reposicionamento. Disse a eles que era hora de focar na saúde, especialmente após a pandemia, que favoreceu essa área." (Entrevistado 12).

O entrevistado 12 mostra motivação ao envolver a equipe no processo de introdução de novos cursos, especialmente na área da saúde, em conformidade com as ideias de Bassa *et al.* (2018) sobre a importância da motivação para a liderança eficaz.

A motivação, conforme discutido nesta subseção (4.2.5.4), é um motor importante para a iniciativa e a resiliência dos gestores. Gestores motivados são mais propensos a perseguir metas de longo prazo e inspirar suas equipes.

4.2.5.5. *Habilidades sociais*

Esta subseção (4.2.5.5) examina as habilidades sociais dos gestores, que envolvem a capacidade de gerenciar relacionamentos e construir redes eficazes dentro da organização.

Habilidades sociais são importantes para a gestão de relacionamentos e a comunicação eficaz, básicas em ambientes colaborativos. Este domínio compõe 27% das menções sobre inteligência emocional e foi discutido por 11 dos 16 entrevistados, sublinhando o valor da interação social competente.

Foi importante, porque, como funciona esse processo? Eu tenho que buscar conciliar o calendário. Eu tenho que buscar conciliar o método da matrícula e quando eu digo o método, são os requisitos, né? A forma em que vai ser feita essa matrícula. Inclusive, disponibilizar que esse colaborador fosse até a unidade para poder justamente realizar esse processo *in loco*. E muitas das vezes a gente acabou tendo que fazer isso; e foi ótimo porque nós fizemos de uma maneira mais assertiva a coleta da documentação. De maneira assertiva, o processo de matrícula e interação com esse público. E conseguimos executar isso. (Entrevistado 01).

O entrevistado 01 expressa a necessidade de mobilização e comunicação com a equipe e com os parceiros, evidenciando habilidades organizacionais e de negociação para garantir a execução dos cursos planejados para oferta e a satisfação dos parceiros, conforme discutido anteriormente por Goleman (1995) e Carmeli (2003).

Os instrutores e as pessoas que trabalham com determinado eixo ou curso começam a se sentir ameaçados e alheios ao processo. Eles começam a imaginar coisas que, às vezes, nem existem. Pensam que serão mandados embora ou que seu curso está sendo deixado de lado. Por exemplo, estávamos focados em gastronomia porque era a onda do momento, com programas como *MasterChef* em alta. E o pessoal da saúde, que tinha apenas um curso sendo ofertado, começou a ficar chateado com o processo de decisão, sentindo que só havia projetos, divulgação e novos produtos para gastronomia. (...) Assim, tentamos alinhar as expectativas para não perder o grupo. O relacionamento interpessoal e o clima organizacional são afetados. Isso é perigoso e difícil de manejar, pois sempre envolve pessoas. (Entrevistado 12).

No trecho acima, o entrevistado 12 demonstra suas habilidades sociais em evidência, identificando e abordando as preocupações dos instrutores e funcionários. Igualmente, menciona o impacto nas relações interpessoais e no clima organizacional, destacando a importância de se alinhar expectativas e gerenciar conflitos, conforme descrito por Goleman

(1995) e Bassa *et al.* (2018). Tal achado alinha-se, também, com a temática do *Cluster* 01, conforme Apêndice A, ao evidenciar a preocupação do impacto social do alto escalão na relação social das organizações no contexto educacional conforme relatado pelo entrevistado 12 (Lewis, 1986; Gonzales e Ordaz, 2015; O'Connor *et al.*, 2017; Shahi & Parekh, 2020).

Foram identificados nesta seção os cinco domínios da inteligência emocional que possuem uma conexão influente com o desempenho organizacional: Autoconsciência, Autorregulação/autocontrole, Motivação, Empatia e Habilidades sociais. As constatações empíricas revelam que os executivos da instituição aplicam ativamente esses domínios em suas práticas diárias, em conformidade com os entendimentos de Bassa *et al.* (2018). Um ponto notável mencionado pelos entrevistados 01 e 12 foi o período da andemia da Covid-19, que serviu como um momento crítico para o qual a aplicação dessas habilidades, por parte das lideranças, foi particularmente evidente e singular. Os resultados demonstrados da pesquisa fortalecem a argumentação sobre a importância dos domínios da inteligência emocional na liderança educacional e no desempenho organizacional (Goleman, 1995; Carmeli, 2003; Bassa *et al.*, 2018).

As habilidades sociais, conforme analisadas nesta subseção (4.2.5.5), são oportunas para a liderança colaborativa e a realização efetiva das estratégias. Gestores com boas habilidades sociais conseguem criar alianças fortes, promover um ambiente de trabalho harmônico, e facilitar a cooperação entre equipes, o que é essencial para o sucesso organizacional.

Essas habilidades estão alinhadas com a literatura, ao destacar a capacidade dos gestores de reconhecer padrões e conectar informações aparentemente desconexas (Bingham & Sutcliffe, 2015). Ademais, as percepções e habilidades cognitivas influenciam diretamente a construção de consensos e a implementação de estratégias (Meehan & Lubatkin, 2017), permitindo que os líderes conduzam suas equipes de maneira eficaz e criem um ambiente colaborativo propício à execução de estratégias complexas.

Após explorar como os domínios da inteligência emocional influenciam o comportamento do alto escalão representado pelos entrevistados e o ambiente organizacional, a próxima subseção (4.2.6) aborda outro aspecto relevante da tomada de decisão: o Estilo Cognitivo.

4.2.6. *Estilo cognitivo*

Esta subseção (4.2.6.) dedica-se a explorar como os diferentes estilos cognitivos influenciam o processo de seleção de cursos nas instituições educacionais. Os entrevistados

foram abordados sobre a maneira como percebem o próprio estilo cognitivo ao selecionar cursos que são ofertados pela instituição e como isso influencia o processo.

As respostas obtidas evidenciam uma diversidade nos estilos cognitivos dos entrevistados, alternando entre intuição e ênfase nas habilidades analíticas e são detalhadas nos tópicos 4.2.6.1 a 4.2.6.3 e na tabela 18, refletindo diferentes efeitos sobre a tomada de decisão estratégica e a operacionalização de cursos.

Tabela 18

Apresentação de resultados - Resumo quantificado do construto "Estilo cognitivo" extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Estilo cognitivo		14	42	5 %	
	Habilidade	8	18		43%
	Intuição	4	13		31%
	Habilidade e Intuição combinadas	4	11		26%

Os dados apresentados na Tabela 18 iluminam o construto "Estilo Cognitivo" identificado em 42 passagens de entrevistas, envolvendo 14 dos 16 participantes, representando 5% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado revela a importância crítica dos estilos cognitivos na influência sobre o processo de seleção de cursos nas instituições educacionais.

Os próximos tópicos irão apresentar e discutir os elementos resultantes que foram associados ao construto "Estilo cognitivo" durante a investigação no contexto educacional.

4.2.6.1. Intuição

Nesta subseção (4.2.6.1) analisa-se a intuição como um estilo cognitivo que os gestores utilizam para tomar decisões rápidas e baseadas em *insights* subjetivos. Intuição é caracterizada pela capacidade de tomar decisões com base em percepções e sensações não estruturadas, envolvendo 43% das menções sobre estilos cognitivos, discutida por oito dos 16 entrevistados.

A vontade de dar certo. Iniciativa. E assumir riscos. É isso e querer aprender! Essa vontade de assumir mesmo, gente. Eu estou enfrentando, eu quero, tem pessoas interessadas e a gente vai oferecer isso! Aqui é uma cidade que precisa! E foi uma demanda também vinda de uma empresa grande de meio ambiente, e nós vamos assumir isso. Então, tudo lá foi bem desafiador. Esse curso tinha estágio para você ter ideia, então foi bem desafiador, precisou da iniciativa, vontade de querer assumir riscos. (Entrevistado 02).

O entrevistado 02 demonstra um estilo cognitivo intuitivo caracterizado pela vontade de enfrentar desafios e assumir riscos. Valoriza a iniciativa e a capacidade de perceber demandas emergentes e decidir estrategicamente com base nessas percepções, mesmo diante dos riscos. No trecho acima, o entrevistado 02 expressa sua abordagem dinâmica e proativa, sendo que a intuição contribui para identificar oportunidades, configurar estratégias, corroborando assim o entendimento de Fazio (2007) que esse estilo é relevante em contextos de incertezas e mudanças.

A intuição, conforme discutido nesta subseção (4.2.6.1), permite aos gestores responder rapidamente a situações complexas, muitas vezes com base em experiências passadas e percepções imediatas. Isso pode ser particularmente útil em contextos de alta incerteza.

4.2.6.2. Habilidades

Esta subseção (4.2.6.2) explora como as habilidades cognitivas dos gestores, incluindo pensamento analítico e resolução de problemas, influenciam suas decisões estratégicas. As habilidades analíticas focam na utilização de dados e uma abordagem lógica para a tomada de decisão, representando 31% das menções e discutidas por quatro dos 16 entrevistados.

Eu sou uma pessoa muito prática então eu vou sempre me basear nos números. Porém são fatores que influenciam o futuro, né? O novo. Como eu te falei, como um dos meus valores é a inovação de alguma forma é buscar trabalhar aquilo que já é muito bem feito e trazer sempre o novo. Então, eu sou uma pessoa mais prática no meu pensamento. Tenho um pensamento mais objetivo. Onde eu vou? Eu vou trabalhar. É a percepção do que vai se entregar, mas sempre é focada naquelas questões: de uma entrega com qualidade! Uma entrega do que precisa ser feito. Então, eu procuro ser mais prática possível nesse processo aí. (Entrevistado 06).

Este entrevistado 06 apresenta foco na praticidade e no uso de dados para a tomada de decisões. A combinação dessa abordagem com ênfase atribuída à inovação sugere um estilo cognitivo que valoriza a eficiência e a melhoria contínua, com base na análise objetiva e prática das situações, associada às habilidades do tomador de decisões. Segundo Carbonell *et al.* (2018), a análise lógica e objetiva é essencial para garantir a entrega com qualidade e eficiência.

Sou pedagoga de formação e até fiz meu mestrado em administração para tentar aliar as duas coisas, mas sempre tive muita dificuldade com matemática. Muitas vezes usamos números para elaborar a gestão de cursos e ofertas de cursos porque é preciso considerar laboratórios receita e despesa. (Entrevistado 11).

O reconhecimento de suas limitações em habilidades matemáticas, mencionado nesse trecho pelo entrevistado 11, destaca a importância das habilidades analíticas e quantitativas na tomada de decisão. Mesmo com predisposição menor para esses aspectos, o entrevistado 11 mostra uma tentativa de equilibrar sua formação pedagógica com habilidades administrativa e analítica, demonstrando assim o estilo cognitivo baseado em habilidades sugerido por Calabrese & Costa (2015).

As habilidades cognitivas, conforme analisado nesta subseção (4.2.6.2), são oportunas para a análise detalhada e a solução efetiva de problemas complexos. Gestores com fortes habilidades cognitivas são capazes de tomar decisões mais informadas e estratégicas.

4.2.6.3. *Intuição e Habilidades combinadas*

Nesta subseção (4.2.6.3) examina-se a combinação de intuição e habilidades cognitivas como um estilo de decisão integrado que pode aumentar a eficácia dos gestores. A combinação de intuição e habilidades analíticas envolve o uso equilibrado de dados e percepções intuitivas, compreendendo 26% das menções por quatro dos 16 entrevistados. Este estilo híbrido possibilita uma gestão que combina *insights* criativos e análises sistemáticas, facilitando uma resposta adaptativa e inovadora a complexos desafios educacionais.

Lógico, muito lógico. Sou extremamente racional. Se uma coisa não está conectada à outra, para mim não faz sentido. Vejo o processo como uma sequência de situações que precisam ser encadeadas. Aprendi isso em um curso de lógica de programação e aquilo me impactou profundamente. Desde então, aplico esse raciocínio lógico em todas as minhas decisões. Baseado nisso posso dizer que nossos conhecimentos, nossa carga emocional e cultural influencia nosso estilo profissional. Carregamos essa bagagem ao

longo da vida e a aplicamos no nosso trabalho. Para tomar uma decisão utilizo a lógica e o raciocínio: uma coisa leva à outra. Minhas decisões são fortemente fundamentadas nesse pensamento lógico. (Entrevistado 08).

O entrevistado 08 apresenta sua orientação para a lógica e o raciocínio sequencial de forma enfática. Trata-se de abordagem decisória estruturada e fundamentada na lógica, influenciada por uma formação em lógica de programação, expressa pelo participante. Ao mesmo tempo, há um reconhecimento de fatores emocionais e culturais, sugerindo uma integração de habilidades racionais com uma compreensão intuitiva da “bagagem pessoal”. Esse equilíbrio entre lógica e intuição é um aspecto importante para lidar com complexidade e incerteza, conforme Witkin *et al.* (1997) e Thanos (2023).

Quanto aos meus pensamentos, eles são bem acelerados e conectam diferentes pontos. Não seguem uma linha de tempo organizada, com caixinhas bonitinhas. Já deu para perceber isso no nosso bate-papo. Vou abrindo janelas e janelas, então nunca foi extremamente organizado. Acho que isso está muito ligado ao meu senso de criatividade, que vai abrindo e dando *insights*. Esse pode ser um ponto de atenção: ser mais organizado mentalmente. Mas é o meu estilo cognitivo, e ainda é assim. (Entrevistado 14).

O trecho acima expresso pelo entrevistado 14 apresenta um estilo cognitivo criativo, compatível com uma abordagem intuitiva na qual a criação de ideias e conexão de aspectos percebidos, aparentemente díspares, são valorizados. Para tal efeito, consideram-se as habilidades desse sujeito tomador de decisão, para inovar e resolver problemas. No entanto, a falta de organização pode ser um desafio, conforme expresso pelo mesmo, especialmente em contextos que demandam atenção e foco. Segundo Hesselbarth *et al.* (2023), a integração de criatividade com habilidades estruturadas pode potencializar a eficácia nas decisões.

A apresentação dos dados revelados na pesquisa e análise subsidiada na literatura, nesta seção, fortalece a compreensão sobre como diferentes estilos cognitivos influenciam a tomada de decisões na liderança educacional. A utilização de estilos cognitivos variados pode melhorar a qualidade das decisões e o desempenho organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos e incertos (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Powell *et al.*, 2011). Além disso, a combinação equilibrada de racionalidade e intuição, assim como a habilidade de lidar com a complexidade e incerteza, são necessárias para decisões estratégicas eficazes (Witkin *et al.*, 1997; Fazio, 2007; Calabrese & Costa, 2015; Carbonell *et al.*, 2018; Thanos, 2023). Assim, os

resultados sobre estilos cognitivos reforçam a visão de que lideranças eficazes em ambientes educacionais precisam ser flexíveis, adaptativas e capazes de integrar diversas abordagens cognitivas para enfrentar os desafios organizacionais e educacionais em ambientes complexos e em constante evolução.

A combinação de intuição e habilidades cognitivas, conforme discutido na subseção (4.2.6.3), proporciona aos gestores uma abordagem mais equilibrada, permitindo-lhes ser tanto rápidos quanto precisos em suas decisões. Esta combinação é especialmente valiosa em ambientes dinâmicos.

Aprofundando a investigação da cognição na liderança, a próxima seção (4.2.7) aborda a Metacognição do CEO, um construto que se destaca pela sua capacidade de influenciar a adaptação e o desempenho contínuo do líder.

4.2.7. Metacognição do CEO

Esta seção (4.2.7) explora como a metacognição do CEO influencia o desempenho, a adaptabilidade e o processo decisório dentro de uma instituição educacional. Especificamente, investiga-se como os líderes utilizam a autorreflexão e a análise crítica para melhorar estratégias na definição de cursos e responder aos desafios atuais. Ao questionar os entrevistados sobre suas práticas de pensamento metacognitivo, busca-se compreender como esses líderes aplicam suas experiências passadas para moldar decisões estratégicas e adaptar-se a mudanças no setor educacional.

As respostas expressas pelos entrevistados destacaram a importância de uma avaliação contínua e frequente para uma autorreflexão efetiva de decisões bem-informadas, considerando relevante ouvir diferentes setores, coletar *feedback* constante e utilizar dados para validar as decisões e configurar estratégias, conforme detalhado nos itens 4.2.7.1 a 4.2.7.4 e na tabela 19.

Os dados apresentados na Tabela 19 destacam que o construto "Metacognição do CEO" foi identificado em 27 passagens de entrevistas, envolvendo 13 dos 16 participantes, o que representa 3% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado aponta a importância crítica da metacognição na liderança executiva, com destaque para os seus componentes, com potencial de influência no processo decisório da instituição educacional.

Tabela 19

Apresentação de resultados – Resumo quantificado do construto psicológico “Metacognição do CEO” extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Metacognição do CEO		13	27	3%	
	Análise de <i>feedbacks</i>	6	9		33%
	Avaliação de desempenho	4	5		19%
	Condição do aluno egresso	2	2		7%
	Inovação e projetos	3	11		41%

Delimitou-se quatro subcategorias principais, conforme a tabela, refletindo diferentes repercussões sobre a tomada de decisão estratégica e a capacidade de adaptação a novos desafios, enfatizando como a metacognição é aplicada de maneira prática e estratégica pelos CEOs no setor educacional. Alguns trechos de entrevistas expressam pontos de atenção destacados pelos executivos no processo de autorreflexão sobre suas próprias decisões.

4.2.7.1. *Análise de feedbacks*

Nesta subseção (4.2.7.1) analisa-se como os CEOs utilizam a análise de *feedbacks* para ajustar suas escolhas e melhorar a tomada de decisão. A análise de *feedbacks* permite aos executivos refletir criticamente sobre as informações recebidas de diferentes setores, usando tais dados para ajustar e melhorar as estratégias educacionais. Esta subcategoria foi discutida por seis dos 13 entrevistados, representando 33% das menções sobre metacognição, destacando sua importância na formação de uma perspectiva holística e bem-informada para a tomada de decisões.

Então, assim é importante você saber ouvir e considerar os posicionamentos daqueles que atuam ali diretamente com o público externo e que no caso a legislação da nossa gestão de relacionamentos, né, o próprio consultor ali, a central de relacionamentos propriamente dita e também o pedagógico que já trabalha diretamente com os nossos clientes que é o aluno. E os nossos docentes que são aí a nossa referência direta da formação. E se você não fizer o compilado harmônico desses setores, conseqüentemente a sua tomada de decisão ela pode ir contra toda uma sistematização, né, dessa organização. E então isso não é positivo. Então, para que você faça uma análise reflexiva

é importante você ter sempre por perto pessoas que vão trazer *feedbacks* indicadores, né, que vão balizar essas decisões. E é essa proximidade que eu acho que é a referência pra você fazer um bom trabalho nesse sentido. (Entrevistado 01).

O entrevistado 01 expressa sobre a importância de considerar *feedbacks* de diferentes setores, e utilizar os dados para fundamentar suas decisões, e tal fato alinha-se ao construto “Metacognição”, no qual a capacidade de reflexão sobre as experiências anteriores e o uso das informações para tomada de decisões são necessários, conforme destacado em estudos anteriores por Kaplan (2008) e Bromiley & Rau (2016). Isso sugere que o diálogo com diferentes setores garante uma visão holística e bem-informada, permitindo decisões mais acertadas e alinhadas às necessidades da organização.

A gente vai aprendendo a cada dia! Então, a reflexão é algo que me toma assim todos os dias, né? É. Mas eu analiso mesmo assim, quais são as diretrizes? O que eu posso fazer? O que eu posso fazer para flexibilizar para atender as diretrizes? Então eu faço reflexões o tempo inteiro. E tem que ter ação né, depois dessa reflexão, mais do que isto ter dados para isso. Então, refletir, tenho dados e vou agir. Mas, é um aprendizado constante, né? Aprendizado constante a ter dados. Porque é além da minha atuação. Eu tenho pessoas acima de mim, né? E que eu preciso ter argumentos aí de uma reflexão pra fazer alguma abordagem, né? Para ajustar algo se for necessário. E depois quem vai ser cobrado vai ser eu, né! (Entrevistado 02).

A prática de reflexão contínua, no que tange às diretrizes e ações a serem tomadas, é expressa neste trecho pelo participante 02, mostra a metacognição do CEO, sendo que a autoavaliação e o ajuste contínuo são relevantes no seu processo de gestão. Tal prática encontra-se em conformidade com o entendimento de Mitchell *et al.* (2011) de que dados e *feedbacks* constantes contribuem para promoção do aprendizado e adaptação constante para uma gestão eficaz.

A análise de *feedbacks*, conforme discutido nesta subseção (4.2.7.1), é um processo crítico que permite aos CEOs refinar suas abordagens estratégicas, com base nas respostas recebidas de suas equipes e outras partes interessadas.

4.2.7.2. Avaliação de desempenho

Esta subseção (4.2.7.2) explora a avaliação de desempenho como uma ferramenta para os CEOs monitorarem e melhorarem a eficácia organizacional. A avaliação de desempenho,

utilizada frequentemente como ferramenta de reflexão e autoavaliação, compõe 19% das menções e foi discutida por quatro dentre 13 entrevistados. Esta prática aponta a necessidade de uma revisão contínua das ações e resultados para garantir que as estratégias implementadas sejam eficazes e alinhadas com os objetivos institucionais.

Na própria instituição tem um programa de *feedback* anual de avaliação de desempenho. Apesar que eu acredito que esses momentos são mais ricos se feitos com um prazo menor. Você não precisa esperar um ano pra ver o que que a pessoa mudou, o que que ela errou e o que ela precisa melhorar, né? Então, essa própria atuação ela traz realizando aí frequentemente essa autorreflexão traz pontos bastante positivos. (Entrevistado 07).

A avaliação de desempenho, ferramenta de gestão institucional, é relatada pelo entrevistado 07 como uma possibilidade para autorreflexão, em especial, quando menciona que essa prática pode ser mais frequente, permitindo aos executivos e equipe identificar rapidamente oportunidades de melhoria e ajustes em suas estratégias. Kaplan (2008) e Bromiley & Rau (2016) discutem a relevância da autorreflexão contínua e do *feedback* regular para a tomada de decisões bem-informadas. A prática de avaliações frequentes permite um ajuste rápido e eficiente das estratégias organizacionais, alinhando-se às teorias de metacognição do CEO.

A cada portfólio que a gente lança anualmente, precisamos fazer essa análise crítica para entender o que de fato deu errado e o que de fato vamos levar para frente, o que acertamos e o que erramos de novo. Precisamos fazer essa análise, mas não levando para o lado pessoal, porque senão acabamos levando isso para a equipe também e o processo não fica legal. Então, essa análise crítica precisa acontecer de uma forma sistematizada. E não é uma análise crítica somente do gestor; é uma análise crítica da equipe como um todo que trabalha nisso, senão também não fica completa nesse 360 aí. (Entrevistado 15).

O entrevistado 15 enfatiza a importância de uma análise crítica sistemática e coletiva, envolvendo toda a equipe, para garantir um planejamento e desempenho eficazes. Mitchell *et al.* (2011) sublinham a importância do aprendizado constante e da autorreflexão para ajustar estratégias, ressaltando a necessidade de uma abordagem colaborativa e inclusiva no processo de *feedback*. A avaliação de desempenho, conforme discutido nesta subseção (4.2.7.2), é

fundamental para identificar áreas de melhoria e alinhar as ações dos gestores com os objetivos estratégicos da organização.

4.2.7.3. *Condição do aluno egresso*

Nesta subseção (4.2.7.3), examina-se como a condição dos alunos egressos pode influenciar as estratégias educacionais e as decisões dos gestores. Focando na condição dos alunos após sua graduação, esta subcategoria reflete a importância da metacognição na avaliação do impacto a longo prazo das decisões educacionais, abrangendo 7% das menções e discutida por dois dentre 13 entrevistados. Este aspecto indica como as reflexões estratégicas são importantes para adaptar e melhorar continuamente a oferta educacional

Temos um trabalho em andamento para melhorar isso especialmente no acompanhamento dos egressos. Contratamos um sistema para controlar melhor esses dados. Volto a reforçar a importância da informação: ela conta uma história e mostra se nossa estratégia foi bem-sucedida ou não. Por exemplo, sabemos que 70% dos nossos alunos estão empregados, mas será que estão satisfeitos com suas carreiras? Será que os egressos estão satisfeitos e voltariam a fazer cursos na instituição? Essa autorreflexão e autocrítica são fundamentais para ajustar e melhorar continuamente nossas estratégias e ofertas, garantindo que estamos cumprindo nossa missão e atendendo às necessidades dos nossos *stakeholders*. (Entrevistado 09).

A prática de acompanhamento de egressos, conforme descrito pelo entrevistado 09, evidencia a importância da metacognição na gestão educacional. Kaplan (2008) e Bromiley & Rau (2016) discutem a necessidade de coletar dados e *feedbacks* contínuos para validar decisões e configurar estratégias. O uso de informações detalhadas sobre a satisfação e o sucesso dos egressos possibilita uma autorreflexão eficaz, ajustando as estratégias para melhor atender às necessidades dos *stakeholders*.

A condição do aluno egresso, conforme analisado nesta subseção (4.2.7.3), fornece informações valiosas sobre a efetividade dos programas educacionais e pode orientar ajustes estratégicos para melhor atender às necessidades do mercado.

4.2.7.4. *Inovação e projetos*

Esta subseção (4.2.7.4) discute a importância da inovação e dos projetos estratégicos na liderança dos CEOs e na tomada de decisão. Com 41% das menções, essa subcategoria foi

discutida por três dentre 13 entrevistados, mostrando como os líderes utilizam a reflexão metacognitiva para introduzir mudanças significativas e inovadoras que respondem às necessidades contemporâneas e futuras do mercado educacional. Esta abordagem não só melhora a adaptação organizacional como também assegura que a instituição permaneça na vanguarda do setor educacional.

Instigado pelo entrevistador nesse contexto de autorreflexão, a respeito de uma curiosidade: sobre como percebe a preocupação das instituições de ensino, de uma forma geral com o egresso, foi compartilhado um projeto inovador:

Eu acho que, de maneira geral, há pouca preocupação com o egresso no mercado educacional. Isso é uma crítica que faço à maioria das instituições. No entanto, percebo que há uma mudança em andamento. Hoje, o aluno não precisa estar necessariamente em uma grande instituição para obter um bom acompanhamento. Muitas vezes, as instituições preferem prospectar novos alunos do que trabalhar com aqueles que já estão matriculados. (...) Dei uma sugestão de um projeto a nível nacional: um grande LinkedIn da instituição. Imagine acompanhar 2 milhões de novos alunos por ano acompanhando seu progresso conectando-os com os contribuintes e oferecendo mão de obra qualificada gratuitamente. (...) É um projeto interessante, mas não sei se a instituição a nível nacional vai querer patrocinar isso. Seria fantástico e um avanço para acompanhar o perfil dos egressos unindo necessidades e aproximando o mercado. Por que não ter uma plataforma de empregos a nível nacional? (...) Hoje isso está fragmentado e precisamos reunir forças em uma estratégia que alcance todo o país. (Entrevistado 09).

A sugestão de criação de uma plataforma nacional de acompanhamento de egressos para conectar alunos ao mercado de trabalho, apresenta uma prática metacognitiva de reflexão estratégica e de inovação expressa pelo entrevistado 09. O uso de experiência e dados para o desenvolvimento de novos projetos que atendam às necessidades de mercado, integrada nacionalmente, reflete a capacidade metacognitiva do CEO expressa nesse trecho.

A literatura sugere que a análise das características dos tomadores de decisão, como discutido por Miller (2010) e Abatecola & Cristofaro (2018), é fundamental para compreender a combinação de fatores internos e ambientais que influenciam as decisões organizacionais. A cognição, emoção e interação social dos líderes, como apontado por Caneppele & Serra (2020), desempenham um papel relevante nesse processo.

A sugestão de projeto inovador para acompanhar egressos demonstra a capacidade metacognitiva do CEO em criar estratégias inovadoras. Essa iniciativa está em consonância

com a literatura na abordagem. Kaplan (2008) e Bromiley & Rau (2016) discutem a importância da inovação e da adaptação contínua nas práticas organizacionais. A proposta de uma plataforma nacional de acompanhamento de egressos reflete a aplicação prática das teorias de metacognição e aprendizado contínuo, mostrando como a reflexão estratégica pode levar ao desenvolvimento de iniciativas que atendam às necessidades de mercado de maneira integrada. Segundo Azam *et al.* (2020), a experiência dos executivos, associada às suas relações externas e às informações provenientes dessas fontes, desempenha um papel importante nas decisões estratégicas das empresas.

As respostas expressas pelos entrevistados, nesta seção, destacaram a importância de uma avaliação contínua e frequente para uma autorreflexão efetiva de decisões bem-informadas, considerando relevante ouvir diferentes setores, coletar *feedback* constante e utilizar dados para validar as decisões e configurar estratégias. As constatações verificadas por meio das entrevistas sobre a metacognição do CEO demonstram um alinhamento com as discussões anteriores de Kaplan (2008), Mitchell *et al.* (2011) e Bromiley & Rau (2016). Isso sugere que essas práticas metacognitivas do CEO são relevantes para o desempenho institucional no contexto educacional.

A inovação e os projetos estratégicos, conforme discutido nesta subseção (4.2.7.4), são relevantes para manter a competitividade e a relevância da organização no mercado. CEOs que incentivam a inovação tendem a liderar organizações mais adaptáveis e resilientes.

Prosseguindo com a exploração dos construtos psicológicos que podem moldar as práticas de liderança educacional, a próxima subseção (4.2.8) foca na “Policronicidade”.

4.2.8. Policronicidade

Esta subseção (4.2.8) explora como os gestores utilizam essa capacidade para influenciar a definição de cursos e responder a demandas diversas e frequentemente concorrentes. Durante a coleta de dados, os entrevistados foram questionados sobre como a prática de sua autorreflexão e análise crítica, no que tange às suas próprias decisões, contribui para melhorar as estratégias na definição de cursos na instituição.

A análise detalhada dos relatos é discutida nos tópicos 4.2.8.1 a 4.2.8.6 e na tabela 20.

Tabela 20

Apresentação de resultados- Resumo quantificado do construto psicológico “Policronicidade” do CEO extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Policronicidade		15	39	4 %	
	Gestão de recursos e responsabilidades	5	8		20%
	Planejamento e organização	4	6		15%
	Impacto na agilidade e eficiência	5	7		18%
	Influência de parcerias e colaborações	3	5		13%
	Visão baseada em recurso	4	6		15%
	Desafios na tomada de decisão	4	7		18%

Os dados na Tabela 20 revelam que o construto “Policronicidade” foi mencionado em 39 trechos de entrevista por 15 dos 16 participantes, totalizando 4% das menções nas características psicológicas. Tal fato enfatiza a importância de analisar a policronicidade na gestão de tempo e recursos pelos executivos na instituição educacional. Foram identificadas cinco subcategorias principais, mostrando como este construto afeta a otimização de recursos e a eficiência estratégica nas subseções subsequentes.

Ao investigar como a policronicidade é expressa pelos líderes educacionais, esta análise visa entender como este construto auxilia os executivos do alto escalão a otimizar seu tempo e recursos, e como isso influencia na implementação de estratégias educacionais inovadoras e eficientes dentro da instituição.

4.2.8.1. Gestão de recursos e responsabilidades

Nesta subseção (4.2.8.1) será explorado como os gestores utilizam a policronicidade para gerenciar múltiplos recursos e responsabilidades simultaneamente. A policronicidade refere-se à capacidade de realizar várias tarefas e responsabilidades de forma coordenada, o que é essencial em ambientes organizacionais complexos.

Esta subcategoria foi discutida por cinco dentre 15 entrevistados, representando 20% das menções sobre policronicidade, e destaca como a capacidade dos gestores de administrar

vários recursos e responsabilidades simultaneamente influencia diretamente a tomada de decisões estratégicas.

Bom, a instituição, em específico, ela nos demanda em diversas habilidades. E acaba nos colocando aí numa situação de responsabilidade com relação a essas ofertas, tá? Se eu, enquanto gestor, respondo também pela parte administrativa, no sentido de fazer uma conferência de estoque ou de fazer ali o acompanhamento do processo de compras, conseqüentemente, eu tenho uma perspectiva mais enfática, com relação a uma oferta de determinado curso. Se eu entendo que o meu estoque, meu espaço de armazenamento, é limitado, conseqüentemente entendo o valor e, o vulto que representa um curso de gastronomia, por exemplo, na minha unidade. Sim, essa perspectiva é intimidadora da responsabilidade, me traz aí uma atenção maior ao fazer uma escolha de um curso de gastronomia, porque eu entendo o grau e o peso que vai ter a oferta, né, dentro da minha dinâmica administrativa. (Entrevistado 01).

A necessidade de compreensão dos detalhes operacionais, como compras, estoque, condições de armazenamento, é expressa pelo entrevistado 01 como condição relevante em seu processo de tomada de decisão. Uma visão detalhada dos processos e recursos é apontada como uma habilidade necessária para escolha consciente perante a oferta de cursos na instituição.

Esta visão detalhada dos processos e recursos alinha-se com as discussões de Souitaris & Maestro (2010), Bromiley & Rau (2016), e Elbanna *et al.* (2020), que destacam a importância da capacidade de gerenciar múltiplas tarefas simultaneamente para o desempenho organizacional. A gestão eficaz de recursos e responsabilidades é relevante para a policronicidade e para a tomada de decisões assertivas.

A gente precisa lidar com muitas coisas mesmo! Assim sou o tipo de gestora que eu quero conhecer detalhes e porque isso sim influencia na minha escolha de curso, sabe? Influência. É porque quando é um gestor que não sabe detalhes da execução de outras tarefas, por exemplo, de um processo de compra do que tem no estoque, né, do perfil desse aluno. Se ele não souber desse processo, todo ele, não tem uma escolha muito assertiva. (Entrevistado 02).

O entrevistado 02 reflete a necessidade de conhecer os detalhes operacionais para tomar decisões assertivas. A policronicidade, como discutida por Bromiley & Rau (2016), pode melhorar a agilidade organizacional, mas também requer um conhecimento profundo dos processos internos para evitar decisões simplificadas devido à sobrecarga de responsabilidades.

A análise, nesta subseção (4.2.8.1), revelou que a policronicidade permite aos gestores gerenciar efetivamente diversos recursos e responsabilidades, resultando em uma tomada de decisão mais eficiente e em uma melhor alocação de recursos. Esta capacidade é interessante para responder às demandas variadas e frequentemente concorrentes dentro da instituição.

4.2.8.2. Impacto na agilidade e eficiência

Nesta subseção (4.2.8.2), será discutido como a policronicidade dos gestores influencia a agilidade e a eficiência na implementação de estratégias organizacionais. A capacidade de gerenciar múltiplas tarefas simultaneamente pode acelerar processos e aumentar a eficiência operacional.

Discutida por cinco dentre 15 entrevistados, correspondendo a 18% das menções, esta subcategoria examina como a capacidade de gerenciar múltiplas tarefas pode impactar a velocidade e a eficácia das decisões, influenciando tanto positiva quanto negativamente a agilidade organizacional.

Eu acho que ele impacta negativamente pra mim na hora da tomada de decisão, né? Porque se eu tenho esses múltiplos desafios, eu vou ter uma menor agilidade na tomada de decisão. Porém, eu tenho prazo, tenho que respeitar e isso causa até um sofrimento muito grande na liderança. (Entrevistado 03).

A capacidade de gerenciar múltiplas tarefas pode, às vezes, tornar o processo de tomada de decisão mais lento, impactando negativamente a agilidade conforme expresso pelo entrevistado 03 nesse trecho. No entanto, a necessidade e o compromisso de cumprir prazos e respeitar cronogramas é sinalizada, apesar dos desafios e imprevistos. Este achado, coaduna-se com as discussões de Bromiley & Rau (2016) sobre os desafios e a pressão associados à policronicidade. Diante da análise deste achado e da teoria relacionada, pode-se apresentar a seguinte **proposição teórica**: a sobrecarga de tarefas pode levar a escolhas simplificadas e menos estratégicas no alto escalão educacional.

Os resultados, apresentados nesta subseção (4.2.8.2), indicam que gestores com alta policronicidade tendem a ser mais ágeis e eficientes na execução de suas funções. Esta habilidade permite uma resposta mais rápida às mudanças e necessidades organizacionais, promovendo uma operação mais fluida e eficaz.

4.2.8.3. Planejamento e organização

Esta subseção (4.2.8.3) examina a importância do planejamento e da organização na aplicação da policronicidade pelos gestores. O planejamento eficaz é fundamental para coordenar múltiplas atividades e responsabilidades de maneira organizada. Mencionada por quatro dentre 15 entrevistados e constituindo 15% das menções, esta subcategoria ressalta a importância de um planejamento e organização detalhada para lidar com a complexidade de múltiplas tarefas, garantindo que a execução de estratégias seja eficaz e alinhada com os objetivos institucionais.

Daniel, a gente trabalha sempre com planejamento. Por exemplo, no período do planejamento tem todo o cronograma. Então, a gente foca. Tenta né, por mais que às vezes tenham vários imprevistos. Mas, a gente foca bastante nesses momentos. Então assim, a gente não deixa isso interferir. E aí já vem como a gente já sabe os períodos que vão acontecer esses planejamentos, a gente já vem ali trazendo, eu digo, eu sempre tenho um rascunho dos momentos do planejamento das ideias dos cursos. (...) Planejamento para que as coisas não ficassem muito ali para última hora. (...) Porque as demandas são muitas no dia a dia, os imprevistos são muitos, mas quando você trabalha com um planejamento, uma organização, as coisas fluem melhor e os resultados acontecem. (Entrevistado 04).

A importância do planejamento é expressa, nesse trecho, pelo entrevistado 04, com destaque para a necessidade de um cronograma bem-estruturado a fim de se evitar interferências e garantir que as demandas diárias não atrapalhem seu processo de planejamento estratégico. O entendimento de Mitchell *et al.* (2011) é corroborado, nesse sentido, considerando que destacam a importância do planejamento para lidar com a complexidade e a multiplicidade de tarefas no ambiente organizacional.

A percepção é que, assim, a demanda vinha de todos os lados, mas ao mesmo tempo eu tinha uma equipe muito boa, eu delegava muito. Então, o que era de planejamento? A equipe de planejamento! (...) Eu não buscava centralizar, mas eu buscava acompanhar quem estava ali em determinada função. Então, aí a minha equipe de *backoffice* era uma equipe bem completa. Me trazia todo esse *know how* aí. (...) Então as demandas são variadas, né? Então a delegação para mim é uma das estratégias que eu adoto e que eu entendia que estava certo e influenciava aí, né, de ter a pessoa focada naquilo para determinado assunto. (Entrevistado 14).

Na perspectiva expressa pelo entrevistado 14, a delegação de tarefas é utilizada como uma configuração de estratégia eficaz para lidar com múltiplas responsabilidades, com o trabalho em equipe e na gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento e a delegação são necessárias para a policronicidade, conforme discutido por Elbanna *et al.* (2020), que enfatizam a importância de distribuir responsabilidades para melhorar a eficiência e o desempenho organizacional.

Nesta subseção (4.2.8.3), evidenciou-se que um bom planejamento e uma organização estruturada são inerentes para maximizar os benefícios da policronicidade. Gestores que planejam e organizam suas atividades com antecedência conseguem gerenciar melhor suas responsabilidades múltiplas, resultando em maior eficiência e eficácia nas operações.

4.2.8.4. Influência de parcerias e colaborações

Nesta subseção (4.2.8.4) explora-se como a policronicidade afeta as parcerias e colaborações dentro da organização. A capacidade de gerenciar várias relações simultaneamente é relevante para fomentar colaborações eficazes. Essencial para a implementação eficaz de estratégias educacionais, esta subcategoria foi abordada por três dentre 15 entrevistados, representando 13% das menções. A policronicidade reflete como a capacidade de gerir colaborações amplia a capacidade institucional e melhora a eficiência nas decisões estratégicas.

O trecho a seguir, foi relatado pelo entrevistado 06, quando perguntado se ele já tinha vivenciado alguma situação em que a visão coletiva e os entendimentos compartilhados pela equipe do alto escalão (modelos mentais compartilhados) tiveram impacto significativo para seleção de um curso ou oferta, e sobre importância das parcerias.

Totalmente! Eu não estaria fazendo o que estamos fazendo se não tivéssemos essas parcerias. Muitas vezes precisamos buscá-las. É por isso que menciono o envolvimento com o ecossistema e com os atores que discutimos no início. Ouvir esses personagens faz toda a diferença. Nessa hora podemos dizer: 'Vocês me disseram que precisam disso, mas eu também preciso. Como podem contribuir para essa entrega?' Assim começamos a formar parcerias não necessariamente só com órgãos públicos, mas também com privados. O próprio comércio ou às vezes com outros parceiros envolvidos em serviços. (Entrevistado 06).

As parcerias com atores do ecossistema, tanto públicos quanto privados, são fundamentais para viabilizar a oferta de cursos e atender às necessidades da instituição

conforme expresso pelo entrevistado 06. Souitaris & Maestro (2010) discutem a importância das colaborações e dos modelos mentais compartilhados para a tomada de decisões estratégicas. Isso sugere que em contextos educacionais, a colaboração no alto escalão permite a gestão de demandas e a oferta de cursos de forma mais eficaz.

O elemento policronicidade também foi referido quando se questionou ao entrevistado como ele percebia a influência comportamental nesse processo de seleção e oferta de curso, e se considerava esse processo como estratégico.

Sim, na escolha das opções dos cursos é possível. (...) Então, as entregas da região têm que ser feitas, às vezes até para negociar. Um exemplo, imagine que eu deseje ofertar um curso maior. Para esse curso maior tenho ali a incipiência de para esse tipo de curso (carga horária mais extensa por aluno)? Cursos menores demandam sempre mais atividades operacionais na unidade (secretaria, por exemplo, no que tange ao volume de atendimento, matrículas e emissão de certificados), aquele trem todo. Então, o equilíbrio é muito importante no momento de escolher os cursos. Há uma certa autonomia que demanda essas habilidades socioemocionais (inteligência, negociação, entendimento adequado). E tudo isso aí entra nesse momento. (Entrevistado 07).

Nesse trecho da entrevista, o participante 07 expressa alinhamento com o elemento policronicidade ao apontar a dinâmica interna de uma unidade de ensino influenciada pela escolha de cursos descrevendo como elementos diferentes e demandas se entrelaçam. A menção das atividades operacionais, a necessidade de equilíbrio e as habilidades socioemocionais necessárias para lidar com essa complexidade de tarefas exemplificam a policronicidade e colaboração existente no contexto educacional investigado.

A análise, nesta subseção (4.2.8.4), demonstrou que a policronicidade facilita a gestão de parcerias e colaborações, permitindo aos gestores manter relacionamentos múltiplos e produtivos. Isso resulta em uma rede de colaboração mais robusta e em maior sinergia entre as diferentes partes interessadas.

4.2.8.5. *Visão baseada em recursos*

Esta subseção (4.2.8.5) examina a relação entre a policronicidade e a visão baseada em recursos (RVB) na gestão organizacional. A *Resource-based View* (RVB) sugere que os recursos e capacidades internos são fundamentais para a estratégia competitiva da organização, pois determinam como a instituição pode atender às demandas do mercado (Barney, 1991). Mencionada por quatro dentre 15 entrevistados e constituindo 15% das menções, enfoca como

a habilidade de gerenciar de maneira eficiente os recursos disponíveis pode maximizar a utilização destes para atender às necessidades da instituição.

(...) Então, acabamos ampliando essa visão de contratação de docentes. Ah! E a lista de insumos desse curso, né? A última vez que compramos foi fácil? E infraestrutura o que tenho para oferecer? Eu tenho uma cozinha, mas é uma cozinha pequena então não consigo ofertar todos os cursos aqui. Consigo ofertar cursos de aperfeiçoamento, cursos mais rápidos. (Entrevistado 16).

O depoimento do entrevistado 16 ilustra como a RBV está presente na prática diária da gestão ao mencionar docentes, infraestrutura e insumos como fatores decisivos na oferta de cursos. A avaliação dos recursos disponíveis, como a adequação do espaço físico e a logística de insumos, é determinante para a formulação de estratégias, confirmando o entendimento de Bromiley & Rau (2016) sobre a importância de utilizar os recursos de forma eficiente para lidar com diversas tarefas simultaneamente.

Os resultados, nesta subseção (4.2.8.5) indicam que a policronicidade dos gestores — a capacidade de coordenar múltiplas tarefas e responsabilidades ao mesmo tempo — contribui significativamente para a realização eficaz da RBV. Gestores policrônicos, ao gerenciar simultaneamente a alocação de recursos e a execução de múltiplos processos, são mais aptos a alavancar os recursos internos e maximizar seu potencial competitivo. Essa habilidade de coordenação favorece a criação de vantagens competitivas sustentáveis, pois, como destaca a RBV, a efetiva utilização dos recursos é a chave para o sucesso organizacional em contextos complexos e dinâmicos (Barney, 1991; Bromiley & Rau, 2016).

4.2.8.6. *Desafios e tomada de decisão*

Nesta subseção (4.2.8.6), serão discutidos os desafios enfrentados pelos gestores na tomada de decisão ao utilizar a policronicidade. A habilidade de gerenciar várias responsabilidades pode ser um fator complicador em situações de decisão complexas. Por fim, mencionada por quatro dentre 15 entrevistados e representando 18% das menções, esta subcategoria destaca como a policronicidade pode complicar o processo decisório ao introduzir múltiplas variáveis e pressões simultâneas, exigindo dos gestores um equilíbrio entre resposta rápida e análise aprofundada para tomar decisões estratégicas informadas.

Pode, pode, acho que comentei isso com você hoje. Se você quer agir estrategicamente, precisa de tempo para isso. E o que acontece? Volto à origem da instituição: uma

empresa privada com recursos parafiscais que é auditada como se fosse pública. Consequentemente, é uma empresa que tem uma quantidade enorme de processos. Às vezes, o diretor de escola passa muito tempo assoberbado de processos e, na hora de agir estrategicamente, talvez para cumprir, ele acaba escolhendo o caminho mais simplificado. Isso é determinante porque dá trabalho. Ir ao mercado e analisar dá trabalho. Verificar se um portfólio é aderente ou não dá trabalho. Mesmo com uma equipe de planejamento que fornece muitas informações, para você ter uma ideia, disponibilizamos uma ferramenta para o diretor clicar e saber se determinado curso existe demanda na área dele ou não. Mas para fazer isso, demanda tempo e dedicação. E outra coisa, não se pode generalizar, mas acaba influenciando sim, principalmente por fatores externos. Vou ser mais claro: o tempo todo você tem que entregar, cumprir metas, e chegam demandas políticas para atender. Aí, em que momento você vai parar para pensar estrategicamente? Isso acaba concorrendo. Sabe por quê? Porque o que chega agora da política passa a ser prioridade. (Entrevistado 12).

Nesse trecho, o entrevistado 12 descreve um cenário onde a policronicidade é expressa como elemento integrado à sua função. O entrevistado menciona que a instituição possui uma grande quantidade de processos e é auditada como se fosse pública, apesar de ser privada. Tal fato indica que há uma gestão complexa de recursos e responsabilidades.

Esta gestão mencionada pelo entrevistado 12 é complexa e multifacetada, impacta a agilidade e eficiência das decisões do diretor, conforme expresso pelo entrevistado 12 ao observar que o diretor, ao ficar assoberbado com processos, pode acabar escolhendo caminhos simplificados para cumprir as obrigações estratégicas, e isso pode repercutir negativamente na tomada de decisão. Este achado corrobora as discussões de Souitaris & Maestro (2010) e Bromiley & Rau (2016) que indicam que, embora a policronicidade possa melhorar a agilidade organizacional, ela também pode levar a escolhas simplificadas devido à sobrecarga dos gestores.

A pressão para lidar com múltiplas demandas simultaneamente leva a decisões menos elaboradas e mais rápidas. Entretanto, apesar da pressão, o entrevistado 12 menciona que há uma equipe de planejamento que fornece informações e uma ferramenta para ajudar os diretores a entenderem a demanda por cursos. Mesmo nesse ambiente complexo, o entrevistado menciona a tentativa de esforços na instituição de ensino para planejar e organizar melhor suas tarefas e decisões, quando ressalta a existência de uma equipe de planejamento e a disponibilidade de ferramentas.

Os desafios da tomada de decisão mencionados por este entrevistado incluem a necessidade de cumprir metas e responder a demandas políticas, o que frequentemente toma prioridade sobre o planejamento estratégico. Isso mostra que fatores externos e imediatos (desafios), dificultam a execução de estratégias bem pensadas conforme discussões anteriores de Bromiley e Rau (2016) e Elbanna *et al.* (2020).

Embora a RBV reconheça a importância dos recursos internos para a criação de vantagens competitivas, sua efetividade pode ser comprometida pela pressão das múltiplas tarefas e responsabilidades que competem pelo tempo e atenção dos gestores. A RBV sustenta que o gerenciamento eficaz dos recursos internos é essencial para o sucesso organizacional (Barney, 1991), mas as constantes demandas externas, como as pressões políticas e metas a serem cumpridas, frequentemente desviam o foco estratégico da organização. Isso ressalta a tensão entre a maximização dos recursos internos, conforme propõe a RBV, e os fatores externos que interferem na priorização e na qualidade das decisões estratégicas.

A análise, nesta subseção (4.2.8.6), revelou que, embora a policronicidade ofereça diversas vantagens, ela também pode apresentar desafios significativos na tomada de decisão. A capacidade de equilibrar múltiplas demandas pode resultar em sobrecarga, levando a decisões menos ponderadas. É essencial que os gestores desenvolvam estratégias para mitigar esses desafios e manter a qualidade das decisões.

4.2.9. Modelos mentais compartilhados

Esta subseção (4.2.9.1) explora como os modelos mentais compartilhados influenciam a colaboração dentro das equipes de gestão. Modelos mentais compartilhados referem-se às representações cognitivas comuns que os membros de uma equipe possuem sobre aspectos críticos do seu ambiente de trabalho, processos ou equipe.

Os entrevistados foram questionados a respeito de como o entendimento comum entre seus pares, de alto nível de gestão, influencia a escolha de cursos e o desempenho da empresa. E se poderia compartilhar um exemplo de situação em que a visão coletiva e os entendimentos compartilhados pela equipe tiveram impacto significativo na seleção de cursos ou no desempenho da instituição.

Tabela 21

Apresentação de resultados - Resumo quantificado do construto psicológico “Modelos mentais compartilhados” extraído do Apêndice B

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Modelos mentais compartilhados		6	16	2 %	
	Influência da colaboração	3		5	31%
	Adaptação às demandas	3		4	25%
	Engajamento e participação	2		5	31%
	Risco e decisões rápidas	2		2	13%

Considerando a análise dos trechos categorizados, após as entrevistas, como modelos mentais compartilhados foi possível perceber que seis entrevistados fizeram menção sobre esse construto em dezesseis trechos, conforme visto no Apêndice B. A análise dessa dinâmica foi detalhada nos itens 4.2.9.1 a 4.2.9.4 e tabela 21 fornecendo *insights* da estratégia comportamental onde se funde abordagens da psicologia cognitiva e social com a teoria e prática em gestão estratégica (Powell *et al*, 2011; VolppSierra *et al*, 2019; Cristofaro *et al*, 2023).

Os dados apresentados na Tabela 21 destacam que o construto "Modelos mentais compartilhados" foi identificado em 16 passagens de entrevistas, abrangendo seis dos 16 participantes, o que representa 2% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado demonstra a presença deste construto como um fator que pode influenciar o processo estratégico na instituição de ensino referente à oferta de cursos. Cada componente será detalhado nas próximas subseções.

4.2.9.1. Influência da colaboração

Esta subseção (4.2.9.1) explora como os modelos mentais compartilhados influenciam a colaboração dentro das equipes de gestão. Modelos mentais compartilhados referem-se às representações cognitivas comuns que os membros de uma equipe possuem sobre aspectos críticos do seu ambiente de trabalho, processos ou equipe.

A colaboração entre pares foi discutida por três dentre seis entrevistados, representando 31% das menções sobre modelos mentais compartilhados. A troca de informações e alinhamento das estratégias colaboram para evitar conflitos e viabilizar decisões benéficas para todos os envolvidos.

“Com relação aos pares, já houve momentos anteriores de troca de reuniões durante o planejamento, o que considero muito enriquecedor”. (Entrevistado 16).

O entrevistado 16, nesse trecho, elucida momentos de troca de entendimentos entre pares, em momentos de planejamento que atribui como enriquecedores.

Aqui onde eu estou localizada, aqui eu preciso estar muito em parceria com alguns pares que também são da região. Porque são unidades muito próximas. Então, se uma decisão de um gestor de uma unidade a 15 km daqui isso influencia na minha decisão também. Por mais que eu atenda uma região específica, pode ter sim uma influência, né? Então, esse planejamento eu já alinhei isso com os meus pares da mesma regional pois precisam ser compartilhados, né? Já tive situações que foram compartilhadas, mas não teve flexibilidade de mudança. E já tive situações também que o planejamento foi compartilhado e eu tive que defender que o outro precisava mudar uma data um período porque, senão, ia influenciar na minha decisão de escolha aqui. Então, eu preciso muito ter essa parceria, sabe? (Entrevistado 02).

A influência implícita da colaboração entre os gestores, de diferentes unidades e regiões, é relevante para a tomada de decisão conforme expresso pelo entrevistado 02. A troca de informações e o alinhamento das estratégias colaboram para evitar conflitos e viabilizar para que as decisões sejam benéficas para todos os envolvidos.

Cannon-Bowers *et al.* (1993) afirmam que modelos mentais compartilhados facilitam a coordenação de ações e a adaptação às demandas do contexto e dos membros da equipe. O entrevistado 02 exemplifica essa ideia ao destacar a importância da colaboração com gestores de outras unidades para alinhar estratégias e evitar conflitos. Esse processo de comunicação, conforme Camelo Fernandez (2010), também promove o consenso estratégico no alto escalão, garantindo que decisões compartilhadas sejam mais eficazes e sustentáveis. Desse modo, a troca de informações entre os gestores contribui para a criação de um entendimento comum que favorece decisões estratégicas mais coesas.

A análise, nesta subseção (4.2.9.1), revelou que modelos mentais compartilhados fortalecem a colaboração entre os membros da equipe de gestão. Quando todos possuem uma compreensão comum dos objetivos e processos, a comunicação é mais eficiente e as decisões são tomadas de forma mais coesa.

4.2.9.2. Adaptação às demandas

Nesta subseção (4.2.9.2) discute-se como os modelos mentais compartilhados facilitam a adaptação dos gestores às demandas dinâmicas do ambiente organizacional. A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças é essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações.

Mencionada por três dentre seis entrevistados, constituindo 25% das menções, esta subcategoria ressalta a importância de ser flexível e adaptável às novas demandas e desafios, em um ambiente educacional dinâmico e em constante mudança.

Sim, no planejamento de 2024 enfrentamos um desafio significativo. Recebemos a demanda para cursos em que não tínhamos *expertise* e já estávamos com o planejamento pronto. Basicamente fomos informados que não poderíamos seguir com o plano original. A tradução seria: 'Você não vai conseguir entregar nada disso. Precisamos de algo diferente.' Então pensei: 'De que forma posso contribuir para a instituição mesmo que não seja nessa demanda específica?' Tivemos que reconsiderar tudo. Mesmo com tudo pronto, o desafio nos fez repensar como poderíamos contribuir. Buscamos dados e replanejamos. Talvez a oferta não fosse grande, mas decidimos começar com algo. Essa interação entre os pares é fundamental quando surgem esses desafios. Acabamos tendo que nos adaptar, acreditar que é possível e fazer acontecer. E estamos conseguindo! (Entrevistado 06).

O entrevistado 06 expressa, em sua resposta, a capacidade de adaptação a novas demandas e desafios. Alinha-se ao construto “Modelos mentais compartilhados” por se tratar de uma característica importante. Mohammed *et al.* (2011) destacam que modelos mentais compartilhados podem contribuir para a eficácia da equipe, especialmente em situações que exigem adaptação rápida e coordenação. A flexibilidade e a disposição para reconsiderar planos em resposta a novas informações ou exigências são relevantes nesse contexto para o sucesso organizacional relatado.

Os resultados, apresentados nesta subseção (4.2.9.2), indicam que gestores com modelos mentais compartilhados são mais capazes de se adaptar rapidamente às novas demandas e desafios. A presença de uma visão comum permite respostas ágeis e coordenadas, aumentando a resiliência da organização.

4.2.9.3. *Engajamento e participação*

Esta subseção (4.2.9.3) examinará como os modelos mentais compartilhados influenciam o engajamento e a participação dos gestores nas atividades organizacionais. O engajamento ativo é relevante para a eficácia das decisões e a execução das estratégias. Discutida por dois dentre seis entrevistados, correspondendo a 31% das menções, esta subcategoria examina como a participação ativa e o envolvimento de todos os membros da equipe fortalecem o sentimento de pertencimento favorecendo o desenvolvimento de ações.

Sim, quando a equipe está envolvida, quando você consegue demonstrar o propósito e ela está engajada, a coisa realmente acontece. Falo pelo último programa que participei na instituição no ano passado. Foi um programa muito inovador e a gente não tinha muito conhecimento, nunca tinha ofertado algo parecido. Quando apresentei à equipe pela primeira vez, a reação foi de descrença: ‘De jeito nenhum, não vai dar certo, não vamos conseguir, não vai funcionar, não sei o quê...’. Então, disse: ‘Gente, precisamos fazer isso. Vamos bolar uma estratégia. Cada um traz uma estratégia, depois vamos para o campo para pôr as estratégias em prática’. E, no final, começamos na frente! Fizemos, acho que, dez cursos de uma só vez. Então, todo mundo participou. As pessoas depois procuraram e criaram outras estratégias que não eram as que eu havia proposto. Isso impulsionou também os resultados. (Entrevistado 16).

O envolvimento e a participação ativa de todos os membros da equipe nas discussões e decisões fortalecem o sentimento de pertencimento e aumentam a eficácia das ações conforme expresso pelo entrevistado 16 nesse trecho. Ao apresentar o propósito de envolver a equipe na criação de estratégias, o entrevistado conseguiu alinhar as expectativas, superar conflito (descrença e o ceticismo) inicial da equipe, coordenando ações bem-sucedidas, num ambiente seguro, a partir do entendimento comum.

Cannon-Bowers *et al.* (1993) afirmam que modelos mentais compartilhados facilitam a coordenação e o alinhamento das expectativas, o que pode levar a um desempenho mais eficaz. A participação ativa da equipe também promove a confiança e a motivação, fatores cruciais para a implementação de estratégias inovadoras.

Nesta subseção (4.2.9.3) evidenciou-se que modelos mentais compartilhados aumentam o engajamento e a participação dos gestores, promovendo uma maior coesão e alinhamento com os objetivos organizacionais. Gestores engajados são mais propensos a contribuir ativamente para o sucesso da organização.

4.2.9.4. *Risco e decisões rápidas*

Nesta subseção (4.2.9.4), será explorado como os modelos mentais compartilhados influenciam a capacidade dos gestores de tomar decisões rápidas e bem-informadas em situações de risco. A tomada de decisão rápida é muitas vezes necessária em ambientes de negócios dinâmicos e competitivos. Por fim, citada por dois dentre seis entrevistados e representando 13% das menções, esta subcategoria destaca como a necessidade de tomar decisões rápidas, especialmente em contextos de pouca informação, apresenta riscos relevantes, demonstrando a importância de ter uma base comum de entendimento que auxilie na adaptação rápida e na coleta adequada de informações.

Sim. Exemplo: Eu mudei a diretriz, quero que tenha mais cursos voltados para área de turismo. É uma decisão da empresa e você tem que aumentar 15% da sua oferta de custo nesse eixo tecnológico. Então, isso é uma situação que influencia completamente porque você tem o prazo para poder fazer essa conversão. Então, você já tem um portfólio adequado para aquela região. Você vai ter que fazer uma mudança nela num prazo muito curto com poucas informações. Então a chance de errar na decisão do curso é muito grande. Você está tomando uma decisão rápida sem informações adequadas e sem conhecimento da área que você vai atuar. Então, isso tudo te leva ao equívoco na sua oferta. E isso foi tudo falando pela própria direção. Exigiu um prazo muito curto. Não tivemos insumo por decisão e exigiu uma mudança de rota. Nisso tudo, a chance de dar errado é muito grande. (Entrevistado 08).

Decisões tomadas rapidamente, especialmente sem informações completas, apresentam riscos conforme expresso pelo entrevistado 08 nesse fragmento analisado, ressaltando que a pressão para atender a novas diretrizes, em um curto prazo, pode levar a erros e destacando a importância de consenso que auxilie na adaptação rápida, com a coleta adequada de informações para a tomada de decisões. Bailey & Peck (2013) afirmam que modelos mentais compartilhados influenciam a tomada de decisão, especialmente em situações de alta pressão, nas quais a capacidade de reação rápida e efetiva é importante.

Os dados coletados desta seção (4.2.9.4) revelam que aspectos cognitivos e emocionais são altamente relevantes para a tomada de decisão estratégica dos gestores. A análise dos construtos psicológicos no contexto das abordagens da psicologia cognitiva, como domínios da inteligência emocional, atenção, valores, ansiedade, estilo cognitivo, policronicidade, afeto e metacognição do CEO, demonstra a importância de fatores emocionais e cognitivos na formação e execução de estratégias organizacionais. Tais fatores influenciam diretamente a

eficácia das decisões estratégicas, conforme destacado por Powell *et al.* (2011), Bromiley & Rau (2016), e Hambrick & Crossland (2018).

A análise, nesta subseção (4.2.9), demonstrou que modelos mentais compartilhados permitem que os gestores tomem decisões rápidas e bem-informadas, mesmo em situações de alto risco. A compreensão compartilhada dos cenários e opções disponíveis reduz o tempo necessário para deliberar e agir, resultando em uma resposta mais eficaz, reforçando a visão de Hesselbarth *et al.* (2023) de que a combinação de cognição e ação caracteriza a estratégia.

A análise realizada nesta seção (4.2) revelou que as características cognitivas e emocionais dos gestores têm influência expressiva na tomada de decisão estratégica, confirmando a teoria de Mintezberg *et al.* (2010) de que o desenvolvimento de estratégias envolve previsão, análise de cenários, e aprendizagem. Emoções como o afeto e a ansiedade influenciam a avaliação de riscos e a escolha de estratégias, corroborando a afirmação de Hambrick & Crossland (2018) sobre a relevância das influências cognitivas e emocionais nas decisões dos gestores. A atenção a dados e pesquisas fortalece a base das decisões, enquanto os valores pessoais e a inteligência emocional moldam a ética e a responsabilidade dos gestores, em conformidade com Neely *et al.* (2020) que destacam a importância da cognição individual e coletiva.

A gestão efetiva dessas características cognitivas e emocionais pode melhorar a qualidade das decisões e contribuir para um ambiente organizacional mais positivo e eficiente, conforme discutido por Powell *et al.* (2011) e Bromiley & Rau (2016). Assim, a próxima seção examina essas influências sociais, oferecendo uma perspectiva complementar ao estudo dos fatores cognitivos e emocionais.

4.3. Dinâmicas sociais e psicologia executiva nas práticas organizacionais

Nesta seção (4.3) exploram-se os elementos investigados numa abordagem social da psicologia e suas influências na tomada de decisão dos gestores de alto escalão. Esta análise é essencial para compreender como características pessoais influenciadas pelo contexto social impactam as estratégias de seleção e oferta de cursos na instituição. Dados qualitativos obtidos de entrevistas são complementados por análises quantitativas para uma compreensão mais detalhada das interações e impactos dessas características no ambiente educacional.

São avaliadas as características psicológicas dos gestores, incluindo traços de personalidade, estilos cognitivos e valores pessoais. Estas características são analisadas para compreender como influenciam diretamente as abordagens e decisões estratégicas dos gestores. A análise baseia-se na categorização e codificação realizadas com o auxílio do *software* NVivo,

permitindo identificar padrões e relações entre características psicológicas e decisões estratégicas.

Retomando o Apêndice B e a Tabela 4, é possível avaliar que alguns construtos psicológicos possuem um número alto de referências (maior frequência), sugerindo que são temas predominantes nas entrevistas e dados categorizados tanto na abordagem da psicologia social (“Interação” – 102 referências, 11%; “Integração Comportamental” – 69 referências, 7%; “Personalidade” – 69 referências, 7%, especialmente necessidades de realização e humildade; “Liderança Transformacional” – 62 referências, 7%).

Há construtos que apresentam uma frequência relativamente moderada na abordagem social da psicologia (“Origem” - 58 referências, 6%). Esses construtos também são importantes, contudo, aparecem menos frequentemente. Eles ainda têm um papel significativo, mas podem não ser tão predominantes quanto os anteriores.

Foram identificados também construtos de menor frequência no processo de entrevista. Na abordagem social (“Comportamento Ético” - 31 referências, 3%; “Diversidade Cognitiva” - 31 referências, 3%; “Locus de Controle” - 29 referências, 3%). Esses temas são menos expressos, o que pode sugerir que são menos centrais para a questão de pesquisa ou que foram menos abordados pelos entrevistados. No entanto, isso não reduz sua relevância; apenas indica que podem precisar de uma análise mais detalhada para entender completamente seu papel.

Nos tópicos 4.3.1 a 4.3.8, são analisados e discutidos estes construtos psicológicos de abordagem social expressos pelos entrevistados, no contexto educacional, elucidando sua dinâmica na tomada de decisão em situações estratégicas de seleção e oferta de cursos.

4.3.1. Comportamento ético

Nesta seção (4.3.1) são apresentados e discutidos os achados de pesquisa sobre comportamento ético dos gestores do alto escalão educacional. Os executivos participantes foram questionados sobre como definem e promovem um comportamento ético na definição de cursos dentro da instituição. Os trechos selecionados nesta categoria apresentam como os entrevistados incorporam práticas éticas em suas decisões e ações, neste contexto educacional.

A análise detalhada dessa dinâmica pode ser observada nos itens 4.3.1.1 a 4.3.1.5 e na tabela 22.

Tabela 22

Apresentação de resultados - Construto psicológico “Comportamento ético”

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Comportamento Ético		14	31	3 %	
	Adesão às normas institucionais e transparência	9		11	35%
	Confidencialidade e gestão das informações	5		5	16%
	Impacto de valores pessoais nas decisões	2		3	10%
	Tomada de decisão e consequências	4		7	23%
	<i>Compliance</i> e rejeição de benefícios inadequados	3		5	16%

Os dados apresentados na Tabela 22 destacam que o construto "Comportamento Ético" foi identificado em 31 passagens de entrevistas, abrangendo 14 dos 16 participantes, o que representa 3% do total de menções na categoria de características psicológicas, indicando sua influência na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional. Os resultados encontram-se agrupados em cinco subcategorias principais, explicadas nos tópicos seguintes.

4.3.1.1. Adesão às normas institucionais e transparência

Esta subcategoria foi mencionada por nove dentre 14 entrevistados, totalizando 35% das menções sobre comportamento ético. Destaca a importância de seguir as normas e políticas estabelecidas pela instituição, garantindo que todas as ações sejam justificáveis e alinhadas com as expectativas institucionais.

(...) eu estou fazendo dentro daquilo que foi predefinido pelo diretório nacional? Estou fazendo a oferta dentro daquilo que é prerrogativa do meu portfólio? Eu estou fazendo a minha entrega de acordo com as metas que foram preestabelecidas? Ou seja, existe ali uma limitação objetiva que te permite sim caminhar dentro da ética se você fizer esse crivo. Ou seja, se não for contrária a todas essas limitações que foram impostas, né, provavelmente não será antiético ou não vai fugir de uma premissa que é prerrogativa

da cultura e da política da organização. Então, é mais ou menos essa a linha percorrida. (Entrevistado 01).

O entrevistado 01 destaca como se comportar eticamente no processo de tomada de decisão na instituição, refletindo sobre algumas questões, e expressa a necessidade de aderir às normas institucionais e agir alinhando as políticas preestabelecidas. Ao se perguntar se está cumprindo com essas predefinições, o executivo se assegura de que suas ações são justificáveis e alinhadas com as expectativas institucionais, promovendo-as em conformidade. Essa prática reflete o conceito de que comportamentos éticos envolvem a adesão a diretrizes estabelecidas, prevenindo a corrupção e garantindo a integridade organizacional (Shin *et al.*, 2015).

“Eu acho que a questão, a palavra é a ética. Posso definir aqui respeitando mesmo as normas da instituição. Então, assim, a gente vai ver é tudo que a instituição preza ali, né, por esse cuidado.” (Entrevistado 04).

A importância de se seguir normas institucionais e suas políticas é reforçada no trecho expresso pelo entrevistado 04, ao mencionar o cuidado atencioso nesse processo. Enfatiza que a ética é central para que a instituição seja respeitada em seus princípios durante sua conduta. Tal perspectiva confirma o entendimento de que a adesão às normas e diretrizes é essencial para promover a integridade organizacional e prevenir comportamentos antiéticos (Shin *et al.*, 2015).

“Então, tanto eu quanto a equipe, a gente se baseia naquilo que é o propósito da instituição. Não é o meu propósito. Qual o propósito da instituição, né? Para quem temos que entregar isso? Quem precisa disso?” (Entrevistado 06).

O alinhamento de ações e decisões com o propósito institucional é enfatizado em relação aos interesses pessoais, nesse trecho, pelo entrevistado 06. Nessa abordagem orientada ao propósito da instituição, busca-se assegurar que as decisões sejam tomadas em prol do benefício coletivo e das necessidades dos *stakeholders*. Esse alinhamento reflete a importância de uma cultura organizacional que valoriza a responsabilidade social corporativa (Ling *et al.*, 2007; Bromiley & Rau, 2016).

4.3.1.2. *Confidencialidade e gestão de informações*

Esta subseção (4.3.1.2) examina a importância da confidencialidade e da gestão adequada das informações na tomada de decisões estratégicas. Citada por cinco dentre 14

entrevistados, constituindo 16% das menções, esta subcategoria ressalta a importância da gestão cuidadosa de informações confidenciais e estratégicas.

Algumas informações são extremamente confidenciais que são estratégicas, que vêm de cima. Elas não vão chegar de forma alguma, então, eticamente elas não vão chegar. (...) Algumas coisas não vão poder, outras sim. Então, eu me considero nesse aspecto uma pessoa ética, porque nada que não possa ser dito vai ser dito ali pro time. (Entrevistado 03).

O entrevistado 03 expressa que certas informações, por serem confidenciais e estratégicas, não devem ser divulgadas. Nesse trecho, destaca-se a importância da confidencialidade na gestão de informações estratégicas. Essa prática assegura que informações sensíveis sejam protegidas, mantendo-se a integridade e a segurança institucional. Igualmente, o entrevistado reforça a ideia de que apenas informações que podem ser divulgadas são compartilhadas com a equipe. A seleção cuidadosa das informações a serem comunicadas reflete uma gestão ética de informações, prevenindo potenciais riscos associados à divulgação inadequada. Isso reflete a preocupação do entrevistado com a integridade institucional, conforme sinalizado por Shin *et al.* (2015).

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.1.2) indicam que a gestão eficaz da confidencialidade e das informações é importante para a integridade das operações organizacionais. A proteção adequada das informações fortalece a confiança interna e externa, promovendo um ambiente de trabalho seguro e confiável.

4.3.1.3. Impacto de valores pessoais nas decisões

Nesta subseção (4.3.1.3), será analisado como os valores pessoais dos gestores influenciam suas decisões estratégicas e a cultura organizacional. Duas das 14 pessoas entrevistadas, representando 10% das menções, abordaram esta subcategoria que analisa a influência de valores pessoais como integridade e honestidade nas decisões institucionais, ressaltando o compromisso dos executivos com a responsabilidade social corporativa.

Sempre digo isso na instituição: não podemos formar alunos apenas por formar. Era uma discussão frequente minha aqui em Minas. Mudamos muito essa abordagem. Por exemplo, o próprio diretor tinha interesse em formar muitos assistentes administrativos. Mas há demanda para esses profissionais? Onde eles vão trabalhar depois? Porque de certa forma é mais fácil formar assistentes administrativos. (Entrevistado 09).

A decisão de não formar alunos sem considerar a demanda do mercado reflete a preocupação do entrevistado 09 e expressa o impacto de valores pessoais (implícitos integridade e honestidade) nas decisões institucionais (compromisso com a responsabilidade social). Essa abordagem confirma o entendimento de que o comportamento ético dos executivos influencia a responsabilidade social corporativa, promovendo decisões que beneficiam a sociedade (Ling *et al.*, 2007; Bromiley & Rau, 2016).

A análise nesta subseção (4.3.1.3) mostrou que os valores pessoais dos gestores têm influência significativa nas decisões estratégicas. Valores como integridade, responsabilidade e transparência moldam a ética e a cultura organizacional, resultando em práticas de gestão mais coesas e confiáveis.

4.3.1.4. Tomada de decisão e consequências

Nesta subseção (4.3.1.4), será explorado como a consideração das consequências das decisões estratégicas influencia a tomada de decisão dos gestores. Abordada por quatro dentre 14 entrevistados, representando 23% das referências, esta subcategoria sublinha a importância de considerar as implicações das decisões, refletindo um comportamento ético e responsável, ciente dos potenciais impactos significativos de cada escolha.

“E a gente não pode fugir a essas normas. A gente tem que pensar que toda escolha vai ter uma consequência e precisamos entender quais são essas consequências”.
(Entrevistado 06).

Nesse trecho, o entrevistado 06 expressa a importância de seguir as normas e de antecipar as consequências das decisões, mostra a necessidade de considerar os resultados e as responsabilidades associadas a cada decisão. Essa abordagem reflete um comportamento ético, responsável e consciente. Tal perspectiva reflete a necessidade de considerar os resultados e as responsabilidades associadas a cada decisão, alinhando-se ao conceito de integridade organizacional e prevenção de comportamentos antiéticos (Shin *et al.*, 2015).

A análise nesta subseção (4.3.1.4) revelou que a consideração cuidadosa das consequências das decisões é essencial para garantir a sustentabilidade e a reputação da organização. Gestores que avaliam as implicações de suas decisões são mais propensos a promover estratégias de longo prazo e sustentáveis.

4.3.1.5. Compliance e rejeição de benefícios inadequados

Esta subseção (4.3.1.5) examina a importância do *compliance* e da rejeição de benefícios inadequados na governança organizacional. Esta subcategoria foi mencionada por três dentre 14 entrevistados, correspondendo a 16% das menções sobre comportamento ético. Ela se concentra na adesão ao código de ética da instituição que regula a troca de favores e o recebimento de brindes, evitando conflitos de interesse e assegurando transparência e integridade

“A instituição possui um código de ética bem delineado nessa própria questão, como troca de interesses e recebimento de brindes. (...) Em alguns municípios, isso pode ser entendido de forma deturpada.” (Entrevistado 07).

A existência de um código de ética institucional, nesse contexto educacional, que regula a troca de interesses e o recebimento de brindes é expresso pelo entrevistado 07. O reconhecimento de que certas práticas podem ser mal interpretadas em alguns contextos reforça a importância de adesão às diretrizes de *compliance*, evitando qualquer percepção de corrupção, conflito de interesses ou comportamento antiético. Tal abordagem confirma a necessidade de uma gestão ética e transparente para garantir a integridade organizacional (Shin *et al.*, 2015).

A análise dos dados nesta seção de pesquisa mostra que os executivos entrevistados promovem o comportamento ético por meio da adesão às normas institucionais, gestão ética de informações, alinhamento com valores pessoais, antecipação das consequências das ações e rejeição de benefícios inadequados. Isso reforça o entendimento de que os valores dos executivos do alto escalão têm consequências relevantes para as organizações e influenciam vários resultados, incluindo a responsabilidade social corporativa (Ling *et al.*, 2007; Bromiley & Rau, 2016).

Nas entrevistas, os executivos destacaram como seus valores pessoais de integridade e honestidade impactam suas decisões, confirmando o entendimento de Liu e Ji (2022) de que o comportamento ético está relacionado com traços de personalidade, tais como humildade e honestidade, influenciando as atitudes éticas na tomada de decisão.

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.1.5) indicam que a adesão ao *compliance* e a rejeição de benefícios inadequados são importantes para a integridade e a efetividade das operações organizacionais. A promoção de práticas de *compliance* fortalece a confiança e a transparência, básicas para uma governança eficaz.

Além dos valores éticos, outro fator importante que influencia as decisões estratégicas é a diversidade cognitiva. A diversidade de crenças e preferências entre os gestores pode trazer

uma riqueza de perspectivas que podem influenciar a escolha de cursos e os resultados institucionais que serão discutidos na subseção 4.3.2.

4.3.2. *Diversidade cognitiva*

Esta subseção (4.3.2) traz a análise de como a diversidade cognitiva entre os gestores influencia suas práticas organizacionais e a implementação de decisões estratégicas. A diversidade cognitiva refere-se à variedade de experiências, perspectivas e estilos de pensamento que os gestores trazem para o processo decisório.

Para identificar como a diversidade cognitiva dos gestores pode influenciar na escolha de cursos, foi perguntado aos entrevistados: "Na sua experiência como gestor(a), como a diversidade de crenças e preferências entre seus pares de mesmo nível pode impactar a escolha de cursos e nos resultados da instituição?" Os trechos analisados indicaram uma variedade de opiniões sobre a capacidade de influência desse construto. Conforme dados que constam no Apêndice B, resumidos na tabela 23, 14 entrevistados fizeram menção desse construto, em 31 trechos de entrevistas que foram analisados e categorizados.

Tabela 23

Apresentação de resultados - Construto psicológico "Diversidade cognitiva"

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Diversidade cognitiva		14	31	3 %	
	Respeito e reconhecimento	2	8		26%
	Adaptação inicial	3	8		26%
	Impacto na execução	4	9		29%
	Diversidade de gênero, religião, machismo estrutural e etarismo.	5	6		19%

Os dados apresentados na Tabela 23 destacam que o construto "Diversidade Cognitiva" foi identificado em 31 trechos de entrevistas, abrangendo 14 dos 16 participantes, o que representa 3% do total de menções na categoria de características psicológicas. A diversidade

cognitiva manifesta-se de várias formas as quais foram agrupadas em quatro subcategorias principais, refletindo sua dinâmica sobre a tomada de decisão estratégica.

A análise detalhada da dinâmica desse construto pode ser observada nos itens 4.3.2.1 a 4.3.1.4.

4.3.2.1. Respeito e reconhecimento

Esta subseção (4.3.2.1) explora como o respeito e o reconhecimento pela diversidade cognitiva influenciam a coesão e o desempenho da equipe de gestão. O respeito pelas diferentes opiniões e abordagens fortalece a colaboração e o engajamento.

A diversidade cognitiva é reconhecida e respeitada como um elemento viável para a adaptação e melhoria das decisões. Esta subcategoria foi mencionada por dois dentre 14 entrevistados, totalizando 26% das menções sobre diversidade cognitiva. A colaboração e o respeito mútuo possibilitam que diferentes perspectivas sejam consideradas e integradas.

Os pares cada um tem um. A gente parte de uma mesma linha porque é uma mesma diretriz né, é uma mesma diretriz. Ó, a diretriz é a meta. Quais são os focos para esse planejamento? Só que cada um tem uma realidade, né? Diferente. Cada instituição tem a sua realidade. Por mais que o nosso público seja de gratuidade, por exemplo, comprou de venda? Pode ser parecido, mas ele é diferente também de acordo com a realidade com o município, né? É. Então assim eu parto daquela linha que cada um acredita no que está vivendo. Né? E a gente super respeita. Eu compartilho de algumas atitudes de algumas ações que eu tomo. E o outro par também faz isso. Compartilha comigo e com todos os outros. E cabe a mim, né, ajustar muitas vezes essas ações essas crenças que dão certo nessas decisões. Porque a minha realidade é diferente da dele, né? Então é escutado com muito respeito sobre essas crenças todas. Mas é muito importante. Eu sempre falo que é muito importante se ele está defendendo isso, tá acreditando nisso. É porque ele vivencia isso, né? E super respeito. Por isso posso alguma coisa adaptar. Até aprimorar. Isso para dar certo aqui e até superar o que está lá a gente faz até melhor. Ou eu indico alguma coisa. E aí o outro par também faz uma adaptação na unidade. Mas é o respeito mesmo às crenças! Eu acho que é muito assim se eu acredito porque eu muitas vezes eu vivencio e eu estou. É focado nisso. Já consegui me adaptar? Ora sim ora não deu certo. Entende? E isso é necessário, né? Esse processo de adaptação faz parte aí desse movimento de tentar conhecer e também tentar aplicar ali no dia a dia. (Entrevistado 02).

Neste fragmento de entrevista, é expresso pelo entrevistado 02 que há respeito pelas crenças e realidades de cada gestor. A diretriz comum fornece um alinhamento, mas as decisões são ajustadas conforme a particularidade e crença de cada unidade educacional. Assim, reforça o entendimento da colaboração e do respeito mútuo na adaptação de estratégias e ações, valorizando as experiências e perspectivas dos executivos. Miller *et al.* (1998) afirmam que a diversidade cognitiva pode afetar a qualidade e o comprometimento das decisões estratégicas, enquanto Olson *et al.* (2015) destacam a importância da confiança como redutor de fatores negativos associados à diversidade cognitiva.

A análise nesta subseção (4.3.2.1) mostrou que o respeito e o reconhecimento pela diversidade cognitiva promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Gestores que valorizam diferentes perspectivas conseguem melhores resultados e uma equipe mais coesa e motivada.

4.3.2.2. Adaptação local

Esta subseção (4.3.2.2) examina como a diversidade cognitiva permite aos gestores se adaptarem melhor às demandas locais e às necessidades específicas de diferentes unidades da organização. A capacidade das unidades de ajustar suas ofertas de cursos conforme as necessidades locais é um ponto de destaque entre os gestores. Três dos 14 entrevistados, representando 26% das menções, enfatizaram essa flexibilidade e a importância de uma abordagem personalizada para atender às realidades específicas de cada localidade.

Eu não vejo que afete. Porque assim, cada regional, cada instituição, cada colega né. Aí eles trabalham com a sua região então assim é. Talvez tenha algum curso diferenciado que tenha se destacado em uma unidade da instituição que aqui para gente nossa seria ótimo a gente também fazer, mas não vai ter o resultado que teria nessa localidade que foi feita. Então assim, para a gente seguir um portfólio diversificado a gente tem essa autonomia nesse momento de planejamento de tomada de decisão de quais cursos ofertar. Por isso que envolve a equipe, né? Toda essa estratégia aí que eu mencionei para você. Mas assim, a questão que parte dos outros colegas essa interferência, né, dessa crença não vejo que causa impactos aqui para nossa realidade que estou mencionando aqui. Então assim, a gente é muito aberto a isso, sabe? A essas tomadas de decisões a definições. Então é bem desvinculado, vamos dizer assim. (Entrevistado 04).

A perspectiva do entrevistado 04 é que há autonomia de cada região para adaptar suas ofertas de curso de acordo com as necessidades locais. Embora um curso possa ser bem-sucedido em uma unidade educacional, isso não garante o mesmo sucesso em outra, devido às diferentes realidades e contextos locais. Ademais, o entrevistado expressa que há uma abordagem personalizada e flexível na execução das estratégias. Isso reflete a importância da diversidade cognitiva na adaptação e execução das decisões estratégicas, conforme discutido por Miller *et al.* (1998) e Bromiley & Rau (2016). A diversidade cognitiva permite que diferentes contextos sejam considerados, promovendo decisões mais adequadas às realidades locais.

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.2.2) indicam que gestores com uma diversidade cognitiva ampla são mais habilidosos em adaptar suas estratégias às necessidades locais. Essa adaptabilidade é essencial para o sucesso em ambientes variados e dinâmicos.

4.3.2.3. *Diversidade de gênero, religião, machismo estrutural, e etarismo*

Nesta subseção (4.3.2.3), será discutido como a diversidade de gênero, religião, e a presença de machismo estrutural e etarismo afetam a dinâmica de tomada de decisão e a cultura organizacional.

Os entrevistados identificaram a influência de estereótipos de gênero, preconceitos religiosos e etários como barreiras que podem impactar a oferta de cursos. Esta subcategoria foi mencionada por cinco dentre 14 entrevistados, representando 19% das menções. A diversidade cognitiva, nesse aspecto, pode contribuir para a inclusão e equidade na oferta de cursos, desafiando preconceitos e capacidade de promoção de um ambiente mais justo e diversificado.

Infelizmente ainda observamos certas questões relacionadas ao machismo estrutural. Por exemplo, há a ideia de que 'mulher que cozinha é para casar.' Esse tipo de pensamento já foi observado na instituição infelizmente. Vou trazer um exemplo: o curso de maquiagem. Você pode ter vários homens que querem se maquiar, mas há um certo preconceito. Isso não se limita apenas à diversidade de gênero. Outro fator também observado é o etarismo, como uma pessoa mais velha querendo fazer um curso. Até na oferta você vê isso, como no caso de um curso chamado 'informática para a melhor idade.' Não é necessário ter um curso específico para idosos. Ofereça um curso de informática e se houver um ou dois jovens no meio de muitos idosos eles aprenderão muito com eles. (Entrevistado 07).

O entrevistado 07 menciona estereótipos de gênero, machismo estrutural e etarismo, refletindo como esses preconceitos influenciam a oferta de cursos. A presença de machismo estrutural na instituição revela barreiras que limitam oportunidades e perpetuam desigualdades, afetando a qualidade da oferta.

A possível segregação de pessoas mais velhas em soluções educacionais específicas evidencia o etarismo na oferta de cursos, demonstrando a necessidade de integração intergeracional no alto escalão. A diversidade cognitiva, nesse aspecto, contribui para a melhoria e troca de informações, conforme defendido por Miller *et al.* (1998). A adaptação e flexibilidade sugerida pelo entrevistado indica um ambiente onde a diversidade cognitiva é usada para enfrentar desafios e implementar inovações na execução dos cursos e estratégias (Bromiley & Rau, 2016).

Por que é importante? Uma vez eu estava conversando com um gestor de uma universidade lá de São Paulo. Ele trouxe para mim o seguinte ele falou assim: - 'cara se você não tem na sua equipe principalmente nessa área de desenvolvimento de cursos uma pessoa negra, um deficiente, você não consegue enxergar esse lado. Se você não tem uma mulher, se você não tem um homossexual, você não consegue'. Não é porque você não quer, não é porque você é idiota. Não é! É porque você não consegue mesmo não é o seu lugar, né? Você não consegue, por vezes, enxergar oportunidades. (Entrevistado 10).

O entrevistado 10 expressa a importância da diversidade dentro das equipes, especialmente na área de desenvolvimento de cursos. Nesse trecho, ele argumenta que sem a inclusão de diversas perspectivas, a equipe pode não conseguir identificar oportunidades ou abordar problemas de maneira completa. Tal menção evidencia a importância da diversidade cognitiva e suas possibilidades de contribuir para inovação na oferta de cursos. Essa visão está alinhada com a ideia de que a diversidade cognitiva pode favorecer a utilização de processos de decisão racionais e intuitivos, promovendo decisões de qualidade (Thanos, 2023).

Nos meus 16 anos de instituição já vivenciei diversos momentos. Momentos em que havia pessoas extremamente influenciadas por suas crenças. Um exemplo foi uma gestora minha que depois virou colega. Ela tinha uma questão forte com religião não era nem espiritualidade, era um foco religioso que interferia na oferta dos cursos. Na época o planejamento era 100% na unidade e não passava por uma aprovação em uma esfera mais ampla cruzando com dados. A comunidade em que ela vivia e ouvia era uma

comunidade religiosa. Não estou dizendo que é bom ou ruim, mas eram elementos que influenciavam muito a oferta de cursos, a atuação da unidade e tudo mais. (Entrevistado 14).

O entrevistado 14 destaca como as crenças religiosas de indivíduos em posição de poder podem influenciar a oferta de cursos. A diversidade cognitiva permite que diferentes crenças e experiências sejam consideradas, promovendo um equilíbrio entre intuição e racionalidade no processo decisório, conforme sugerido por Thanos (2023).

A análise nesta subseção (4.3.2.3) revelou que a diversidade de gênero e religião, bem como a superação de machismo estrutural e etarismo, enriquecem o processo decisório e promovem uma cultura mais inclusiva. A diversidade ajuda a mitigar preconceitos e a promover a igualdade e o respeito no ambiente de trabalho.

4.3.2.4. Impacto na execução

Esta subseção (4.3.2.4) explora como a diversidade cognitiva influencia a execução das estratégias e a implementação das decisões. A diversidade cognitiva pode ser tanto um facilitador quanto um obstáculo na execução de estratégias. Citada por quatro dentre 14 entrevistados, correspondendo a 29% das menções, essa subcategoria revela que a diversidade de perspectivas pode trazer desafios à implementação de estratégias, ao mesmo tempo em que promove a inovação e a capacidade de se adaptar a novas necessidades.

Nossa, isso impacta muito! Quando a equipe está com essa mentalidade vejo muito também a questão do protecionismo. Muitas vezes, me peguei em situações, por exemplo, em que temos o curso, mas não temos o docente para ministrá-lo. Foi planejado para o docente, mas não há docente disponível. Como assim você pode conceber isso? Ou às vezes não há matrículas, mas há o curso. Não tem como mudar. No programa Trilhas, que é um programa do governo, já me encontrei nessa situação, onde há o curso, mas você não pode retirá-lo porque foi ofertado e planejado. (Entrevistado 11).

A manipulação e o protecionismo são citados como fatores negativos que podem influenciar negativamente as decisões sobre a oferta de cursos conforme expresso, neste trecho, pelo entrevistado 11. Essa mentalidade pode levar a manutenção de ofertas de cursos que não atendem às demandas reais, prejudicando a estratégia planejada e impactando negativamente o desempenho da instituição. A diversidade cognitiva pode ajudar a reduzir esses impactos

negativos, promovendo uma gestão mais ética e transparente. Bromiley & Rau (2016) sugerem que a diversidade cognitiva pode estimular a inovação e a adaptação das estratégias, melhorando a eficácia das decisões.

A diversidade cognitiva deste alto escalão, discutidos nesta seção, exemplifica a aplicação de processos racionais e intuitivos pelos gestores na execução das decisões, elucidando o entendimento de Miller *et al.* (1998) quanto à capacidade de influenciar a qualidade, comprometimento das decisões, processo de aprendizagem, troca de conhecimento e a superar preconceitos. Assim como a compreensão de Olson *et al.* (2015) sobre a importância da confiança como redutor de fatores negativos associados à essa diversidade.

Os entrevistados mostram que há uma diversidade de crenças e preferências no alto escalão educacional, com autonomia e adaptação às realidades locais refletindo a importância da diversidade cognitiva na execução das estratégias (Miller *et al.*, 1998; Bromiley & Rau, 2016). A influência religiosa pode impactar a oferta de cursos, conforme mencionado por um dos entrevistados. Este achado corrobora o entendimento de Thanos (2023) sobre a necessidade de que as decisões sejam mais equilibradas e fundamentadas.

Além disso, as descobertas das entrevistas sobre machismo estrutural, etarismo, diversidade de gênero e influência religiosa ampliam a compreensão da diversidade cognitiva no alto escalão educacional. Estes fatores evidenciam como preconceitos e influências diversas podem impactar as decisões e a dinâmica organizacional, refletindo no desempenho organizacional. Embora a diversidade cognitiva não seja o principal fator na escolha de cursos, ela desempenha um papel interessante na adaptação e execução das estratégias, refletindo na qualidade e eficácia das decisões (Miller *et al.*, 1998; Olson *et al.*, 2015).

A análise realizada nesta subseção (4.3.2.4) indicou que a diversidade cognitiva tem influência positiva na execução das estratégias. Gestores com diferentes estilos de pensamento e experiência são mais habilidosos em soluções inovadoras e adaptáveis, melhorando a eficácia e o sucesso das iniciativas estratégicas.

A análise desta subseção (4.3.2) revelou que a diversidade cognitiva entre os gestores influencia na inovação e na resolução de problemas. Gestores com diferentes perspectivas e experiências contribuem para decisões mais criativas e eficazes, promovendo uma cultura organizacional mais adaptável e resiliente.

Enquanto a diversidade cognitiva oferece perspectivas amplas que podem influenciar a tomada de decisão, é igualmente importante considerar como os domínios da personalidade dos gestores moldam seu estilo de liderança e suas escolhas estratégicas. A próxima seção (4.3.3) examina essa questão.

4.3.3. Domínios da personalidade

Nesta subseção (4.3.3) é analisado como os diferentes domínios da personalidade dos gestores influenciam suas práticas organizacionais e a implementação de decisões estratégicas. A personalidade dos gestores pode afetar a forma como eles interagem com suas equipes, tomam decisões e lideram a organização.

Para compreender como esse construto de domínios da personalidade influencia o processo de tomada de decisão referente à escolha de cursos a serem ofertados na instituição e a interação com a equipe, os entrevistados foram questionados a respeito de pelo menos uma das questões relacionadas previstas no roteiro semiestruturado de pesquisa: "Descreva como sua personalidade influencia seu estilo de liderança e suas decisões na seleção de cursos." E foram questionados sobre "quais características da sua personalidade consideram mais relevantes para a função de seleção de cursos e como elas influenciam suas interações com a equipe e a instituição. Cite exemplos, se possível."

Os traços de personalidade identificados nas entrevistas demonstram sua influência na tomada de decisão e na interação com a equipe na instituição, e podem ser compreendidos melhor nos itens 4.3.3.1 a 4.3.3.5 e na tabela 24.

Tabela 24

Apresentação de resultados - Construto psicológico "Domínios da personalidade"

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Domínios da personalidade		13	66	7%	
	Arrogância	5	12		18%
	Autoavaliação central (CSE)	6	14		21%
	Excesso de autoconfiança	7	15		23%
	Humildade	6	12		18%
	Necessidade de realização	6	13		20%

Os dados da Tabela 24 mostram que o construto "Domínios da personalidade" foi identificado em 66 trechos de entrevistas, envolvendo 13 dos 16 participantes, o que representa 7% do total de menções na categoria de características psicológicas. Isso destaca a importância

dos domínios da personalidade na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional que serão detalhados nas subcategorias subseqüentes.

4.3.3.1. Autoavaliação central (CSE)

Nesta subseção (4.3.3.1), explora-se como a autoavaliação central (CSE) dos gestores influencia suas decisões estratégicas e práticas organizacionais. A CSE refere-se à avaliação fundamental que os indivíduos fazem de si mesmos, incluindo seu valor, eficácia e competência. Esta subcategoria, mencionada por seis dentre 13 entrevistados (21% das menções), combina autoeficácia, autoestima e controle emocional.

“Coloco muita transparência porque afinal nós fazemos parte da organização e somos os seres vivos da empresa. Sem as pessoas não vamos conseguir resolver nenhum problema.” (Entrevistado 11).

A importância da transparência e do reconhecimento da realidade na liderança é expressa pelo entrevistado 11, e representa autoeficácia e autoestima, reforçando a conexão com a autoavaliação central (CSE). Hiller & Hambrick (2005) afirmam que uma pessoa com alto CSE possui autoconfiança, autoestima e baixa ansiedade, influenciando positivamente sua liderança e as interações organizacionais. A transparência mencionada pelo entrevistado reflete um compromisso com a clareza e a honestidade, características fundamentais para uma gestão eficaz.

Eu avalio como positivo. Ativo. Eu já tenho 15 anos de gestão. O meu estilo, ele está muito baseado em realmente em querer dar certo. No tentar ser estratégico máximo que é o ter os dados, conhecer a realidade. Assumir riscos. Ser flexível, ser cooperativa, isso influencia muito. Não é? Quando você tem aí algo e um gestor resistente, sem iniciativa, atende só as diretrizes. Sem os dados, né? Sem conhecer a realidade muitas vezes isso não vai dar certo. Ele vai ficar à mercê. Então, a minha personalidade influencia muito assim como esse tipo de comportamento que eu tenho. (Entrevistado 02).

O entrevistado 02 expressa que sua personalidade é positiva e ativa, com ênfase em ser estratégico, assumir riscos e ser flexível. Essas características indicam autoeficácia e autoestima, componentes da autoavaliação central (CSE). A autoconfiança e a disposição para assumir riscos mencionadas pelo entrevistado refletem um elevado nível de autoconfiança, o que pode levar à superestimação das capacidades e subestimação dos riscos, conforme discutido por Hiller & Hambrick (2005).

Nesta subseção (4.3.3.1) explorou-se como a autoavaliação central (CSE) dos gestores influencia suas decisões estratégicas e práticas organizacionais. A CSE refere-se à avaliação fundamental que os indivíduos fazem de si mesmos, incluindo seu valor, eficácia e competência.

4.3.3.2. Excesso de autoconfiança

Esta subseção (4.3.3.2) examina como o excesso de autoconfiança pode afetar negativamente a tomada de decisões dos gestores. A autoconfiança excessiva pode levar a uma subestimação dos riscos e a uma superestimação das capacidades pessoais. Mencionada por sete dentre 13 entrevistados (23% das menções), essa subcategoria destaca a disposição para correr riscos e enfrentar novas situações sem uma análise completa, o que pode influenciar negativamente a estratégia.

Eu tenho facilidade para correr riscos. Eu tenho facilidade para enfrentar. Eu gosto de novos, de coisas novas, de viver o diferente. Eu não gosto muito da rotina, não é algo que me atrai muito, né? Então, essa facilidade que eu tenho de mudança, de estar em movimento, isso me faz. Eu acredito que é um traço de personalidade que me move bastante assim de, né? (Entrevistado 03).

No trecho acima, há indício do viés de um excesso de autoconfiança expresso pelo entrevistado 03, especialmente quando relata sua disposição para correr riscos e enfrentar novas situações. A aversão à rotina e a busca pelo novo pode levar o entrevistado a desviar o foco dos riscos associados a mudanças frequentes. O excesso de autoconfiança é um viés cognitivo que pode influenciar negativamente as decisões estratégicas, conforme discutido por Hiller & Hambrick (2007) e Liu & Ji (2022).

“(…) Na equipe, eu tenho esse cuidado. Mas eu tenho uma questão minha que é tirar essa pessoa do lugar comum em que ela está também” (Entrevistado 15).

Parte da declaração do entrevistado 15 revela sua preocupação com a equipe, sugerindo senso de responsabilidade e atenção ao bem-estar. Outra parte da declaração sugere e expressa um viés excessivo de autoconfiança no papel dessa liderança. Sua crença reside na sua capacidade de transformar ou melhorar os outros, sem considerar a complexidade desse desafio e eventuais resistências.

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.3.2) indicam que o excesso de autoconfiança pode resultar em decisões impulsivas e mal fundamentadas. Gestores excessivamente autoconfiantes tendem a ignorar conselhos e dados importantes, comprometendo a eficácia das estratégias organizacionais.

4.3.3.3. *Humildade*

Nesta subseção (4.3.3.3) discute-se como a humildade dos gestores influencia suas práticas de liderança e a coesão da equipe. A humildade permite que os gestores reconheçam suas limitações e valorizem as contribuições dos outros. Mencionada por seis dentre 13 entrevistados (18% das menções), esta subcategoria destaca como a humildade pode contrabalançar influências negativas, favorecendo uma gestão eficiente e participativa.

Então, reconhecer os erros em determinados momentos, pode te engrandecer, né? Então não é você mostrar que é fraco, na verdade você mostra que errou e que está disposto! Que você reconheceu o seu erro, e está disposto a melhorar. Às vezes, escolhemos cursos que podem não ser assertivos. A gente batia o pé em cursos que poderiam dar resultado. A gente acreditava em parceiros que não conseguiram preencher as vagas. E aí você reconhecer esse erro junto à equipe e não selecionar esse curso num planejamento futuro, ou cancelar esse curso em tempo hábil para ofertar outro, é algo que poderia melhorar o seu desempenho e também deixar você mais resiliente quanto à equipe. Então acho que assim essa autorreflexão, ela é importantíssima! (Entrevistado 07).

O entrevistado 07 exemplifica a prática da humildade, reconhecendo erros e promovendo a autorreflexão. Ou *et al.* (2015) destacam que CEOs humildes são capazes de construir equipes mais diversificadas e eficazes, promovendo um ambiente de colaboração e aprendizado contínuo. A humildade do entrevistado contribui para a promoção de aprendizagem, transparência e ajustes no planejamento junto à equipe, evitando a rejeição de informações contraditórias e fomentando a inovação.

A análise nesta subseção (4.3.3.3) revelou que a humildade dos gestores está associada a uma liderança mais inclusiva e colaborativa. Gestores humildes são mais propensos a buscar *feedback* e a incentivar a participação ativa da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

4.3.3.4. *Necessidade de realização*

Esta subseção (4.3.3.4) explora como a necessidade de realização dos gestores influencia suas decisões e práticas organizacionais. A necessidade de realização refere-se ao desejo de atingir altos padrões de desempenho e sucesso. O impulso constante para alcançar novos objetivos e aprimorar processos foi destacado por seis dentre 13 entrevistados (20% das menções). Apesar de ser uma característica positiva, esse zelo excessivo pode resultar em uma pressão insustentável sobre a equipe e provocar altos níveis de estresse.

Então uma decisão em relação aos cursos da instituição. Sou uma pessoa assim muito exigente na questão da execução e do comportamento e acredito que as pessoas se baseiam muito no respeito. Sou muito aberta para ouvir as pessoas dando-lhes total liberdade para propor ideias e melhorias no processo. (...) Então, sou muito aberta, mas também sou muito exigente. As pessoas que trabalham comigo acabam absorvendo um pouco disso. Quando algo não está bem, como uma matrícula que não deu certo, penso que essa pessoa não se encaixa no perfil que estamos buscando e que precisamos ajustar algumas coisas. Acredito que essa seja a minha forma de liderar, influenciando a equipe e os planejamentos futuros, além de influenciar nas decisões sobre novos públicos. (Entrevistado 06).

A exigência quanto ao comportamento indica uma alta necessidade de realização expressa pelo entrevistado 06, nesse trecho, que estabelece padrão elevado e espera que a equipe o alcance. Apesar da exigência, o entrevistado valoriza o respeito e a colaboração, encorajando-os a contribuir com ideias e melhorias e acredita que influencia por meio de sua liderança pela busca contínua para melhoria de processos e resultados. Hitt *et al.* (2007) sugerem que a necessidade de realização dos CEOs contribui para a busca por objetivos de forma coerente e sistêmica. No entanto, essa exigência pode levar a um ambiente de trabalho estressante, como mencionado pelo entrevistado, afetando a dinâmica da equipe e a qualidade das decisões.

Outro dia ouvi meu *Business Partner* (BP) me dar uma devolutiva do meu P.I (testes). Eu quis receber. Então, apesar de ser paciente e tranquila, as pessoas acabam fazendo o que eu quero fazer, né? No sentido de que talvez minha vontade de realizar algo seja tão grande que eu acabo levando as pessoas junto comigo. É um processo vamos dizer assim exaustivo de fazer junto comigo. Eu posso pressionar essas pessoas de maneira não agressiva, mas com pressão no dia a dia porque tenho um controle, né? Quero atingir aquela meta e quero atingir aquele propósito. Se eu disse que vou ofertar algo, quero a

assertividade que planejei. Portanto, é necessário sempre dosar porque haverá um limite de estresse da equipe. (Entrevistado 11).

O entrevistado 11, neste fragmento, expressa que a pressão pode ser necessária para o alcance de objetivos, mas também cita a importância de dosar essa pressão para evitar estresse excessivo na equipe. A necessidade de realização relatada pode levar ao estresse e afetar a percepção e o comportamento do executivo, conforme discutido por Hitt *et al.* (2007) e Elbanna *et al.* (2020). A busca contínua por metas e propósitos deve ser equilibrada para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A análise nesta subseção (4.3.3.4) indicou que gestores com uma alta necessidade de realização são mais motivados e determinados a alcançar metas ambiciosas. Tal característica impulsiona a inovação e a busca constante por melhorias, contribuindo para o sucesso organizacional.

4.3.3.5. Arrogância

Nesta subseção (4.3.3.5), explora-se como a arrogância dos gestores pode impactar negativamente a eficácia das decisões e a cultura organizacional. A arrogância pode criar um ambiente tóxico e decisões baseadas em favoritismo e poder. Mencionada por cinco dentre 13 entrevistados (18% das menções), essa subcategoria mostra como a arrogância pode levar à rejeição de informações contraditórias e à desconexão com as necessidades dos clientes.

Justamente. É a sede pelo poder e a necessidade de demonstrar autoridade: 'Eu mando, eu posso, quem fala aqui sou eu, eu que mando'. (...) Ninguém tinha coragem de botar o peito e falar assim: 'não, então vai fazer assim porque eu tomei essa decisão'. Não, está doido? Se fizesse um trem desse, se tomasse uma decisão sem consultá-la, no outro dia você estava na rua, corria o risco de ser demitido. Cobrança era constante. (...) Os gestores precisam entender que, independentemente das suas entregas e do que você está fazendo, o respeito e a consideração devem prevalecer. O favoritismo onde amigos pessoais são preferidos e bajuladores são recompensados é um grande problema. Isso cria um ambiente tóxico onde as pessoas têm medo de expressar suas ideias e iniciativas. (Entrevistado 10).

Nesse trecho, o entrevistado 10 havia sido questionado sobre sua percepção sobre quais os principais fatores influenciam a forma de interação entre os pares do alto escalão, no processo de escolha de cursos. expressa o sentimento de arrogância percebido a partir de interação com

pares, e/ou se visualizava relações de poder, laços sociais, entre outras variáveis, mencionando a existência de relações de poder e favoritismo. Hiller & Hambrick (2007) afirmam que a arrogância pode levar à perda de valor e à exposição da empresa a riscos. A arrogância percebida pelo entrevistado cria um ambiente tóxico, dificultando a colaboração e a inovação, e prejudicando o desempenho organizacional.

(...) Mas, quando entrou a nova gestão, a vaidade prevaleceu. Muitas pessoas foram indicadas, então não necessariamente tinham o potencial técnico para fazer acontecer em determinadas situações. Situações em que você pega algo e distorce para que isso seja colocado como algo ruim. Há interpretações diferentes das pessoas que estão ali e que colocam sua interpretação como a única verdade. (...) Você perde o olhar para o cliente. (...) Triste demais. Enfim, alguns clientes rescindiram o contrato. Então, qual é o olhar que eu tenho para o cliente? Porque, se eu viro para o cliente que comprou e digo que não vou atendê-lo, entendo que não tenho mais olhar para o cliente. Perdi totalmente, né? (Entrevistado 13).

O entrevistado 13 foi questionado sobre a promoção do comportamento ético na definição da oferta de curso, considerando sua vivência em composição distintas na equipe do alto escalão. O mesmo expressa, nesse trecho, a manifestação da arrogância existente na nova composição do alto escalão, a partir de sua perspectiva. A declaração de que a vaidade prevaleceu sugere que alguns membros estavam preocupados com a própria imagem e *status*. A nomeação de indivíduos sem a competência técnica necessária reflete uma atitude arrogante, pois as decisões de indicação são baseadas em favoritismo ou conexões pessoais, em vez de mérito e habilidade. A menção do entrevistado ‘não necessariamente tinha o potencial técnico para fazer acontecer’ sugere que o desempenho da gestão e a qualidade das decisões tomadas podem ser comprometidos.

Outros componentes da arrogância são elucidados, no trecho analisado. Nessa nova composição de equipe, há uma tendência de distorcer informações para apoiar uma narrativa pessoal e impor interpretações únicas, segundo o entrevistado. Isso gera um ambiente onde a diversidade de pensamentos e opiniões é suprimida, prejudicando a tomada de decisões e inovação. A arrogância da nova gestão leva a uma desconexão com as necessidades do cliente, e é expressa pelo entrevistado quando faz a menção ‘perde o olhar’, e por consequência leva à rescisão de contratos.

Em síntese, o entrevistado 13 menciona a prevalência da vaidade na nova gestão, na qual indivíduos sem competência técnica foram nomeados. Bromiley & Rau (2016) sugerem

que a arrogância dos CEOs pode levar à rejeição de informações contraditórias e a decisões equivocadas. A desconexão com as necessidades dos clientes mencionada pelo entrevistado reflete o impacto negativo da arrogância na saúde financeira e na reputação da instituição.

A análise nesta subseção (4.3.3.5) mostrou que a arrogância dos gestores pode criar um ambiente de trabalho tóxico e reduzir a efetividade das escolhas estratégicas. Gestores arrogantes tendem a alienar seus colegas e subalternos, comprometendo a coesão e a colaboração da equipe.

Nesta seção (4.3.3), os relatos obtidos das entrevistas ilustram como diferentes traços da personalidade dos CEOs influenciam a dinâmica do contexto educacional e a eficácia da gestão. Traços positivos como a autoavaliação central (CSE) e a necessidade de realização promovem uma gestão eficaz e engajada (Hiller & Hambrick, 2005; Elbanna *et al.*, 2020). Em contraste, traços negativos como arrogância e excesso de autoconfiança podem criar ambientes tóxicos, levar ao adoecimento e à Síndrome de Burnout (Khan *et al.*, 2020), e a decisões precipitadas (Hiller & Hambrick, 2007; Liu & Ji, 2022).

A humildade é destacada como um fator relevante que pode contrabalançar influências negativas, promovendo colaboração e aprendizado contínuo (Peterson & Seligman, 2004; Ou *et al.*, 2015). CEOs humildes reconhecem suas fraquezas e buscam diversas perspectivas, evitando a rejeição de informações contraditórias e fomentando equipes diversificadas e eficazes.

No entanto, a necessidade de realização, quando excessiva, pode levar ao estresse. Embora a busca por realização seja um traço positivo, seu exagero pode resultar em pressão excessiva sobre o executivo, propiciando altos níveis de estresse e decisões precipitadas sob pressão (Hitt *et al.*, 2007; Elbanna *et al.*, 2020).

Os traços de personalidade dos gestores não apenas moldam suas decisões individuais, mas também influenciam a dinâmica de interação com seus pares. A interação entre membros do alto escalão é relevante para a definição e execução de estratégias organizacionais. Na seção a seguir (4.3.4), explora-se como essas interações impactam a definição de cursos na instituição e as práticas organizacionais que podem promover um ambiente colaborativo e de resultados.

4.3.4. Interação

Nesta subseção (4.3.4), será analisado como a interação entre os gestores do alto escalão influencia a definição de cursos e as práticas organizacionais na instituição de ensino. A interação entre executivos foi um dos construtos psicológicos explorados nessa investigação. Para explorá-lo, questionou-se aos participantes pelo menos uma das questões a seguir,

previstas no roteiro semiestruturado: "Como você percebe a interação dos membros do alto escalão na definição dos cursos na instituição?" "Quais estratégias ou práticas organizacionais poderiam ser implementadas para promover interações positivas entre os seus pares do alto escalão na definição ou oferta de cursos?" "Quais são os principais fatores que influenciam a forma de interação entre os seus pares do alto escalão na escolha de cursos? Isso inclui consideração de poder, laços sociais ou outras variáveis?"

Os resultados apurados indicam que a interação no alto escalão educacional é marcada por elementos de consenso estratégico, conflitos, inovação e manutenção do *status quo* conforme dados resumidos na Tabela 25 a partir do Apêndice B.

Conforme informações da Tabela 25 e a análise do conteúdo das entrevistas, o construto interação foi mencionado por todos os entrevistados, resultando na marcação de 102 trechos, correspondendo a 11% das menções realizadas em relação aos construtos psicológicos. Esses dados mostram a influência potencial desse construto na dinâmica institucional e no alto escalão educacional, refletindo no processo de tomada de decisão estratégica referente à escolha e oferta de cursos.

Tabela 25

Apresentação de resultados - Construto psicológico "Interação"

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Interação		16	102	11 %	
	Conflito	10	28		27%
	Consenso (Alinhamento estratégico)	15	26		25%
	<i>Status Quo</i>	5	24		24%
	Inovação	6	24		24%

A interação entre executivos manifesta-se de várias formas, as quais foram agrupadas em quatro subcategorias principais (4.3.4.1 a 4.3.4.4), detalhadas a seguir:

4.3.4.1. Consenso (Alinhamento estratégico)

Esta subseção (4.3.4.1) explora como o consenso ou alinhamento estratégico entre os gestores do alto escalão influencia as decisões sobre a definição de cursos. A interação positiva

e o alinhamento estratégico entre os gestores são fundamentais para enfrentar desafios e adaptar planos conforme as demandas. Esta subcategoria foi mencionada por 15 dos 16 entrevistados, totalizando 25% das menções sobre interação.

Interagimos principalmente em torno do planejamento de cursos. Focamos muito no que já fazemos e nos desafios que surgem a cada ano. Um exemplo comum é a questão da carga horária. Às vezes temos um planejamento excelente, mas recebemos a notícia de que não temos carga horária suficiente e precisamos nos adequar. Trocamos muitas informações sobre o que funciona e o que não funciona, o que cada um planejou e por que escolheu determinada abordagem. Embora as unidades sejam classificadas por tamanho, região de atendimento, e número de pessoas ou municípios atendidos, temos fatores internos que nos tornam muito semelhantes. Isso inclui equipes, insumos e processos. A questão processual é um dos fatores que mais influenciam nossa interação. (Entrevistado 06).

O entrevistado 06, nesse trecho, descreve que a motivação de interação entre gestores é orientada no planejamento de cursos, destacando a importância da comunicação e da troca de informação para enfrentar os desafios anuais e ajustar os planos conforme as demandas. A integração comportamental, conforme discutido por Shepherd *et al.* (2023), envolve a construção de consenso eficiente e a síntese do conhecimento compartilhado, agilizando o processo de tomada de decisão e aumentando a probabilidade de resultados efetivos.

Ademais, o entrevistado 06 expressa uma interação positiva orientada a oferta de cursos, na resolução de desafios processuais que contribui para o desempenho da organização, que demanda alinhamento de informações e adaptação. Bromiley & Rau (2016) apontam que a comunicação constante e a troca de informações podem minimizar conflitos cognitivos, promovendo um ambiente de baixa incerteza que facilita a inovação.

A análise nesta subseção (4.3.4.1) revelou que o consenso estratégico entre os gestores promove decisões mais coesas e alinhadas com os objetivos institucionais. O alinhamento estratégico facilita a implementação de estratégias eficazes e melhora a coesão dentro da equipe de gestão.

4.3.4.2. Conflitos

Esta subseção (4.3.4.2) examina como os conflitos entre os gestores do alto escalão influenciam a definição e a oferta de cursos na instituição. Os conflitos entre gestores surgem devido a diferentes reações, críticas, resistência e competitividade. Esta subcategoria foi

mencionada por 10 dos 16 entrevistados, representando 27% das menções. A presença de conflitos pode estimular a inovação, mas também pode dificultar a implementação de mudanças e a colaboração.

Alguns assumem junto com você, outros te criticam e outros não querem fazer nenhum movimento para dar certo. Então, toda a decisão que você toma. Você vai encontrar isso mesmo, né? De tudo assim que eu já vivi, todas as decisões, a gente tem isso. Você tem que estar muito embasado, você tem que estar com muitos dados para você enfrentar.(...) Mas, teve hora que eu também precisei ser é, mas fui persistente e alguém abraçou a causa comigo. Mas, a gente já encontra de tudo, tem pares que falam, eu não faço isso! Eu vou ficar quietinha, eu vou fazer esse movimento, vou ficar quietinha pra quê? Para que eu vou mexer com isso? Não é do meu perfil. (Entrevistado 02).

O entrevistado 02 expressa diferentes reações, onde alguns colegas apoiam e outros criticam, resistindo ou não contribuindo. A presença de críticas e a falta de movimento indicam essa resistência. A necessidade de embasamento e de muitos dados sugere que as decisões são questionadas com frequência e precisam ser defendidas com rigor. Bromiley & Rau (2016) apontam que conflitos cognitivos podem estimular a inovação em ambientes de baixa incerteza, enquanto conflitos afetivos podem promover inovação em ambientes de alta incerteza.

Eu vejo que nós, gestores, interagimos muito pouco para resolver as causas e demandas. Muitas vezes, estamos mais no operacional, tentando fazer a coisa acontecer, como eu disse, do que interagindo para criar boas ideias. Percebo até, às vezes, uma competitividade dentro do mesmo mercado, por falta de se sentar e alinhar as estratégias. Às vezes, um não cede para o outro. A gente só faz isso quando alguém está muito aberto a crescer. Quando alguém está muito aberto a crescer, ele colabora. E quando há muita pressão no processo. Porque, quando há muita pressão no processo, se eu não estou atingindo minhas metas e você está, aí eu falo: 'Vou lá buscar o fulano para ver o que ele está fazendo.' Só fazemos isso na última instância, na minha visão. E deveríamos fazer antes, na hora do planejamento, quando a meta é estabelecida e é necessário reposicionar a oferta de cursos. Eu vejo que, de certa forma, somos muito vaidosos com isso. (Entrevistado 13).

O entrevistado 13 sugere a presença de conflitos entre os gestores, expressos pela competitividade, falta de interação proativa e vaidade. A interação limitada para resolução de

problemas e a tendência de focar no operacional pode resultar em soluções menos efetivas e aumento no tempo de respostas. Promover uma cultura de cooperação e desenvolver redes de colaboração formalizadas pode amplificar os efeitos positivos da inovação (Bromiley & Rau, 2016; Hesselbarth *et al.*, 2023).

Esses resultados identificados revelam que diferentes reações, críticas, resistência e competitividade entre gestores podem estimular a inovação, mas também dificultar a implementação de mudanças e a colaboração. A diversidade entre executivos pode elevar a dificuldade na comunicação e aumentar os conflitos e comportamentos políticos (Amason 1996; Elbanna 2009), mas também pode proporcionar informações e perspectivas amplas, com possibilidade de melhorar o desempenho organizacional (Hambrick & Finkelstein 1987; Hambrick *et al.* 2005).

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.4.2) indicam que, embora os conflitos possam ser desafiadores, eles também podem levar a uma avaliação mais crítica e detalhada das opções estratégicas. A gestão adequada dos conflitos pode transformar divergências em oportunidades para inovação e melhoria nas decisões estratégicas.

4.3.4.3. Inovação

Nesta subseção (4.3.4.3) discute-se como a interação entre os gestores pode fomentar a inovação na definição e oferta de cursos. A inovação é necessária para manter a competitividade e a relevância da instituição no mercado educacional. A inovação é promovida pela colaboração e pelo uso eficiente de recursos disponíveis. Esta subcategoria foi mencionada por seis dos 16 entrevistados, totalizando 24% das menções. A prática de compartilhar recursos e informações contribui para a realização de cursos, mesmo com recursos limitados.

Eu acho que essas trocas são muito válidas, porque impactam bastante na oferta. Por exemplo, a questão de reaproveitar insumos e equipamentos da região. Por exemplo, digamos que eu queira oferecer o curso de manicure, mas não tenho as cirandinhas necessárias. Com quem posso pegar emprestado? Se você tem com quem pegar emprestado, consegue executar o curso. Às vezes, ao pegar emprestado, você obtém uma autoclave, esmaltes que estão próximos do vencimento e ainda podem ser utilizados. Então, você consegue viabilizar um curso, mesmo sem ter muitos recursos disponíveis. Isso é muito importante. (Entrevistado 07).

O entrevistado 07 ilustra um exemplo claro de inovação através da colaboração e do uso eficiente de recursos disponíveis. A prática de utilizar insumos e equipamentos da região que

já estão disponíveis, mas não necessariamente novos, representa uma abordagem inovadora para a otimização de recursos. Bromiley & Rau (2016) sugerem que a inovação colaborativa permite a realização de cursos, promovendo a sustentabilidade ao atender às necessidades educacionais com recursos limitados.

A análise nesta subseção (4.3.4.3) revelou que a interação positiva e colaborativa entre os gestores estimula a inovação, permitindo a criação de estratégias mais criativas e eficazes. A promoção de um ambiente que valoriza a inovação é importante para o crescimento e a sustentabilidade da instituição.

4.3.4.4. *Status quo*

Nesta subseção (4.3.4.4), será explorado como a manutenção do *status quo* pode influenciar a definição de cursos e as práticas organizacionais. A resistência a mudanças e a preferência pela estabilidade podem afetar a capacidade da instituição de se adaptar a novas demandas e oportunidades. A manutenção do *status quo* é caracterizada por uma retratação dos diretores devido ao receio da nova gestão, a preferência pela discricção e a necessidade de regulação e pouca exposição. Esta subcategoria foi mencionada por cinco dos 16 entrevistados, totalizando 24% das menções.

Não sei se o pessoal está mais receoso com a nova gestão, sou muito próximo de todos, dos meus colegas diretores, e percebo que o pessoal posta menos coisas nas redes. Tem um ou outro que continua ativo, mas grande parte dos diretores se retraiu mesmo. Alguns entraram numa bolha e pensam: 'Vou tocar meu serviço aqui, não vou aparecer porque, se eu aparecer, posso incomodar alguém e logo estão me mandando embora, só de sentir meu cheiro'. (Entrevistado 07).

O entrevistado 07 sugere uma retratação dos diretores em suas redes sociais devido ao receio da nova gestão. Este comportamento reflete um ambiente conservador e resistente a mudanças, como discutido por Hambrick *et al.* (1993), Finkelstein & Hambrick (1996) e Bobe & Kober (2018), sendo típico de executivos com longa permanência no cargo, que se apegam ao *status quo* e evitam riscos.

É a sede pelo poder e a necessidade de demonstrar autoridade. Nesta gestão atual, isso acontece muito. Infelizmente, tive a oportunidade de ver de perto ocorrências que considero barbaridades, como assédio moral. Pessoas dizendo: "Quem manda aqui sou eu. Se você não fizer, eu arrumo outro que faz". É de virar, por vezes, e falar assim: "por

muito menos eu já mandei gente embora". Vi isso acontecer com outras pessoas, causando medo e insegurança entre os diretores. (...) Agora eu lembro que quando a presidência nova chegou, o presidente disse assim: - "agora acabou a era do medo". Assim eu não tinha medo nenhum. Eu não conheço ninguém que tenha medo. Mas, na prática, esse "medo" foi substituído por pânico, onde as pessoas evitam encontrar certos gestores no corredor por medo das consequências. Isso cria um ambiente de trabalho tenso e muito complicado. (Entrevistado 10).

O entrevistado 10 foi questionado em dois momentos da entrevista, sendo o primeiro sobre sua perspectiva de como se dá a interação entre os pares do alto escalão. E no segundo momento, sobre quais estratégias podem ser utilizadas para melhorar essa interação. No primeiro momento faz uma menção geral sobre o movimento de mudança, na composição do alto escalão. Revela situação de assédio moral, um ambiente de tensão e hostilidade, e sugere a existência de pessoas arrogantes e autoritárias.

No segundo momento, a tentativa de acabar com a "era do medo" resultou, paradoxalmente, em um clima de pânico devido ao comportamento autoritário e ameaçador de certos gestores, o que provocou impactos significativos na saúde mental dos funcionários (o pânico e a insegurança geradas pelo assédio moral pode levar a problemas de saúde mental) e na dinâmica organizacional. Bromiley & Rau (2016) destacam a importância da comunicação eficaz e da construção de laços positivos para evitar conflitos afetivos destrutivos.

Nessa seção, foi possível observar uma forte conexão entre o construto psicológico de interação e seus elementos com o construto de integração comportamental. Quando os resultados analisados são confrontados com a literatura, percebe-se a tentativa dos executivos educacionais de promover um ambiente colaborativo e inovador, como enfatizam Bromiley & Rau (2016) e Shepherd *et al.* (2023).

A diversidade e os conflitos entre gestores podem melhorar o desempenho organizacional, conforme observado por Hambrick & Finkelstein (1987) e Hambrick *et al.* (2005). No entanto, esses aspectos também apresentam desafios, conforme discutido por Amason (1996) e Elbanna (2009). A manutenção do *status quo* e a aversão ao risco, destacadas por Hambrick *et al.* (1993), Finkelstein & Hambrick (1996) e Bobe & Kober (2018), são barreiras expressivas para mudanças e inovação no alto escalão educacional que precisam ser melhor compreendidas em estudos futuros.

Superar essas barreiras e promover uma cultura de colaboração e inovação, como sugerem Smith & Tushman (2005), Muñoz & Escriba-Esteve (2017) e Cristofaro *et al.* (2023),

pode contribuir significativamente para melhorar a interação e o desempenho organizacional. Ao alinhar as descobertas registradas do construto de “Interação” nesta seção, é possível estabelecer uma base sólida para ilustrar a integração entre teoria e prática, enriquecendo a compreensão dos fatores que influenciam a interação e a tomada de decisão no alto escalão das organizações educacionais.

A análise nesta subseção (4.3.4.4) mostrou que a manutenção do *status quo* pode limitar a inovação e a adaptabilidade da instituição. No entanto, em alguns contextos, a estabilidade proporcionada pelo *status quo* pode ser benéfica para a consistência e a continuidade das operações. Equilibrar a necessidade de mudança com a preservação de práticas efetivas é oportuna para a gestão estratégica.

A análise desta subseção (4.3.4) mostrou que a interação entre os gestores do alto escalão é fundamental para a coesão e a eficácia das decisões estratégicas. Consenso estratégico, conflitos, inovação e manutenção do *status quo* são elementos que moldam o processo decisório, influenciando diretamente a definição e oferta de cursos na instituição. Promover interações positivas e colaborativas pode melhorar a qualidade das decisões e fortalecer a cultura organizacional.

A próxima seção (4.3.5) examina especificamente o construto “Integração comportamental”.

4.3.5. Integração comportamental

Nesta subseção (4.3.5) se analisa como a integração comportamental dos gestores do alto escalão influencia as práticas organizacionais e a realização de decisões estratégicas. Os entrevistados foram questionados sobre como a colaboração e a comunicação entre os seus pares gestores influenciam a seleção de cursos na instituição.

A dinâmica expressa no alto escalão educacional, frente ao questionamento, mostra como esse construto pode influenciar positivamente diversas áreas da instituição e nas práticas de gestão.

Tabela 26

Apresentação de resultados - Construto psicológico “Integração comportamental”

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
------------------	---------------------------------	-----------------	--------------------------------	----------------------------	--

Características psicológicas	16	921	100%
Integração Comportamental	14	69	7 %
Gestão do relacionamento	9	12	17%
Gestão de pessoas	5	20	29%
• Gestão do conhecimento	4	13	65%
• Cultura organizacional	1	7	35%
Gestão do portfólio	3	15	22%
• <i>Design</i> Educacional	3	11	73%
• Legislação	1	4	27%
Gestão de compras	4	10	14%
Gestão de estoque	5	12	17%

O construto “Integração comportamental” foi expresso por 14 entrevistados, em 69 trechos categorizados mediante a análise de conteúdo, que correspondem a 7% das menções, conforme consta no Apêndice B, resumidos na tabela 26. Isso reflete sua influência no processo decisório por executivos dentro da instituição educacional.

A integração comportamental foi analisada e discutida detalhadamente em cinco subcategorias principais (4.3.5.1 a 4.5.1.5), refletindo a dinâmica desse construto sobre as decisões estratégicas e a dinâmica organizacional.

4.3.5.1. *Gestão de compras*

Na subseção (4.3.5.1), será explorado como a integração comportamental influencia os processos de compra dentro da instituição. Esta subcategoria foi mencionada por quatro dos 16 entrevistados, totalizando 14% das menções sobre integração comportamental.

Favorece muito. A gente está fazendo um trabalho aqui. (...) Eu faço uma reunião toda segunda-feira com a equipe. (...) a gente começou a fazer um trabalho que cada semana um setor faz apresentação dos seus processos, quais são as atividades, e de como funciona. E está sendo tão bacana porque até um funcionário nosso que é da central quando ele viu como funciona o nosso setor de compras ele ficou: -“gente eu estou

chocado”. Aí ele ainda brincou e falou assim: “olha gente, eu juro que quando falavam, assim, que não vai dar para esse curso começar porque não conseguiu fechar o processo de compra juro que eu pensava assim, nossa, mas fulano não pode ir ao supermercado comprar?” E não, é o nosso processo de compras. Ele: - “Nossa! É literalmente um processo”. Isso está sendo tão bom para as pessoas entenderem como funciona porque não é simples. É justamente isso conseguir ampliar a visão ver como funciona, né? Que às vezes a gente não consegue iniciar uma turma porque o processo de compras, né, não fechou e não foi por causa daquele colaborador. Porque são várias, né, fases do processo e que não depende só da gente, depende da sede. (Entrevistado 16).

O entrevistado 16 expressa como a integração - comunicação e colaboração - favorece seus processos. Para o entrevistado 16, é importante que todos os funcionários compreendam os procedimentos, desafios e responsabilidade uns dos outros, sugerindo que tal compreensão promove uma colaboração mais efetiva. A realização de reuniões semanais e a prática de cada setor apresentarem seus processos pode favorecer a transparência e o envolvimento coordenado dos envolvidos resolverem coletivamente problemas.

A surpresa e a valorização do funcionário da central ao compreender a complexidade do setor de compras sinalizam para a importância de educar todos sobre os processos internos da organização. O exemplo apresentado pelo entrevistado 16 sugere que a falta de compreensão sobre a complexibilidade dos processos pode levar à subestimação dos desafios enfrentados por diversos setores, além de ilustrar como a integração comportamental pode desmistificar equívocos e promover a empatia na equipe, favorecendo um ambiente respeitoso e cooperativo. A literatura corrobora essa prática, destacando que a integração comportamental, caracterizada pela comunicação aberta e colaboração, facilita o processamento de informações e agiliza a tomada de decisão, levando a resultados mais eficazes, prevenindo o declínio e promovendo a ambidestria organizacional (Shepherd *et al.*, 2023).

Com base na análise deste resultado e na teoria associada, pode-se estabelecer as seguintes **proposições teóricas**:

- A Integração Comportamental Melhora a Transparência Organizacional - A integração comportamental promove uma comunicação aberta e a colaboração entre departamentos, facilitando a transparência organizacional (Hambrick & Mason, 1984; Shepherd *et al.*, 2023). Estudos futuros devem explorar como essas práticas desmistificam processos complexos e aumentam a compreensão mútua, conforme observado na gestão de compras e estoque.

- A Integração Comportamental Promove a Empatia e a Cooperação entre Funcionários

- A integração comportamental facilita a compreensão dos desafios e responsabilidades interdepartamentais, promovendo um ambiente de trabalho cooperativo e empático (Shepherd *et al.*, 2023). Estudos futuros devem focar em como a comunicação e a colaboração regular podem aumentar a empatia e a cooperação, como ilustrado pelo impacto positivo das apresentações interdepartamentais e *workshops* no fortalecimento das relações de trabalho.

A análise realizada nesta subseção (4.3.5.1) mostrou que uma gestão de compras efetiva contribui para a eficiência operacional e a redução de custos. A coordenação adequada entre as diferentes áreas envolvidas nas compras é relevante para assegurar a qualidade e a conformidade dos produtos adquiridos.

4.3.5.2. Gestão de estoque

Esta subseção (4.3.5.2) examina como a gestão de estoque reflete a disponibilidade de recursos e a eficiência das operações. A gestão de estoque envolve o controle e a supervisão dos níveis de estoque para atender às demandas organizacionais sem excessos ou faltas.

A integração comportamental entre unidades promove a utilização eficiente dos recursos disponíveis e evita desperdícios. Esta subcategoria foi mencionada por cinco dos 16 entrevistados, representando 17% das menções.

Isso faz total diferença para a estratégia dos cursos. (...) Primeiro o estoque. Quando começamos a visitar as unidades para entender o estoque e informar os docentes sobre o que estava disponível, às vezes, direcionamos, algumas ofertas. Por exemplo, se tínhamos insumos que estavam para vencer, sugerimos a realização de *workshops* ou outros eventos para utilizá-los e cumprir metas. Outro exemplo é o gerenciamento de insumos. Se um insumo não estava sendo utilizado em uma unidade por mais de 180 dias, buscamos maneiras de utilizá-lo ou transferi-lo para outra unidade que precisasse. Isso ajudava no giro dos produtos e na eficiência do uso de recursos. (Entrevistado 09).

O trecho fornecido pelo entrevistado 09 aborda a gestão de estoque e a importância da integração comportamental entre unidades para a utilização eficiente dos recursos. A prática de visitas às unidades para entender o estoque disponível e a redistribuição de insumos mostra como a comunicação e a colaboração são importantes para evitar desperdícios e otimizar recursos. Essa prática se alinha com a visão de que a integração comportamental promove a utilização eficaz dos recursos disponíveis (Hesselbarth *et al.*, 2023).

Estudos futuros podem avaliar a seguinte **proposição teórica**: A Integração Comportamental Aumenta a Eficiência na Gestão de Recursos - A colaboração e a comunicação entre diferentes unidades organizacionais facilitam a gestão eficiente dos recursos, evitando desperdícios e otimizando o uso dos insumos (Bromiley & Rau, 2016; Hesselbarth *et al.*, 2023). Pesquisas futuras devem examinar como práticas de integração, como treinamentos cruzados e sessões de *feedback*, contribuem para a eficiência operacional, conforme evidenciado na gestão de estoque.

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.5.2) indicam que uma gestão de estoque eficiente é importante para a continuidade das operações e a satisfação dos clientes. A integração entre a gestão de estoque e outras áreas operacionais melhora a previsibilidade e a responsividade da organização.

4.3.5.3. *Gestão de pessoas*

Nesta subseção (4.3.5.3) discute-se como a gestão de pessoas influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores. A valorização do conhecimento técnico dos profissionais e a criação de uma cultura organizacional que promove a colaboração são necessárias para a tomada de decisões informadas e eficazes.

Esta subcategoria foi mencionada por cinco dos 16 entrevistados, totalizando 29% das menções sobre integração comportamental. Dentro dessa subcategoria, a Gestão do Conhecimento foi mencionada em 13 trechos (65%), e a Cultura Organizacional em sete trechos (35%).

Gestão do Conhecimento

Olha, uma das estratégias que o alto escalão poderia adotar é a valorização do lastro técnico dos profissionais que a instituição tem. Explorar isso, pois há pessoas muito boas, competentes e que ficam pouco aproveitadas, apesar dos aspectos controversos e políticos. É necessário usar e abusar dessas pessoas no bom sentido do conhecimento que elas têm para tomar decisões, para fazer um posicionamento adequado, para criar um portfólio que realmente corresponda à necessidade do mercado. (Entrevistado 12).

O trecho do entrevistado 12 foi extraído quando questionado sobre estratégia ou prática que a instituição poderia utilizar para tentar promover uma interação positiva entre os pares do mesmo nível.

O entrevistado 12 expressa, no excerto acima, sobre a importância de utilizar o conhecimento dos profissionais para a tomada de decisões estratégicas. Sugere-se que ao valorizar e utilizar o conhecimento técnico dos profissionais, a instituição pode melhorar suas operações, tomar decisões mais informadas e criar um portfólio de cursos que atenda às necessidades do mercado. Isso é consistente com os estudos que mostram que a utilização do conhecimento técnico dos profissionais pode melhorar as operações e a tomada de decisões informadas (Bromiley & Rau, 2016).

Ao avaliar este resultado e a teoria aplicável, é possível a seguinte **proposição teórica** para investigações futuras: - A integração comportamental melhora a tomada de decisões estratégicas. A integração comportamental, ao promover o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre gestores, melhora a qualidade das decisões estratégicas (Hambrick & Mason, 1984; Bromiley & Rau, 2016). Estudos futuros devem investigar como práticas como sessões de *feedback* e reuniões estratégicas regulares podem influenciar positivamente a tomada de decisões, garantindo que estas sejam mais informadas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Cultura Organizacional

Outro momento top ocorreu no Tauá. Levamos um grupo de gestores para lá justamente para tirá-los do cotidiano. Não foi exatamente o mesmo caso, mas foi muito parecido. Quando você vai para fora, desconectado da rotina diária, abre-se espaço para oportunidades. O local era propício para isso; estávamos lá com outra *vibe*, outra rotação. Fizemos questão de que o diretor regional não participasse para evitar a “síndrome do jaleco branco”, onde as pessoas poderiam concordar automaticamente com ele. (Entrevistado 12).

O entrevistado 12 destacou a importância de criar ambientes propícios para a interação, fora da rotina diária, para promover novas oportunidades e valorização do conhecimento técnico dos profissionais. Isso está alinhado com os estudos que mostram que a integração comportamental afeta positivamente a satisfação dos funcionários e a redução da rotatividade, além de promover a ambidestria organizacional (Shepherd *et al.*, 2023).

Considerando a revisão deste achado e a teoria conexa, é possível realizar as seguintes **proposições teóricas**:

- A Integração Comportamental Fortalece a Cultura Organizacional - A integração comportamental contribui para o fortalecimento da cultura organizacional ao promover valores

como respeito, empatia e cooperação (Shepherd *et al.*, 2023). Pesquisas devem explorar como a comunicação aberta e as práticas colaborativas influenciam a cultura organizacional, observando como a valorização do conhecimento técnico e a cooperação interdepartamental promovem um ambiente de trabalho positivo e coeso.

- A Integração Comportamental Aumenta a Satisfação dos Funcionários - A integração comportamental, através da valorização do conhecimento técnico e da promoção de um ambiente colaborativo, pode aumentar a satisfação dos funcionários e reduzir a rotatividade (Bromiley & Rau, 2016). Estudos futuros devem analisar como programas de reconhecimento e valorização, além de práticas colaborativas, impactam a satisfação dos funcionários e melhoram o clima organizacional

A análise nesta subseção (4.3.5.3) revelou que uma gestão de pessoas efetiva promove um ambiente de trabalho positivo e produtivo. O investimento em desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores pode resultar em maior engajamento e retenção de talentos, contribuindo para o sucesso organizacional.

4.3.5.4. *Gestão do portfólio*

Esta subseção (4.3.5.4) explora como a gestão do portfólio de projetos e produtos influencia a alocação de recursos e a priorização estratégica. A gestão do portfólio envolve a seleção, priorização e gestão de projetos e produtos alinhados com os objetivos organizacionais.

O gerenciamento do portfólio por meio da colaboração entre áreas intermediárias e de atividades finalísticas na instituição educacional é importante para garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira eficiente, promovendo uma oferta mais assertiva de cursos. Esta subcategoria foi mencionada por três dos 16 entrevistados, totalizando 22% das menções. Dentro dessa subcategoria, o *Design* Educacional foi mencionado em 11 trechos (73%), e a Legislação em quatro trechos (27%).

A gestão de portfólio é essencial. A partir do portfólio de cursos geramos as listas de insumos e ajudamos na definição de recursos, reduzindo custos e otimizando a oferta. Nos últimos dois anos, trabalhamos muito para aproximar as áreas meio da área fim, garantindo uma oferta mais assertiva, utilizando os recursos disponíveis da instituição de maneira eficiente. (Entrevistado 09)

O entrevistado 09 destaca que a gestão eficiente do portfólio envolve gerar listas de insumos e definir recursos, o que reduz custos e otimiza a oferta. A colaboração entre áreas

meio (administração, logística, etc.) e áreas fim (docência, por exemplo) é relevante para garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira eficiente.

A integração comportamental aqui é vista na comunicação e colaboração entre diferentes setores, promovendo uma gestão eficiente e uma oferta mais assertiva de cursos. A literatura apoia essa visão, sugerindo que a integração comportamental facilita a comunicação e a colaboração entre diferentes setores, promovendo a utilização eficaz dos recursos disponíveis e a implementação de estratégias mais eficientes (Shepherd *et al.*, 2023).

Design Educacional do Portfólio compreende o processo de desenvolvimento e implementação de cursos que envolve a participação ativa de *stakeholders* para garantir relevância, qualidade, e viabilidade operacional.

Assim, minha organização de pensamento ajudava a garantir que não apenas a quantidade, mas também a qualidade e relevância dos cursos fossem consideradas no processo de definição do portfólio. (...) Posso te dizer que de 375 cursos apenas 30% são ofertados nas unidades. Ofertado, nem entregue, entende? Coloco a oferta lá, mas até a divulgação, a formação de turma, a taxa cai mais um pouco. Deve chegar a uns 20% do portfólio sendo realmente empregado na ponta. Aí passamos a ter uma outra visão. Por que esses cursos não estão sendo ofertados? É porque o mercado não quer? Porque a unidade não tem como ofertar? Um exemplo é o curso de enfermagem. Por que todas as unidades não oferecem enfermagem se a demanda é alta? Porque algumas unidades não têm laboratório, então não têm como ofertar. Há inúmeros fatores a considerar, como se a unidade tem a capacidade de atender, se o diretor não quer por ser mais fácil entregar assistente administrativo do que um técnico de enfermagem, o que dá menos dor de cabeça. Então esses são os fatores que influenciam essa questão. (Entrevistado 10).

O entrevistado 10 questionado sobre como seu estilo cognitivo, que incorpora tanto racionalidade quanto intuição, influencia o processo de definição do portfólio de cursos na instituição destaca que apenas 30% dos cursos ofertados são realmente oferecidos nas unidades, e esse número cai ainda mais quando se considera a formação de turmas e a efetiva entrega dos cursos. Isso aponta para desafios na implementação e na comunicação da oferta de cursos para os alunos.

Ele sugere que a baixa taxa de implementação pode ser atribuída a uma falta de interesse do mercado ou a barreiras internas nas unidades, como limitações de infraestrutura (por exemplo, falta de laboratórios). Além disso, as preferências dos gestores por cursos mais fáceis

de gerenciar, como assistente administrativo, podem evitar complicações operacionais, mas podem não atender às demandas do mercado.

Para superar tais desafios, o entrevistado 10 sugere a necessidade de um alinhamento estratégico entre as unidades educacionais e uma melhor comunicação, possibilitando um ajuste mais eficiente do portfólio de cursos às necessidades e capacidades tanto do mercado quanto das unidades. A literatura sugere que a integração comportamental promove a adaptação e a inovação, permitindo que a organização responda rapidamente às mudanças externas e otimize suas ofertas (Hodgkinson & Healey, 2011; Bromiley & Rau, 2016).

Na área de gestão de produtos, achamos que vamos criar os produtos, mas quem vai entregar não são os gestores, são os professores. Então, eles precisam estar envolvidos desde o início nesse processo de construção e até no processo de sugestão de temas, de novos cursos, produtos, na fase de ideação. Então, o gestor de portfólio precisa estar bem atento nesse sentido também. Ele precisa fazer essa gestão de risco também com quem entrega na ponta”. “(...) Não. A gente tem os processos que chamamos de criatividade, que são os processos de ideação. Mas eles estão numa fase posterior à escolha dos temas. Então, geralmente trabalhamos com grupos focais de diferentes áreas. Escutamos especialistas de áreas diferentes até chegarmos a um tema, mas não há uma metodologia fechada. Acho que em cada área trabalhamos de um aspecto diferente. Utilizamos metodologias de gestão de projetos, de ideação e prototipação, mas não são metodologias específicas para gestão de portfólio. São metodologias que são criadas na área de gestão, até da própria engenharia de produção, mas que trazemos e fazemos uma abordagem personalizada, digamos assim. (...) A gente utiliza muito o *Design Thinking*, mas a gente não se limita a uma metodologia específica. (Entrevistado 15).

A respeito desse achado, o entrevistado 15 havia sido questionado sobre como a prática da autorreflexão e análise crítica, no que tange às próprias decisões, contribuem estrategicamente no processo de decisão relacionado à oferta de cursos na instituição. Uma vez que apresentou um exemplo, foi questionado sobre a existência de alguma metodologia específica utilizada para o desenvolvimento de cursos.

O entrevistado 15 relata que a participação dos professores no processo de *Design Educacional* é importante considerando que eles são os responsáveis pela entrega dos cursos ofertados pela instituição. A estratégia mencionada pelo entrevistado 15, de envolvê-los desde o início, viabiliza para que os cursos desenvolvidos sejam viáveis e venham a ser recepcionados

por aqueles que os ministrarão. O entrevistado 15 sugere que gestor de portfólio deve considerar os riscos associados à implementação dos cursos, e que integração comportamental entre gestores e professores é importante para que os cursos sejam realistas e atendam às necessidades dos *stakeholders*. Isso se alinha ao entendimento de Powel *et al.* (2011) de que a participação ativa dos *stakeholders* no processo é importante para implementação de estratégias bem-sucedidas.

No tocante à metodologia utilizada para o desenvolvimento de cursos, o entrevistado 15 destaca que não há uma metodologia fechada, mas sim uma abordagem flexível e personalizada. A utilização de grupos focais de diferentes áreas e a escuta de especialistas indica geração de ideias diversificadas e inovadoras, com variedade de perspectivas e conhecimentos. Isso sugere a importância da adaptação e da personalização das metodologias, para atender às necessidades específicas da instituição no que tange à oferta de cursos e seu desempenho. A literatura destaca que a integração social e a interdependência da equipe podem influenciar positivamente os resultados organizacionais, especialmente em situações de incerteza (Bromiley & Rau, 2016)

Legislação: Conjunto de requisitos legais e normativos que orientam a estrutura e a carga horária dos cursos, garantindo conformidade e qualidade na oferta educacional.

Mas há coisas que são obrigações legais, legislação, né? Para ser considerado um curso de qualificação profissional ele tem que ter no mínimo tantas horas. Para ser um curso de aperfeiçoamento são tantas horas. Então, você vai se adequando, mas também trazendo outros cursos para dentro do portfólio”. “(...) Portanto, uma das minhas funções envolve sinalizar essas lacunas no planejamento e incentivar a exploração de outras áreas dentro do eixo; além de identificar a necessidade de adaptar a carga horária e os formatos dos cursos para atender melhor às demandas do mercado e às preferências dos alunos. Isso permitia que a oferta fosse mais alinhada com as realidades e expectativas dos diferentes públicos atendidos pela instituição. (Entrevistado 10).

Ainda questionado sobre como percebia seu estilo cognitivo influenciando o processo de escolha de curso, e instigado sobre sua participação no planejamento estratégico da instituição, o entrevistado 10 relatou o trecho acima. Esse entrevistado discute a influência da legislação e gestão do portfólio no planejamento e oferta de cursos. Ele menciona que para um curso ser considerado de qualificação profissional ou aperfeiçoamento, deve cumprir requisitos mínimos, como carga horária. A integração comportamental é fundamental aqui, pois envolve a colaboração entre gestores do portfólio, desenvolvedores de cursos e especialistas em legislação para garantir a conformidade dos cursos com as exigências legais.

Além disso, a adaptação às exigências legais pode incentivar a inovação e a inclusão de novos cursos no portfólio. Isso requer uma avaliação contínua das demandas do mercado e a flexibilidade para ajustar a oferta de cursos, conforme necessário. A integração comportamental suporta essas adaptações, promovendo uma comunicação eficaz e uma análise crítica e proativa das lacunas no planejamento.

Identificar e sinalizar essas lacunas permite à instituição explorar novas oportunidades. A adaptação dos cursos para atender às demandas do mercado e às preferências dos alunos é necessária para manter a relevância e atratividade dos cursos oferecidos. A flexibilidade na carga horária e nos formatos dos cursos responde às necessidades dinâmicas dos alunos e do mercado. A literatura apoia a ideia de que a integração comportamental facilita a adaptação e inovação, permitindo que a organização responda rapidamente às mudanças externas (Hodgkinson & Healey, 2011).

A análise nesta subseção (4.3.5.4) indicou que uma gestão do portfólio bem-estruturada é importante para a maximização do valor dos projetos e produtos. A integração entre a gestão do portfólio e a estratégia organizacional possibilita que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e que os projetos prioritários recebam a atenção necessária.

4.3.5.5. *Gestão do relacionamento*

Nesta subseção (4.3.5.5) explora-se como a gestão do relacionamento com *stakeholders* afeta a efetividade organizacional. A gestão do relacionamento com *stakeholders* internos e externos é oportuna para alinhar os objetivos educacionais com as necessidades do mercado de trabalho. Esta subcategoria foi mencionada por nove dos 16 entrevistados, totalizando 17% das menções sobre integração comportamental.

Eu lido com cinco sindicatos, por consequência, cinco presidentes. Então, eu tenho que me relacionar, ouvir, ser prudente naquilo que eu respondo porque eu não sou técnico, né? Eu estou ali para construir. Qual é o meu objetivo? Transformar vidas através da educação profissional, se é A, B ou C, se é da direita, se é da esquerda, se é isso aí, isso não me importa. O nosso compromisso é certificar e preparar profissionais para o mercado de trabalho na região. (Entrevistado 05).

O entrevistado 05 destacou a gestão do relacionamento, a importância de manter relações positivas com *stakeholders* externos, como sindicatos e empresários, através da comunicação eficaz e da escuta ativa. Essa prática é relevante para alinhar os objetivos educacionais com as necessidades do mercado de trabalho, conforme discutido por diversos

estudos sobre a integração social e sua influência nos resultados organizacionais (Finkelstein *et al.*, 2009; Hambrick & Crossland, 2018).

A análise permitiu verificar que a integração comportamental facilita a comunicação aberta, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe do alto escalão, promovendo uma gestão mais eficiente e a realização dos objetivos estratégicos da organização (Hambrick & Mason, 1984). No contexto educacional, a integração comportamental permite que os gestores alinhem suas estratégias com as necessidades do mercado e as capacidades das unidades, otimizando a oferta de cursos e melhorando a taxa de implementação (Finkelstein *et al.*, 2009; Ou *et al.*, 2018).

Nesta seção, os dados empíricos corroboram a literatura, mostrando que a participação ativa dos professores no processo de desenvolvimento dos cursos e a adaptação às exigências legais são essenciais para a implementação bem-sucedida das estratégias, conforme sugerido por Hodgkinson & Healey (2011). Além disso, a integração comportamental facilita a colaboração entre diferentes setores, pode otimizar a gestão do portfólio, e promover a utilização eficaz dos recursos disponíveis (Shepherd *et al.*, 2023).

A análise nesta subseção (4.3.5.5) mostrou que uma gestão efetiva do relacionamento com *stakeholders* é importante para a reputação e o sucesso da organização. A comunicação clara e a colaboração com *stakeholders* internos e externos promovem um ambiente de confiança e cooperação, essencial para a realização de estratégias exitosas.

Por fim, a análise desta subseção (4.3.5) mostrou que a integração comportamental dos gestores é relevante para a efetividade das práticas organizacionais. A coordenação entre diferentes áreas de gestão possibilita uma abordagem mais coesa e eficiente, resultando em melhores decisões estratégicas e maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

4.3.6. Liderança transformacional

Nesta subseção (4.3.6), será analisado como a liderança transformacional dos gestores do alto escalão influencia as práticas organizacionais e a implementação de decisões estratégicas.

Os entrevistados foram questionados se identificavam entre seus pares, lideranças inspiradoras que influenciam a escolha de cursos e afetam o desempenho da instituição. Os resultados apontam que a liderança transformacional é relevante na influência comportamental para a tomada de decisões estratégicas na instituição de ensino.

Todos os entrevistados fizeram menção ao construto conforme tabela 27 que resume esse construto extraído do Apêndice B.

Tabela 27

Apresentação de resultados - Construto psicológico “Liderança transformacional”

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características Psicológicas		16	921	100%	
Liderança transformacional		16	62	11 %	
	Motivação inspirada	10	17		27%
	Influência idealizada	9	19		31%
	Consideração individualizada	9	20		32%
	Liderança feminina	2	6		10%

Os dados apresentados na Tabela 27 destacam que o construto "Liderança Transformacional" foi identificado em 62 passagens de entrevistas, abrangendo todos os 16 participantes, o que representa 7% do total de menções na categoria de características psicológicas. Tal dado enfatiza a importância de melhor análise para compreensão das dimensões do construto “Liderança transformacional” no alto escalão educacional.

A liderança transformacional manifesta-se de várias formas, as quais foram agrupadas em quatro subcategorias principais, refletindo os diferentes impactos que este construto pode ter sobre a tomada de decisão estratégica e a dinâmica organizacional. A partir da categorização e análise do conteúdo, é possível apresentar constatações do estudo, em detalhes, nos tópicos 4.3.6.1 a 4.3.6.4.

4.3.6.1. Consideração individualizada

Esta subseção (4.3.6.1) explora como a consideração individualizada, uma característica da liderança transformacional, influencia o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores. Esta subcategoria foi mencionada por nove dos 16 entrevistados, totalizando 32% das menções sobre liderança transformacional.

Nós temos aí gestores que possuem muito tempo de casa, muitos anos que já vivenciaram aí contextos diferentes, não só de gestão, mas até de mudança comportamental no mercado. E que acabam trazendo pra gente aí dentro da sua

experiência, é informações que são relevantes para essa tomada de decisão, até para que não haja equívocos, né? (Entrevistado 01).

Nesse trecho, o entrevistado 01 faz menção ao tempo de casa e a experiência de gestores na instituição indicando um reconhecimento explícito do valor individual de cada gestor. Isso reflete a consideração individualizada ao mencionar a importância de gestores que trazem informações relevantes para decisões, mostrando cuidado e apoio aos membros da equipe. A literatura sugere que a consideração individualizada é essencial para criar um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso, no qual cada membro se sente valorizado e apoiado (Resick *et al.*, 2009). Reflete também a atenção personalizada e o apoio ao desenvolvimento dos seguidores, conforme descrito por Cavazotte *et al.* (2012) e Chen *et al.* (2019).

A análise nesta subseção (4.3.6.1) mostrou que a consideração individualizada dos gestores promove um ambiente de apoio e desenvolvimento pessoal. Gestores que demonstram atenção às necessidades individuais de seus colaboradores contribuem para um maior engajamento e satisfação no trabalho, resultando em uma equipe mais motivada e produtiva.

4.3.6.2. *Influência idealizada (Carisma)*

Esta subseção (4.3.6.2) examina como a influência idealizada, ou carisma, dos gestores impacta a cultura organizacional e a implementação de decisões estratégicas. A influência idealizada ou carisma refere-se à capacidade do líder de ser uma fonte de inspiração e um modelo a ser seguido. Esta subcategoria foi mencionada por nove dos 16 entrevistados, representando 31% das menções.

Eu tenho um par, né? Uma pessoa que é meu par, que ela é pra mim uma inspiração. É uma colega de trabalho, que ela é pra mim inspiradora. Eu acredito nela. Eu acredito que ela tenha tomado decisões mais assertivas, com controle emocional, que eu ainda vou demorar umas três gerações, encarnações pra ter, e que eu admiro muito e que me inspira, né? (Entrevistada 03).

O entrevistado 03 expressa admiração e inspiração por uma colega, par, de nível hierárquico, refletindo a influência idealizada por um líder carismático, indicando o respeito. A crença nas decisões assertivas da colega indica que ela é vista como um exemplo de comportamento ideal, especialmente pelo controle emocional que detém. A repetição de termos “admiro” e “inspira” reforça a ideia de que a colega é um modelo de comportamento a ser

seguido. Tal aspecto é essencial para construir confiança e engajamento entre os seguidores, incentivando-os a alinhar seus esforços com os objetivos organizacionais (Chen *et al.*, 2019).

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.6.2) indicam que gestores com influência idealizada (carisma) são mais eficazes em promover uma visão compartilhada e inspirar confiança. Essa capacidade de inspirar e motivar a equipe resulta em maior coesão e alinhamento com os objetivos organizacionais.

4.3.6.3. Liderança feminina

Nesta subseção (4.3.6.3) discute-se como a liderança feminina contribui para a diversidade e a eficácia nas práticas organizacionais. A liderança feminina destaca as habilidades únicas que as mulheres trazem para a gestão, como atenção aos detalhes e capacidade de realizar múltiplas tarefas. Esta subcategoria foi mencionada por dois dos 16 entrevistados, totalizando 10% das menções.

Eu sempre falava, e o pessoal ficava rindo de mim (...) aprendi muito com as mulheres. As mulheres são detalhistas, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo e enxergam várias coisas ao mesmo tempo. Elas são mães, esposas, cuidam da casa e vão para o trabalho. Brinco que elas rodam os pratinhos melhores que a gente. Às vezes, os homens fazem duas coisas e já ficam malucos. (...) Você tem que olhar os detalhes. Chegando na unidade, você observa como está a conservação. Qual é a minha percepção? As unidades geridas por mulheres são mais conservadas do que as geridas por homens. Sempre brinco nas reuniões com meus diretores, especialmente com os homens, dizendo: "Vamos ter um olhar de mulher." As mulheres têm uma percepção mais ampliada do que a nossa. Elas têm uma visão mais ampla e conseguem ter esse olhar como um todo da operação. Elas têm um olhar sistêmico que, às vezes, os homens não têm. Sempre trabalhei mais com mulheres, talvez por isso tenha essa referência. Na educação, sempre há mais mulheres do que homens. As mulheres entregam um trabalho de qualidade superior. Os homens tendem a ser mais práticos, enquanto as mulheres são mais detalhistas. Para lidar com educação, é preciso ter um olhar humano muito apurado, e as mulheres normalmente têm isso mais do que os homens. (Entrevistado 09).

O entrevistado 09 menciona a habilidade das mulheres de serem atentas aos detalhes e de realizar múltiplas tarefas de forma simultânea. Reflete um reconhecimento das competências que as mulheres detêm em lidar com detalhes em ambientes dinâmicos, adotando uma visão

sistematizada que é enfatizada. Nesse trecho, o entrevistado 09 expressa que as mulheres tendem a entregar um trabalho de qualidade superior pelo detalhismo e sensibilidade humana, sugerindo uma abordagem empática e necessária na liderança educacional. Por fim, ressalta que líderes femininas prezam pela conservação e manutenção, refletindo seu compromisso com a qualidade. A literatura indica que a diversidade de gênero no alto escalão pode levar a decisões mais equilibradas e inovadoras, beneficiando a organização como um todo (Cortes & Herrmann, 2020).

À luz da análise deste achado e da teoria relacionada, pode-se realizar as seguintes **proposições teóricas**:

- A liderança feminina está associada a uma gestão mais detalhista e eficaz em instituições educacionais (Rosener, 1990; Eagly & Carli, 2003). As referências às habilidades de gestão detalhista e multifuncional das mulheres sugerem que a presença de líderes femininas pode melhorar a eficácia da gestão detalhista, resultando em uma melhor administração e desempenho organizacional.

- A diversidade de gênero no alto escalão está positivamente associada ao desempenho organizacional nas instituições educacionais (Smith *et al.*, 2006; Bobe & Kober, 2020). A diversidade de gênero traz diferentes perspectivas e abordagens para a tomada de decisão, o que pode levar a um desempenho organizacional melhorado. Líderes femininas e suas habilidades únicas, juntamente com as competências dos líderes masculinos, podem resultar em um desempenho superior.

A análise nesta subseção (4.3.6.3) revelou que a liderança feminina enriquece a diversidade cognitiva e promove uma abordagem mais inclusiva e colaborativa na tomada de decisões. Mulheres em posições de liderança contribuem para a inovação e a efetividade organizacional, trazendo diferentes perspectivas e estilos de gestão.

4.3.6.4. *Motivação inspirada*

Esta subseção (4.3.6.4) explora como a motivação inspirada pelos líderes transformacionais influencia o desempenho e o comprometimento dos colaboradores. A motivação inspirada envolve incentivar a equipe a alcançar objetivos elevados e superar desafios. Esta subcategoria foi mencionada por 10 dos 16 entrevistados, totalizando 27% das menções.

Muitas vezes, em reuniões, os profissionais da equipe dizem: "É impossível! Não vamos conseguir, não vamos dar conta!" Nesse momento, eu intervenho com uma postura

positiva: "Gente, fiquem tranquilos! Nós vamos conseguir, sei que vocês são capazes!" Esse trabalho de motivação é importante. Olha, não se cobrem para perfeição. "É que eu não posso errar". Não é por aí! Eu consigo te falar que não é uma escolha de um determinado curso, mas a forma como a equipe é conduzida para que o desenvolvimento do produto aconteça e a oferta seja disponibilizada. (Entrevistado 10).

Questionado no contexto de como seus valores pessoais contribuem para o desenvolvimento e oferta de cursos na instituição, o entrevistado 10 expressou sua atuação interveniente, que conduz a equipe a superar os desafios. O trecho analisado alinha-se à motivação inspirada, mostra como o líder utiliza uma comunicação positiva, expressa confiança nas capacidades da equipe, e busca atenuar uma pressão aparente para conduzir a equipe em direção a um objetivo comum. A liderança transformacional é importante para criar um ambiente que encoraja o desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo um desempenho superior (Agle *et al.*, 2006; De Jong *et al.*, 2013).

A liderança transformacional é amplamente estudada devido à sua capacidade de inspirar e motivar colaboradores a alcançar desempenho superior (Chen *et al.*, 2019). No contexto educacional, essa liderança é igualmente relevante, pois gestores podem influenciar a cultura institucional, a qualidade dos serviços educacionais e o desempenho acadêmico. Os dados evidenciados desta pesquisa corroboram o conceito de liderança transformacional, mostrando como suas diferentes dimensões contribuem para o desempenho organizacional e uma cultura positiva.

A consideração individualizada e a liderança feminina promovem um ambiente inclusivo e de apoio, essencial para o bem-estar dos colaboradores e a melhoria do desempenho organizacional, dialogando com o *Cluster 1* da RSL (Apêndice A) relacionado ao impacto social. A influência idealizada e a motivação inspiradora são fundamentais para alcançar altos níveis de desempenho, incentivando a equipe a superar desafios e buscar a excelência. Alinha-se à temática de gestão e desempenho, conforme o *Cluster 2* da RSL (Apêndice A). Esses aspectos são sustentados pela literatura, que destaca como a liderança transformacional pode aumentar a adaptabilidade organizacional e explorar novas oportunidades em ambientes dinâmicos e desafiadores (Resick *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2019).

Sabe-se que um ambiente de inovação e colaboração é necessário para a competitividade e o sucesso organizacional (Bromiley & Rau, 2016), especialmente em contextos educacionais onde a criatividade e a adaptação são relevantes. A análise das entrevistas revela que a liderança transformacional dos gestores não apenas motiva e inspira, mas também cria um ambiente

propício para essa inovação e a colaboração, conforme discutido por Yoon *et al.* (2015) e Eriksson *et al.* (2020). Os resultados estão alinhados com a literatura sobre a Teoria do Alto Escalão, que destaca a importância das características pessoais e cognitivas dos gestores nas decisões estratégicas e no desempenho organizacional (Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein *et al.*, 2009; Liu & Ji, 2022).

A articulação da comunicação integrada e motivadora combinada com a atenção aos detalhes e visão sistêmica, a diversidade cognitiva e de gênero no alto escalão podem elevar a qualidade das decisões e a inovação contribuindo para o sucesso organizacional. Para tal, o alinhamento de investigações de liderança e informação alinha-se ao *Cluster* 03 da RSL (Apêndice A).

A partir da apresentação dos resultados nesta subseção (4.3.6.4), a discussão indicou que a motivação inspirada pelos líderes transformacionais resulta em maior desempenho e comprometimento dos colaboradores. Líderes que conseguem inspirar suas equipes promovem um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo, contribuindo para o sucesso organizacional.

A análise desta subseção (4.3.6) destacou que a liderança transformacional entre os gestores do alto escalão possibilita um ambiente de trabalho mais motivador e inovador. Gestores transformacionais inspiram suas equipes a alcançar metas ambiciosas, resultando em maior engajamento e eficiência na implementação de decisões estratégicas.

4.3.7. *Locus de controle*

Nesta subseção (4.3.7), será analisado como o *locus* de controle dos gestores do alto escalão influencia as práticas organizacionais e a implementação de decisões estratégicas. O *locus* de controle refere-se à percepção dos gestores sobre o controle que possuem sobre os eventos e resultados em suas vidas e no ambiente de trabalho.

“Em sua opinião, como a percepção de onde está o controle, seja dentro ou fora de sua influência, afeta sua abordagem para lidar com desafios e decisões na definição dos cursos?” Essa foi a pergunta realizada aos entrevistados para verificar como o construto *locus* de controle é expresso pelos entrevistados e como pode influenciar as decisões dos executivos no contexto da instituição de ensino.

O construto foi expresso por onze entrevistados, em 29 trechos, que corresponde a 3% total de referências conforme tabela do Apêndice B deste estudo e resumidos na tabela 28. Este dado demonstra a presença do *locus* de controle como um fator capaz de influenciar na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição de ensino.

Tabela 28

Apresentação de resultados - Construto psicológico “Locus de controle”

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
<i>Locus de controle</i>		11	29	3 %	
	Compromisso com a ética e a missão institucional	2	4		14%
	Flexibilidade e adaptabilidade	2	14		48%
	Foco nas demandas regionais e resistências a pressões externas	3	6		21%
	Gestão humanizada	5	5		17%

A percepção de controle, seja interna ou externa, manifesta-se de várias formas, as quais foram agrupadas em quatro subcategorias principais (4.3.7.1 a 4.3.7.4), padrões percebidos a partir da análise de conteúdo, refletindo diferentes dinâmicas do construto na organização e sobre a tomada de decisão estratégica.

4.3.7.1. Compromisso com a ética e a missão institucional

Nesta subseção (4.3.7.1), será explorado como o compromisso com a ética e com a missão institucional influencia a tomada de decisões estratégicas pelos gestores. Um forte compromisso ético pode orientar as ações dos gestores e garantir que as decisões estejam alinhadas com os valores e objetivos da instituição.

O compromisso com a ética e com a missão institucional envolve a aderência aos princípios e objetivos da organização, mesmo diante de pressões externas. Esta subcategoria foi mencionada por dois dentre 11 entrevistados, totalizando 14% das menções sobre o *locus* de controle.

Eu não posso simplesmente abrir um curso que vai de encontro com a necessidade de um comércio. Eu atendo a comunidade como um todo. A minha comunidade escolar ela no sistema ela é ampla, né, eu tenho ali diversos atores. E é atuando em prol daquela formação. Então, eu não posso em momento algum necessariamente virar os meus olhos

para uma necessidade pontual. Eu tenho que compreender a máxima da proposta institucional que é educar para o comércio. (Entrevistado 01).

O entrevistado 01 expressa que não cede às pressões comerciais pontuais, e prioriza a missão institucional e princípios éticos da organização. O foco está na necessidade de atender a comunidade escolar e não em ceder às demandas que possam surgir e comprometer a missão educacional. Este comportamento reflete um *locus* de controle interno, através do qual o indivíduo sente que tem o poder e a responsabilidade de tomar decisões alinhadas com os princípios institucionais. A literatura sustenta que um *locus* de controle interno está associado a uma maior percepção de controle e responsabilidade pessoal sobre os resultados (Rotter, 1966). No contexto educacional, esse compromisso com a missão institucional é importante para garantir a integridade e a qualidade da educação oferecida (Finkelstein & Hambrick, 1996).

A análise nesta subseção (4.3.7.1) mostrou que gestores com um forte compromisso ético e com a missão institucional tendem a tomar decisões que promovem a integridade e a responsabilidade organizacional. Este compromisso é essencial para manter a confiança e a credibilidade da instituição perante seus *stakeholders*.

4.3.7.2. *Flexibilidade e adaptabilidade*

Esta subseção (4.3.7.2) examina como a flexibilidade e a adaptabilidade dos gestores influenciam suas práticas de liderança e a eficácia das decisões estratégicas. A flexibilidade e a adaptabilidade refletem a capacidade de ajustar as estratégias e planos conforme as circunstâncias mudam. Esta subcategoria foi mencionada por dois dentre 11 entrevistados, representando 48% das menções.

Eu sou assim né? Eu absorvo, essa é uma diretriz. Não tenho histórico para esse tipo de área, mas eu vou tentar. E vou fazer o possível para ofertar porque eu tive uma diretriz para isso. Eu não vou colocar um volume expressivo porque também eu não vou dar conta, né? Mas deixa eu te dar um exemplo. Esse ano eles direcionaram para a gente ofertar uma certa área que a gente não tem histórico de oferta. E eu coloquei um curso, mas eu já tive pares que apresentaram resistência de colocar e não colocaram e tem lá suas defesas, né? Eu tive a minha defesa que eu não tenho um histórico das cidades que eu atuo, não tenho um histórico para ofertar aqui, mas que eu iria ofertar sim, né, já que era uma diretriz e fazer o possível para fechar, né? Mas, eu só poderia tentar uma turma de um curso, né? Porque eu preciso estudar melhor qual vai ser o meu foco de atuação e data de divulgação para fazer isso. Então, acho que é a condução mais fácil para isso,

né? Se você não tem como ofertar é ter dados e justificativas para isso, mas se você apresentar um pouco mais de flexibilidade também pode tentar, né? Porque muitas vezes você faz um planejamento. O ideal é que ele seja todo executado. Mas acontece de não. (Entrevistado 02).

O trecho acima ilustra a capacidade do entrevistado 02 de equilibrar diretrizes externas com adaptação às condições locais. Apresenta uma abordagem flexível, aceitando diretrizes externas, mas considerando também restrições do contexto local para tal implementação. Assim, o entrevistado sugere um equilíbrio entre *locus* de controle interno e externo, onde o executivo reconhece influências externas, mas mantém a autonomia para configurar suas estratégias. A literatura sugere que a capacidade de adaptação e flexibilidade é necessária para a eficácia organizacional, permitindo que os líderes ajustem suas abordagens conforme as mudanças nas circunstâncias (Elbanna *et al.*, 2020).

Com base na análise deste resultado e na teoria correspondente, torna-se viável propor a seguinte **proposição teórica**: A flexibilidade e a adaptabilidade na gestão são importantes para responder às mudanças e influências externas, resultando em um melhor desempenho de instituições educacionais.

Às vezes, temos todo um planejamento de cursos, mas surgem necessidades específicas, de parceiros, que não estavam previstas. Nesses casos, é fundamental ser claro sobre o que pode ser oferecido naquele momento e ajustar o planejamento conforme necessário ao longo do ano. (Entrevistado 04).

O entrevistado 04 reforça a ideia de flexibilidade e adaptabilidade, para que o executivo possa ajustar o planejamento conforme surjam as necessidades. A clareza sobre as limitações e capacidade de ajustar o plano expressa uma abordagem prática e adaptativa, equilibrando influências externas e internas.

Os resultados apresentados nesta subseção (4.3.7.2) indicam que gestores flexíveis e adaptáveis tendem a ser mais habilidosos no enfrentamento de desafios e de se ajustar às mudanças no ambiente organizacional. Essa adaptabilidade contribui para uma liderança mais efetiva e para a execução de estratégias inovadoras.

4.3.7.3. Foco nas demandas regionais e resistência a pressões externas

Nesta subseção (4.3.7.3) discute-se como o foco nas demandas regionais e a resistência a pressões externas afetam a tomada de decisões dos gestores. Este foco envolve a priorização

das necessidades locais e a resistência a influências externas que possam não estar alinhadas com a realidade local. Esta subcategoria foi mencionada por três dentre 11 entrevistados, totalizando 21% das menções.

Na verdade, quando fazemos o planejamento da unidade ele é influenciado mais pela região local do que externamente. O planejamento já traz alguns desafios propostos como carga horária e participações nos eixos. Dentro da unidade a influência dos atores locais é maior em relação aos gestores superiores. Isso ocorre porque trabalhamos com base em fatos. Quando apresentamos o planejamento já temos argumentos embasados. Muitas vezes essa validação é imediata. Apenas quando nos perguntam como podemos contribuir é que paramos para refletir sobre áreas que não havíamos considerado. Mas quando o planejamento é bem embasado não há influência externa que o negue. Isso ocorre porque confiam no trabalho da gestão da unidade e na equipe também. (Entrevistado 06).

O excerto do entrevistado 06 traz um destaque sobre a importância do planejamento, indicando um *locus* de controle interno. A ênfase no trabalho baseado em fatos e na validação imediata do planejamento expressa a autonomia e a confiança nas decisões locais, resistindo a pressões externas que não estejam alinhadas com a sua realidade local. A literatura indica que um planejamento bem embasado e focado nas necessidades locais pode levar a uma maior eficácia e resiliência organizacional (Ocasio, 1997).

Por mais desafiador que seja, é fundamental não se deixar abalar por pressões externas. As decisões tomadas durante o planejamento têm um impacto significativo no futuro da unidade. Não podemos simplesmente mudar de ideia no meio do caminho. O planejamento é um processo que ocorre entre julho e agosto e é crucial manter a consistência e o comprometimento com o que foi decidido. (Entrevistado 07).

O trecho expresso pelo entrevistado 07 reflete a resistência às pressões externas e a importância de manter a consistência no planejamento. Para o entrevistado, as decisões devem ser mantidas mesmo frente aos desafios externos, reforçando a influência de um *locus* de controle interno, realçando que a autonomia e o compromisso com o planejamento original são prioritários. Esse achado alinha-se ao entendimento de Rotter (1966) , ao salientar que indivíduos com *locus* de controle interno tendem a acreditar que seus próprios esforços determinam os resultados, bem como o posicionamento de Finkelstein e Hambrick (1996) que

sustentam que líderes com um forte *locus* de controle interno tendem a ser mais eficazes em suas funções, contribuindo positivamente para o desempenho organizacional.

Com a análise deste resultado e a teoria associada, pode-se estabelecer a seguinte **proposição teórica**: Um *locus* de controle interno está associado a uma maior eficácia na tomada de decisão em instituições educacionais (Rotter, 1966; Finkelstein & Hambrick, 1996).

A análise nesta subseção (4.3.7.3) apresentou que gestores que focam nas demandas regionais e resistem a pressões externas tendem a tomar decisões mais alinhadas com as necessidades locais. Essa abordagem fortalece a relevância e a sustentabilidade das iniciativas institucionais, promovendo uma influência positiva na comunidade.

4.3.7.4. *Gestão humanizada*

Esta subseção (4.3.7.4) explora como a gestão humanizada influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores. A gestão humanizada envolve práticas que valorizam o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe, criando um ambiente de trabalho positivo e motivador. Esta subcategoria foi mencionada por cinco dentre 11 entrevistados, totalizando 17% das menções.

Eu só estou querendo dizer que a minha característica que você me perguntou, o meu modelo de gestão é um modelo humano. E humano não quer dizer tratar todo mundo bem, é às vezes impor limites e falar o que precisa e não o que a pessoa quer ouvir. Para mim, isso é um modelo de gestão humana, mas também de valorizar de desenvolver pessoas.(...) Eu também aprendi nessa trajetória que você insistir em querer mais que o outro é um grande erro. Tem que ser mútuo. Eu tenho que dar oportunidades para as pessoas mesmo com as suas limitações! Querer desenvolver, mas a pessoa não querer e você insistir? Eu já quase perdi a minha carreira por insistir com uma pessoa que estava só trazendo problemas e problemas. Então, assim, eu tento! Entendo que eu tenho uma gestão humanizada racional. Porque eu te falei que vai para as avaliações é da minha conduta. (...) Mas, eu prezo muito por um bom clima organizacional, né? Eu trabalho, e o nosso cenário aí, você vai me entender, é um cenário 60 ou 70 por cento feminino! Você tem que lidar com TPM, você tem que lidar com licença maternidade. E isso é uma característica que você tem ou não tem. Olha Daniel, aí John Broome falando! Às vezes, da maneira que eu falo com você, o mesmo assunto, eu tenho que mudar até o tom de voz para falar com a mulher. Não que eu estou falando que é sexo frágil, não é

nesse aspecto. Mas você tem que entender, às vezes, né, principalmente nessa era agora, que acontece muito né? Infelizmente ainda o machismo impera. (Entrevistado 05).

Tal achado foi identificado quando o entrevistado 05 foi questionado a respeito do seu estilo cognitivo e como ele percebia a influência no processo de tomada de decisão e escolha dos cursos. Na perspectiva expressa pelo entrevistado 05, no trecho acima, busca-se a manutenção de uma gestão humanizada a qual exige limites e desenvolvimento de pessoas, que reflete no seu controle interno sobre as decisões.

O executivo 05 enfatiza a importância da reciprocidade no desenvolvimento de pessoas e reconhece os limites de insistir onde não há vontade de desenvolvimento por parte do outro. Isso sugere a ideia de uma gestão humanizada e racional e que o controle interno é usado para promoção de um ambiente de trabalho equilibrado. Enfim, a abordagem adaptativa e empática reflete um *locus* de controle interno onde o executivo sente a responsabilidade de ajustar seu comportamento para melhor apoiar sua equipe. A literatura enfatiza que uma gestão humanizada pode levar a maior satisfação e comprometimento dos colaboradores, resultando em um melhor desempenho organizacional (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Os dados das entrevistas, nessa seção, refletem uma variação interessante no *locus* de controle dos entrevistados. A percepção de controle, seja interna ou externa, tem um impacto importante nas abordagens dos executivos na tomada de decisão e no desempenho das instituições educacionais. Executivos com um *locus* de controle interno tendem a ser mais proativos e responsáveis por suas decisões, o que promove uma gestão mais eficaz e adaptativa. A literatura e os resultados descobertos reforçam a importância de uma abordagem equilibrada, que combine autonomia com adaptabilidade, para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no contexto educacional (Rotter, 1966; Finkelstein & Hambrick, 1996; Elbanna *et al.*, 2020).

A gestão humanizada (4.3.7.4) tem sido associada a um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Executivos que adotam tal abordagem conseguem aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, levando a uma maior satisfação e desempenho no trabalho.

As percepções sobre o *locus* de controle, analisadas e discutidas nesta subseção (4.3.7), influenciam diretamente a efetividade das decisões estratégicas dos executivos. Gestores com um *locus* de controle interno tendem a acreditar que possuem maior controle sobre os resultados, enquanto aqueles com um *locus* de controle externo acreditam que fatores externos têm maior influência. Compreender tais percepções pode ajudar a promover um ambiente organizacional mais proativo e resiliente.

4.3.8. Origem

Nesta subseção (4.3.8) analisa-se como a origem dos gestores do alto escalão influencia suas práticas organizacionais e a implementação de decisões estratégicas na instituição de ensino. A origem pode se referir à formação acadêmica, experiência profissional anterior e outras influências que moldam a perspectiva e abordagem dos executivos.

A origem dos executivos do alto escalão, seja pessoal ou profissional, pode influenciar sua capacidade de realizar mudanças estratégicas e afetar os resultados da empresa. “Você consegue perceber isso na escolha dos cursos a partir do portfólio? Pode me falar mais sobre isso?” Ao analisar o conteúdo das entrevistas, a partir desses questionamentos, percebe-se que todos entrevistados comentaram sobre esse construto, o que demonstra sua relevância na dinâmica do alto escalão educacional, conforme verificado no Apêndice B, resumidos na tabela 29.

As informações consolidadas na tabela 29 indicam que o construto “Origem” foi identificado em 58 passagens de entrevistas, abrangendo 16 dos 16 participantes, o que representa 6% do total de menções na categoria de características psicológicas. Este dado evidencia a presença da origem como um fator influente na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional.

Tabela 29

Apresentação de Resultados - Construto psicológico “Origem”

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características psicológicas		16	921	100%	
Origem		16	58	6 %	
	Origem administrativa e negócios	8	20		14%
	Origem pedagógica	2	18		48%
	Origem de vida e experiência prévia	5	20		21%

A origem dos executivos, seja pessoal ou profissional, manifesta-se de várias formas, as quais foram agrupadas em três subcategorias principais (4.3.8.1 a 4.3.8.3), abordando a relevância que esse construto possa ter sobre a tomada de decisão estratégica e a dinâmica organizacional.

4.3.8.1. Origem pedagógica

Gestores com formação e experiência em áreas pedagógicas (docência e supervisão, por exemplo) demonstram uma compreensão mais profunda das necessidades educacionais e trazem estratégias específicas e pertinentes à sua experiência direta com atividades educacionais. Esta subcategoria foi mencionada por dois dos 16 entrevistados, totalizando 48% das menções sobre o construto origem.

"Aquele gestor que teve uma origem ali, de sala de aula, ou que teve uma origem dentro das atividades de uma unidade em específico, ele sempre vem munido de conceitos de estratégias que são pertinentes." (Entrevistado 01).

Nesse trecho, o entrevistado 01 confirma que a origem pedagógica dos gestores embasa fortemente suas decisões, baseadas em experiências acumuladas e conceitos de estratégias valiosas. A literatura sugere que a formação educacional e a experiência em sala de aula permitem aos gestores identificar melhor os gargalos e necessidades no processo educacional (Elbanna *et al.*, 2020). A experiência prática acumulada pode levar a uma abordagem mais coerente e eficaz na oferta de cursos, resultando em uma formação do itinerário formativo mais sólida.

Vou dar um exemplo de uma gestora da região central. Ela é uma profissional que conhece tudo de sala de aula. Porque ela é uma profissional, uma pedagoga que foi supervisora pedagógica que tem muito claramente intrínseco às metodologias da instituição. (Entrevistado 05).

O entrevistado 05 sugere, nesse fragmento, que gestores com formação em pedagogia e experiência como supervisores pedagógicos têm um conhecimento intrínseco das metodologias da instituição, o que lhes permite implementar estratégias educacionais mais efetivas. A literatura sugere que gestores com formação pedagógica têm uma melhor compreensão das necessidades educacionais e podem aplicar metodologias específicas de maneira mais eficaz, o que resulta em um impacto positivo no desempenho educacional (Elbanna *et al.*, 2020).

Então, seja a origem na área educacional, seja na parte comercial, ambos são eficazes. Todavia, os que são pautados na origem educacional recolhem frutos mais sólidos (uma formação do itinerário formativo mais coerente). Então, os diretores que vêm da supervisão pedagógica ou da docência, que eram professores e tal, conseguem identificar gargalos mais fáceis. (Entrevistado 07).

Na perspectiva do entrevistado 07, gestores educacionais, com experiência anterior na instituição, seja na parte comercial ou educacional, são eficazes. O entrevistado sugere uma tendência de que os gestores com origem educacional tendem a ter uma compreensão mais coerente do itinerário formativo para a oferta de cursos, que afeta diretamente o desempenho, considerando uma possível habilidade em identificar, com agilidade, problemas. A literatura apoia essa visão, indicando que a experiência prévia em educação permite uma melhor identificação dos desafios e a implementação de soluções mais adequadas (Hambrick & Mason, 1984).

Eu vou explicar por que isso influencia. A instituição tem um modelo interessante hoje. Se você pegar os diretores especificamente os diretores de escola, vai perceber algo notável. Houve uma época em que supervisores pedagógicos foram promovidos a diretores de escola e outra em que consultores de relacionamento assumiram a mesma posição. O perfil dos cursos ofertados estava diretamente relacionado ao perfil do profissional que estava na direção e à sua formação anterior." (...) "Se minha gestão entregou algo positivo para a instituição é porque minha formação veio da sala de aula. (Entrevistado 12).

O entrevistado 12, nesse trecho, exemplifica sua concepção de como a formação pedagógica dos diretores pode influenciar o perfil dos cursos ofertados e o desempenho da instituição, sugerindo que a experiência tida em sala de aula contribui para uma gestão eficaz. A literatura indica que a formação e experiência dos gestores impactam significativamente suas decisões e a qualidade dos resultados educacionais (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Portanto, com base na análise dos achados associados à literatura relevante, pode-se inferir a seguinte **proposição teórica**: Executivos com formação pedagógica aumentam a efetividade das decisões relacionadas a políticas educacionais e à gestão acadêmica devido ao seu conhecimento específico das necessidades e realidades educacionais.

4.3.8.2. Origem administrativa e de negócios

Esta subseção (4.3.8.2) examina como a formação em administração e negócios influencia a gestão e as decisões estratégicas dos gestores. Gestores com formação e experiência em áreas administrativas e de negócios demonstram uma orientação para resultados e eficiência administrativa. Esta subcategoria foi mencionada por oito dos 16 entrevistados, totalizando 14% das menções.

"Por exemplo, eu sou da área administrativa. Mas, eu tenho muitos colegas que são pedagogos, ou seja, cada um tem virtudes e deficiências, por isso que há o diálogo, por isso que a troca de experiência é importante." (Entrevistado 05).

O entrevistado 05 ressalta o reconhecimento da diversidade de formações (administrativa e pedagógica) existente na instituição ao mencionar vantagens e desvantagens, e que a troca de experiências entre os pares no alto escalão é de suma importância. A literatura sugere que essa diversidade de formações dentro do alto escalão pode facilitar um equilíbrio entre diferentes perspectivas, promovendo uma gestão mais eficaz e orientada para resultados (Hambrick & Mason, 1984). A troca de experiências entre gestores com diferentes origens é essencial para a criação de estratégias mais abrangentes e integradas (Bobe & Kober, 2020).

Percebo muito inclusive. Por exemplo, a gente tem um diretor. Um diretor, ele é administrativo, ele veio da cadeira administrativa. Quando ele assume a diretoria da empresa, você vê os cuidados que ele vai ter no cargo. Onde ele se sente mais confortável para poder discutir. As decisões dele são muito pautadas na parte administrativa. (Entrevistado 08).

O trecho expresso pelo entrevistado 08 indica sua percepção referente aos gestores com uma origem administrativa e sua orientação, cuidadosa e confortável, nas decisões no que tange à eficiência administrativa. A literatura aponta que gestores com formação administrativa são mais aptos a implementar práticas de gestão eficientes e a focar em metas e resultados financeiros (Clark & Maggitti, 2012).

"Eu era consultora de vendas e abrimos 12 turmas de curso técnico. Eu queria fazer acontecer." (Entrevistado 13).

Proatividade e orientação para resultados são evidenciados, nesse trecho, pelo entrevistado 13, que sugere que gestores com uma origem em negócios e vendas expressam um foco em resultados, o que pode criar um equilíbrio entre executivos de origem pedagógica e o de origem administrativa. A literatura sugere que a experiência dos gestores em vendas e negócios pode trazer uma perspectiva orientada para o mercado e resultados, complementando a abordagem educacional (Bobe & Kober, 2020).

Os resultados, nesta subseção (4.3.8.2), indicam que gestores com formação em administração e negócios são mais focados em eficiência operacional e resultados financeiros. Tais perspectivas são relevantes para a sustentabilidade e o sucesso financeiro da instituição, viabilizando que as decisões sejam bem fundamentadas e estrategicamente sólidas. Assim, os

resultados apresentados nesta seção, em conjunto com a literatura, sugerem as seguintes **proposições teóricas**:

- Executivos com formação administrativa melhoram a eficiência operacional e o desempenho financeiro das instituições educacionais devido às suas habilidades de gerenciamento e foco em metas.

- A combinação de executivos com diferentes formações e experiências (pedagógica e administrativa) promove uma abordagem estratégica mais equilibrada e inovadora, resultando em melhor desempenho organizacional.

4.3.8.3. Origem de vida e experiência prévia

Nesta subseção (4.3.8.3), será discutido como as experiências de vida e a experiência profissional anterior dos gestores influenciam suas práticas e decisões estratégicas. As experiências anteriores podem proporcionar habilidades e conhecimentos valiosos.

A origem pessoal e a experiência de vida dos gestores influenciam suas abordagens de liderança e a capacidade de inovação. Esta subcategoria foi mencionada por cinco dos 16 entrevistados, totalizando 21% das menções.

"Experiência e conhecimento, de mundo, dos gestores influenciam diretamente, né, suas decisões. Um exemplo que citei é aquela relutância em abrir um curso de garçons novamente, baseado em experiências passadas de baixa demanda." (Entrevistado 03).

No trecho em referência, o entrevistado 03 sugere que a vivência pessoal dos gestores molda suas abordagens de liderança, sendo que suas decisões consideram experiências vivenciadas anteriormente. A literatura aponta que a diversidade de experiências prévias e origens pessoais dos gestores podem enriquecer a capacidade de inovação e adaptação às mudanças (Clark & Maggitti, 2012).

Você se refere a nós, os pares? É porque nós temos diversas origens tanto pessoais quanto profissionais. Talvez tenhamos históricos profissionais em áreas distintas. Eu acredito sim. É interessante, pois dependendo do perfil do gestor como eu mencionei, se ele gosta de inovação ele pode tender a buscar variedade. (Entrevistado 06).

O entrevistado 06, nesse fragmento coletado, expressa uma ênfase na diversidade de origens pessoais e profissionais dos gestores e como isso influencia as preferências, decisões estratégicas e, por consequência, na capacidade de inovação. Essa diversidade é vista como uma

vantagem competitiva, trazendo diferentes perspectivas e soluções para os desafios organizacionais (Zhang & Rajagopalan, 2010).

Quem teve melhores oportunidades na vida, vamos falar assim, e quem foi mais abastado não consegue entender o quão importante aquele curso é para a vida da pessoa. Então, é nesse ponto que eu queria chegar. Para essas pessoas pode parecer que é só mais um curso e elas não entendem a diferença que faz. (Entrevistado 10).

A elucidação de como a origem socioeconômica dos gestores influencia sua percepção sobre a importância dos cursos oferecidos e a necessidade de atender a diversas realidades dos alunos é expressa, pelo entrevistado 10, no trecho acima. A experiência e as vivências anteriores dos gestores influenciam diretamente suas decisões (Hambrick e Mason, 1984), especialmente na escolha de cursos e na implementação de estratégias. A diversidade de origens é vista como uma vantagem, trazendo diferentes perspectivas e soluções.

- Preconceito

Em gestões anteriores em outra unidade conseguia perceber isso. Essa diferença de formação de certa forma influencia as escolhas também. Tanto que fiz meu mestrado em administração. Poderia ter seguido na educação. Já tinha um mestrado em educação, mas entendi que para minha carreira e para evitar rótulos precisava da administração. Quando algo dá errado dizem: 'Porque você não conhece o produto porque você não é isso, então, assim você não tem administração'. Pedagogo cuidando da unidade, sabe? Sofri muito com esses rótulos, então mudei. Coloquei administração no meu currículo. (Entrevistado 11).

O entrevistado 11 reconhece que as diferentes formações dos gestores influenciam suas escolhas e estratégias. Nesse fragmento de entrevista, o participante 11 relata que decidiu fazer um mestrado em administração, apesar de já ter um mestrado em educação, para evitar rótulos negativos associados à sua formação pedagógica.

Ademais, o entrevistado 11 expressa críticas, sofrimento e deixa implícita a desvalorização, por sua formação em pedagogia, sendo vista como inadequada para a função devido à falta de formação administrativa. Atribui a esses rótulos e críticas a motivação para buscar uma formação adicional em administração, sendo uma resposta às críticas e preconceitos enfrentados devido à sua formação pedagógica inicial.

Essa dinâmica social dentro das instituições educacionais afeta a aceitação e a eficácia das decisões dos gestores, evidenciando a necessidade de uma formação diversificada que combine conhecimentos pedagógicos e administrativos. A Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984) e estudos subsequentes (Clark & Maggitti, 2012; Elbanna *et al.*, 2020;) sugerem que gestores com uma combinação de formações trazem uma abordagem mais equilibrada e integrada para a gestão educacional, resultando em decisões estratégicas mais colaborativas e eficazes. Além disso, a integração de diferentes origens de formação pode melhorar a dinâmica social dentro da organização, facilitando a implementação de inovações e a adaptação a desafios, conforme apontado por Zhang e Rajagopalan (2010) e Li *et al.* (2023).

Os relatos empíricos se alinham ao entendimento de que executivos internos acumulam conhecimento específico da empresa, enquanto os externos trazem novos conhecimentos e abordagens. A experiência prévia influencia a capacidade de adaptação e a inovação nos processos decisórios (Clark & Maggitti, 2012). A formação educacional e a experiência prévia podem impactar a tomada de decisão, conforme sinalização de Elbanna *et al.* (2020), e aceitação dentro da organização expressa por um dos participantes ao destacar o preconceito associado à formação.

A origem de vida e a experiência prévia dos executivos, apresentados e discutidos nesta seção (4.3.8.3) contribuem para uma abordagem mais rica e diversificada na gestão na instituição de ensino. Gestores com experiências variadas são capazes de trazer novas perspectivas e soluções inovadoras, promovendo a adaptabilidade e a resiliência da organização. Torna-se essencial compreender tais influências para otimizar a efetividade da equipe de gestão e promover uma cultura organizacional inclusiva e dinâmica.

Em vista dos achados desta seção e conforme a literatura, pode-se inferir as seguintes **proposições teóricas**:

- A inclusão de executivos externos traz novas perspectivas e abordagens que complementam o conhecimento específico dos executivos internos, facilitando a adaptação a mudanças e a implementação de inovações.

- A superação de preconceitos relacionados à formação dos executivos e a integração de diferentes origens de formação melhora a dinâmica social e a aceitação dentro da organização, levando a decisões estratégicas mais eficazes e colaborativas.

A seção 4.3.8 destacou a influência da origem dos gestores de alto escalão nas práticas organizacionais e na implementação de decisões estratégicas na instituição educacional. As origens, abrangendo formação acadêmica, experiência profissional anterior e influências pessoais, mostraram-se relevantes em moldar a perspectiva e abordagem dos executivos. As

análises revelaram que gestores com formação pedagógica possuem uma compreensão mais profunda das necessidades educacionais, enquanto aqueles com origem administrativa e de negócios demonstram maior orientação para resultados e eficiência. Adicionalmente, a diversidade de experiências prévias contribui para a inovação e adaptabilidade organizacional. A integração dessas diversas origens permite uma abordagem equilibrada e estratégica, promovendo a resiliência e eficácia na gestão institucional. Portanto, é crucial reconhecer e valorizar a multiplicidade de formações e experiências na equipe de gestão para otimizar a tomada de decisão e a dinâmica organizacional.

A seção (4.3) e suas categorias (4.3.1 a 4.3.8) ilustram que características sociais, como interação, integração comportamental e liderança transformacional, são influências significativas na tomada de decisão estratégica dos gestores de alto escalão. Além disso, traços de personalidade, origem, comportamento ético, diversidade cognitiva e *locus* de controle também desempenham um papel relevante.

A compreensão dos referidos fatores, no alto escalão educacional, torna-se relevante para desenvolver estratégias mais eficazes e adaptativas dentro da organização, alinhando as ações dos gestores com os objetivos institucionais e as demandas sociais. Esse entendimento é corroborado por Mintzberg *et al.* (2010), que destacam a importância dos estrategistas em processar informações e tomar decisões fundamentais, e por Hambrick e Crossland (2018), que ressaltam que as cognições individual e coletiva moldam a percepção e filtragem dessas informações, influenciando diretamente suas ações.

Dessa forma, as evidências gerais desta seção (4.3), apoiadas pela literatura, permitem formular a seguinte **proposição teórica**: A diversidade de origens (pedagógica, administrativa e pessoal) dos executivos de alto escalão em instituições educacionais aumenta a eficácia das decisões estratégicas e melhora o desempenho organizacional através de conhecimentos específicos da organização e novas abordagens orientadas a inovação.

Assim, os resultados desta seção 4.3 fornecem *insights* valiosos sobre como as dimensões sociais influenciam a tomada de decisão, preparando o terreno para a análise das características da decisão e das diferentes dimensões do processo decisório no alto escalão, que será explorada na próxima seção (4.4).

4.4. Dimensões do processo decisório - Características da decisão

Dando continuidade à análise das influências na tomada de decisão estratégica, a subseção (4.4) foca nas características da decisão e nas diferentes dimensões do processo decisório no alto escalão. Nesta subseção são investigadas as perspectivas específicas,

organizacionais, cognitivas e ambientais que influenciam as escolhas estratégicas dos gestores. Esta análise proporciona uma visão ampla dos fatores envolvidos no processo de tomada de decisão, destacando como diferentes dimensões interagem e impactam as decisões.

Na intenção de validar o modelo teórico proposto nesta dissertação, representado na Figura 9, e de validar o mapa conceitual teórico na Figura 10, os entrevistados foram questionados se consideravam o processo de escolha e seleção de cursos na instituição estratégico, e o porquê, caso a resposta fosse positiva ou negativa.

A partir dos resultados empíricos obtidos através das entrevistas, categorização e análise de conteúdo, foi possível dimensionar as perspectivas do processo decisório sugeridas por Elbanna *et al.* (2020) no alto escalão educacional, neste estudo de caso único. Essas dimensões foram detalhadas nos tópicos 4.4.1 a 4.4.4 e a tabela 30, que abrangem a influência do contexto organizacional, as pressões externas do ambiente e as capacidades cognitivas dos gestores na formulação e implementação de estratégias.

A tabela 30 ilustra a composição do processo decisório através do construto "Características da decisão" que foi identificado em 374 passagens de entrevistas, abrangendo 16 dos 16 participantes, o que representa 100% das menções.

Tabela 30

Apresentação de resultados – Dimensões do processo decisório

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características da decisão		16	374	100%	
Perspectiva da organização		13	138		37 %
Perspectiva cognitiva		14	98		26%
Perspectiva ambiental		11	80		21%
Perspectiva específica da decisão		16	58		16%

A análise detalhada dessas dimensões, conforme dados coletados nas entrevistas, encontra-se organizada em quatro subcategorias principais (4.4.1 a 4.4.4) e seus tópicos, que refletem diferentes aspectos que impactam a tomada de decisão estratégica dos gestores na instituição de ensino neste estudo de caso único.

4.4.1. *Perspectiva ambiental*

A perspectiva ambiental, nesta subseção (4.4.1), refere-se às pressões externas e influências do ambiente externo que influenciam a tomada de decisão. Aspectos como controle externo, incerteza ambiental e a munificência ou hostilidade do ambiente são considerados para um melhor entendimento de como os gestores respondem às pressões externas.

Na tabela 31 foram resumidos os dados extraídos do Apêndice B referentes à perspectiva ambiental.

Os dados apresentados na Tabela 31 destacam que o construto "Perspectiva ambiental" foi identificado em 80 trechos de entrevistas, abrangendo 11 dos 16 entrevistados, o que representa 21% do total de menções na categoria de características da decisão. Este dado mostra a presença significativa da perspectiva ambiental como um fator influente na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional

Tabela 31

Apresentação de resultados Dimensão Processo Decisório - Perspectiva Ambiental

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características da decisão		16	374	100%	
Perspectiva da ambiental		11	80	21 %	
	Controle externo	8	20		25%
	Munificência e hostilidade	6	20		25%
	Incerteza ambiental	9	40		50%

A análise detalhada dessas dimensões, conforme descobertas das entrevistas, encontra-se organizada em três subcategorias principais (4.4.1.1 a 4.4.1.3), que refletem diferentes aspectos do ambiente externo que impactam a tomada de decisão estratégica dos gestores.

4.4.1.1. *Controle externo*

O controle externo refere-se à influência de entidades reguladoras e *stakeholders* externos na formulação e execução de estratégias. Esta subseção (4.4.1.1) examina como o controle externo influencia as escolhas estratégicas dos gestores. A ideia desta subcategoria foi

expressa por oito dos 11 entrevistados, totalizando 25% das menções sobre a perspectiva ambiental.

Então a estratégia a nossa estratégia ela perpassa muito por esse estudo. Sabe? Para o entendimento também porque nós não temos nós não podemos cometer o erro de fazer um planejamento onde a verba que é destinada para aquele exercício ela não seja cumprida. É um desvio, né? Então, ao mesmo tempo que a gente também tem que sair do 'feijão com arroz' você tem que buscar inovação! Mas, você tem que ter ciência e responsabilidade de sua parcela de contribuição em termos de carga horária de execução de formação de alunos naquela determinada região ela precisa ser cumprida. Porque nós temos ao final uma prestação de contas a fazer. Sejam os órgãos reguladores como TCU, CGU que faz a auditoria dessas receitas que a instituição recebe. E também com o Diretório Nacional que espera do Diretório de Minas Gerais ali aquela determinada entrega. (Entrevistado 05).

O trecho expresso pelo entrevistado 05 ressalta o controle externo que a organização enfrenta. A necessidade de prestar contas ao TCU e CGU exemplifica como variáveis externas influenciam diretamente o planejamento e a execução das estratégias. Esse achado encontra-se em conformidade com a sugestão de Dean & Sharfman (1993), reforçada por Elbanna *et al.* (2020), de que o controle externo limita a racionalidade dos tomadores de decisão, que precisam justificar suas escolhas como racionais e adequadas para os órgãos reguladores. Isso implica que a instituição deve equilibrar a inovação com a conformidade às exigências externas, refletindo a necessidade de adaptação e conformidade às normas estabelecidas.

Enfim, a gente recebe pressão de todos os lados. Sobretudo em anos políticos, né? Todo mundo quer estar em destaque na mídia. Então, tanto um sindicato legalmente representando o comércio quer oferecer capacitação para manter sua posição quanto às entidades políticas como Câmaras de Vereadores e Prefeituras! Eles convidam a instituição para levar cursos para o município deles gerando a impressão de que são eles os responsáveis por isso. Na verdade, os cursos são oferecidos gratuitamente pela instituição sem vínculo político ou partidário. Somos bombardeados de várias frentes para oferecer esses cursos. (Entrevistado 07).

O entrevistado 07 enfatiza, nesse fragmento de entrevista, a ocorrência de pressões externas por parte de diferentes *stakeholders*, incluindo sindicatos e entidades políticas.

Conforme Hickson *et al.* (1986), as organizações são sistemas sociais abertos que interagem com várias partes externas que influenciam suas atividades.

Já ouvi isso claramente, já me disseram: "Você não sabe quem manda aqui? Quem manda são os sindicatos". Porque quem elege o presidente da federação são os presidentes dos sindicatos. Então, se eu elejo o presidente da federação e quem "manda" na instituição é o presidente da federação, quem é mais poderoso? O presidente da federação ou quem elege o presidente da federação? Esses caras estão onde? Nas cidades, dentro dos sindicatos. Quando eles dizem que querem algo, obviamente, existe toda uma estrutura na instituição que avalia essas demandas. Não é qualquer demanda, especialmente algo muito esdrúxulo, que será atendida. Não é sobre isso. Porém, esses caras têm uma voz muito forte no Conselho, uma voz muito forte. Eles hoje têm entrada direta nas direções da instituição e nas demais que compõem a Federação. Eles estão hoje atuando dentro. Nada passa sem a aprovação dos sindicatos. (Entrevistado 13).

O entrevistado 13 salienta a influência dos sindicatos na tomada de decisão da instituição. A presença e o poder dos sindicatos dentro do alto escalão da organização indicam que a diversidade de vozes não se limita apenas aos membros formais do alto escalão, mas também inclui influências externas significativas. Esta afirmação revela como os sindicatos, ao elegerem o presidente da federação, exercem um controle substancial sobre a instituição, alinhando-se com a Teoria do Alto Escalão (TAE), ao enfatizar a importância do poder e influência dos líderes nas decisões estratégicas (Hickson *et al.*, 1986; Dean & Sharfman, 1993; Elbanna *et al.*, 2020).

A pressão para atender às demandas de diferentes grupos, expressa pelo entrevistado 07 e 13, é relevante para entender a relação de poder e a governança nesse alto escalão educacional, conforme discutido anteriormente por Barkans (1974), explorado e sugerido *Cluster* temático 01 (*Cluster* 01 - O Impacto Social do Alto Escalão na Relação Social das Organizações) no Apêndice A. A necessidade de manter uma posição neutra e não-partidária reflete as complexidades do controle externo que a instituição lida. Isso está em linha com os estudos que exploram o impacto das decisões do alto escalão nas relações interpessoais e na cultura organizacional (Lewis, 1986; Li, 2023).

Uma síntese possível dessa discussão (4.4.1.1) é de que os executivos deste alto escalão educacional enfrentam diversas pressões externas, incluindo regulamentações e competidores, que influenciam a discricionariedade gerencial. Esses elementos podem restringir ou potencializar decisões estratégicas, dependendo da capacidade da organização de se adaptar às

influências externas. A literatura corrobora que variáveis externas limitam a racionalidade dos tomadores de decisão, obrigando-os a alinhar suas decisões às expectativas dos controladores externos (Barkans & Pupo, 1974; Lewis & Bierly, 1986; Hicks, 1993). Portanto, o controle externo, especialmente por parte dos sindicatos, molda significativamente as políticas e estratégias da instituição, refletindo uma dinâmica complexa de poder e influência essencial para compreender o processo decisório no contexto educacional.

4.4.1.2. *Incerteza ambiental*

Nesta subseção (4.4.1.2) analisa-se como a incerteza ambiental influencia a tomada de decisões no alto escalão educacional. A incerteza ambiental refere-se à imprevisibilidade e à falta de informações precisas sobre o ambiente externo, o que pode afetar a tomada de decisão. Esta subcategoria foi mencionada por nove dos 11 entrevistados, representando 50% das menções, que totalizaram 40 trechos.

Eu também não posso repetir o mesmo planejamento né? Do ano passado pra esse ano. Porque as coisas também vão mudando! E que também tem outros tipos de direcionamento e que a gente vai crescendo, né? Tanto é que a gente vem de um histórico aí de oito anos que tomou uma crescente, porque as coisas vão evoluindo mesmo, tá? (Entrevistado 02).

A percepção narrada pelo entrevistado 02 é sobre a necessidade de adaptação contínua em seu contexto dinâmico. Elbanna *et al.* (2020) sugerem que a falta de informações ou a imprevisibilidade do ambiente influencia a tomada de decisões. Nesse sentido, é importante que as instituições adequem seus planos e ações para lidar com tal complexidade e as mudanças rápidas.

"As decisões são muitas vezes tomadas por fatores externos incontroláveis. Mas, se eu fizer um planejamento com um pouco de inovação dentro das possibilidades de entrega é algo bem plausível. Assim, conseguimos trabalhar bem a assertividade das entregas e do planejamento." (Entrevistado 10).

O entrevistado 10 indica, nesse trecho, como a incerteza pode forçar os sujeitos tomadores de decisão a considerar fatores externos incontroláveis, adaptando seus planejamentos para contemplar inovações viáveis. Thanos (2023) sinaliza que os decisores, em ambientes dinâmicos, enfrentam dificuldades para estabelecer planos relevantes e a complexidade aumenta. A adaptação e a inovação dentro das possibilidades são estratégias para

lidar com essa incerteza. Dessa forma, os resultados discutidos aqui (4.4.1.2) indicam que a incerteza no ambiente externo afeta diretamente as decisões estratégicas, ou seja, a incerteza ambiental força os executivos a equilibrar análises racionais e intuitivas e a serem flexíveis, com o propósito de mitigar riscos e aproveitar oportunidades emergentes.

4.4.1.3. Munificência e hostilidade

Esta subseção (4.4.1.3) investiga como a munificência e a hostilidade do ambiente afetam as decisões estratégicas. A munificência refere-se à abundância de recursos disponíveis no ambiente, enquanto a hostilidade refere-se à escassez de recursos e à presença de ameaças externas. Esta subcategoria foi mencionada por seis dos 11 entrevistados, totalizando 25% das menções, que somam 20 trechos agrupados.

"Então tem questões que são inegociáveis, né? E o compulsório que é essa receita que a gente recebe ela é arterial, ela é a sustentação, né, de tudo que a gente entende quanto empresa." (Entrevistado 05).

A menção do entrevistado 05 sobre recursos fundamentais para sua operação elucida a dependência da organização. Tal achado empírico reforça o entendimento de Dess & Beard (1984), e reflete a capacidade do ambiente em fornecer os recursos demandados (munificência) para sustentabilidade financeira dessa instituição, influenciando diretamente suas estratégias e decisões.

A instituição vinha de uma pegada de gratuidade muito forte e em um dado momento entendeu-se que o compulsório não mantinha a instituição ativa. Precisávamos de recursos e receitas que não fossem só o compulsório. Talvez nesse momento a virada de chave aconteceu porque obviamente não vou vender algo que o mercado não quer. Não adianta ter e vender cursos de gestão se o mercado quer gastronomia. Então, nessa virada de chave, nos tornamos mais estratégicos na oferta. (Entrevistado 13).

Uma transição institucional em resposta à insuficiência de recursos (hostilidade ambiental) é expressa pelo entrevistado 13. A necessidade de ajuste na oferta de cursos ao mercado (munificência) também é citada como possibilidade de garantir a sustentabilidade do negócio. Essa relação entre hostilidade e munificência ambiental abordada pelo entrevistado 13 influencia os processos estratégicos decisórios. Dess & Beard (1984) descrevem a hostilidade como uma situação ameaçadora, e a instituição precisou ajustar suas ofertas para atender às demandas do mercado, demonstrando uma adaptação estratégica às condições ambientais.

As descobertas empíricas, obtidas no processo de investigação junto aos entrevistados 05 e 13, mostram como um entendimento de diferentes perspectivas ambientais influenciam as decisões estratégicas nesse alto escalão educacional. Esses trechos mostram como as decisões do alto escalão sobre a gestão de recursos financeiros e a adaptação às demandas do mercado estão intimamente relacionadas aos *Clusters* discutidos na RSL - Apêndice A. Eles refletem a influência do alto escalão na sustentabilidade e na cultura organizacional, a importância da adaptação estratégica e a gestão cuidadosa dos recursos financeiros, alinhando-se com os estudos de Barkans & Pupo (1974), Lewis & Bierly (1986), Gonzalez & Ordaz (2015), Bobe e Kober (2020a), Iqbal e Piwowar-Sulej(2022) e Dhir (2023).

Assim, a análise apresentada nessa subcategoria (4.4.1.3) sugere que a disponibilidade de recursos (munificência) ou sua falta (hostilidade) influencia a capacidade de inovação e expansão da organização. Executivos em ambientes hostis tendem a ser mais cautelosos e conservadores, enquanto aqueles em ambientes munificentes são mais propensos a assumir riscos.

4.4.2. *Perspectiva da organização*

Esta subseção (4.4.2) explora como as características organizacionais internas, tais como a composição do alto escalão, tamanho do alto escalão, decisão participativa, desempenho organizacional, estrutura da empresa, integração de processos e tamanho da empresa influenciam as decisões estratégicas, incluindo cultura organizacional, estrutura e recursos disponíveis.

A tabela 32 apresenta um resumo dos resultados empíricos que constam no Apêndice B referente aos resultados de categorias que expressam a perspectiva interna da organização influenciado as decisões executivas na instituição de ensino.

Os dados apresentados na Tabela 32 apontam que o construto "Perspectiva da organização" foi identificado em 138 passagens de entrevistas, abrangendo 13 dos 16 participantes, o que representa 37% do total de menções na categoria de características da decisão. Isso reforça a importância de analisar essa perspectiva organizacional como fator influente na tomada de decisão por executivos dentro da instituição educacional analisada.

Tabela 32

Apresentação de resultados Dimensão Processo Decisório - Perspectiva Organização

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características da decisão		16	374	100%	
Perspectiva da organização		13	138	37 %	
	Desempenho organizacional	11	43		31%
	Integração de processos	11	32		23%
	Decisão participativa	10	27		20%
	Composição do alto escalão	5	15		11%
	Estrutura da empresa	7	15		11%
	Tamanho da empresa	3	5		3%
	Tamanho do alto escalão	1	1		1%

A análise detalhada dessas dimensões encontra-se organizada em seis subcategorias principais (4.4.2.1 a 4.4.2.7), que refletem diferentes aspectos internos que impactam a tomada de decisão estratégica dos gestores.

4.4.2.1. Composição do alto escalão

Nesta subseção (4.4.2.1), analisa-se como se dá a composição do alto escalão, incluindo diversidade de habilidades, experiências, e profissionais influencia as decisões estratégicas. As menções agrupadas nesta subcategoria foram expressadas por cinco dentre 13 entrevistados, representando 11% das menções, que totalizaram 15 trechos.

"Na instituição há muitos advogados, administradores, economistas e eu sou pedagoga."
(Entrevistado 11).

Este trecho, categorizado como composição do alto escalão, foi obtido por meio de uma resposta do entrevistado 11 acerca de sua percepção de como a origem de seus pares, do alto escalão, influenciava na escolha de cursos. Nesse momento, o entrevistado fez menção à composição e à diversidade de profissionais que compõem o alto escalão. Isso reflete a importância da heterogeneidade na equipe, como discutido por Hambrick & Mason (1984). A presença de executivos com diferentes experiências e competências favorece a colaboração e a

troca de informações, proporcionando benefícios de desempenho (Hambrick, Boone & Hendriks, 2009).

Como resultado, a discussão nesta seção (4.4.2.1) revela que uma composição diversificada do alto escalão enriquece o processo decisório, trazendo diferentes perspectivas e abordagens para a solução de problemas. A diversidade sugere decisões mais robustas e inovadoras.

4.4.2.2. *Tamanho do alto escalão*

O tamanho do alto escalão refere-se ao número de executivos que compõem esse grupo e como isso influencia a tomada de decisões estratégicas dentro da instituição. A análise dos dados fornecidos sugere que o tamanho do alto escalão influencia a comunicação, a coordenação e a eficiência das decisões. Esta subcategoria foi mencionada por um dentre 13 entrevistados, representando 1% das menções, que totalizaram 1 trecho.

Então, quando você olha para a concepção da instituição, espera-se que tudo o que ela produz tenha uma contrapartida para o comércio (...). É aí que entra o aspecto político. Dependendo da gestão, dependendo do conselho que você tem, haverá um direcionamento do que se quer, do que se precisa atender naquele momento. Isso acaba se tornando, eu não vou dizer uma plataforma política, mas é a maneira como se deseja reverter esses recursos. (Entrevistado 12).

O trecho analisado do entrevistado 12 sugere que, dependendo da composição e tamanho do Conselho (parte do alto escalão), há efeitos nas decisões estratégicas e na forma como a instituição direciona seus recursos. Isso destaca a importância do Conselho e da gestão. A configuração do alto escalão refere-se ao número de executivos que compõem esse grupo. Estudos sugerem que equipes maiores no alto escalão podem enfrentar desafios na comunicação e coordenação, mas também podem trazer diversas perspectivas que revelam relações de poder (Barkans & Pupo, 1974) e enriquecem o processo de tomada de decisão (Hambrick, 1994; Evert *et al.*, 2018).

A literatura sugere que a diversidade cognitiva e psicológica no alto escalão impacta diretamente o desempenho da empresa e os processos de equipe (Olson *et al.*, 2007; Samba *et al.*, 2018). A variação na gestão e no Conselho pode levar a diferentes direcionamentos estratégicos, refletindo a importância de uma equipe diversificada e equilibrada. Além disso, a influência política mencionada pelo entrevistado reflete a dinâmica e as interações dentro do alto escalão educacional.

Portanto, os argumentos expostos nesta seção (4.4.2.2) levam à conclusão de que o tamanho da empresa influencia, de maneira significativa, na forma como as decisões estratégicas são tomadas e implementadas. Em empresas maiores, a complexidade das operações e a necessidade de coordenação entre diversas unidades podem retardar o processo decisório. No entanto, empresas maiores também têm acesso a mais recursos e podem diversificar seus investimentos e estratégias. O desfecho da pesquisa sugere que, enquanto o tamanho pode apresentar desafios em termos de agilidade e comunicação, ele também oferece vantagens em termos de recursos e capacidades para sustentar estratégias de longo prazo e enfrentar desafios competitivos.

4.4.2.3. *Decisão participativa*

Nesta subseção (4.4.2.3) discute-se como a participação dos colaboradores nas decisões estratégicas influencia os resultados organizacionais. Esta subcategoria foi mencionada por 10 dentre 13 entrevistados, representando 20% das menções, que totalizaram 27 trechos. A decisão participativa, nesse contexto educacional, refere-se à inclusão de múltiplos níveis hierárquicos e partes interessadas no processo de tomada de decisão.

"As decisões são tomadas em conjunto frequentemente com a participação ativa da equipe. Eu mostro o que precisa ser feito e juntos buscamos soluções." (Entrevistado 10).

O trecho fornecido pelo entrevistado 10 destaca a importância da construção coletiva na tomada de decisões estratégicas. Carmeli *et al.* (2009) afirmam que a decisão participativa eleva o desempenho e molda os comportamentos do alto escalão nas organizações. A literatura mais recente sugere que o compartilhamento de poder e a participação ativa melhoram o desempenho organizacional e a clareza nas expectativas (Muñoz & Escriba-Esteve, 2017).

Então, na hora do planejamento, ele nunca foi *top-down* (de cima para baixo). Trabalhando como gestor de unidade, de regional, de planejamento, em nenhum momento o planejamento foi *top-down*. O planejamento sempre foi construído a várias mãos, alicerçado na clareza e na difusão dessas informações, com ampla divulgação. Isso, para mim, é o mais importante, porque depois não caberia. Em todos os casos que houveram, por exemplo, até na distribuição de metas, nunca foi algo imposto; sempre foi discutido. (Entrevistado 12).

O trecho expresso pelo entrevistado 12 reforça a prática de decisão participativa, descrevendo um ambiente de planejamento colaborativo e inclusivo. Termos como "construído a várias mãos", "clareza", "difusão dessas informações" e "discutido" reforçam a abordagem participativa, mostrando como as decisões são tomadas com a contribuição de múltiplos níveis e partes interessadas, ao invés de serem impostas. Esses elementos são consistentes com a literatura que propõe que a decisão participativa pode melhorar o desempenho organizacional, aumentar o engajamento dos executivos e facilitar a estruturação de comportamentos colaborativos no alto escalão (Carmeli *et al.*, 2009; Muñoz & Escriba-Esteve, 2017).

Diante das evidências discutidas, nesta seção (4.4.2.3) infere-se que a inclusão de diferentes níveis hierárquicos no processo decisório fortalece o comprometimento e a execução das decisões. A decisão participativa aumenta a quantidade de informações disponíveis, melhorando a qualidade das decisões estratégicas.

4.4.2.4. *Desempenho organizacional*

Esta subseção (4.4.2.4) explora a relação entre o desempenho organizacional e as decisões estratégicas dos gestores. Esta subcategoria foi mencionada por 11 dentre 13 entrevistados, representando 31% das menções, que totalizaram 43 trechos. O desempenho organizacional refere-se à capacidade da instituição em alcançar seus objetivos estratégicos e operacionais (medida crítica de sucesso).

"(...) Pelas particularidades, dentro do perfil do portfólio que nós temos, estamos bem alinhados com a visão de mercado. Por exemplo, os cursos que oferecemos na área de saúde demonstram a credibilidade que possuímos no município." (Entrevistado 04).

O trecho fornecido pelo entrevistado 04 destaca que a instituição está bem alinhada com a visão de mercado e que os cursos oferecidos, especialmente na área de saúde, aumentam sua credibilidade no município. Essa construção de credibilidade é essencial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da instituição, conforme apontado por Porter & Millar (1985). Além disso, a capacidade da instituição de se adaptar continuamente às necessidades do mercado, conforme descrito por Elbanna *et al.* (2020), reflete uma estratégia eficaz que atende às demandas do mercado.

O relato do entrevistado 04 valida a discussão teórica de que a capacidade de atender às demandas do mercado é um indicador chave de desempenho organizacional positivo e uma visão estratégica assertiva. Isso é consistente com as análises de Amason & Mooney (2003), que sugerem que o desempenho organizacional é influenciado pela resposta às demandas do

mercado, e Papadakis *et al.* (1998), que discutem a complexidade dessa relação. Portanto, a integração dos conceitos de credibilidade, adaptação ao mercado e desempenho organizacional fornece uma visão abrangente e validada da importância dessas práticas para o sucesso da instituição.

Então a instituição vem crescendo a cada ano no aspecto da estratégia. Para quê? Para nós estarmos bem mais convergentes com a necessidade de qualificação do mercado. O relacionamento tanto com a iniciativa privada quanto pública, né, porque nós também temos uma atuação muito importante com as prefeituras, com as secretarias. Então, isso é um processo de evolução hoje, né? Falando do presente, a instituição é muito bem estabelecida nesse aspecto, né? Como é que eu posso dizer para você? A gente tem tido no planejamento muito êxito, ou seja, aquilo que nós estamos nos propondo a fazer, em termos de carga horária, em termos de execução e recebimento de receita, as unidades, elas têm tido boas *performances*. (Entrevistado 05).

O entrevistado 05 descreve, nesse trecho, o crescimento contínuo da instituição em termos de estratégia para atender melhor às necessidades do mercado. Esse achado se alinha à literatura sobre desempenho organizacional e estratégia enfatiza a importância do crescimento contínuo, parcerias estratégicas, planejamento eficaz e capacidade de adaptação. O crescimento contínuo reflete a eficácia das estratégias em atender às demandas do mercado (Elbanna *et al.*, 2020).

A ênfase do entrevistado 05 em destacar a importância das parcerias com setores privados e públicos sugere uma abordagem colaborativa. Parcerias com setores privados e públicos são importantes para obter recursos e credibilidade (Porter & Millar, 1985). A evolução da instituição é evidente no sucesso do planejamento estratégico, medido pelo desempenho das unidades em carga horária, execução de atividades e geração de receita. Esse sucesso no planejamento estratégico, medido por indicadores como execução de atividades e geração de receita, está associado a uma melhor performance organizacional (Mintzberg, 1994).

A instituição mostra capacidade de adaptação e resposta às demandas do mercado, fortalecendo relacionamentos e promovendo um crescimento sustentável, em termos de estratégia, com objetivo de atender melhor as qualificações do mercado, conforme menciona o entrevistado 15. A capacidade de adaptação às mudanças do mercado é um diferencial competitivo relevante (Simon, 1955; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). A combinação de crescimento contínuo, parcerias estratégicas, planejamento eficaz e capacidade de adaptação

contribui para um desempenho organizacional positivo e sustentável (Simon, 1955; Porter & Millar, 1985; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Mintzberg, 1994; Elbanna *et al.*, 2020).

Com base na análise desta seção (4.4.2.4), é possível deduzir que o desempenho organizacional está fortemente relacionado às características e ações do alto escalão. A capacidade dos executivos de implementar estratégias efetivas, baseadas em análises detalhadas e decisões participativas, resulta em um melhor desempenho organizacional. A diversidade e a experiência dos membros do alto escalão contribuem para uma abordagem mais robusta e inovadora na resolução de problemas e na adaptação a mudanças externas, o que, por sua vez, melhora os resultados organizacionais.

4.4.2.5. *Estrutura da empresa*

Nesta subseção (4.4.2.5) analisa-se como a estrutura organizacional afeta as decisões estratégicas. A estrutura inclui hierarquia, divisão de responsabilidades e fluxos de comunicação. Esta subcategoria foi mencionada por sete dentre 13 entrevistados, representando 11% das menções, que totalizaram 15 trechos.

“Então as nossas diretrizes têm particularidades até pela natureza da instituição. Que tem uma parte do compulsório no qual esse compulsório é uma receita compulsória e nesse aspecto nós temos compromissos, no caso nosso sistema tem compromisso com os empresários do comércio (...).” (Entrevistado 05).

No trecho são destacadas, pelo entrevistado 05, as orientações da instituição que possuem particularidades devido à sua natureza jurídica (termo implícito). Mintzberg (1979) Fredrickson (1986) e discutem como diferentes dimensões da estrutura organizacional, como centralização e formalização, afetam a tomada de decisões. Uma dessas particularidades é a receita compulsória, que implica compromissos específicos.

O entrevistado 05 menciona que o sistema da instituição tem responsabilidades junto aos empresários dos setores de comércio, refletindo uma ligação estreita e um compromisso de apoio a esses setores. Esse achado se alinha com o entendimento de Barkans & Pupo (1974) sobre as elites econômicas. O compromisso evidencia a influência da elite econômica do comércio nas decisões estratégicas da instituição, face às necessidades e expectativas dessa elite, reforçando os laços corporativos e sociais entre a elite econômica e o alto escalão educacional. Esses laços são mutuamente benéficos e capazes de moldar a governança e a responsabilidade social corporativa da instituição, seja por pressão ou expectativas.

Esse achado empírico reforça o potencial existente para investigações futuras que abordem o impacto social do alto escalão nas relações sociais das organizações, conforme o *Cluster 01* (Apêndice A), especialmente no campo educacional.

“(...) a instituição é uma empresa diferente de todas pela sua natureza, né, de ser uma instituição privada de direitos públicos (,,,)”. (Entrevistado 05).

Esse segundo trecho de entrevista, categorizado como estrutura de empresa, expresso pelo entrevistado 05, foi identificado no momento em que o mesmo foi questionado sobre como a interação (construto psicológico, tópico 4.3.4, na subcategoria 4.3.4.1) entre seus pares na instituição poderia ser melhorada. Esse achado complementa a menção anterior no que tange à natureza jurídica da instituição, e corrobora os desafios da decisão mencionados pelo entrevistado 12 quando questionado sobre o construto psicológico policronicidade (4.2.8.6).

"Sim é estratégico. Não estou falando nem do mercado porque as instituições em que trabalhei e trabalho atualmente são instituições que recebem recursos públicos." (Entrevistado 11).

O reconhecimento de que a escolha e oferta de cursos na instituição é um processo estratégico, bem como a menção do entrevistado 11 quanto à dependência de recursos públicos pela instituição indica que a instituição tem seu desenvolvimento diferenciado suportado por recursos públicos. A dependência de recursos públicos, a estrutura da empresa diferenciada sugere uma influência em suas estratégias e decisões, conforme entendimento anterior de Lawrence & Lorsch (1967) e Fredrickson (1986). Ademais, a literatura sugere que o tipo de propriedade (público ou privado) afeta as dimensões do processo de decisão estratégica (Papadakis *et al.*, 1998; Elbanna, 2012).

Logo, a avaliação dos resultados nesta seção (4.4.2.5) sugere que uma estrutura organizacional clara e bem comunicada não apenas melhora a eficiência operacional, mas também apoia a agilidade estratégica, permitindo que a organização responda rapidamente às mudanças no ambiente de negócios.

4.4.2.6. *Integração de processos*

Esta subseção (4.4.2.6) examina como a integração de processos organizacionais influencia decisões estratégicas efetivas. A integração de processos refere-se à coordenação e colaboração entre diferentes unidades e níveis hierárquicos dentro da instituição. Esta

subcategoria foi mencionada por 11 dentre 13 entrevistados, representando 23% das menções, que totalizaram 32 trechos.

Eu acredito muito que se houvesse, né, reuniões periódicas pelas regionais no sentido de alinhar as boas práticas que estão sendo realizadas ou até discutir algumas movimentações que estão acontecendo naquela região, isso pode otimizar um pouco a percepção a respeito dos processos. Claro que isso também não pode ser um fator determinante, porque na região, às vezes você tem cidades que estão muito distantes umas das outras. Então, não necessariamente é ..., se tocam, mas nós temos situações que são uníssonas, sabe? Na tratativa, às vezes o mesmo sindicato interage ali com duas ou três unidades que estão próximas. (Entrevistado 01).

Indagado também sobre como a instituição poderia contribuir para uma interação positiva entre seus pares de mesmo nível no escalão superior (construto psicológico, tópico 4.3.4), o entrevistado 05 expressou esse achado categorizado como integração de processos no alto escalão, uma perspectiva da decisão sob a ótica da organização (Elabanna *et al.*, 2020).

Isso se alinha à literatura sobre a integração de processos no alto escalão como necessária para a coordenação eficiente das atividades e decisões estratégicas. Lubatkin *et al.* (2006) e Jansen *et al.* (2008) destacam a importância do compartilhamento de informações e debates construtivos. A necessidade de integração, mesmo com desafios geográficos, reflete a importância de processos bem definidos e colaboração entre as unidades.

"A clareza nos processos e a definição clara de responsabilidades também são essenciais." (Entrevistado 06).

Igualmente, perguntou-se ao entrevistado 06 sobre sua perspectiva a respeito de como a instituição poderia colaborar para uma interação positiva no alto escalão educacional, e ele fez menção ao construto integração de processo categorizado nesse trecho. Esse achado empírico, expressa a necessidade de clareza e definição de responsabilidades, corrobora o entendimento de Hambrick (2007) como fundamental para a eficiência dos processos favorecendo a diferenciação e a colaboração entre os membros do alto escalão. Processos ágeis e bem definidos têm potencial de favorecer a eficácia das decisões estratégicas e a entrega de resultados.

"Chegamos a desenvolver uma ferramenta de inteligência artificial para nos auxiliar na escolha do portfólio baseado em dados históricos." (Entrevistado 12).

O entrevistado 12, nesse fragmento de entrevista, elucida o uso de inteligência artificial para orientar decisões estratégicas através da análise de dados no alto escalão educacional. Esse achado empírico valida a sugestão de Elbanna *et al.* (2020), de que a adoção de tecnologias avançadas pode melhorar a precisão e eficiência das decisões estratégicas, proporcionando uma vantagem competitiva.

Consequentemente, as evidências apresentadas nesta seção (4.4.2.6) mostram que a eficiência na integração de processos internos reflete-se na agilidade e na capacidade de resposta da organização às mudanças externas. Executivos que priorizam a integração de processos são capazes de implementar decisões com maior eficiência e coerência nas operações frente às mudanças do mercado.

4.4.2.7. Tamanho da empresa

Nesta subseção (4.4.2.7) explora-se como o tamanho da empresa influencia a tomada de decisões estratégicas. O tamanho da empresa refere-se à escala e à capacidade operacional da instituição. Esta subcategoria foi mencionada por três dentre 13 entrevistados, representando 3% das menções, que totalizaram cinco trechos.

Na esfera de oferta dentro desse tipo de instituição, a instituição pesquisada é uma instituição que trabalha com recursos parafiscais. O que seria isso? (...) Então, ela é independente e não gera lucro. É uma entidade sem fins lucrativos. Uma vez arrecadado 1% do recurso da folha de pagamento do comércio nacional, ele vai para o departamento nacional e o departamento nacional distribui isso entre as unidades federativas. Então, a gente tem uma parte desse recurso que vem para Minas Gerais e esse recurso é distribuído entre as unidades operativas do estado. Uma vez que esse recurso é definido, é convertido, portanto, em carga horária. E daí vem a nossa meta de oferta de cursos aí presenciais, cursos livres e cursos técnicos (...), por exemplo. E o intuito é prover mão de obra eficiente e qualificada para o mercado de trabalho no contexto do comércio (...), obviamente! Então, quando a gente traz essa definição da meta localmente, é feito um estudo de quais cursos a região demanda. Esse estudo pode ser baseado em histórico. Então você vê o histórico da unidade para ver como foram as ofertas, né? Quais cursos que fecharam com a lista de espera, quais cursos que não fecharam, quais cursos que você teve que cancelar porque não teve adesão. Então, você vai aprendendo de unidade para unidade. (Entrevistado 07).

O trecho do entrevistado 07 exemplifica como uma grande instituição sem fins lucrativos utiliza uma abordagem racional e sistemática para tomar decisões estratégicas, distribuindo recursos e buscando alinhar suas ofertas de cursos com as demandas regionais. A descrição detalhada do planejamento estratégico com base em dados históricos e demandas regionais ilustra uma abordagem racional na tomada de decisões. Isso se alinha com a afirmação de Brouthers *et al.* (1998) de que organizações maiores tendem a adotar abordagens racionais devido à sua complexidade e recursos disponíveis.

A instituição, conforme sugerido pelo entrevistado 07, utiliza uma organização estruturada de arrecadação e distribuição de recursos, visto que não possui finalidade lucrativa, indicando uma coordenação e planejamento minucioso. Isso reflete a necessidade de processos bem definidos e colaborativos, como discutido na literatura sobre a integração de processos no alto escalão (Brouthers *et al.*, 1998; Papadakis *et al.*, 1998; Simsek *et al.*, 2005; Elbanna & Child, 2007; Amason & Mooney, 2008; Elbanna *et al.*, 2014; Elbanna *et al.*, 2020).

Esse trecho empírico obtido junto ao entrevistado 07, neste estudo de caso único, quando confrontado com os relatos das entrevistas nos itens 4.4.2.2 a 4.4.2.5 (tamanho do alto escalão, decisão participativa, desempenho organizacional e estrutura da empresa), contradiz a perspectiva de que o uso de uma abordagem sistemática e baseada em dados para definir metas e distribuir recursos pode indicar um menor comportamento político em organizações de maior porte, conforme sugerido por Elbanna *et al.* (2014).

A necessidade de alinhar práticas e demandas regionais entre várias unidades operativas, conforme sugerido pelo entrevistado 07, destaca os desafios dessa instituição de ensino, especialmente quando confrontados com as respostas obtidas do tópico 4.2.2.5, no que tange às necessidades e expectativas da elite econômica associada à estrutura da empresa (Barkans & Pupo, 1974). Embora não explicitamente mencionado pelo entrevistado 07, o tamanho e a complexidade da instituição podem implicar desafios na integração comportamental do alto escalão, como apontado por Simsek *et al.* (2005), haja vista a menção do entrevistado sobre a meta de oferecer cursos que atendam às necessidades do mercado local provendo mão de obra qualificada.

Assim, com base na discussão deste achado e na teoria correspondente, é viável realizar a seguinte **proposição teórica**: O tamanho da empresa é um elemento crítico capaz de influenciar a tomada de decisão estratégica, dependendo da composição do alto escalão e da estrutura da empresa.

"A instituição também possui um setor educacional bem capacitado e qualificado que desenvolve novos cursos, caso seja necessário." (Entrevistado 07).

A capacidade de desenvolver novos cursos e adaptar-se às demandas expressas pelo entrevistado 07 reflete a flexibilidade e a estrutura da empresa, nesse novo trecho analisado. O estudo realizado por Elbanna & Child (2007) sugere que o tamanho da empresa pode impactar a eficácia das decisões estratégicas, embora as evidências não sejam conclusivas quanto à relação entre tamanho e abordagem estratégica.

Conseqüentemente, os resultados de trechos destacados nesta seção (4.4.2.7) mostram que o tamanho da empresa influencia diretamente a complexidade de decisões estratégicas. Enquanto empresas maiores enfrentam desafios de coordenação, elas também possuem mais recursos para sustentar estratégias de longo prazo e enfrentar desafios competitivos.

4.4.3. Perspectiva cognitiva

A perspectiva cognitiva abrange as capacidades mentais dos gestores, incluindo sua experiência, habilidades analíticas e intuição na tomada de decisões estratégicas. Nesta seção (4.4.3) sobre a Perspectiva Cognitiva, os dados obtidos destacam a descrição gerencial, a resolução de problemas e o julgamento na tomada de decisões estratégicas conforme os tópicos 4.4.3.1 a 4.4.3.3.

Tabela 33

Apresentação de Resultados Dimensão Processo Decisório - Perspectiva Cognitiva

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características da decisão		16	374	100%	
Perspectiva cognitiva		14	98	26%	
	Descrição gerencial	14	49		50%
	Resolução de problema	7	33		34%
	Julgamento	8	16		16%

Na Tabela 33 foram resumidos os resultados do processo de categorização (Apêndice B) referentes à perspectiva cognitiva expressa pelos entrevistados. Os dados destacam que o

construto "Perspectiva cognitiva" foi identificado em 98 passagens de entrevistas, abrangendo 14 dos 16 participantes, o que representa 26% do total de menções na categoria de características da decisão. Esta informação enfatiza a presença significativa da perspectiva cognitiva como um fator influente na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional.

A perspectiva cognitiva manifesta-se de várias formas, as quais foram agrupadas em três subcategorias principais (4.4.3.1 a 4.4.3.3), refletindo os diferentes aspectos cognitivos que impactam a tomada de decisão estratégica dos gestores.

4.4.3.1. Descrição Gerencial

Nesta subseção (4.4.3.1) discute-se como a descrição gerencial influencia a tomada de decisões. A descrição gerencial refere-se ao grau de liberdade que os gestores têm para tomar decisões. Os dados nesse tópico referem-se à autonomia e liberdade dos gestores para tomar decisões estratégicas com base em suas próprias avaliações e julgamentos, envolvendo 50% das menções sobre a perspectiva cognitiva, discutida por 14 dos 16 entrevistados, em 49 trechos.

"A instituição nos dá a autonomia e liberdade para propor e lidar com esses imprevistos, permitindo-nos trabalhar juntos para alcançar nossos objetivos e executar os cursos necessários. Essa flexibilidade é extremamente útil, pois nos permite avaliar e aprender com cada decisão tomada." (Entrevistado 04).

O entrevistado 04 sinaliza para a autonomia e flexibilidade proporcionadas pela instituição. Isso permite que os gestores exerçam a descrição gerencial categorizada neste trecho combinando a responsabilidade de atender às necessidades locais. Hambrick & Finkelstein (1987) destacam que a amplitude de atuação dos executivos influencia diretamente as decisões estratégicas e a capacidade de aprender com cada decisão tomada é importante para o sucesso organizacional. Este achado ilustra, portanto, a capacidade cognitiva do sujeito tomador de decisões para adaptar e personalizar as estratégias conforme sua realidade regional.

Olha, eu vou trazer outra perspectiva. Para se ter uma definição e escolha dos cursos, o primeiro ponto é a autonomia do diretor da unidade. Essa autonomia é essencial, mas vem com muita responsabilidade, pois o diretor está representando uma região e trazendo uma formação para essa região. As decisões precisam ser pautadas nas necessidades locais. (Entrevistado 10).

Indagado sobre sua opinião de como a gestão das emoções impacta a seleção de cursos, o entrevistado 10 expressou esse trecho que foi categorizado como discricção gerencial. Este achado destaca a importância da autonomia do diretor na definição e escolha dos cursos oferecidos, enfatizando sobre a responsabilidade que acompanha essa autonomia. Isso se alinha claramente com o conceito de discricção gerencial, que trata da amplitude de atuação e liberdade que os executivos possuem para tomar decisões estratégicas (Finkelstein & Hambrick, 1996).

À luz dos resultados discutidos (4.4.3.1), sintetiza-se que a capacidade dos executivos de tomar decisões autônomas é fundamental para a agilidade organizacional. A discricção gerencial permite o uso da experiência e julgamento pessoal dos executivos, em situações de alta incerteza, isto é, adaptar suas estratégias de acordo com as circunstâncias, promovendo decisões mais flexíveis e responsivas.

4.4.3.2. Resolução de problema

Esta subseção (4.4.3.2) examina como a capacidade de resolução de problemas dos gestores impacta as decisões estratégicas. São apresentadas e discutidas revelações das entrevistas que envolvem a capacidade dos gestores de analisar situações complexas, identificar soluções e implementar ações efetivas para resolver desafios, representando 34% das menções e discutidas por sete dentre 14 entrevistados.

No último planejamento que fizemos, para você ter uma ideia, utilizamos um mapa de demanda. Foi feito um estudo orientado a dados para determinar quais cursos seriam ofertados, conforme a necessidade que o estado levantou a partir de um cruzamento de informações no Cadastro Brasileiro de Ocupações – CBO quanto ao saldo de empregos existente e os salários dessas pessoas no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, fornecidos pela base de dados do Ministério do Trabalho. O saldo de emprego era para determinar se houve um aumento ou uma redução da oferta de empregos em determinada área ligada ao CBO. Quando há um aumento na necessidade de uma determinada posição de trabalho e o salário aumenta significa que realmente há uma demanda positiva. Isso indica que o mercado está exigindo por um profissional melhor e está pagando melhor por ele. Focávamos em cursos que atendessem a essa demanda. Se a oferta de uma posição de trabalho aumentava, mas o salário diminuía, isso indicava a precarização desse trabalho e não necessariamente iríamos focar na oferta desse tipo de curso. (Entrevistado 12).

Ao mencionar sobre sua perspectiva do processo de escolha de cursos na instituição, o entrevistado 12 demonstra nesse trecho a aplicação de um processo de resolução de problemas. A análise completa das informações, como saldo de empregos e salários, exemplifica a racionalidade limitada dos tomadores de decisão, em conformidade com as ideias de Simon (1947), e a visão baseada na atenção de Ocasio (1997). A decisão de priorizar ou não determinados cursos orientando-se na precarização do trabalho mostra a interrelação entre estruturas, processos e resultados organizacionais.

Então vamos parar um pouquinho, ver os prós e os contras né, da oferta de cada curso para que todos entendam qual e para que a gente chegue em uma conclusão em conjunto de qual é a melhor opção. Quando será ofertado novamente? Bem, nós ofertamos no início do ano, mas ele não fechou de imediato, só conseguiu fechar quando as escolas estavam de férias. Essa é o tipo de análise que fazemos: qual curso, quando será ofertado, quantidade exata, tudo isso. Até de acordo com o calendário verificamos porque alguns eventos na cidade podem afetar o fechamento das turmas. Então, é preciso considerar se deve ser antes ou depois desses eventos. Toda essa análise é importante. (Entrevistado 16).

O entrevistado 16 ressalta a importância de uma análise detalhada e colaborativa na resolução de problemas, considerando os prós e contras da oferta de cada curso. A análise desses fatores temporais e contextuais, como o calendário escolar e eventos na cidade, é um reflexo da complexidade da informação, relações entre processos e resultados institucionais. Essa decisão coletiva e informada exemplifica a premissa da racionalidade limitada e a restrição atencional dos sujeitos tomadores de decisão nesse alto escalão educacional.

A abordagem colaborativa e detalhada na resolução de problemas, mencionada pelo entrevistado 16, está em convergência com a literatura que enfatiza o papel da cognição nos processos decisórios. Powell *et al.* (2011) destacam que a cognição envolve atenção, memória, percepção e tomada de decisão, sendo fundamental para identificar oportunidades de mercado. As habilidades cognitivas dos gestores, como a capacidade de reconhecer padrões e conectar informações aparentemente desconexas (Bingham & Sutcliffe, 2015), influenciam diretamente a construção de consensos e a implementação de estratégias (Meehan & Lubatkin, 2017).

Assim, a síntese dos resultados aqui discutidos (4.4.3.2) aponta que a habilidade de resolver problemas complexos de maneira efetiva é um diferencial para os executivos do alto escalão. Envolve a capacidade de analisar situações, identificar soluções viáveis e estabelecer ações corretivas de forma eficiente.

4.4.3.3. *Julgamento*

Refere-se aos resultados da pesquisa que ilustram a capacidade dos gestores de fazer avaliações criteriosas e tomar decisões informadas, baseadas tanto em dados objetivos quanto em intuição e experiência, compreendendo 16% das menções por oito dentre 14 entrevistados. Nesta subseção (4.4.3.3), será explorado como o julgamento dos gestores influencia a efetividade das escolhas estratégicas.

Um exemplo tá, é se você está numa unidade onde o público dela é um público de interior, você vai perceber que algumas ofertas podem não ser tão atrativas. Então, se eu tenho, por exemplo, uma determinada quantidade de carga horária a ser destinada com cursos de tecnologia. E nesse interior eu compreendo que nem todo o meu portfólio ele vai ser de encontro. Eu preciso entender ou estar pelo menos predisposto. Ter volição para ir compreender e me envolver nessas tratativas e esse envolvimento é necessário. Porque se eu não conseguir conciliar, né? Ah, é a minha tratativa com o público-alvo e consequentemente eu vou ter outros prejuízos como a própria evasão. Então, eu preciso compreender a necessidade de perto. (Entrevistado 01).

O entrevistado 01, neste trecho, descreve sua avaliação sobre a necessidade de adequação das ofertas de curso em uma unidade localizada numa região interiorana do estado. Esse gestor demonstra uma compreensão prática e contextual das necessidades específicas do público local, utilizando seu conhecimento prático e sensibilidade no processo, conforme sugerido por Powell *et al.* (2011). A decisão de adaptar a oferta de cursos é baseada na intuição e na gestão emocional para evitar a evasão de alunos. O entrevistado 01 demonstra um processo de atenção cognitiva onde a experiência e o julgamento sobre as demandas locais são importantes para a tomada de decisão.

“Para uma escolha mais assertiva é necessário acesso a diversas opiniões e fatores. Uma prática comum é buscar orientação e sinalização dos sindicatos da região. O diretor deve estar ciente das necessidades locais como a formação de vendedores, garçons, camareiras etc. e ajustar a oferta de acordo com isso”. (Entrevistado 10).

O entrevistado 10 destaca sua análise na busca por uma escolha mais assertiva ao consultar diversas fontes de informação e opiniões, incluindo sindicatos da região. Esse participante demonstra sensibilidade à ambiguidade e ao contexto local, ajustando a oferta de cursos conforme as necessidades específicas do segmento. Isso mobiliza sua intuição e o

conhecimento prático, e se alinha ao posicionamento de Powell (2011) que atribui ao tomador de decisão a capacidade de gerenciar ambiguidades e o contexto, além de associar processos psicológicos como a atenção e a dinâmica emocional.

Conseqüentemente, a análise nesta subseção (4.4.3.3) sugere que executivos que apresentam bom julgamento, ao avaliar informações de forma crítica e equilibrar riscos e benefícios, guiam a organização com sucesso em momentos desafiadores, contribuindo para o sucesso organizacional a longo prazo.

Assim, a análise da subseção (4.4.3) mostrou que as capacidades cognitivas dos gestores são relevantes para a qualidade das decisões estratégicas. Gestores com fortes habilidades cognitivas conseguem avaliar melhor as situações e tomar decisões mais informadas.

4.4.4. Perspectivas específicas

Nesta subseção (4.4.4) discute-se como as perspectivas específicas dos gestores influenciam suas decisões estratégicas. A perspectiva específica da decisão envolve os detalhes e particularidades de cada decisão estratégica, como a análise de custos, benefícios, riscos e impactos. Isso agrupa-se em motivos, incertezas e a importância atribuída a diferentes fatores.

Tabela 34

Apresentação de resultados Dimensão Processo Decisório - Perspectiva específica

Construto	Componentes do Construto	Arquivos	Referência no construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação à categoria)
Características da decisão		16	374	100%	
Perspectiva específica da decisão		16	58	16%	
	Motivo	16	31		53%
	Incerteza	5	9		15%
	Importância	9	18		31%
	• Evasão		5	7	38%
	• Diferencial Competitivo		6	12	61%

Na tabela 34 foram agrupados os resultados extraídos do Apêndice B, referente às perspectivas específicas da decisão que compõem o processo decisório da instituição. Essa tabela 34 apresenta dados que destacam 58 trechos que compõem a dimensão “Perspectiva Específica da Decisão” do processo decisório, abrangendo todos os 16 participantes, o que

representa 16% do total de menções na categoria de características da decisão. Tal informação destaca a presença da perspectiva específica como um fator influente na tomada de decisão dos executivos dentro da instituição educacional.

A perspectiva específica manifesta-se em diferentes formas, as quais foram agrupadas em três subcategorias principais (4.4.4.1 a 4.4.4.3) que refletem diferentes elementos específicos que influenciam o processo de tomada de decisão estratégica dos executivos.

4.4.4.1. Motivo

Refere-se às razões e justificativas por trás de determinada decisão estratégica. Esta subseção (4.4.4.1) explora como os motivos dos gestores influenciam suas decisões estratégicas. Os motivos podem incluir objetivos pessoais e profissionais. Esta subcategoria foi mencionada por 16 dos 16 entrevistados, representando 53% das menções, que totalizaram 31 trechos.

Totalmente estratégico. Então, eu considero, sim, que é bastante estratégico. Esse processo de escolha de cursos dentro de qualquer unidade é primordial. É interessante perceber que não há grandes diferenças, pois você precisa considerar a vocação da unidade e o atendimento à comunidade e ao cliente que você está servindo. Se for no comércio e serviços ou na indústria, você está sempre tentando entender esse mercado para oferecer o melhor ao seu cliente final. Além disso, é fundamental atender às questões de empregabilidade e inovação na comunidade, para que essa comunidade também evolua. Portanto, eu entendo que não é possível fazer uma gestão eficaz sem uma abordagem estratégica em relação aos produtos que estão sendo ofertados. (Entrevistado 11).

O entrevistado 11 enfatiza que o processo de escolha de cursos é "totalmente estratégico" e primordial para o sucesso organizacional, destacando a importância de considerar a vocação da unidade e o atendimento à comunidade e ao cliente. Esse posicionamento está alinhado à literatura que sugere que as decisões estratégicas devem estar adaptadas às características internas e externas do ambiente organizacional (Elbanna *et al.*, 2020; Hesselbarth *et al.*, 2023). Ao focar no mercado e na empregabilidade, o entrevistado reforça a importância de alinhar as decisões às oportunidades do mercado e ao impacto social, em conformidade com as teorias que apontam como os motivos por trás das decisões influenciam os métodos e os recursos alocados no processo decisório (Fredrickson & Mitchell, 1984; Thanos, 2023).

A ênfase na evolução da comunidade e nas consequências sociais das decisões igualmente reflete a ideia de que os gestores devem considerar os impactos organizacionais e sociais ao desenvolver estratégias, o que converge com o estudo de Lewis (1986), que explora como características valorizadas pelos gestores influenciam as dinâmicas sociais dentro das instituições. Além disso, a composição e o conflito dentro das equipes de gestão, como discutido por Gonzalez e Ordaz (2015), também podem moldar a forma como as decisões são tomadas em ambientes educacionais e de negócios, especialmente no que diz respeito à promoção da sustentabilidade organizacional.

Em ambientes dinâmicos, os motivos por trás das decisões estratégicas também se ajustam às necessidades emergentes de liderança, conforme observado por O'Connor *et al.* (2017), sugerindo que o sucesso organizacional está vinculado à capacidade dos gestores de adaptar suas estratégias às transformações rápidas do mercado e à evolução das expectativas de liderança, reforçando a relevância dos motivos estratégicos baseados em fatores internos e externos.

Portanto, a análise das evidências nesta subseção (4.4.4.1) revelou que os motivos dos gestores têm um impacto direto na formulação de estratégias, influenciando as prioridades e a direção das decisões. Entender o motivo é importante para alinhar as ações estratégicas aos objetivos organizacionais.

4.4.4.2. Incerteza

Esta subseção (4.4.4.2) examina como a incerteza influencia as decisões estratégicas dos gestores. A incerteza pode afetar a confiança e a capacidade dos gestores de prever resultados futuros. Considera-se a imprevisibilidade e a falta de informações precisas sobre o ambiente externo. Esta subcategoria foi expressa por cinco dos 16 entrevistados, representando 15% das menções, que totalizaram nove trechos.

Sobre a estratégia, ela perpassa muito por isso. A condição de promoção. A necessidade local, daquele segmento, daquela qualificação, né? Não adianta nada eu falar assim: - ‘nossa, o curso, por exemplo, de modas é lindo! Eu quero trazer! ‘Mas se eu não tiver adeptos aqui, se não for a característica da região, a chance de não ter pessoas e o curso não vingar ela é muito grande, então, a estratégia ela perpassa por isso né? (Entrevistado 05).

Este trecho expresso pelo entrevistado 05 destacou a importância de considerar as características locais ao tomar decisões estratégicas sobre a oferta de cursos, ressaltando que a

incerteza sobre a aceitação de um curso em determinada região pode comprometer seu sucesso. Esse relato reflete a ideia de que, em situações de incerteza, os gestores devem alinhar suas decisões com as particularidades regionais para mitigar riscos. Eisenhardt & Zbaracki (1992) sugerem, ainda, que a incerteza nas decisões estratégicas pode levar ao uso de intuição e comportamento político, como evidenciado pela abordagem cautelosa do entrevistado 05.

A análise dos dados nesta seção (4.4.4.2) indica que a gestão da incerteza é um desafio constante para os executivos. Decisões tomadas sob incerteza exigem uma combinação de análise de dados e intuição para prever e mitigar riscos. Conforme discutido na literatura, a combinação de racionalidade — com sua base lógica e analítica — e intuição — fundamentada em pressentimentos e experiência — pode gerar decisões de boa qualidade (Thanos, 2023). Isso sugere que os gestores devem equilibrar esses dois aspectos ao enfrentar cenários imprevisíveis, planejando para diferentes cenários possíveis e ajustando suas estratégias conforme as variáveis externas.

4.4.4.3. Importância

Nesta subseção (4.4.4.3) discute-se como a importância atribuída a diferentes fatores influencia as decisões estratégicas. Corresponde à relevância estratégica da decisão para a organização e seus *stakeholders*. Isso inclui a importância de evitar a evasão e de alcançar um diferencial competitivo. Esta subcategoria foi expressa por nove dos 16 entrevistados, representando 31% das menções, que totalizaram 18 excertos.

A escolha dos cursos tem que estar alinhada com isso porque senão haverá um desvio das necessidades. Se há um desvio entre as necessidades dos nossos contribuintes e o que estamos ofertando esse descasamento pode levar a questionamentos. Por exemplo: 'Por que eu contribuo se os cursos não estão alinhados com as minhas necessidades?' Portanto, esse olhar é totalmente estratégico e fundamental para a sobrevivência da instituição como um todo. (Entrevistado 09).

Este trecho expresso pelo entrevistado 09 ilustra a importância estratégica da decisão de escolha dos cursos, destacando a necessidade de alinhamento entre a oferta de cursos e as necessidades dos contribuintes. A literatura enfatiza que decisões de alta importância estratégica exigem maior nível de racionalidade e análise, conforme apontado por Carbonell *et al.* (2018), que menciona a atenção à capacidade organizacional e à viabilidade estratégica. Além disso, Elbanna *et al.* (2020) afirmam que quanto maior a importância da decisão, maior o nível de racionalidade nos processos de decisão estratégica.

4.4.4.3.1. Evasão

Este item (4.4.4.3.1) explora como a preocupação com a evasão influencia as decisões estratégicas. A evasão, o abandono dos cursos pelos alunos, pode ser um indicador de sucesso ou fracasso das estratégias implementadas na organização. Esta subcategoria foi mencionada por cinco dos 16 entrevistados, representando 38% das menções, que totalizaram sete trechos.

Uma crítica geral, incluindo a instituição em Minas, é a questão da evasão. É um problema significativo que precisa ser resolvido. Cerca de 30% dos nossos alunos abandonam os cursos. Isso está relacionado à oferta e é um fator crítico que precisamos identificar e melhorar. (Entrevistado 09).

O problema da evasão, com cerca de 30% dos alunos abandonando os cursos, é identificado como um problema significativo para o entrevistado 09 que requer soluções imediatas. Alinhado com a literatura, essa crítica ressalta a necessidade de uma abordagem racional e estratégica para reduzir a evasão, considerando a capacidade organizacional de resposta e a viabilidade de implementar mudanças eficazes (Elbanna *et al.*, 2020). A visibilidade do problema e a pressão para resolvê-lo indicam que ações rápidas e bem fundamentadas são necessárias para mitigar esse problema e melhorar a oferta de cursos.

"Muitas vezes não chegamos ao final, ou em alguns casos o aluno sai no meio, ou não consigo adaptar uma estrutura adequada, ou o produto chega quebrado, ou no meio do funil já estou com alunos na sala de aula". (Entrevistado 13).

O entrevistado 13 ilustra os desafios enfrentados na adaptação da estrutura e oferta de cursos, levando à evasão dos alunos. O relato dele se encontra em consonância com Hambrick (2007), que sugere que a complexidade cognitiva e a incerteza nas decisões estratégicas podem impactar negativamente o desempenho organizacional. Dessa maneira, a evasão dos alunos exige uma análise profunda e mudanças estratégicas para alinhar melhor as ofertas educacionais às necessidades dos alunos.

A evasão emerge como uma preocupação central que influencia diretamente as estratégias dos gestores, os quais se focam em melhorar a retenção e a satisfação dos estudantes. O sucesso em ambientes dinâmicos, conforme discutido por O'Connor *et al.* (2017), depende da capacidade dos líderes de adaptar suas abordagens para responder a essas mudanças, implementando práticas que incentivem a retenção. Além disso, o papel da liderança transformacional e da inovação social, conforme discutido por Iqbal & Piwovar-Sulej (2022),

torna-se fundamental para desenvolver estratégias sustentáveis nas universidades, garantindo que a oferta de cursos e as condições educacionais promovam o sucesso a longo prazo.

A análise, nessa subseção (4.4.4.3.1) mostrou que a evasão é uma preocupação central para os gestores, influenciando suas estratégias para melhorar a retenção e a satisfação dos estudantes.

4.4.4.3.2. *Diferencial competitivo*

Neste item (4.4.4.3.2) discute-se como a busca por um diferencial competitivo influencia as decisões estratégicas. Corresponde à capacidade da organização de se destacar no mercado através de estratégias únicas e eficazes. Esta subcategoria foi mencionada por seis dos 16 entrevistados, representando 61% das menções, que totalizaram 12 trechos.

Para estar alinhado com a demanda. Para a gente não produzir ou produzir porque grande parte das empresas que trabalham na captação na construção de educação profissional às vezes eles não estão se importando com o mercado e com a demanda. Eles estão importando e pensando em lucro para empresa. (Entrevistado 08).

O entrevistado 08, neste trecho, destaca a importância do alinhamento com a demanda do mercado como um diferencial competitivo, criticando as empresas que focam apenas no lucro sem considerar as necessidades do mercado. A literatura, como sugerido por Porter & Millar (1985), ressalta que a capacidade de resposta às demandas do mercado é essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações. A ênfase na demanda do mercado, em vez de apenas no lucro, reflete uma abordagem estratégica mais sustentável e centrada no cliente.

Além disso, essa abordagem se alinha ao papel da liderança transformacional e inovação social discutido por Iqbal & Piwowar-Sulej (2022), que destaca como a liderança em contextos universitários deve promover práticas inovadoras que respondam às demandas sociais e de mercado, garantindo a sustentabilidade institucional.

"A escolha dos cursos tem que estar alinhada com isso porque senão haverá um desvio das necessidades. Se há um desvio entre as necessidades dos nossos contribuintes e o que estamos ofertando esse descasamento pode levar a questionamentos." (Entrevistado 09).

Da mesma forma, o entrevistado 09 ressalta a necessidade de alinhar a oferta de cursos com as necessidades dos *stakeholders*, observando que um desvio entre o que é ofertado e o que é necessário pode gerar questionamentos, sendo que tal perspectiva está de acordo com a

literatura, que sugere que as decisões estratégicas devem considerar as expectativas de todas as partes interessadas para garantir a sustentabilidade e competitividade da organização (Weick, 1995). Além disso, a importância de capital humano e capital social nas decisões estratégicas, como discutido por Azam *et al.* (2020), reforça a relevância da experiência dos executivos e das relações externas que mantêm, como fontes essenciais para a construção de um diferencial competitivo.

“A instituição tem um nível de qualidade que poucas instituições têm no Brasil, e conseguimos mudar a vida das pessoas muito rapidamente. Esse impacto é extremamente importante, e precisamos trabalhar cada vez mais nisso.” (Entrevistado 09).

O entrevistado 09 destaca a qualidade da instituição e o impacto positivo que ela exerce na vida das pessoas. Esse compromisso com a qualidade e o impacto rápido sugerido contribui para a vantagem competitiva da instituição. Isso reflete sua capacidade de diferenciação em relação às demais instituições de ensino, conforme sugerido por Elbanna *et al.* (2020), no que tange à capacidade de atendimento às necessidades do mercado, elevando a confiança e satisfação dos *stakeholders*.

Os resultados neste item (4.3.4.3.2) indicam que a busca por um diferencial competitivo direciona as estratégias dos gestores, incentivando a inovação e a melhoria contínua pelos estrategistas, conforme Mintzberg *et al.* (2010).

Em suma, os resultados apresentados nesta subseção (4.4.4.3) revelam que a percepção da importância de uma decisão influencia o nível de atenção e os recursos alocados para sua implementação. Decisões críticas recebem mais atenção e são cuidadosamente planejadas e executadas. Portanto, a importância atribuída pelos gestores a certos fatores pode direcionar suas estratégias e prioridades, impactando diretamente os resultados organizacionais. Este achado é corroborado pela literatura de Hambrick & Crossland (2018),

Por fim, os resultados empíricos da seção (4.4) demonstram que as dimensões do processo decisório, incluindo o contexto organizacional, as pressões externas e as capacidades cognitivas dos gestores são relevantes na formulação e implementação de estratégias. A análise das perspectivas específicas, organizacionais, cognitivas e ambientais, conforme sugeridas por Elbanna *et al.* (2020), valida o modelo teórico proposto e o mapa conceitual teórico (figura 10).

Ademais, as análises sobre as perspectivas ambiental, organizacional, cognitiva e das características específicas da decisão apontam que uma variedade de fatores influencia o processo de tomada de decisão no alto escalão. O modelo teórico proposto, na Figura 9 é

validado pelas constatações empíricas, que demonstram como a interação entre variáveis externas, organizacionais e cognitivas, bem como as características específicas das decisões, molda as escolhas estratégicas. Essa figura ilustra de maneira eficaz as dinâmicas e influências que impactam a tomada de decisões estratégicas no contexto educacional, refletindo a complexidade e a interdependência dos diversos fatores analisados.

A compreensão dessas dimensões é necessária para aprimorar a tomada de decisão estratégica, a competitividade da organização, e possibilitar investigações futuras que se apoiem na integração da estratégia comportamental e Teoria do Alto Escalão, viabilizando acesso à caixa-preta dos tomadores de decisão, até então inacessada (Ribeiro *et al.*, 2017), discutida numa abordagem vasta no aspecto quantitativo (VolppSierra *et al.*, 2019), até então concentra, em sua maioria, na indústria manufatureira (Elbanna *et al.*, 2020). Agora elucidada, na perspectiva qualitativa sugerida por Hesselbarth *et al.* (2023), essa caixa-preta tem potencial para ser discutida em profundidade, conforme mapa conceitual de pesquisa, figura 10, subsidiando informações sobre os construtos passíveis de investigação e contribuições práticas organizacionais a nível individual e coletivo.

4.5. Influências demográficas e cognitivas combinadas na tomada de decisão

Nesta seção 4.5, analisa-se de forma integrada as influências demográficas e cognitivas que afetam a tomada de decisão dos gestores. Fatores como formação acadêmica, tempo de mandato, experiência prévia e idade interagem de maneira complexa com aspectos emocionais e cognitivos, como afeto, ansiedade, atenção, valores, inteligência emocional, estilo cognitivo, policronicidade e metacognição. Essa combinação de fatores molda o comportamento estratégico dos gestores e exerce um impacto direto sobre seus estilos de liderança.

A tabela 35 apresenta o cruzamento de dados referentes às características cognitivas e demográficas obtidos a partir das entrevistas junto aos participantes, bem como as perspectivas. Na coluna construto, pode-se identificar as subseções que foram examinadas e a complexidade dos elementos envolvidos, e na coluna exame consta a relação percebida entre os construtos, as tabelas e a síntese das entrevistas de referência que foram detalhadas no decorrer das seções 4.1 a 4.4.

A Tabela 35, portanto, sintetiza a seguir a relação entre os principais construtos cognitivos e demográficos identificados.

Tabela 35

Apresentação de resultados Características demográficas e cognitivas combinadas na tomada de decisão

Construtos				Exame	
Cognitivo	Demográfico	Categoria (subseção)	Relação Percebida (subseção)	Tabela guia	Síntese – Trecho de entrevista
Afeto (4.2.1)	Formação Acadêmica (4.1.3)	Tamanho da Empresa (4.4.2.5)	A formação acadêmica influencia a tolerância à ambiguidade e receptividade a novas ideias.	7, 8, 9	“Sim é estratégico. Não estou falando nem do mercado porque as instituições em que trabalhei e trabalho atualmente são instituições que recebem recursos públicos”. (Entrevistado 11)
Afeto (4.2.1)	Experiência Prévia (4.1.6)	Origem de vida e experiência prévia (4.3.8.3)	A experiência prévia molda a abordagem de liderança e a capacidade de inovação.	12 e 13	"Experiência e conhecimento, de mundo, dos gestores influenciam diretamente, né, suas decisões". (Entrevistado 03)
Ansiedade (4.2.2)	Tempo de Mandato (4.1.4)	Integração Comportamental (4.3.5.5)	O tempo de mandato facilita a estabilidade nas decisões e a continuidade de estratégias.	10	“Eu lido com cinco sindicatos por consequência cinco presidentes. Então eu tenho que me relacionar ouvir ser prudente naquilo que eu respondo porque eu não sou técnico né?”. (Entrevistado 05)
Atenção (4.2.3)	Idade (4.1.2)	Atenção (4.2.3.3)	A idade permite uma visão mais ampla e maior atenção aos detalhes.	06	“Cada vez mais, estamos com uma escuta ativa, entendendo o que o mercado precisa e ajustando nossa oferta de acordo com isso. Essa escuta ativa é importante, pois direciona nossos gestores”. (Entrevistado 09)
Atenção (4.2.3)	Gênero (4.1.1)	Atenção Gênero Planejamento e estruturação (4.2.3.2)	A atenção direcionada para a análise de dados passados e complementada com informações atuais fundamentam decisões	01 e 05	“Além de fazer essa análise de sistema, de histórico, a gente tinha que buscar informações extras, né? De mercado”. (Entrevistado 02).
Valores (4.2.4)	Formação Acadêmica (4.1.3)	Origem Pedagógica (4.3.8.1)	A formação acadêmica facilita a identificação de gargalos educacionais.	7, 8	“O perfil dos cursos ofertados estava diretamente relacionado ao perfil do profissional que estava na direção e à sua formação anterior. (...) Se minha gestão entregou algo positivo para a instituição é porque minha formação veio da sala de aula”. (Entrevistado 12).

Domínios da Inteligência Emocional (4.2.5)	Formação Acadêmica (4.1.3)	Origem pedagógica (4.3.8.1) Autorregulação (4.2.5.3)	Os domínios da inteligência emocional influenciam a resolução de problemas.	7, 8, 9	“Então, os diretores que vêm da supervisão pedagógica ou da docência, que eram professores e tal, conseguem identificar gargalos mais fáceis”. (Entrevistado 07). “Às vezes você pode usar seus coringas para o mercado e continuar ofertando até conseguir desenvolver, focar, trabalhar e pensar em outras estratégias”. (Entrevistado12)
Estilo Cognitivo (4.2.6)	Experiência Prévia (4.1.6)	Origem de vida e experiência prévia (4.3.8.3)	A experiência prévia influencia a estratégia cognitiva ao evitar erros passados.	12 e 13	(...) Um exemplo que citei é aquela relutância em abrir um curso de garçons novamente, baseado em experiências passadas de baixa demanda." (Entrevista 03)
Policronicidade (4.2.8)	Formação Acadêmica (4.1.3)	Gestão de recursos e responsabilidades (4.2.8.1)	A formação técnica possibilita uma gestão eficaz de múltiplas tarefas.	7, 8	Bom, a instituição, em específico, ela nos demanda em diversas habilidades. E acaba nos colocando aí numa situação de responsabilidade com relação a essas ofertas, tá? (entrevistado 01)
Metacognição (4.2.7)	Tempo de Mandato (4.1.4)	Condição do aluno egresso (4.4.2.7)	O tempo de mandato resulta em uma abordagem estratégica mais eficaz.	10	Será que os egressos estão satisfeitos e voltariam a fazer cursos na instituição? Essa autorreflexão e autocrítica são fundamentais para ajustar e melhorar continuamente nossas estratégias e ofertas, garantindo que estamos cumprindo nossa missão e atendendo às necessidades dos nossos <i>stakeholders</i> . (Entrevistado 09)

A **formação acadêmica** exerce uma influência significativa na capacidade dos gestores de lidar com a incerteza e complexidade. Gestores com formação em ciências humanas, como apontado pelo Entrevistado 11, tendem a ser mais receptivos a novas ideias, promovendo decisões equilibradas e adaptativas, comportamento que reflete as descobertas de Clark & Maggitti (2012) e Francioni *et al.* (2015), que sugerem que a educação humanista favorece a capacidade de lidar com ambiguidade e adotar posturas mais flexíveis. Por outro lado, a formação técnica pode, como sugerem Liu & Ji (2022), limitar essa receptividade, favorecendo abordagens mais conservadoras.

Além disso, Berard & Frechet (2020) reforçam que a formação acadêmica está diretamente ligada à ampliação das capacidades cognitivas e receptividade a novas ideias, o que facilita a adaptação a contextos mais dinâmicos.

Afeto, como argumentado por Delgado-García & De La Fuente-Sabaté (2010), também modula essas capacidades, especialmente ao influenciar a adoção de estratégias criativas e

inovadoras. Diante dessas observações, é possível propor a seguinte **proposição teórica**: a formação acadêmica dos gestores, especialmente em ciências humanas, está associada à maior tolerância à ambiguidade e receptividade a novas ideias, promovendo uma abordagem adaptativa e inovadora no ambiente organizacional (Clark & Maggitti, 2012; Francioni *et al.*, 2015). Em contrapartida, gestores com formação técnica tendem a demonstrar menos flexibilidade, adotando abordagens mais conservadoras (Liu & Ji, 2022).

A **experiência prévia** também desempenha um papel fundamental na modelagem do estilo de liderança. O Entrevistado 03 destaca que a experiência acumulada ajuda a evitar erros passados, promovendo uma liderança mais empática e inovadora, conforme sugerido por Powell *et al.* (2011). Executivos com experiências diversificadas tendem a desenvolver maior empatia e a moldar suas abordagens de liderança de forma mais inovadora. Entretanto, Miller (1991) sugere que experiências prolongadas podem levar à resistência à inovação, favorecendo soluções mais tradicionais. **Afetivamente**, gestores com **afeto positivo**, conforme observado por Markic (2009), buscam inovações mais arrojadas, favorecendo a implementação de estratégias criativas e adaptáveis.

Com base nesses dados, sugere-se a seguinte **proposição teórica**: a experiência prévia dos gestores, modulada pelo afeto, influencia positivamente sua capacidade de liderança empática e inovadora, facilitando a adaptação às mudanças organizacionais e a prevenção de erros estratégicos passados (Powell *et al.*, 2011; Markic, 2009). No entanto, gestores com experiência prolongada podem, em alguns casos, desenvolver uma resistência à inovação, conforme alertado por Miller (1991).

O **tempo de mandato** é outro fator que influencia diretamente a estabilidade das decisões e a continuidade das estratégias organizacionais. O Entrevistado 05 exemplifica como mandatos mais longos permitem uma gestão mais prudente e estável, em consonância com Hambrick & Mason (1984). Contudo, ao contrário das preocupações de complacência sugeridas por Miller (1991), os dados coletados indicam que a inovação e a cautela permanecem presentes mesmo em mandatos prolongados. Ainda assim, a **ansiedade no trabalho** continua a ser um fator significativo, mesmo entre gestores com mandatos longos, conforme observado por Mannor *et al.* (2016), sugerindo que a pressão organizacional persiste independentemente da longevidade no cargo.

Logo, é possível propor a seguinte **proposição teórica**: o tempo de mandato dos gestores contribui para a estabilidade nas decisões estratégicas e a continuidade das estratégias organizacionais, além de favorecer uma abordagem mais reflexiva e prudente (Hambrick & Mason, 1984). No entanto, as pressões organizacionais podem manter altos níveis de ansiedade,

mesmo em mandatos prolongados (Mannor *et al.*, 2016), contrariando a ideia de que mandatos longos necessariamente reduzem o estresse (Bantel & Jackson, 1989).

A **idade** dos gestores também desempenha um papel importante, associando-se a uma visão mais ampla e uma maior atenção aos detalhes. O Entrevistado 09 demonstra que gestores mais experientes adotam uma abordagem estratégica de longo prazo e são mais atentos às mudanças no mercado, alinhando-se à abordagem teórica de Ocasio (1997), que sugere que a atenção gerencial seletiva é desenvolvida com o tempo. Finkelstein *et al.* (2009) complementam essa visão, sugerindo que a idade promove um desempenho estratégico aprimorado, facilitando a gestão detalhada de múltiplos aspectos da organização.

Com base nessas observações, **propõe-se teoricamente** que: a idade dos gestores está positivamente relacionada à sua capacidade de atenção aos detalhes, eficiência no gerenciamento de informações complexas e ao desenvolvimento de uma perspectiva estratégica de longo prazo (Ocasio, 1997; Finkelstein *et al.*, 2009) sugerindo que gestores mais experientes conseguem gerenciar múltiplos aspectos detalhados da estratégia organizacional com maior eficiência.

A **formação acadêmica** também influencia diretamente os valores organizacionais dos gestores. Gestores com formação em áreas educacionais ou humanas, como exemplificado pelo Entrevistado 12, tendem a priorizar valores sociais e decisões voltadas para melhorias educacionais, conforme sugerido por Francioni *et al.* (2015). Em contraste, aqueles com formação técnica concentram-se mais na eficiência e nos resultados práticos.

Além disso, a **inteligência emocional**, combinada com a formação acadêmica, é outro fator relevante para a resolução de conflitos e problemas organizacionais. Gestores com formação pedagógica, como o Entrevistado 07, demonstram maior autorregulação e habilidades de resolução de problemas, alinhando-se às ideias de Goleman (1995). Contudo, ao contrário do esperado, não evitam decisões difíceis para preservar a harmonia, mas são eficazes em lidar com decisões complexas.

Dessa forma, é possível a **proposição teórica**: a formação acadêmica, especialmente em áreas pedagógicas, influencia positivamente a inteligência emocional dos gestores, facilitando a autorregulação e a resolução de problemas complexos no ambiente organizacional (Goleman, 1995; Bassa *et al.*, 2018).

Em conclusão, a análise das influências combinadas dos fatores demográficos e cognitivos dos gestores revela tanto convergências quanto divergências em relação à literatura. A formação acadêmica, a experiência prévia e o tempo de mandato são fatores centrais que influenciam o comportamento dos gestores, e, embora alguns achados corroborem a literatura,

como a relação entre formação acadêmica e inovação, outras divergências, como a resistência à inovação entre gestores mais experientes, sugerem que o contexto organizacional desempenha um papel essencial na maneira como essas influências se manifestam.

4.6. Influência comportamental na tomada de decisão

Nesta seção (4.6) são exploradas as influências comportamentais na tomada de decisão estratégica dos gestores de alto escalão. Esta análise é relevante para entender como as atitudes, valores e comportamentos individuais dos gestores impactam a formulação e implementação de estratégias na instituição.

Por um *insight* deste pesquisador, a questão de pesquisa que norteia essa investigação foi transformada em pergunta que, apesar de não prevista no roteiro inicial de questões semiestruturadas, foi feita a todos os entrevistados, ou seja, se conseguiam perceber a existência e/ou influência comportamental, e se ela é capaz de influenciar o processo de tomada de decisão sobre a escolha dos cursos que vão ser ofertados pela instituição. Os entrevistados apresentaram diferentes percepções sobre a influência comportamental na escolha e oferta de cursos.

A tabela 36 apresenta um recorte dos resultados alcançados que foram agrupados e analisados a partir dessa questão. Nessa tabela é possível identificar o entrevistado, o trecho correspondente com a percepção expressa sobre a influência comportamental, a análise de conteúdo quanto ao reconhecimento positivo ou negativo pelo informante e se houve alguma contradição.

O reconhecimento foi categorizado como positivo quando incluiu respostas que afirmam explicitamente a influência do comportamento dos gestores na escolha e oferta de cursos, ou destacaram a importância do perfil comportamental e atitudes dos gestores nas decisões, ou expressaram processos colaborativos que implicam a influência dos comportamentos. A categoria reconhecimento negativo contemplou respostas que negam diretamente o impacto do comportamento dos gestores, enfatizam decisões baseadas exclusivamente em dados e procedimentos padronizados, ou mencionam aspectos comportamentais dos gestores como restritivos. Para avaliar eventuais contradições, a categoria nomeada como contraditório avaliou respostas que contêm afirmações conflitantes (inconsistência interna) dentro do mesmo trecho ou entre diferentes sentenças expressas nele, ou que, apesar de negar a influência comportamental, descrevem situações onde o comportamento claramente tem impacto (reconhecimento implícito).

Tabela 36*Percepção dos participantes sobre a influência comportamental*

Entrevistado	Trecho	Reconhecimento	Contraditório	Análise
1	“Bom, afeta porque se o gestor ele não estiver envolvido ou consciente da situação territorial ele não vai conseguir desenvolver uma oferta que de fato vai ser efetiva”.	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental.
2	“Fato, eu acredito muito. Porque depende muito dessa iniciativa dessa atitude em buscar todos esses dados. Ter valores pra isso e ter atitudes para decidir sobre esse planejamento então influencia sim”.	Positivo	Não	Importância do perfil e atitudes.
3	“Tá, eu percebo que na escolha dos cursos na minha unidade o meu perfil comportamental ele não é levado em consideração na tomada de decisão para a abertura dos cursos. Eu não. Essa é a vocação para escolha. Ela é externa e o meu perfil ele não. Nesse momento da tomada de decisão para a abertura dos cursos ele não é. Eu não considero ele não impacta na tomada de decisão”.	Negativo	Sim	Negação explícita da influência comportamental, mas contradizendo com outras afirmações no mesmo trecho.
4	“Sim, porque a gente vê, claramente aí dentro de cursos que a gente faz essa busca né de mercado dentro do que a gente vê as demandas também a procura né vamos dizer assim é o quanto que nem não vou colocar assim 90% né? Sendo mais assertivos aí dentro dessas estratégias do que a gente vem buscando aí por essa procura”.	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental.

5	“Vamos lá, Daniel. Assim, é claro que o comportamento eu estou para te dizer ele influencia mais no processo operacional na execução. O planejamento em si é como eu te falei, as diretrizes elas estão. Elas não nascem no local”.	Negativo	Sim	Negação explícita da influência comportamental no planejamento, mas mencionando influência na execução.
6	“Sim, consigo perceber. É fundamental entender nosso público: quem são, qual é o perfil deles, como se percebem em relação às ofertas de cursos e se essas ofertas fazem sentido para eles”.	Positivo	Não	Importância do perfil e atitudes.
7	“Sim, na escolha das opções dos cursos é possível. Todavia, você raramente consegue negociar a sua margem tá?”	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental.
8	“Sim, pode. Pode acontecer sim. Dependendo do que o gestor tiver de carga cultural e de conhecimento. Ele pode vir a escolher um curso que tem a ver mais com ele sim. Eu acredito muito nisso”.	Positivo	Não	Importância do perfil e atitudes.
9	“Eu acho que toda tomada de decisão tem um viés de comportamento. Às vezes mais, às vezes menos. Mas, cada vez mais, como eu disse, é sustentada em dados”.	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental, ainda que mitigado por dados.
10	“A escolha não é apenas comportamental, embora haja influência comportamental. Essa influência não é necessariamente negativa; é um ingrediente que realmente compõe essa definição”.	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental.
11	“Nas minhas experiências vejo que, às vezes, essa questão comportamental ou emocional, seja ela qual for, pode mais atrapalhar do que ajudar”.	Negativo	Não	Críticas ao comportamento como obstrutivo.

12	“O aspecto comportamental é... vou tentar achar a palavra adequada para isso. Primeiro, é a intensidade dele e a força que exerce”.	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental.
13	“Essa influência talvez venha de algumas pessoas que não sabem para onde as coisas estão indo, que muitas vezes não entendem as diretrizes da própria instituição”.	Negativo	Sim	Negação da influência comportamental, mas reconhecendo implicitamente a sua existência.
14	“Sim (...) isso está muito atrelado ao perfil e comportamento nas suas relações. Diretores de escola trazem uma percepção das necessidades de oferta que é cruzada na hora do planejamento”.	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental.
15	“Sim, com certeza. Afeta em todos os sentidos porque eu preciso ter uma cultura aberta às tentativas erros e acertos. A questão comportamental vem muito daí”.	Positivo	Não	Reconhecimento direto da influência comportamental.
16	“Não. O planejamento é construído com a equipe né então a gente sempre faz uma reunião envolve os setores para definir quais serão os cursos ofertados”.	Negativo	Sim	Negação explícita da influência comportamental no planejamento, mas implicando influência comportamental através de planejamento colaborativo.

Nota: Percepção dos entrevistados sobre a influência comportamental no processo de tomada de decisão na escolha de cursos. Os trechos apresentados são fragmentos selecionados de respostas mais amplas, escolhidos para elucidar a percepção dos entrevistados sobre a questão da influência comportamental.

A análise dos resultados das entrevistas sobre a percepção de gestores de alto escalão de uma instituição de ensino, quando confrontada com a literatura sobre influência comportamental no processo de tomada de decisão, revela diversas correlações e confirmações de teorias existentes. Observando a tabela 36 é possível inferir que a maioria dos entrevistados reconhece ou percebe a influência comportamental na escolha e oferta de cursos na instituição (entrevistados com respostas positivas: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15). Apenas um participante apresentou resposta negativa (entrevistado 11). Os demais participantes foram contraditórios em sua expressão (entrevistados com respostas contraditórias: 3, 5, 13, 16).

As principais relações identificadas envolvem a percepção expressa pelos entrevistados, gestores de alto escalão de uma instituição de ensino. A maioria reconhece a influência comportamental no processo de tomada de decisão estratégica sobre a escolha e oferta de cursos. Esta percepção está alinhada com a Teoria do Alto Escalão (TAE) de Hambrick & Mason (1984), que afirma que as ações organizacionais são guiadas pelas interpretações pessoais dos executivos nas situações estratégicas. Hambrick (2007) e Bassa *et al.* (2018) reforçam que os resultados organizacionais refletem os valores e bases cognitivas dos gestores do alto escalão, corroborando as respostas positivas dos entrevistados que destacam a importância do perfil comportamental e atitudes dos gestores.

Ao avaliar este resultado e o contexto teórico, é possível apresentar a seguinte **proposição teórica**: A influência comportamental dos gestores do alto escalão é um fator determinante na tomada de decisões estratégicas em instituições de ensino, afetando diretamente a escolha e oferta de cursos.

Embora minoritária, a percepção negativa, presente em apenas uma resposta confirmada sem contradições, sugere que alguns gestores ainda percebem a influência comportamental como obstrutiva ou irrelevante. Essa visão pode estar relacionada à dependência excessiva em dados quantitativos e procedimentos padronizados, conforme mencionado por Bromiley & Rau (2016), que destacam que muitos estudos desconsideram interações e correlações possíveis, resultando em visões distorcidas sobre a importância das características dos gestores.

As respostas contraditórias indicam uma complexidade na percepção dos gestores sobre a influência comportamental, refletindo a "caixa-preta" mencionada por Ribeiro *et al.* (2017), onde a compreensão detalhada dos processos de decisão dos gestores de alto escalão é incompreendida. Essas respostas contraditórias mostram que, apesar de uma negação inicial, há um reconhecimento implícito da influência comportamental.

Tendo em vista a análise deste achado e a teoria associada, pode-se apresentar a seguinte **proposição teórica**: Em instituições de ensino, as decisões estratégicas, incluindo a escolha e oferta de cursos, são significativamente influenciadas pelos comportamentos, valores e atitudes

dos gestores do alto escalão. Esta influência é mediada pela dinâmica de grupo e processos colaborativos, refletindo as interpretações pessoais e cognitivas dos gestores.

As respostas que implicam influência dos comportamentos através de descrições de processos colaborativos estão alinhadas com a literatura que aborda a importância da interação e dinâmica de grupos nas decisões estratégicas (March & Simon, 1958; Powell *et al.*, 2011). As respostas que afirmam explicitamente a influência do comportamento dos gestores estão em linha com a literatura que destaca a relevância das características pessoais e cognitivas dos gestores na formulação e implementação de estratégias (Hambrick & Mason, 1984; Powell *et al.*, 2011). Já as respostas que destacam a importância do perfil comportamental e atitudes corroboram empiricamente estudos que indicam que características demográficas e não demográficas dos executivos refletem no desempenho organizacional (Hattke & Blaschke, 2015).

Conforme Mintzberg *et al.* (2010), os estrategistas são definidos como indivíduos que pensam, processam informações, analisam cenários, propõem soluções e tomam decisões necessárias para o funcionamento da organização. Essa definição se reflete diretamente nos resultados das entrevistas, onde muitos gestores reconheceram a influência do comportamento na escolha e oferta de cursos. Tal conexão evidencia que, para compreender as ações organizacionais, é fundamental analisar os fatores que influenciam os tomadores de decisão, incluindo suas prioridades, preferências e interações sociais (Hambrick & Crossland, 2018).

A literatura aponta a relevância da cognição individual e coletiva na modelagem das percepções e decisões dos gestores (Neely *et al.*, 2020). Os dados revelados mostram que a maioria dos gestores reconhece a influência comportamental, corroborando a ideia de que os processos cognitivos são determinantes nas decisões estratégicas. A "caixa-preta" mencionada por vários autores (Mintzberg *et al.*, 2010; Hambrick & Crossland, 2018) é parcialmente elucidada nessa seção (4.5), pois as entrevistas revelam descobertas sobre como os valores pessoais e percepções influenciam a tomada de decisão.

Os resultados identificados nesta seção (4.6), ao serem confrontados com a literatura sobre estratégia comportamental e a Teoria do Alto Escalão, corroboram a relevância das características pessoais e contextuais dos gestores na definição das estratégias organizacionais e contribuem para respaldar a questão de pesquisa deste estudo. A análise das perspectivas comportamentais ilustra a validade do modelo teórico proposto (figura 9), destacando a importância das características pessoais e contextuais dos gestores na definição das estratégias organizacionais.

O Capítulo 4 explorou a complexidade das variáveis demográficas, cognitivas, emocionais e comportamentais e sua influência na tomada de decisão estratégica no alto escalão de uma instituição de ensino. Foi revelado como características individuais e contextuais interagem para moldar decisões estratégicas, evidenciando que fatores demográficos como idade, gênero,

formação acadêmica e tempo de mandato afetam diversamente as perspectivas e abordagens nas decisões. Este fenômeno sublinha a importância de uma composição diversificada no alto escalão para impulsionar abordagens mais inclusivas e inovadoras, conforme discutido por Hambrick & Mason (1984) e Carpenter (2002).

Adicionalmente, foi evidenciado que processos cognitivos complexos e estados emocionais, como afeto e ansiedade, desempenham papéis relevantes na configuração das estratégias. Essa interação entre a lógica e a emoção nas práticas de gestão destaca a necessidade de um equilíbrio eficaz para tomadas de decisão estratégicas (Powell *et al.*, 2011; Bromiley & Rau, 2016).

A liderança transformacional, fundamentada por Bass (1985) e expandida em estudos subsequentes por Yukl (2013) e Chen *et al.* (2019), revela como líderes inspiradores podem motivar e alinhar estrategicamente suas equipes. Os resultados deste capítulo sobre diversidade cognitiva coadunam-se com as discussões de Miller *et al.* (1998) e Olson *et al.* (2015), destacando como a inovação e decisões estratégicas informadas valorizam diferentes perspectivas dentro da organização.

Esta inferência estabelece a base para uma discussão aprofundada no Capítulo 5, onde as implicações dessas dinâmicas serão exploradas em relação às teorias existentes e práticas recomendadas. Portanto, o próximo capítulo, Discussão dos Resultados, abrirá caminho para uma compreensão mais aprofundada dos desafios e oportunidades na liderança e gestão educacional contemporânea.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados analisados no Capítulo 04 destacam a complexidade das decisões estratégicas tomadas pelos gestores educacionais, que são fortemente influenciadas por uma combinação de fatores demográficos, cognitivos e psicológicos. Neste capítulo, as implicações desses fatores comportamentais para a liderança estratégica dentro da organização foram aprofundadas. Essa análise não apenas confirma a influência das características demográficas já amplamente discutidas, mas também introduz a importância dos fatores cognitivos e emocionais na formulação das decisões estratégicas, como evidenciado pela estratégia comportamental.

A análise dos dados comportamentais, aliada às dimensões demográficas e psicossociais discutidas anteriormente, fornece uma visão integrada das dinâmicas decisórias no contexto educacional, contribuindo para o avanço da teoria e prática na área de gestão estratégica. A questão de pesquisa deste estudo esteve centrada em entender como as características demográficas, cognitivas e psicológicas dos gestores influenciam suas decisões estratégicas na instituição de ensino.

Os resultados indicam que características demográficas como idade, gênero, formação acadêmica, tempo de mandato e experiência prévia dos gestores têm um impacto significativo na formulação de estratégias e na tomada de decisões. Esse achado corrobora a Teoria do Alto Escalão (TAE) de Hambrick e Mason (1984), que postula que as características demográficas dos executivos influenciam diretamente as escolhas estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Informações adicionais dos executivos, como o nível de especialização, histórico e tempo na instituição (posse), contribuem para uma tomada de decisão estratégica mais rica e eficaz. A combinação dessas variáveis proporciona diferentes perspectivas e habilidades, promovendo um ambiente de trabalho dinâmico, inovador e equilibrado. A diversidade demográfica é essencial para a melhoria das práticas de liderança e gestão, impactando positivamente o desempenho organizacional da instituição educacional estudada.

Isso corrobora a necessidade de promover maior diversidade nas equipes gestoras, não apenas de gênero e idade, mas também em termos de formação acadêmica e experiências profissionais. Essa diversidade se mostrou relevante ao trazer diferentes abordagens e soluções estratégicas, gerando um impacto positivo na inovação e adaptação às demandas do ambiente educacional.

A diversidade de gênero entre os gestores mostrou-se uma variável influente, destacando que a inclusão de diferentes perspectivas de gênero pode enriquecer as abordagens e soluções dentro da organização, conforme indicado por Hambrick e Mason (1984). Mulheres líderes tenderam a adotar uma abordagem mais colaborativa, enquanto os homens focaram mais nos resultados. Além disso, uma diversidade de experiências prévias dos investidores permitiu uma

maior adaptabilidade às mudanças e uma melhor resposta às demandas externas e internas, conforme reforçada por Buyl *et al.* (2011) e Elbanna *et al.* (2020).

A análise do construto demográfico de idade revelou que gestores mais jovens tendem a adotar novas tecnologias e inovações, enquanto gestores mais velhos preferem estratégias mais conservadoras, conforme apontado por Smith *et al.* (2006) e Finkelstein *et al.* (2009). Isso se reflete na forma como a instituição se adapta às mudanças e implementa novas estratégias.

A formação acadêmica dos gestores também se mostrou importante, influenciando suas habilidades analíticas e técnicas e, conseqüentemente, suas estratégias, alinhando-se com estudos anteriores de Clark & Maggitti (2012) e Francioni *et al.* (2015). Esses estudos sugerem uma correlação positiva entre o nível educacional e o desempenho da empresa, influenciando diretamente as decisões estratégicas, como discutido por Tabesch *et al.* (2019) e Berard & Frechet (2020).

O tempo de mandato dos gestores indicou que uma maior experiência institucional contribui para uma melhor implementação de políticas e estratégias, devido ao conhecimento acumulado e às redes de relacionamento mais fortes, conforme Pfeffer (1983) e Michael & Hambrick (1992). No entanto, uma longa permanência pode levar à resistência a mudanças, conforme observado por Finkelstein & Hambrick (1996) e Bobe & Kober (2018).

Os resultados obtidos a partir da análise da posse dos gestores demonstraram que a estabilidade é um componente importante na tomada de decisões estratégicas no alto escalão educacional, capaz de oportunizar um ambiente seguro para a implementação de estratégias de longo prazo. Essa estabilidade permite que os gestores acumulem uma compreensão profunda das dinâmicas internas, das relações interpessoais e das estratégias eficazes, conforme evidenciado no estudo. Os achados reforçam a literatura de Hoskisson *et al.* (1999) e Laufs *et al.* (2016), que destacam a relevância da experiência institucional prolongada e da diversidade de experiências funcionais na eficácia das decisões estratégicas.

O estudo indica que as experiências prévias dos gestores em diversos setores influenciam significativamente suas abordagens estratégicas. A maioria possui experiência em suporte ao negócio e gestão, trazendo habilidades diversificadas que permitem enfrentar desafios complexos de maneira efetiva. Esses achados, corroborados pela literatura (Buyl *et al.* 2011; Elbanna *et al.* 2020), destacam a importância da experiência acumulada na capacidade de adaptação e eficácia nas escolhas estratégicas.

Os dados mostraram uma diversidade significativa nas áreas de conhecimento e nas faixas etárias dos gestores. Foi realizada uma análise detalhada considerando faixa etária, distribuição de gênero e formação acadêmica, mostrando o nível de especialização e indicando como essas variáveis demográficas influenciam as decisões estratégicas neste contexto, refletindo o perfil dos

gestores e suas abordagens. A diversidade demográfica, conforme destacada por Hattke e Blaschke (2015), promove uma gama mais ampla de perspectivas e abordagens, o que pode levar a decisões mais inovadoras e eficazes. A presença de diferentes perfis demográficos no alto escalão pode estimular debates construtivos e a consideração de múltiplos pontos de vista, resultando em estratégias mais robustas.

Embora as características demográficas dos executivos de alta administração sejam comumente utilizadas como *proxies* para entender os quadros cognitivos desses gestores, devido à dificuldade de obtenção de dados psicométricos, essas proxies são apenas uma conveniência metodológica. Apesar de serem imperfeitas, as características demográficas são úteis na previsão de ações estratégicas da organização (Eisenhardt & Bourgeois 1988; Elbanna *et al.* 2020) e são percebidas nos resultados desta pesquisa.

As conclusões desta pesquisa reforçam o entendimento sobre a importância de considerar os aspectos demográficos na análise e desenvolvimento de estratégias organizacionais. No entanto, conforme os resultados apresentados, analisados e discutidos neste estudo, sabe-se que essas medidas demográficas devem ser complementadas com abordagens mais detalhadas que examinem os mecanismos e processos subjacentes que impactam a cognição, os valores e as percepções dos executivos do alto escalão, para obter uma compreensão mais completa e precisa. Isso está alinhado com as sinalizações de investigações anteriores (Carpenter *et al.* 2004; Muñoz & Escriba-Esteve 2017) que destacam a necessidade de integrar múltiplas perspectivas para uma análise mais robusta das decisões estratégicas.

A diversidade demográfica é essencial para a melhoria das práticas de liderança e gestão, impactando positivamente o desempenho organizacional da instituição educacional, o que corrobora a necessidade de promover maior diversidade nas equipes gestoras, não apenas de gênero e idade, mas também em termos de formação acadêmica e experiências profissionais. Essa diversidade se mostrou relevante ao trazer diferentes abordagens e soluções estratégicas, gerando um impacto positivo na inovação e adaptação às demandas do ambiente educacional.

As características cognitivas dos gestores, como atenção, planejamento e habilidade de escuta ativa, emergiram como fatores importantes que moldam a abordagem dos gestores na tomada de decisões. Essa descoberta está alinhada com a literatura de Bromiley e Rau (2016) e de Neely *et al.* (2020), que enfatizam a importância da cognição e do comportamento social na formulação de estratégias. Além dos fatores demográficos, este estudo também revelou que as emoções e os processos cognitivos dos gestores desempenham papéis fundamentais na tomada de decisões. A inteligência emocional, especialmente no equilíbrio entre lógica e emoção, emerge como um componente crucial para a melhoria das decisões estratégicas. Por exemplo, os gestores que controlam alta capacidade de autorregulação emocional tendem a tomar decisões mais

ponderadas, enquanto aqueles que enfrentam altos níveis de ansiedade demonstrados são mais avessos ao risco, conforme demonstrado nas propostas anteriores.

A análise do construto “Afeto” destacou que as emoções dos gestores influenciam de maneira relevante suas decisões estratégicas na oferta de cursos. Os resultados da pesquisa sinalizaram que emoções, tais como medo e angústia, levam a decisões mais cautelosas e avessas ao risco (Gavetti & Rivkin, 2005). A inteligência emocional é fundamental para equilibrar lógica e emoção, melhorando a qualidade das decisões e o ambiente organizacional (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995). Os dados indicaram que a gestão eficaz das emoções, apoiada em informações concretas, favorece decisões mais equilibradas e alinhadas com as necessidades do mercado e a missão institucional (Carmeli, 2003). A interação entre emoção e racionalidade variou conforme o contexto e a personalidade do gestor, reforçando a importância de entender o comportamento humano na decisão estratégica (Delgado-García & De La Fuente-Sabaté, 2010).

A compreensão da interação entre gestores do alto escalão é fundamental para a eficácia das decisões estratégicas em instituições educacionais. Conforme Amason (1996), os conflitos entre gestores podem ser benéficos para a inovação, mas também podem dificultar a colaboração, se não forem gerenciados adequadamente. A promoção de interações positivas e colaborativas, como destacam Bromiley & Rau (2016), pode melhorar a qualidade das decisões e fortalecer a cultura organizacional. Este estudo confirma e expande tal visão, demonstrando que a liderança colaborativa facilita decisões mais informadas e estrategicamente alinhadas. No entanto, a pesquisa também sugere que a interação entre consenso e inovação é mais complexa e situacional do que a teoria e estudos anteriores, como as de Shepherd *et al.* (2023) sugerem.

Embora o consenso estratégico, como descrito por Shepherd *et al.* (2023), seja importante para a coesão e eficiência, um excesso pode, paradoxalmente, limitar a inovação. Portanto, a promoção de um equilíbrio entre consenso e conflito, bem como a criação de um ambiente que apoie tanto a inovação quanto a estabilidade, são essenciais para a eficácia das decisões estratégicas no contexto educacional.

A análise dos resultados sobre o *locus* de controle apontou que gestores com um *locus* de controle interno tendem a tomar decisões mais autônomas e alinhadas com a missão institucional, promovendo integridade e eficácia organizacional. Esses gestores demonstram uma maior capacidade de adaptação e resiliência diante de desafios, o que reflete um compromisso ético e uma gestão humanizada. Em contraste, a flexibilidade para equilibrar influências internas e externas também se mostrou crucial para a eficácia estratégica. Esses achados estão em conformidade com a literatura que sugere que um *locus* de controle interno está associado a uma maior percepção de controle, responsabilidade pessoal e eficácia na gestão organizacional (Rotter, 1966; Finkelstein & Hambrick, 1996; Elbanna *et al.*, 2020).

A combinação de intuição e análise, destacada por Powell *et al.* (2011) e Thanos (2023), mostrou-se essencial para a qualidade das decisões estratégicas. Gestores que conseguem equilibrar habilidades analíticas com *insights* intuitivos são mais capazes de navegar em ambientes complexos e incertos, uma habilidade necessária para liderar instituições de ensino em um cenário de constantes mudanças. Foi observado que a atenção aos detalhes e o uso de dados são aspectos críticos nas decisões, refletindo uma influência cognitiva relevante no alto escalão da instituição de ensino.

A pesquisa revela que a capacidade dos gestores de gerenciar múltiplas tarefas simultaneamente é relevante para a definição de cursos e a resposta às demandas variadas na instituição educacional. Essa policronicidade dos executivos permite uma gestão eficiente de recursos e responsabilidades, impacta positivamente a agilidade e eficiência e facilita o planejamento e organização das atividades. Esses achados, alinhados com Souitaris & Maestro (2010) e Bromiley & Rau (2016), reforçam que a policronicidade pode viabilizar uma operação mais adaptável e responsiva às necessidades institucionais.

As características psicológicas, incluindo afeto, ansiedade, valores pessoais e estilos cognitivos desempenham um papel significativo no comportamento e nas decisões estratégicas dos gestores. Valores pessoais como coletivismo, racionalidade e inovação foram destacados como componentes críticos que moldam as estratégias dos gestores, alinhando-se ao estudo de Hambrick e Brandon (1988). Além disso, os resultados associados às características mencionadas estão em consonância com os estudos de Gavetti *et al.* (2012), que argumentam que as emoções e os valores pessoais dos executivos influenciam profundamente suas decisões estratégicas.

A presença de altos níveis de autoconsciência, empatia e autorregulação emocional, elucidam a importância e contribuição dos domínios da inteligência emocional, conforme discutido por Cameron e Quinn (2021), foi associada a decisões mais equilibradas e eficazes. Esses resultados sugerem que programas de desenvolvimento de liderança que visam aprimorar essas habilidades emocionais podem contribuir significativamente para a melhoria da qualidade das decisões estratégicas.

Os traços de personalidade dos CEOs têm uma influência significativa no alto escalão analisado, na dinâmica do ambiente e na efetividade da gestão educacional. Os resultados mostram que características positivas como autoavaliação central (CSE) e necessidade de realização favorecem uma gestão eficiente e comprometida, corroborando estudos anteriores (Hiller & Hambrick 2005; Elbanna *et al.* 2020). Em contrapartida, traços negativos como arrogância e excesso de autoconfiança podem gerar ambientes nocivos, levar à Síndrome de Burnout e a decisões precipitadas, conforme observado em pesquisas de Khan *et al.* (2020), Hiller & Hambrick (2007) e Liu & Ji (2022).

O traço da humildade revelou-se um fator relevante de personalidade para neutralizar influências adversas, promovendo a colaboração e o aprendizado contínuo, de acordo com Peterson & Seligman (2004) e Ou *et al.* (2015). CEOs humildes reconhecem suas limitações e buscam diferentes perspectivas, evitando a rejeição de informações contraditórias e fortalecendo equipes diversificadas e eficazes. No entanto, a necessidade de realização, quando exacerbada, pode resultar em altos níveis de estresse e decisões apressadas, como sugerido por Hitt *et al.* (2007) e confirmado por Elbanna *et al.* (2020).

Sobre este aspecto, os estudos anteriores de Harms *et al.* (2016) e Khan *et al.* (2020) reforçam a importância de gerir os traços negativos dos CEOs para evitar ambientes de trabalho tóxicos. Harms *et al.* destacam que o estresse do líder influencia negativamente a liderança e aumenta o esgotamento dos subordinados. Khan *et al.* mostram que a liderança transformacional, com motivação inspiradora e apoio individualizado, reduz o Burnout e promove um ambiente mais saudável. CEOs que adotam essa abordagem podem mitigar os efeitos da arrogância e do excesso de autoconfiança, promovendo um clima organizacional mais produtivo e menos estressante. Isso dialoga com os achados empíricos no construto cognitivo "Ansiedade", que apontou o estresse e o medo como elementos críticos associados à ansiedade no trabalho, com capacidade de influenciar a dinâmica organizacional, o adoecimento de gestores e o processo decisório.

Nessa perspectiva, é possível inferir que a liderança transformacional, associada às características psicológicas e demográficas dos gestores, exerce uma influência relevante na melhoria das práticas educacionais e no desempenho institucional. Os resultados descritos e analisados apontaram que gestores experientes são valorizados por suas contribuições individuais, promovendo um ambiente de apoio e desenvolvimento pessoal, conforme destacado por Bass & Avolio (1994). Líderes que inspiram confiança e respeito, demonstrando controle emocional e assertividade, criam um ambiente eficaz e colaborativo, como descrito por Bass (1985). Além disso, líderes que utilizam comunicação positiva e expressam confiança na equipe incentivam a superação de desafios e promovem a excelência, alinhando-se com os princípios de motivação inspirada de Bass & Riggio (2006).

A investigação aponta que o construto "Liderança transformacional" possui relação com o construto psicológico "Policronicidade". As habilidades detalhistas das mulheres líderes melhoram a gestão e a qualidade das unidades educacionais, conforme evidenciado por Rosener (1990) e Eagly & Carli (2003) em estudos anteriores. Os *Clusters* 1, associado ao impacto social, e o 2, que aborda gestão e desempenho do alto escalão educacional na RSL - Apêndice A, corroboram esses achados, mostrando que práticas de liderança transformacional não apenas melhoram o desempenho organizacional, mas também promovem um impacto social positivo e uma gestão detalhista. A diversidade de gênero no alto escalão complementa as competências dos

líderes masculinos, resultando em um desempenho superior e inovador, conforme sugerido nos estudos de Cox & Blake (1991) e Dezsö & Ross (2012).

A origem dos gestores do alto escalão influencia suas práticas organizacionais e decisões estratégicas na instituição educacional. Observou-se que gestores com formação pedagógica tendem a entender melhor as necessidades educacionais, enquanto aqueles com formação administrativa e de negócios focam na eficiência e resultados. Além disso, a diversidade de experiências prévias dos gestores promove inovação e adaptabilidade organizacional. Esses achados são apoiados pela literatura, que destaca a importância de combinar diferentes formações e experiências para uma gestão mais equilibrada e eficaz (Hambrick & Mason 1984; Clark & Maggitti 2012; Bobe e Kober 2018; Elbanna *et al.* 2020). Portanto, reconhecer e valorizar a diversidade de origens dos gestores é essencial para otimizar a tomada de decisão e a dinâmica organizacional. Os resultados de pesquisa sugerem que a característica psicológica "origem" está relacionada diretamente com as características demográficas e foi expressa pelos executivos participantes.

A “Integração comportamental” foi outro construto psicológico descrito e analisado no capítulo anterior, e possui influência expressiva na dinâmica social deste estudo no alto escalão educacional. Está associada a uma ampla gama de efeitos positivos, considerando o grau de relacionamento existente entre os membros que o compõem, os resultados empíricos obtidos, as análises realizadas e as proposições teóricas estabelecidas que sugerem várias aplicações práticas às instituições educacionais, capazes de influenciar o desempenho, prevenção do declínio e promoção da ambidestria organizacional (Bromiley e Rau 2016; Shepherd *et al.* 2023), a saber:

- Implementar reuniões regulares de alinhamento: Pode promover a transparência organizacional e a eficiência na gestão de recursos ao facilitar a comunicação aberta e a colaboração entre diferentes áreas, conforme discutido por Shepherd *et al.* (2023). Essas práticas podem auxiliar no esclarecimento de processos complexos, aumentar a compreensão mútua e promover uma cultura de transparência.

- Promover treinamentos integrados com funcionários de diferentes áreas: Fortalecem a empatia e a cooperação entre funcionários, conforme sugerido por Bromiley e Rau (2016), promovendo uma cultura organizacional coesa e solidária.

- Fomentar plataformas de comunicação interna: Possibilitam compartilhar informações, ideias e projetos, facilitando a colaboração contínua, conforme indicado por Powell *et al.* (2011), aumentando a eficiência organizacional e a qualidade das decisões estratégicas.

- Programas de reconhecimento e valorização do conhecimento técnico: Reconhecer e valorizar o conhecimento técnico dos funcionários aumenta a satisfação e a retenção, como discutido por Bromiley e Rau (2016). Esses programas incentivam os funcionários a

compartilharem seu conhecimento, contribuindo para uma cultura de aprendizagem contínua e cooperação.

- Adoção de metodologias flexíveis para desenvolvimento de cursos: Metodologias como *Design Thinking* promovem a participação ativa de professores e especialistas no desenvolvimento de cursos, alinhando os conteúdos às necessidades dos *stakeholders*, conforme sugerido por Dorst (2011).

- Programas de avaliação estruturada de funcionários: Incentivo ao *feedback* e autorreflexão. Essa prática está alinhada com a sugestão de Bromiley e Rau (2016), que enfatiza a importância da integração comportamental para a eficácia organizacional e a satisfação dos funcionários.

- Alinhamento de políticas e procedimentos com exigências legais: Facilita a adaptação às exigências legais, promovendo flexibilidade e inovação dentro das regulamentações vigentes, conforme sugerido por Bromiley e Rau (2016).

- Programas de integração com *stakeholders* externos: Sindicatos, empresários e governo para discussão regular sobre as necessidades e expectativas do mercado indicam um mecanismo para lidar com as incertezas, conforme sugerido por Shepherd *et al.* (2023).

- Implementação de indicadores de desempenho integrados (KPIs): Coaduna-se com o entendimento de Shepherd *et al.* (2023) na busca por agilidade no processo de tomada de decisão e eleva a probabilidade de resultados efetivos, como, por exemplo, mensurar a integração comportamental considerando a satisfação dos funcionários, eficiência operacional e conformidade legal. Além de estabelecer pesquisas de clima organizacional regulares para identificar áreas de melhoria.

Os resultados da pesquisa indicam que a influência comportamental no processo de tomada de decisão estratégica foi analisada. As descobertas sobre a influência dos valores culturais na formação dos estilos de liderança e práticas estratégicas em contextos macroeconômicos instáveis oferecem dados valiosos, alinhando-se com as sugestões de Aguinis *et al.* (2020). A diversidade nas áreas de conhecimento e a gestão emocional, bem como a combinação de processos racionais e intuitivos, foram descritas e explicadas. A prática de autorreflexão e a inteligência emocional foram identificadas como mecanismos importantes na gestão estratégica.

Além disso, os resultados desta pesquisa dialogam diretamente com as conclusões apontadas na Revisão Sistemática da Literatura (Apêndice A), que destacou a importância das características comportamentais e cognitivas dos gestores no processo de tomada de decisão. Por exemplo, as influências de fatores como ansiedade e valores pessoais, identificados na revisão, emergiram claramente nas entrevistas com os gestores, reforçando a relevância desses fatores para a compreensão da dinâmica decisória no alto escalão. Adicionalmente, o Apêndice A contribuiu

ao esclarecer lacunas na literatura sobre o contexto educacional, destacando a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a influência desses fatores em setores não industriais

De igual modo, na análise dos resultados da seção 4.5, expandiu-se a discussão sobre a relação complexa entre elementos demográficos e cognitivos. Percebeu-se que as influências demográficas, como idade, gênero e formação acadêmica, não apenas moldam as características individuais dos gestores, mas também interagem com fatores cognitivos, como atenção, valores e modelos mentais compartilhados. Conforme apontado por Hambrick & Mason (1984), a TAE postula que essas características pessoais influenciam diretamente o comportamento estratégico, as decisões organizacionais e seu desempenho. Nesse sentido, o estudo confirmou que, além das características demográficas individualmente analisadas, a combinação com influências cognitivas potencializa esses efeitos.

No caso da instituição estudada, por exemplo, gestores com maior tempo de mandato, conforme discutido por Pfeffer (1983) e Carpenter (2002), apresentaram uma maior propensão a utilizar valores e modelos mentais compartilhados em suas tomadas de decisão, o que reforça a coesão estratégica da equipe, o que está em conformidade com os achados de Powell *et al.* (2011), que destacam que a cognição compartilhada entre líderes é fundamental para a formulação de estratégias coesas e eficazes.

Ademais, a influência demográfica de gênero mostrou-se associada a diferentes estilos de tomada de decisão, com as mulheres apresentando uma maior atenção a aspectos colaborativos, enquanto os homens focaram mais nos resultados práticos e objetivos. Esses achados corroboram estudos como o de Bromiley & Rau (2016), que sugerem que a diversidade de gênero nas equipes de liderança pode aumentar a qualidade das decisões estratégicas, fornecendo múltiplas perspectivas cognitivas.

Portanto, os resultados apresentados na seção 4.5 contribuíram para uma compreensão mais holística da dinâmica das decisões estratégicas, uma vez que revelaram como as características demográficas e cognitivas interagem para formar percepções e influenciar decisões críticas na seleção e oferta de cursos.

A lacuna existente até então de estudos exploratórios qualitativos, especialmente na prestação de serviços em detrimento à indústria manufatureira (Elbanna *et al.* 2020), possui agora uma contribuição relevante deste estudo de caso único em educação. A compreensão dessas dimensões é necessária para aprimorar a tomada de decisão estratégica, a competitividade da organização e possibilitar investigações futuras que se apoiem na integração da estratégia comportamental e TAE. A pesquisa também abre caminhos para que escalas quantitativas sejam propostas em estudos futuros.

Neste estudo qualitativo, entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como principal método de coleta de dados. A seleção da amostra começou com um informante que indicou pessoas-chave na instituição, permitindo uma cobertura significativa dos responsáveis pelo planejamento estratégico. A escolha dos casos não se baseou em amostragem estatística, mas sim em critérios teóricos, alinhando-se às sugestões de Souza (2011) e Solarino & Aguinis (2020). A participação de 16 entrevistados, representando aproximadamente 22,86% do alto escalão, foi facilitada por indicações e colaboração dos próprios participantes, alcançando a saturação teórica necessária para uma análise profunda das características comportamentais que influenciam decisões estratégicas. Este procedimento também permitiu a validação das entrevistas remotas, superando limitações geográficas e aumentando a taxa de participação, especialmente com gestores localizados em diferentes regiões de Minas Gerais.

Para a gravação e transcrição das entrevistas remotas, o *Microsoft Teams* foi utilizado, contribuindo significativamente pela qualidade da transcrição obtida, o que facilitou a análise de conteúdo no NVivo. Isso está em conformidade com o entendimento de Gaskell e Bauer (2002) sobre a importância das ferramentas tecnológicas na análise qualitativa detalhada, proporcionando uma compreensão mais rica dos dados.

Os resultados reforçam o posicionamento de Solarino e Aguinis (2020) sobre os informantes de alto escalão, possibilitando uma exploração profunda dos processos de tomada de decisão e das narrativas no contexto educacional. A adesão dos participantes permitiu explorar teorias relacionadas à Tomada de Decisão, Teoria do Alto Escalão e Estratégia Comportamental (March & Simon, 1958; Kahneman & Tversky, 1979; Hambrick & Mason, 1984; Powell *et al.*, 2011), com a ajuda do *software* NVivo para categorização e interpretação dos dados (Bardin, 2011; Reay, 2014).

A metodologia aplicada neste estudo pode servir de referência para futuras investigações sobre a influência comportamental no alto escalão em diferentes contextos organizacionais. A combinação de uma amostragem proporcional e a saturação teórica alcançada, apoiada por ferramentas analíticas como o NVivo, demonstrou ser eficaz para obter *insights* profundos e detalhados sobre a dinâmica de tomada de decisão estratégica (March & Simon, 1958; Kahneman & Tversky, 1979; Hambrick & Mason, 1984; Powell *et al.*, 2011; Bardin, 2011; Reay, 2014; Creswell, 2014). Miles e Huberman (1994) destacam a importância de um sistema de codificação bem-estruturado na análise de dados qualitativos, facilitado pelo NVivo.

Autores como Duarte (2013) e Yin (2015) fortalecem tal discussão ao enfatizarem a importância de estudos de caso para uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos organizacionais. Duarte (2013) destaca a eficácia do estudo de caso em explorar questões complexas, proporcionando *insights* detalhados sobre processos internos e interações sociais. Yin

(2015) argumenta que essa abordagem permite uma análise holística dos contextos organizacionais, facilitando a identificação de padrões e tendências emergentes. Essas perspectivas reforçam a validade e relevância da metodologia adotada, sublinhando sua capacidade de contribuir para o avanço do conhecimento em gestão estratégica e comportamento organizacional.

Importante destacar que a Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason 1984) é, na verdade, uma vertente específica dentro do grande campo da Estratégia Comportamental. No estudo, a integração dessa teoria com a Teoria da Estratégia Comportamental permitiu uma análise abrangente das influências demográficas, cognitivas e emocionais nos processos decisórios dos executivos. A triangulação de teorias e informantes de elite (sujeitos tomadores de decisão no alto escalão educacional) foi realizada de maneira eficaz, proporcionando uma visão ampliada dos processos racionais e intuitivos, bem como das interações entre esses elementos. A pesquisa ilustra a complexidade de alinhar tópicos estratégicos, explorando circunstâncias em que os executivos escolhem agir em nível pessoal ou organizacional. Esses *insights* são fundamentais para a compreensão da dinâmica comportamental na tomada de decisão do alto escalão e suas implicações práticas (Solarino & Aguinis 2020).

A integração da TAE com a abordagem da estratégia comportamental oferece uma visão mais abrangente e realista dos processos de decisão no alto escalão. Esta integração é apoiada por estudos de Hambrick e Crossland (2018), que destacam a importância de considerar fatores cognitivos e emocionais além das características demográficas tradicionais. Essa abordagem holística permite uma compreensão mais profunda de como as características individuais dos gestores influenciam suas percepções, interpretações e ações estratégicas. Tal perspectiva é fundamental para entender a complexidade das decisões estratégicas em instituições de ensino, onde as necessidades econômicas e sociais muitas vezes se entrelaçam.

A utilização de entrevistas remotas, conforme recomendado por Solarino e Aguinis (2020), mostrou-se adequada para acessar informantes de elite e explorar profundamente os processos de tomada de decisão. As entrevistas remotas superam limitações geográficas e tendem a elevar a taxa de participação, mantendo uma abordagem contextualizada para a coleta de dados e elevando a qualidade das investigações. Além disso, a triangulação entre os respondentes foi realizada através da comparação das respostas de diferentes gestores, identificando padrões comuns e divergências de perspectivas. Esse processo viabilizou uma compreensão robusta e detalhada dos fenômenos estudados, permitindo a validação empírica da influência das características pessoais dos gestores na tomada de decisão estratégica.

Enriquecendo o entendimento das complexas interações que moldam a tomada de decisão no alto escalão das organizações (Hambrick & Mason 1984; Powell *et al.* 2011; Bromiley & Rau

2016; Hambrick 2007; Finkelstein *et al.* 2009; Ribeiro *et al.* 2017; VolppSierra *et al.* 2019; Elbanna *et al.* 2020; Hesselbarth *et al.* 2023), este estudo de caso único em educação, suportado por seus resultados, conseguiu acessar a ‘caixa-preta’ dos processos decisórios de executivos do alto escalão. Explorando em detalhes as influências demográficas, cognitivas e psicológicas, o estudo valida o modelo teórico proposto, integrando as teorias do alto escalão e da estratégia comportamental, esquematizadas nas Figuras 9 e 10 deste estudo.

No entanto, a profundidade dessa ‘caixa-preta’ pode variar em diferentes contextos organizacionais e culturais. Cabe aos estudos futuros descobrir o quão profunda é essa ‘caixa-preta’ em outros contextos e desenvolver mecanismos para mensurar essa profundidade ou nível de complexidade dessa interação (Nielsen & Nielsen 2013). Investigações adicionais podem revelar variáveis adicionais ou novas interações entre as características dos gestores e suas decisões estratégicas, contribuindo para um entendimento mais abrangente e aprofundado dos processos decisórios no alto escalão.

Sugestões de Estudos Futuros

Pesquisas futuras podem explorar a influência comportamental (demográficas, cognitivas e emocionais) dos gestores em diferentes contextos organizacionais, aprofundando essas interações em contextos educacionais diferentes, comparando, por exemplo, instituições privadas e públicas, ou outras organizações de prestação de serviços. Seria importante investigar como as diversas dimensões cognitivas e demográficas influenciam decisões em outros níveis da organização, além da liderança, o que expandiria a relevância e a aplicabilidade dos resultados deste estudo.

Estudos longitudinais são recomendados para fornecer *insights* sobre a evolução dessas características ao longo do tempo e seu impacto nas decisões estratégicas. Também seria valioso investigar como essas características se interagem e se combinam para influenciar as decisões estratégicas.

Recomenda-se a utilização de modelagem de equações estruturais para investigar as relações causais entre características demográficas, cognitivas e emocionais e a eficácia das decisões estratégicas. A análise de regressão múltipla pode identificar os principais fatores influentes, enquanto a análise de *cluster* pode categorizar gestores em perfis distintos com base em suas características.

Para explorar a relação entre arrogância, estresse e Síndrome de Burnout no alto escalão, recomenda-se um estudo misto que combine métodos quantitativos, como questionários padronizados, e qualitativos, como entrevistas aprofundadas.

A diversidade no alto escalão pode ser investigada através da análise de dados demográficos e de desempenho, complementada por grupos focais que explorem as percepções dos gestores sobre a diversidade. Além disso, a adaptação tecnológica e suas implicações estratégicas podem ser analisadas utilizando *surveys* quantitativos e estudos de caso qualitativos. Essas abordagens mistas e quantitativas podem proporcionar uma compreensão mais profunda e abrangente das influências comportamentais na tomada de decisão estratégica.

Estudos futuros podem aprofundar a investigação sobre como a diversidade demográfica influencia positivamente a gestão e o desempenho das instituições educacionais. É necessário analisar se a diversidade nas áreas de conhecimento, na formação acadêmica dos executivos, está positivamente relacionada à complexidade e à inovação nas decisões estratégicas. Segundo Elbanna *et al.* (2020), a experiência anterior dos executivos é fundamental para orientar decisões estratégicas, especialmente em cenários de racionalidade limitada. As evidências das seções 4.1.6 (experiência prévia) e 4.3.8.3 (origem de vida e experiência prévia), incluindo entrevistas com os participantes 03 e 06 nesta última seção, mostram que as vivências pessoais e a diversidade de experiências impactam diretamente essas decisões.

Buyl *et al.* (2011) indicam que a variedade de experiências anteriores contribui para a melhoria da qualidade das decisões empresariais, promovendo a complexidade e a inovação nas decisões estratégicas, conforme destacado no *Cluster 2* (Gestão e Desempenho Financeiro das Instituições com Relação às Características do CEO) do Apêndice A. Além disso, Liu e Ji (2022) sugerem que essa diversidade fortalece a capacidade de gestão das relações sociais e de resolução de conflitos dentro da organização, conforme discutido no *Cluster 1* (Impacto Social do Alto Escalão nas Relações Sociais das Organizações). Portanto, é fundamental que investigações posteriores analisem a relação entre a diversidade de formação acadêmica dos executivos e a complexidade e inovação nas decisões estratégicas para compreender melhor a interação dessas variáveis e seu impacto no desempenho organizacional.

Adicionalmente, outras linhas de pesquisa podem explorar se a diversidade nas áreas de conhecimento, na formação acadêmica dos executivos em instituições educacionais, está positivamente relacionada à complexidade e à inovação nas decisões estratégicas. Hambrick & Mason (1984) indicam que a formação acadêmica dos gestores influencia suas decisões estratégicas e práticas de gestão, associando-se à complexidade cognitiva e à receptividade à inovação. A análise das seções 4.1.3 (formação acadêmica) e 4.3.8 (origem dos gestores) e suas subseções 4.3.8.1 (origem pedagógica), 4.3.8.2 (origem administrativa) e 4.3.8.3 (experiência prévia) revela que a concentração de formação em Ciências Sociais Aplicadas, como administração, contabilidade, economia e pedagogia, reflete uma forte presença de abordagens diversificadas.

Ting *et al.* (2016) destacam que executivos com formações variadas podem oferecer abordagens multifacetadas às questões organizacionais, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios. Bobe e Kober (2020a) afirmam que a formação acadêmica em áreas de negócios e administração é crucial para a gestão eficaz de instituições educacionais. Entrevistas nas seções 4.3.8.1 e 4.3.8.3 ilustram como diferentes formações influenciam as escolhas e estratégias dos tomadores de decisão, promovendo inovação e adaptação. Portanto, é necessário que estudos subsequentes examinem como a diversidade de formação acadêmica dos executivos pode impactar positivamente a complexidade e a inovação nas decisões estratégicas, melhorando o desempenho organizacional em instituições educacionais.

Outra linha de investigação em instituições educacionais poderia avaliar se um longo tempo de mandato, combinado com uma extensa experiência institucional, contribui para a estabilidade e continuidade das estratégias organizacionais. Evidências das seções 4.1.4 (tempo de mandato), 4.2.8.6 (policronicidade: desafios e tomada de decisão) e 4.4.1.1 (controle externo) corroboram teorias de Hambrick & Mason (1984), Pfeffer (1983) e Carpenter (2002) sobre a importância do tempo de mandato na gestão.

Gestores com mais tempo de mandato tendem a trazer estabilidade e uma visão de longo prazo, como confirmado pelo entrevistado 12 (seção 4.2.8.6), que destaca a necessidade de tempo para agir estrategicamente. Pfeffer (1983) observa que longos mandatos podem manter o *status quo*, como ilustrado pelo entrevistado 05 (seção 4.4.1.1), que enfatiza a importância de balancear inovação e exigências regulatórias. A experiência acumulada facilita uma abordagem estratégica equilibrada entre estabilidade e inovação, promovendo a sustentabilidade a longo prazo. Portanto, investigações futuras devem explorar como o tempo de mandato e a experiência institucional influenciam a eficácia das estratégias organizacionais em instituições educacionais.

Além disso, pesquisas subsequentes podem investigar se a diversidade de experiências prévias dos executivos influencia a adaptação e a qualidade das decisões estratégicas em instituições educacionais. A análise das seções 4.1.6 (experiência prévia) e 4.3.8.3 (origem de vida e experiência prévia) revelou que 13 dos 16 executivos entrevistados têm experiência prévia em suporte ao negócio e gestão, sugerindo uma ampla gama de habilidades. Segundo Buyl *et al.* (2011), essa diversidade melhora a qualidade das decisões empresariais e promove uma gestão mais eficaz. Elbanna *et al.* (2020) afirmam que a experiência prévia é fundamental para decisões estratégicas, especialmente em situações de racionalidade limitada. Os achados empíricos indicam que a vivência pessoal e a diversidade de experiências influenciam diretamente as decisões (seção 4.3.8.3). Liu e Ji (2022) sugerem que essa diversidade aprimora a capacidade de gerenciar relações sociais e conflitos na organização. Portanto, novas investigações devem explorar como a

diversidade de experiências prévias dos executivos pode impactar positivamente a adaptação e a qualidade das decisões estratégicas em instituições educacionais.

Estudos vindouros podem avaliar se a liderança feminina está associada a uma gestão mais detalhista e eficaz em instituições educacionais. A análise na subseção 4.3.6.3 revelou que a liderança feminina enriquece a diversidade cognitiva e promove uma abordagem mais inclusiva e colaborativa na tomada de decisões. Mulheres em posições de liderança contribuem para a inovação e a efetividade organizacional, trazendo diferentes perspectivas e estilos de gestão, alinhando-se a estudos de outros autores (Rosener 1990; Eagly & Carli 2003).

Além disso, é importante investigar se a diversidade de gênero no alto escalão está positivamente associada ao desempenho organizacional nas instituições educacionais. As referências às habilidades de gestão detalhista e multifuncional das mulheres sugerem que a presença de líderes femininas pode melhorar a eficácia da gestão detalhista, resultando em uma melhor administração e desempenho organizacional. Isso reflete achados da literatura que indicam que a diversidade de gênero traz diferentes perspectivas e abordagens para a tomada de decisão, o que pode levar a um desempenho organizacional melhorado (Smith *et al.* 2006). A inclusão de líderes femininas e suas habilidades únicas podem somar-se às competências dos líderes masculinos, resultando em um desempenho superior (Bobe & Kober 2018). Portanto, é essencial explorar como a liderança feminina e a diversidade de gênero no alto escalão podem impactar positivamente o desempenho organizacional em instituições educacionais.

Dessa forma, estudos adicionais podem analisar se, em instituições educacionais, um equilíbrio de gênero e uma diversidade de idade no alto escalão promovem práticas inclusivas e inovadoras, melhorando o desempenho organizacional. Comparando os resultados das seções 4.1.1 (gênero), 4.1.2 (idade) e 4.3.6.4 (liderança feminina), nota-se a presença equilibrada de homens e mulheres em diferentes níveis de liderança. Smith *et al.* (2006) destacam que mulheres líderes tendem a promover harmonia e compartilhamento de informações, resultando em uma gestão mais eficaz e inovadora. Bobe & Kober (2018) sugerem que a liderança feminina está associada a práticas colaborativas e inclusivas, melhorando a qualidade das decisões estratégicas. Portanto, é importante que pesquisas futuras examinem como a diversidade de gênero e idade no alto escalão pode influenciar positivamente a gestão e o desempenho organizacional em instituições educacionais.

Dada a relevância do construto "origem" para a eficácia das decisões estratégicas e o desempenho organizacional em instituições educacionais, futuras pesquisas devem explorar várias dimensões relacionadas às origens dos executivos de alto escalão, conforme discutido na seção 4.3.8 e suas subseções. Primeiramente, seria proveitoso investigar se a diversidade de origens (pedagógica, administrativa e pessoal) dos executivos de alto escalão aumenta a eficácia das

decisões estratégicas e melhora o desempenho organizacional, através de conhecimentos específicos da organização e novas abordagens orientadas à inovação (seção 4.3.8). A Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984) sugere que a heterogeneidade de formações acadêmicas e experiências profissionais enriquece o processo decisório, facilitando a identificação de oportunidades e a adaptação a mudanças.

Além disso, é importante analisar se executivos com formação pedagógica aumentam a eficácia das decisões relacionadas a políticas educacionais e à gestão acadêmica, devido ao seu conhecimento específico das necessidades e realidades educacionais (subseção 4.3.8.1). Estudos como os de Elbanna *et al.* (2020) indicam que gestores com experiência direta em atividades pedagógicas possuem uma compreensão mais profunda das dinâmicas de ensino-aprendizagem, permitindo a elaboração de estratégias mais alinhadas às necessidades dos alunos e professores, resultando em melhores resultados acadêmicos e organizacionais.

Outra linha de pesquisa relevante é averiguar se executivos com formação administrativa melhoram a eficiência operacional e o desempenho financeiro das instituições educacionais, devido às suas habilidades de gerenciamento e foco em metas (subseção 4.3.8.2). A literatura, como apontado por Clark e Maggitti (2012), sugere que gestores com *background* em administração são mais propensos a implementar práticas de gestão eficientes, otimizar processos e focar em resultados financeiros, contribuindo para a sustentabilidade financeira das instituições.

É viável também investigar se a combinação de executivos com diferentes formações e experiências (pedagógica e administrativa) promove uma abordagem estratégica mais equilibrada e inovadora, resultando em melhor desempenho organizacional, é uma área promissora (subseção 4.3.8.2). Zhang e Rajagopalan (2010) defendem que a heterogeneidade na formação dos executivos contribui para a complementaridade de habilidades e conhecimentos, criando um ambiente propício para a inovação e adaptação às mudanças.

Igualmente, seria valioso avaliar se a inclusão de executivos externos traz novas perspectivas e abordagens que complementam o conhecimento específico dos executivos internos, facilitando a adaptação a mudanças e a implementação de inovações (subseção 4.3.8.3). Clark e Maggitti (2012) destacam que executivos externos introduzem novas ideias e práticas que podem desafiar e aprimorar as operações internas, promovendo a inovação e a capacidade de resposta rápida às mudanças no ambiente educacional e de negócios.

Uma possibilidade adicional, consiste em pesquisar se a superação de preconceitos relacionados à formação dos executivos e a integração de diferentes origens de formação melhora a dinâmica social e a aceitação dentro da organização, levando a decisões estratégicas mais eficazes e colaborativas, é relevante (subseção 4.3.8.3). Estudos de diversidade organizacional, como os de Bobe e Kober (2020), indicam que a inclusão e valorização de diferentes *backgrounds*

profissionais e educacionais reduzem conflitos internos e promovem um ambiente colaborativo, facilitando a implementação de estratégias mais inclusivas e eficazes.

Por fim, dado que a combinação de influências demográficas e cognitivas se mostrou relevante na tomada de decisão (seção 4.5), sugere-se que futuras pesquisas aprofundem essas interações em contextos educacionais diferentes, comparando, por exemplo, instituições privadas e públicas, ou outras indústrias de serviços. Como observado por Elbanna *et al.* (2020), a maioria dos estudos sobre a TAE se concentra em setores manufatureiros, com pouca investigação em serviços, como o educacional. Ademais, seria relevante explorar como as diferentes dimensões cognitivas e demográficas afetam decisões em outros níveis da organização, além do alto escalão, o que ampliaria a aplicabilidade dos achados deste estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia comportamental emerge como uma abordagem valiosa para entender e melhorar a tomada de decisão estratégica em organizações. Ao considerar fatores cognitivos, emocionais e sociais, a estratégia comportamental oferece uma compreensão mais completa dos processos de decisão. Respondendo o objetivo geral as influências comportamentais no processo de tomada de decisão estratégica em Instituição de Ensino Profissional em Minas Gerais são multifacetadas, abrangendo aspectos demográficos, cognitivos e psicológicos dos gestores, além de pressões externas e a cultura organizacional. Entender essas influências permite uma melhor formulação de estratégias que atendam às necessidades do mercado e promovam o sucesso institucional.

Os resultados encontrados acentuam a relevância da Teoria do Alto Escalão (TAE) ao se proceder à análise de como as características dos gestores influenciam as estratégias e o desempenho organizacional. A abordagem comportamental da TAE oferece uma compreensão mais realista dos processos de decisão ao considerar fatores cognitivos e emocionais. Integrar diferentes perspectivas teóricas sobre a tomada de decisão estratégica, combinando a TAE com abordagens comportamentais proporciona uma visão mais holística dos fatores que influenciam as decisões no alto escalão.

Baseado nos resultados deste estudo, recomenda-se que as instituições de ensino adotem práticas que promovam a diversidade cognitiva e emocional em suas equipes de gestão. Essa diversidade é essencial para melhorar a qualidade das decisões estratégicas e para garantir que as mudanças nas instituições possam se adaptar rapidamente às suas próprias visões cognitivas e emocionais, maximizando suas capacidades na tomada de decisões complexas.

As práticas recomendadas envolvem o desenvolvimento de equipes de gestão com uma combinação de perfis que ofereçam perspectivas variadas, pois a combinação de diferentes características cognitivas e emocionais proporciona resiliência e flexibilidade organizacional, fatores críticos em um cenário de constante transformação educacional. Promover uma diversidade equilibrada pode gerar um ambiente mais colaborativo e aumentar a capacidade de inovar e se adaptar às necessidades do mercado.

As considerações finais deste estudo também se beneficiam da RSL no Apêndice A que evidenciou a carência de estudos qualitativos sobre a Teoria do Alto Escalão em instituições educacionais. A partir dessa lacuna, esta pesquisa oferece uma contribuição significativa ao explorar como as características comportamentais dos gestores influenciam a tomada de decisão estratégica nesse contexto específico. As recomendações para gestores, como a promoção da diversidade de perfis e a ênfase no desenvolvimento de competências emocionais, foram

fundamentadas nas evidências teóricas identificadas na revisão, assegurando a relevância prática das sugestões.

A análise das **características demográficas** sinalizou que fatores como gênero, idade, formação acadêmica, tempo de mandato e experiência prévia dos gestores influenciam suas abordagens e decisões estratégicas. A diversidade de gênero e idade contribui para uma visão mais equilibrada e inovadora, enquanto a formação acadêmica diversa enriquece a capacidade analítica dos gestores. Gestores mais experientes tendem a ser mais cautelosos e conservadores em suas decisões, enquanto gestores mais jovens podem ser mais propensos a inovar e assumir riscos. A diversidade de gênero pode trazer diferentes perspectivas e abordagens na tomada de decisão, promovendo um ambiente mais colaborativo e inclusivo. O tempo de mandato e a estabilidade na posse dos gestores proporcionam um entendimento profundo da organização, favorecendo a continuidade e a consistência nas decisões. Gestores com diferentes formações acadêmicas podem contribuir com conhecimentos e habilidades variadas, enriquecendo o processo decisório. A experiência e o tempo de mandato dos gestores influenciam a profundidade do conhecimento institucional e a capacidade de avaliar riscos e oportunidades de maneira mais acurada.

As **características cognitivas e emocionais** dos gestores, como afeto, ansiedade, atenção, valores e inteligência emocional, mostraram-se importantes para a qualidade das decisões estratégicas. Emoções equilibradas, atenção a dados e pesquisas, e a integração de diferentes perspectivas são essenciais para decisões bem fundamentadas. Valores pessoais e inteligência emocional moldam a ética e a responsabilidade dos gestores, promovendo um ambiente organizacional positivo. As características cognitivas dos gestores, como atenção, planejamento, estruturação, e habilidade de escuta ativa, foram identificadas como fatores críticos que moldam a abordagem dos gestores na tomada de decisões. A combinação de habilidades cognitivas, como intuição e capacidade analítica, demonstrou ser essencial para a qualidade das decisões estratégicas.

No tocante às **características psicológicas dos executivos**, como a interação entre os gestores do alto escalão, incluindo consenso estratégico, conflitos, inovação e manutenção do *status quo*, revelou-se fundamental para a coesão e a eficácia das decisões estratégicas. A liderança transformacional e a consideração individualizada aumentam a motivação e o desempenho dos colaboradores. A integração comportamental dos gestores facilita a coordenação entre diferentes áreas de gestão, promovendo decisões mais coesas e eficientes. As características psicológicas dos gestores, incluindo afeto, ansiedade no trabalho, valores pessoais e estilos cognitivos, desempenham um papel crucial no comportamento e nas decisões estratégicas. A pesquisa destacou que gestores com altos níveis de autoconsciência, empatia e autorregulação emocional tendem a tomar decisões mais equilibradas e eficazes.

A capacidade dos gestores de focar nas metas estratégicas e planejar de maneira eficaz é relevante para a seleção e oferta de cursos que atendam às demandas do mercado. A habilidade de analisar dados, estruturar informações, e interagir para tomar decisões embasadas é fundamental para identificar quais cursos são mais relevantes e viáveis. A capacidade de ouvir e integrar *feedback* de diferentes *stakeholders*, incluindo alunos, professores e o mercado, ajuda a ajustar a oferta de cursos conforme as necessidades e tendências.

A combinação de análise de mercado com a compreensão das características emocionais e cognitivas dos gestores permite que as instituições de ensino criem um portfólio de cursos mais alinhado às expectativas dos alunos e das comunidades locais. Dessa forma, as decisões sobre novos cursos, por exemplo, seriam mais estratégicas, resultando em uma maior competitividade no setor educacional.

As emoções dos gestores, como o afeto e a ansiedade, podem influenciar suas decisões. Gestores com alta inteligência emocional são capazes de gerir melhor o estresse e tomar decisões mais equilibradas. Valores como coletivismo, dever, racionalidade e inovação moldam as prioridades dos gestores na hora de selecionar e ofertar cursos. A combinação de intuição e habilidades analíticas permite que os gestores equilibrem *insights* rápidos com análises detalhadas, promovendo decisões estratégicas bem fundamentadas. Gestores com um *locus* de controle interno tendem a tomar decisões mais autônomas, promovendo integridade e eficácia organizacional, e demonstram maior capacidade de adaptação e resiliência diante de desafios, refletindo um compromisso ético e uma gestão humanizada.

Além das influências isoladas das características demográficas e cognitivas, a análise conjunta dessas dimensões a partir do exame da **interação entre influências demográficas e cognitivas** reforçam a complexidade do processo de tomada de decisão no alto escalão. A diversidade demográfica não é apenas um fator isolado, mas atua de maneira combinada com influências cognitivas, ampliando o entendimento sobre como os gestores interpretam e reagem às demandas estratégicas. Ressalta-se ser este um dos principais avanços teóricos proporcionados por este estudo, ao integrar a TAE com a estratégia comportamental no contexto educacional.

O presente estudo é pioneiro ao aplicar esses conceitos em uma instituição de ensino, demonstrando que a interação entre características demográficas, como idade e gênero, e fatores cognitivos, como atenção e valores, desempenha um papel significativo na formulação de estratégias eficazes e no alinhamento das equipes de gestão. Essa compreensão pode trazer novos *insights* para o campo da administração educacional, destacando a importância de se fomentar uma diversidade equilibrada de características entre os gestores.

A análise das **características do processo decisório** mostrou que fatores ambientais, organizacionais, cognitivos e específicos influenciam as escolhas estratégicas dos gestores. A

capacidade de adaptação a mudanças ambientais, a estrutura organizacional bem definida, as habilidades cognitivas dos gestores e a atenção a fatores específicos são essenciais para a formulação e implementação de estratégias eficazes.

Além disso, faz-se necessário considerar que as incertezas do ambiente educacional e do mercado de trabalho influenciam as decisões dos gestores, que precisam ser ágeis e adaptáveis. Outro olhar deve focar na cultura da instituição que impacta como as decisões são tomadas e implementadas, incluindo a receptividade à inovação e a mudança. A colaboração e as interações entre os membros do alto escalão importam para alinhar as decisões estratégicas com os objetivos organizacionais.

A diversidade cognitiva no alto escalão foi identificada como um fator determinante para a inovação e a eficácia organizacional. A pesquisa sugere que equipes de gestão heterogêneas são mais propensas a desenvolver soluções criativas e a responder de maneira eficaz a desafios complexos. A promoção de uma liderança diversificada e o desenvolvimento de habilidades cognitivas e emocionais nos gestores são essenciais para melhorar a qualidade das decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Este estudo demonstrou que a integração comportamental entre gestores do alto escalão é crucial para a eficácia das práticas organizacionais e a tomada de decisões estratégicas em instituições educacionais. A colaboração e comunicação eficaz entre gestores promovem a transparência, valorizam o conhecimento técnico, agilizam a tomada de decisão e fomentam a ambidestria organizacional. Outra vez, essa integração otimiza a gestão de recursos e a adaptação às exigências legais, essenciais para a implementação bem-sucedida de estratégias, alinhando as ações organizacionais com as necessidades do mercado e promovendo um ambiente de trabalho cooperativo e inovador.

Os resultados desta pesquisa apresentam contribuições que demonstram a relevância e aplicabilidade do estudo tanto no contexto acadêmico quanto no prático, especialmente no campo da administração e gestão educacional. As contribuições práticas estão relacionadas aos *insights* aplicáveis para o desenvolvimento de lideranças, diversidade, governança corporativa e implementação de estratégias educacionais. As contribuições teóricas enriquecem a literatura ao integrar teorias existentes e explorar novos aspectos das influências comportamentais e demográficas na tomada de decisões. As contribuições metodológicas apresentam abordagens para a coleta e análise de dados qualitativos, estabelecendo um padrão metodológico para pesquisas futuras.

A dissertação contribui teoricamente ao integrar a Teoria do Alto Escalão (TAE) com a abordagem da estratégia comportamental, oferecendo uma visão mais abrangente e realista sobre os processos de decisão no alto escalão. Em relação à Teoria do Alto Escalão, o estudo analisou

que questões demográficas como gênero, faixa etária e formação acadêmica influenciam as decisões estratégicas, confirmando a relevância dessas características conforme proposto por Hambrick e Mason (1984), estendendo essa relevância ao campo educacional com robustez. No tocante às características psicológicas e cognitivas, que em estudos anteriores foram predominantemente acessadas numa abordagem quantitativa e utilizando *proxies* demográficas como forma de mensurá-las, esta pesquisa, através da abordagem qualitativa, detalhou como valores e capacidades cognitivas dos gestores afetam suas decisões, aprofundando a compreensão dos processos internos que influenciam as estratégias. Ademais, o estudo fornece evidências empíricas que sustentam essa teoria, demonstrando como as decisões pessoais dos gestores moldam as decisões organizacionais.

No contexto da Teoria da Estratégia Comportamental, a pesquisa mostrou como os gestores combinam e equilibram processos racionais e intuitivos na tomada de decisões, alinhando-se com postulados de Powell *et al.* (2011). Identificou a influência das emoções, como ansiedade e afeto, nas decisões estratégicas, destacando a importância da gestão emocional. A interação cognitiva e emocional foi explorada neste estudo, oferecendo uma visão integrada de como esses fatores influenciam a estratégia, isto é, uma nova perspectiva sobre a tomada de decisão, num estudo de caso único em instituição de ensino. Dessa forma, a pesquisa amplia a compreensão das influências psicológicas nas decisões.

A pesquisa, ainda, amplia a compreensão das influências psicológicas nas decisões estratégicas, incorporando fatores como emoções, valores e estilos cognitivos dos gestores, algo que é frequentemente negligenciado na literatura tradicional da TAE. A análise detalhada das características demográficas dos gestores e sua influência nas decisões estratégicas contribui para a teoria ao fornecer evidências empíricas sobre a importância dessas características na formulação de estratégias organizacionais.

Limitações de pesquisa

Como qualquer pesquisa, este estudo possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a amostra composta por gestores de alto escalão de uma única instituição de ensino pode não ser representativa de todas as instituições de ensino ou de outros setores organizacionais. O contexto específico da pesquisa, realizada em uma única instituição de ensino no estado de Minas Gerais, Brasil, pode influenciar os achados devido a particularidades culturais, organizacionais e regionais. Os resultados, portanto, podem não ser generalizáveis para outros contextos.

Em segundo lugar, a abordagem qualitativa adotada, embora forneça uma compreensão aprofundada dos processos decisórios dos gestores, é subjetiva e pode estar sujeita a vieses

individuais dos entrevistados e do pesquisador. Além disso, a pesquisa foi conduzida em um período limitado, influenciando a profundidade da análise.

Em terceiro lugar, os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas dependem de autorrelatos, que podem ser afetados por vieses de memória ou pela relutância dos participantes em revelar informações sensíveis. Além disso, embora a triangulação entre respondentes tenha sido realizada, a triangulação de métodos não foi explorada de forma abrangente, o que pode limitar a robustez e a validade dos achados.

Finalmente, a interação entre variáveis demográficas e cognitivas ainda demanda maior investigação, especialmente em diferentes instituições e setores, para ampliar a aplicabilidade dos achados. Estudos futuros poderiam explorar como essas dimensões influenciam decisões em outros níveis organizacionais, além do alto escalão, para fornecer uma visão mais abrangente do processo decisório.

Estudos futuros poderiam beneficiar-se da integração de métodos qualitativos e quantitativos para uma compreensão mais completa e robusta dos fenômenos investigados. Expandir essa pesquisa para incluir múltiplas instituições e utilizar métodos quantitativos para validar os achados também seria valioso.

Contribuições Práticas

Os resultados deste estudo têm várias implicações práticas para as instituições de ensino e outras organizações. Primeiramente, a diversidade de características demográficas entre os gestores deve ser incentivada para promover uma visão equilibrada e inovadora. A análise combinada de influências demográficas e cognitivas demonstrou que essas características interagem de forma significativa para influenciar a tomada de decisão, o que leva a decisões mais eficazes e adaptadas ao contexto organizacional.

Em segundo lugar, a atenção às características cognitivas e emocionais dos gestores pode melhorar a qualidade das decisões estratégicas. Conforme discutido no estudo gestores que apresentam maior atenção e habilidades cognitivas mais desenvolvidas tendem a uma maior capacidade de lidar com problemas complexos e imprevisíveis. Isso pode ser incorporado em programas de formação contínua que desenvolvem essas competências, o que fortaleceria o processo decisório.

Em seguida, a promoção de interações positivas e colaborativas entre os gestores, combinando diferentes perfis demográficos e cognitivos, pode fortalecer a coesão e a eficácia organizacional. Finalmente, uma abordagem integrada às características do processo decisório pode levar a estratégias mais adaptáveis e eficazes. A diversidade cognitiva e demográfica no alto escalão foi identificada como um fator chave que pode levar a decisões mais inovadoras e eficazes.

Instituições podem usar esses *insights* para promover políticas de diversidade e inclusão em suas equipes de gestão, alinhando-se às demandas de ambientes complexos e dinâmicos.

As contribuições práticas desta pesquisa para instituições de ensino incluem o desenvolvimento de lideranças, a melhoria dos processos decisórios e a promoção do bem-estar dos gestores. Implementar programas de formação contínua, adotar ferramentas tecnológicas e criar ambientes de suporte são recomendações chave para fortalecer a eficácia estratégica das instituições de ensino, especialmente ao considerar a importância da diversidade demográfica e cognitiva.

Finalmente, este estudo sugere que as instituições de ensino, ao implementarem as práticas descritas, estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios de um ambiente educacional em constante transformação. Ao integrar a TAE e a estratégia comportamental em seus processos de gestão, escolas e universidades podem não apenas melhorar seus resultados financeiros, mas também fortalecer sua relevância e impacto na sociedade.

Contribuições Metodológicas

Este estudo se destacou metodologicamente ao combinar variáveis demográficas e cognitivas, oferecendo uma perspectiva mais abrangente do processo decisório no alto escalão. Em geral, as pesquisas que envolvem a TAE se restringem as *proxies* demográficas, tais como as secundárias, que consideram a premissa de que as características dos gestores influenciam o desempenho organizacional (Hambrick e Mason, 1984). Ademais, este estudo apresentou um diferencial metodológico ao explorar como essas características demográficas interagem com influências cognitivas, algo pouco abordado nas bases acessadas pelo autor.

A abordagem qualitativa exploratória utilizada nesta dissertação, por meio de um estudo de caso único, permitiu uma análise aprofundada e contextualizada dos fenômenos estudados. A integração da análise qualitativa com ferramentas como o NVivo demonstrou um rigor metodológico na coleta e interpretação de dados, permitindo identificar interações complexas entre características demográficas e cognitivas que não poderiam ser captadas por métodos quantitativos. Além disso, a dissertação apresenta um plano detalhado de coleta de dados, incluindo a validação de instrumentos de pesquisa qualitativa, que pode ser replicado ou adaptado em estudos futuros.

A combinação de influências demográficas e cognitivas, analisadas de forma sistemática, oferece um modelo robusto para futuras pesquisas que pretendam explorar dinâmicas semelhantes em outros contextos. Este estudo pode servir como exemplo metodológico na área, demonstrando como a aplicação integrada de características comportamentais e demográficas pode ser rigorosamente investigada, abrindo espaço para novas investigações que busquem ampliar a compreensão sobre a tomada de decisão estratégica no alto escalão.

7. REFERÊNCIAS

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2016). Upper Echelons and Executive Profiles in the Construction Value Chain: Evidence from Italy. *Project Management Journal*, 47(1), 13-26. <https://doi.org/10.1002/pmj.21562>
- Abatecola, G., Caputo, A., & Cristofaro, M. (2018). Reviewing cognitive distortions in managerial decision making: Toward an integrative co-evolutionary framework. *Journal of Management Development*, 37(5), 409–424. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0263>
- Agarwal, R. (1994). Technological innovations and interfirm cooperation: An exploratory study of the Indian manufacturing sector. *Research Policy*, 23(1), 85-199.
- Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J., & Srinivasan, D. 2006. Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49: 161-174.
- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting Management Research in Latin America: Why and What's in It for You? *Journal of Management*, 46(5), 615-636. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Alkaraan, F., & Northcott, D. (2006). Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tools? A study of practice in large UK manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 38(2), 149-173. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.10.003>
- Amoroso, L. M. (2002). The Importance of the National Science Foundation's funding for social scientific research. *Social Science Quarterly*, 83(1), 297-303.
- Andrews, K. R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. In *The Concept of Corporate Strategy* (pp. 18-46). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Anwar, J., Bibi, A. and Ahmad, N. (2022), "*Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution*", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 140-168. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0002>
- Azam, A., Bertolotti, F., Boari, C., & Atif, M.M. (2020). Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality. *Review of International Business and Strategy*, 30(3), 441-456. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2020-0010>.
- Bailey, B., & Peck, S. (2013). Boardroom strategic decision-making style: Understanding the antecedents. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 131-146.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70. (ISBN: 9788562938047).
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bassa, E.U., Wasike, S.K., & Kiboi, A.W. (2018). Top management team emotional intelligence and organizational financial performance: The case of University of Juba, South Sudan.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making*. John Wiley & Sons.
- Berard, C., & Fréchet, M. (2020). Organizational antecedents of exploration and exploitation in SMEs: The role of structural and resource attributes. *European Business Review*, 32(2), 211-226. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2018-0178>
- Beuren, I. M. (Ed.). (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bhansing, P. V., Leenders, M. R., & Wijnberg, N. M. (2012). *Research Methods for Business Studies: A Practical Guide*. Pearson.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.965>
- Bingham, C. B., & Sutcliffe, K. M. (2015). Reconceptualizing the architecture of firms: A transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 40(2), 191-214.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2018). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45(2), 235-257.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2018). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. *Accounting & Finance*, 60(3), 2063-2098.
- Brasil. Decreto-Lei nº 8.621, 10 de janeiro de 1946. Ementa: Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8621-10-janeiro-1946-416555-norma-pe.html>. Acessado em 21 de outubro de 2023.
- Brasil. (2021). Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de Janeiro de 2021. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-5-de-janeiro-de-2021-297767578>

- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Behavioral risk research and risk governance. In *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law* (pp. 51-66). Oxford University Press.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., and Matthyssens, P. (2011). ‘Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics’, *Journal of management studies*, Vol. 48 No.1, pp. 151-177. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00932.x
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders’ strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 48-65). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Campbell, W. K., & Miller, J. D. (Eds.). (2011). *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118093108>.
- Caneppele, N. R., & Serra, F. A. R. (2020). *Frentes de pesquisa no campo da Visão Baseada na Atenção*. XXIII SEMEAD. Seminário em Administração, São Paulo, Brasil, novembro de 2020. ISSN 2177-3866.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared Mental Models in Expert Team Decision-Making. In N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and Group Decision Making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30:749-778.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between Emotional Intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., & Halevi, M. Y. (2009). Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review*, 38(6), 696–714. <https://doi.org/10.1108/00483480910992283>.

- Castro, T. G., Abs, D., & Sarriera, J. C. (2011). Análise de conteúdo em pesquisas de Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31, 814-825.
- Carbonell, N. G., Alcazar, F. M., & Gardey, G. S. (2018). Human capital in top management teams seen through the lens of senior human resources managers: An exploratory analysis. *European Business Review*.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chen, G., Crossland, C., & Luo, S. (2015). Making the same mistake all over again: CEO overconfidence and corporate resistance to corrective *feedback*. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1513-1535.
- Chen, G., Crossland, C., & Huang, S. (2016). Female Board Representation and Corporate Acquisition Intensity. *Strategic Management Journal*, 37(2), 303-313.
- Chen, J.-X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2018). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 2-22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Cho, T., & Hambrick, C. 2006. Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17: 453-469.
- Clark, D. N., & Maggitti, P. G. (2012). Leader psychological capital and follower outcomes: The roles of identification and accountability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 144-156.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789. <https://doi.org/10.1002/smj.610>.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- De Jong, A., Song, M., & Song, L. 2013. How lead founder personality affects new venture performance: The mediating role of team conflict. *Journal of Management*, 39: 1825-1854.
- Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73. <https://doi.org/10.2307/2393080>.
- Delgado-García, J. B., & De La Fuente-Sabaté, J. M. (2010). Como as emoções do CEO importam? Impacto das características afetivas do CEO na estratégia e conformidade de desempenho na indústria bancária espanhola. *Jornal de Gestão Estratégica*, 31, 562–574. DOI: 10.1002/smj.817.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Dorst, K. (2011). The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, (115), 139-154.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Eagly, AH, & Carli, LL (2003). A vantagem da liderança feminina: Uma avaliação da evidência. *The leadership quarterly*, 14 (6), 807-834.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an Integrative Model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431–453. <http://www.jstor.org/stable/20142449>
- Elbanna S., Thanos I. C., & Jansen R. J. G. (2020). A Literature Review of the Strategic Decision-Making Context: A Synthesis of Previous Mixed Findings and an Agenda for the Way Forward. *M@n@gement*, 23(2), 42-60. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4621>.

- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. K., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- Eriksson, T., Robertson, J., & Näppä, A. (2020). Functional top management teams and marketing organization: exploring strategic decision-making. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1765410>
- Evert, R., Payne, G., Moore, C., & McLeod, M. (2018). Top Management Team Characteristics and Organizational Virtue Orientation: An Empirical Examination of IPO Firms. *Business Ethics Quarterly*, 28(4), 427-461.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *The Academy of Management Review*, 11(2), 280–297. <https://doi.org/10.2307/258460>
- Fil, N., & Lyles, M. A. (1985). Between environmental responsiveness and global integration: The strategic choice of high-technology firms. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 69-83.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1988). Chief Executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9(6), 543-558.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes – The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484–503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Westview Press.
- Finkelstein, S., & Boyd, B. K. (1998). How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179–199. <https://doi.org/10.2307/257101>.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. Jr. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Flavell, J. H. (1987). Speculations about the Nature and Development of Metacognition. In F. E. Weinert, & R. Kluwe (Eds.), *Metacognition, Motivation, and Understanding* (pp. 21-29). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications.

- Flick, U. (Ed.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. Los Angeles: SAGE.
- Francioni, B., Giorgi, E., Marzi, G., & Dabic, M. (2015). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 90-100.
- Fredrickson, J. W. & Mitchell, T. R. 1984. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *The Academy of Management Journal*, 27: 399-423.
- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 41(3), 387-406.
- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2020). Behavioral strategy in the age of "big data". *Strategic Management Journal*, 41(3), 387-403.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2005). How strategists really think: Tapping the power of analogy. *Harvard Business Review*, 83(4), 54-63.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. (S. S. M. Cuccio, Trad.). (C. T. E. DeAquino, Revisão Técnica). São Paulo: McGraw-Hill.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Gigerenzer, G. (2020). How to make cognitive illusions disappear: Beyond "heuristics and biases". *European Review of Social Psychology*, 31(1), 229-259. <https://doi.org/10.1080/10463283.2020.1787593>
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Editora Atlas.
- Greiner, L., Cummings, T., Bhambri, A., *et al.*, (2003) When New CEO Succeed and Fail: 4-D Theory of Strategic Transformation. *Organizational Dynamics*, 32, 1-16. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00134-1](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00134-1)
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 369-406). JAI Press, 9.
- Hambrick, D. C., & Brandon, G. L. (1988). Executive values. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 3-34). Elsevier Science/JAI Press.

- Hambrick, D., Geletkanycz, M., & Fredrickson, J. (1993). Top executive commitment to the *status quo*: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14, 401-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New *insights* for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30, 472–491.
- Hambrick, D. C., & Crossland, C. (2018). A Strategy for Behavioral Strategy: Appraisal of Small, Midsize, and Large Tent Conceptions of This Embryonic Community. In *Advances in Strategic Management*, Vol. 39. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 23-39.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2777807>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>.
- Henderson, R., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), 447-460.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). CEO experience, external governance, and firm performance. *Journal of Management*, 28(3), 337-355.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation. *Journal of Management Studies*, 16(1), 69-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x>
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Hesselbarth, I., Alnoor, A. and Tiberius, V. (2023). "Behavioral strategy: A systematic literature review and research framework", *Management Decision*, Vol. 61 No. 9, pp. 2740-2756. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1274>
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G., & Wilson, D. C. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). *Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making*. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1986). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 7(3), 273-293.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2007). *Comportamento organizacional - uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516. doi: 10.1002/smj.969
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- INEP. (2021). Anuário da Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/anuario_estatistico_educacao_profissional_tecnologica_2019.pdf
- Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 88, 345-382.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695.
- Kang, H., Hahn, M., Fortin, D. R., Hyun, Y. J., & Eom, Y. (2006). Effects of Perceived Behavioral Control on the Consumer Usage Intention of E-coupons. *Psychology & Marketing*, 23, 841-864.
- Kaur, R., & Singh, B. (2021). The Impact of CEOs' Characteristics on Corporate Leverage: Indian Scenario. *Vision*, 25(4), 428-438. <https://doi.org/10.1177/0972262920954596>.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on job performance, burnout, and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>.

- Knudsen, T., & Levinthal, D. A. (2007). Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation. *Organization Science*, 18(1), 39-54.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34. <http://www.jstor.org/stable/2640403>.
- Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 598-631. <https://doi.org/10.2307/2393569>
- Laufs, K., Bembom, M., & Schwens, C. (2016). The Influence of Social Capital and Proactivity on the Growth of Early-stage Technology Entrepreneurial Firms in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1114-1134.
- Lavarda, R. (2009). Neurociência e estratégia: As bases neurais do pensamento estratégico. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 193-205.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lawrence, B.S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1): 1-22.
- Levinthal, D. A. (2011). Organizational adaptation and environmental selection: Interrelated dynamics. In S. W. Floyd & J. K. Roos (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy Implementation* (pp. 315-334). Oxford University Press.
- Levinthal, D. A. (2011). A behavioral approach to strategy—what's the alternative? *Strategic Management Journal*, 32(13), 1517-1523. <https://doi.org/10.1002/smj.963>
- Li, J. T., & Tang, Y. (2010). CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Academy of Management Journal*, 53, 45-68. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>
- Ling, Y., Zhao, H., & Baron, R. A. (2007). Influence of founder-CEOs' personal values on firm performance: Moderating effects of firm age and size. *Journal of Management*, 33(5), 673-696. <https://doi.org/10.1177/0149206307305564>
- Liu, M., & Ji, D. (2022). An Overview of the Literature on Upper Echelons. *Accounting Perspectives*, 21(2), 331-386. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12288>
- López-Muñoz, J. F., & Escribá-Esteve, A. (2017). An upper echelons perspective on information technology business value. *European Research on Management and Business Economics*.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral

- Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
<https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- Mannor, M. J., Wowak, A. J., Bartkus, V. O., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Heavy lies the crown? How job anxiety affects top executive decision making in gain and loss contexts. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1968–1989.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Markic, O. (2009). Rationality and emotions in decision making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 54-64.
- Mungai, E. M., Ndiritu, S. W., & Rajwani, T. (2020): Raising the bar? Top management teams, gender diversity, and environmental sustainability, *Africa Journal of Management*. Doi: 10.1080/23322373.2020.1830688.
- Meehan, J. F., & Lubatkin, M. H. (2017). Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of cooperation. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1699-1717.
- Microsoft. (2023). Microsoft Teams para pequenas e médias empresas. Microsoft. <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-teams/small-medium-business>
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58. <http://www.jstor.org/stable/3094179>
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Miller, D. (2007). Paradigm prison, or in praise of atheoretic research. *Strategic Organization*, 5(2), 177–184.
- Miller, K., & Tsang, E. (2011). Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, 32, 139-158.
- Miller, K. D., & Lin, S.-J. (2015). Analogical reasoning for diagnosing strategic issues in dynamic and complex environments. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2000-2020.
- Mintzberg, H. (1967). The science of strategy making. *Industrial Management Review*, 8(2), 71-81.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts and cases* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (C. A. V. Rossi & L. B. Ribeiro, Trans.). Bookman. (Obra original publicada em 1998).
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy-Making in Three Modes." *California Management Review*, 16(2), 44-53. Winter.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mischen, P. A., & Jackson, S. K. (2008). Applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy. *Journal of Decision Systems*, 17(2), 169-182.
- Mitchell, J. R., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704. <https://doi.org/10.1002/smj.905>
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2011). Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct. *Journal of Management*, 36(4), 876-910. <https://doi.org/10.1177/0149206309356804>
- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the Fit between Organizational Structure and ERP: A Structural Contingency Theory Perspective. *International Journal of Information Management*, 28, 391-402. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.008>
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Análises Qualitativas nos Estudos Organizacionais: As Vantagens no Uso do Software NVIVO®. *Revista Alcance*, 23(4), 578-587.
- Muñoz, J., & Escribá-Esteve, A. (2017). How cognitive biases affect entrepreneurial financing decisions. *Journal of Business Research*, 75, 102-116.
- Nekby, L., Thoursie, P. S., & Vahtrik, L. (2008). Gender and self-selection into a competitive environment: Are women more overconfident than men? *Economic Letters*, 100(3), 405-407. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2008.03.005>
- Nutt, P. C. (1990). Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles. *Strategic Management Journal*, 11(2), 163-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00759.x>
- Ocasio, W. (1997). TOWARDS AN ATTENTION-BASED VIEW OF THE FIRM. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.

- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Processes. In G. Szulanski, J. Porac, & Y. Doz (Eds.), *Strategy Process* (pp. 39-61). (Advances in Strategic Management; Vol. 22). [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22002-8)
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222. <http://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- Olson, B., Bao, Y. and Parayitam, S. (2014), "Political behavior, trustworthiness, job satisfaction, and commitment: An empirical study", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 No. 3, pp. 354-374. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2012-0129>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 41(4), 1347-1368.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115–147. <http://www.jstor.org/stable/3094060>
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and Top Managers Matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(2), 83-95.
- Papadakis, V. M., Thanos, I. C., & Barwise, P. (2010). Pesquisasobredecisõesestratégicas: fazendo um balanço e olhando para o futuro. In P. C. Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision Making* (pp. 31-70). John Wiley: Chichester, Reino Unido. ISBN 9781405161350
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61(6), 61-78.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. <https://doi.org/10.1002/smj.970>
- Rahmani, M., & De Feis, G. L. (2009). A meta-analytic review of research on innovation and creativity in organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 43(4), 204-232.
- Reay, T. (2014). Publishing Qualitative Research. *Family Business Review*, 27(2), 95-102. DOI: 10.1177/0894486514529209
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism,

- transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365–1381. <https://doi.org/10.1037/a0016238>
- Ribeiro, I., Serra, F. A. R., Marietto, M. L., & Serra, B. P. de C. (2017). Tomada de Decisão Estratégica: Mapeamento das Pesquisas a Partir da Análise Fatorial Exploratória e Escalonamento Multidimensional. *Contabilidade Gestão E Governança*, 20(1), 91–112. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2017v20n1a6
- Rosener, J. B. (2011). Ways women lead. In P. Werhane & M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, gender, and organization* (Vol. 27, pp. 19-29). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3.
- Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 212-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In L. Lamb, R. B. (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 95-117). Upper Sadler River: Prentice Hall.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
- Samba, C., Van Knippenberg, D., & Miller, C. C. (2018). The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. *Strategic Management Journal*, 39(2), 379-402. <https://doi.org/10.1002/smj.2710>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Schrager, S., & Mandasky, A. (2013). Professional judgment and decision making in emergency medicine. In R. L. Wears, A. J. Hollnagel, & J. P. Braithwaite (Eds.), *Resilient health care* (pp. 59-66). Farnham, Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Serra, F., & Ferreira, M. P. (2010). Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(1), 7-24.
- Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2016). Cuidados a tomar nos artigos com pesquisa qualitativa. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 15(4), 01–11. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v15i4.2493>

- Serra, B. P. de C., Serra, F. R., & Tomei, P. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: Evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciência da Administração*, 16(40), 11-24.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. T. (2017). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2203-2227.
- Shepherd, N., Mooi, E., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: The role of behavioral integration. *European Management Review*, 1-19. <https://doi.org/10.1111/emre.12573>.
- Shomstein, S., Lee, J., & Behrmann, M. (2010). Top-down and bottom-up attentional guidance: investigating the role of the dorsal and ventral parietal cortices. *Experimental brain research*, 206(2), 197–208. <https://doi.org/10.1007/s00221-010-2326-z>
- Shin, K., Kim, J. W., Park, H., Choi, H. S., Chae, P. S., Nam, Y. S., & Kim, J. W. (2015). Fabrication and stabilization of nanoscale emulsions by formation of a thin polymer membrane at the oil–water interface. *RSC Advances*, 5(57), 46411-46415. <https://doi.org/10.1039/C5RA03872C>.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The Macmillan Company.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. (1957). *Models of man; social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. Wiley.
- Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 1-19.
- Simon, H. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason (Vol. 3)*. MIT Press.
- Simon, H. (1979). Rational decision-making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H. A. (1989). *A razão nas coisas humanas*. Lisboa: Gradiva.
- Simon, H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Simon, H. (1995). Sizing Up the Organization. *Organization Science*, 6(3), 225-232.

- Smith, N., Smith, V. and Verner, M. (2006), "Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No. 7, pp. 569-593. <https://doi.org/10.1108/17410400610702160>.
- Souitaris, V., & Maestro, B. M. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(6), 652–678.
- Solarino, A. M., & Aguinis, H. (2020). Challenges and Best-practice Recommendations for Designing and Conducting Interviews with Elite Informants. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1157-1178. <https://doi.org/10.1111/joms.12620>
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136–163. <https://doi.org/10.1177/0149206314555769>.
- Stewart, R. (1987). 'Presidentes e gerentes gerais: um estudo comparativo de diferentes relações de papéis. Artigo apresentado na British Academy of Management, University of Warwick, setembro.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03706>
- Thanos, I. C. (2023). The complementary effects of rationality and intuition on strategic decision quality. *European Management Journal*, 41(3), 366-374. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.003>
- Ting, I. W. K., Lean, H. H., Kweh, Q. L., & Azizan, N. A. (2016). Managerial overconfidence, government intervention and corporate financing decision. *International Journal of Managerial Finance*, 12(1), 4-24. <https://doi.org/10.1108/IJMF-04-2014-0041>
- Torlig, E., Resende Junior, P., Fujihara, R., Demo, G., & Montezano, L. (2022). Proposta de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali-Quali). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(1), 5-31. <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2022>.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetição" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Van Den Bosch, F. A. J., Jansen, J. J. P., George, G., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational

- Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Vergara, S. C. (2005). *Método de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2011). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (13^a ed.). São Paulo: Atlas.
- VolppSierra, B., Ribeiro Serra, F., de Camargo Guerrazzi, R., & Teixeira, L. (2019). Future Studies Research Journal Trends and Strategies, 11(2), 216-240.
<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i2.442>
- Vuori, N., & Vuori, T. (2014). Comment on “Heuristics in the strategy context” by Bingham and Eisenhardt (2011). *Strategic Management Journal*, 35(11), 1689-1697.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). Sizing Up the Organization. *Organization Science*, 6(3), 225-232.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R., & Cox, P. W. (1977). Field-Dependent and Field-Independent Cognitive Styles and Their Educational Implications. *Review of Educational Research*, 47(1), 1-64. <https://doi.org/10.2307/1169967>
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Yoon, W., Kim, S. J., & Song, J. (2015). Top management team characteristics and organizational creativity. *Review of Managerial Science*, 10(4), 757-779. <https://doi.org/10.1007-S11846-015-0175-7>
- You, X., Jia, S., Dou, J., & Su, E. (2020). Is organizational slack honey or poison? Experimental research based on external investors’ perception. *Emerging Markets Review*, April, 1–10.
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an Outsider, Always an Outsider? CEO Origin, Strategic Change, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 31, 334-346.
<https://doi.org/10.1002/smj.812>
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A.S., Wang, H., Hui, W. (2017). CEO humility, narcissism, and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly*, 28, 585- 604.

APÊNDICE A - Revisão Sistemática da Literatura

Aplicações da Teoria do Alto Escalão no Contexto Educacional: Constituição do Campo de Pesquisas Acadêmicas.

Resumo

A Teoria do Alto Escalão tem sido aplicada também no contexto da educação para analisar a relação que se estabelece entre as características cognitivas e pessoais dos gestores e o desempenho das instituições de ensino. Neste artigo, o nosso objetivo foi identificar como se constitui o campo de pesquisas acadêmicas na área de educação sob a ótica da Teoria do Alto Escalão. Realizamos uma revisão sistemática da literatura utilizando o protocolo de Templier e Paré (2015). Para analisar os dados, utilizamos as ferramentas como RStudio, Bibliometrix, VOSviewer e NVivo. Os resultados foram estruturados em tópicos que examinam tanto o histórico quanto o estado atual da pesquisa na área educacional, fornecendo *insights* para novas possibilidades de investigações. Identificamos três *Clusters* temáticos que abrangem desde o impacto social à gestão financeira nas instituições educacionais, destacando a importância da Teoria do Alto Escalão na compreensão das dinâmicas educacionais. A análise destaca a importância da liderança na resolução de conflitos e aponta áreas de interesse significativas, como a aplicação da Teoria do Alto Escalão em diferentes contextos culturais e a influência do gênero.

Palavras-chave: Teoria do Alto escalão, tomada de decisão, educação, características individuais, desempenho.

Introdução

A capacidade de tomar decisões é algo inerente aos diversos aspectos da vida humana e perpassa desde as escolhas cotidianas até as decisões no âmbito profissional. No contexto organizacional, questões estratégicas e comportamentais emergem como um campo dinâmico, explora-se desde questões estruturais até complexidades cognitivas envolvidas na tomada de decisão. Assim como indivíduos enfrentam desafios ao tomar decisões, as organizações buscam conciliar objetivos diversos, especialmente em contextos plurais, administrando diferentes objetivos. A Teoria do Alto Escalão – TEA - destaca-se nesse contexto, analisando escolhas estratégicas e o desempenho organizacional sob perspectiva dos decisores, suas características pessoais e cognitivas (Bhansing *et al.*, 2012).

Partindo do princípio de que os decisores possuem racionalidade limitada (March & Simon; 1958), e considerando a noção de coalizão dominante (Cyert & March, 1963), compreende-se que o desempenho das organizações é influenciado pelas escolhas estratégicas e características de seus principais gestores. Nesse contexto, a Teoria do Alto Escalão, formulada por Hambrick e Mason (1984), ressalta a importância da estratégia como elemento essencial na dinâmica entre os executivos do alto escalão e os resultados organizacionais, ideia esta que foi corroborada por estudos posteriores, incluindo Finkelstein *et al.*, (2009) e Ou *et al.*, (2018).

Pesquisar o alto escalão, gestores do topo das organizações, tem potencial para impacto prático (Neely *et al.*, 2020), e mantém sua relevância diante das mudanças econômicas e sociais (Bastos *et al.*, 2022; Liu & Jiu, 2022). As experiências, valores e personalidades dos principais executivos do alto escalão influenciam suas interpretações das situações que enfrentam, moldando suas escolhas. Nessa perspectiva, as decisões complexas e estratégicas são influenciadas por aspectos comportamentais, diferindo da análise puramente racional da maximização econômica (Dhir *et al.*, 2023).

As decisões estratégicas e complexas devido às relações de interdependência, incerteza e divergências entre os agentes envolvidos, têm sido objeto de interesse crescente por pesquisadores que buscam compreender o processo estratégico e os mecanismos utilizados pelas organizações para a orientação estratégica (Bromiley & Rau, 2016). A influência dos decisores estratégicos se manifesta na constituição de ambientes internos, como clima, cultura, normas e

procedimentos, além de afetar a compressão de situações, formulações de estratégias, tomada de decisões e implementação de abordagens táticas (Yoon *et al.*, 2015; Eriksson *et al.*, 2020; Thanos, 2023).

Historicamente, pesquisas em gestão destacam o papel dos executivos do alto escalão na utilização de recursos internos, adaptação da organização em ambientes de mudanças constantes, e também, na busca de alternativas estratégicas (Yoon *et al.*, 2015). Apesar de pesquisas em campos como gestão, saúde, finanças e tecnologia da informação explorarem o impacto das diversas características pessoais dos gestores, como idade, formação, sexo e posse, nas práticas e políticas organizacionais, há uma lacuna significativa de estudos similares na área educacional (Bobe & Kober, 2020a).

Sendo assim, a Teoria do Alto Escalão pode ser estendida ao campo da educação, onde as características individuais dos gestores também têm se tornado objeto de pesquisa acadêmica (Barkans & Pupo 1974; Gonzalez & Ordaz, 2015; Bobe & Kober, 2020b; Arifin *et al.*, 2023; Li *et al.*, 2023). Acredita-se que os gestores do alto escalão no segmento educacional estarão interessados em compreender as associações deste contexto (Bobe & Kober, 2020b) dada sua relevância no processo organizacional, características individuais dos gestores, as práticas de gestão que influenciam o funcionamento e o desempenho da instituição educacional (Li *et al.*, 2023).

Foram identificadas algumas revisões abrangentes realizadas por pesquisadores que exploraram o emprego da Teoria do Alto Escalão (Carpenter *et al.*, 2004; de Campos Serra, Serra & Tomei, 2014; Bromiley & Rau, 2016; Neely Jr. *et al.*, 2020; Liu & Ji, 2022) mas, compreendeu-se a necessidade de estender essas pesquisas no campo educacional para responder à seguinte questão de pesquisa: Como se constitui o campo das pesquisas acadêmicas na área de educação sob a ótica da TAE? Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura com artigos publicados nas bases de dados *Web of Science e Scopus*, reconhecidas como fontes primordiais para pesquisas acadêmicas. A escolha dessas bases se justifica pela sua abrangente cobertura temporal em comparação com outras alternativas e pela ênfase em periódicos de alto impacto (Crossan & Apaydin, 2010).

O objetivo deste artigo foi identificar como se constitui o campo de pesquisas acadêmicas na área de educação sob a ótica do alto escalão. A investigação concentrou-se nos efeitos das características individuais dos executivos do alto escalão e suas interações mútuas nos resultados organizacionais.

Teoria do Alto Escalão: sua aplicação no campo da educação

Os gestores do alto escalão desempenham um papel na concepção e interpretação das estratégias, exercendo funções de governança por meio de aconselhamento, monitoramento e moldagem da cultura organizacional. Essa abordagem é fundamentada na Teoria do Alto Escalão de Hambrick e Mason (1984), que identifica as características desses gestores como indicadores para prever os resultados das decisões estratégicas.

Os membros do alto escalão apresentam diversas características demográficas, sociais e experiências (Barkans & Pupo, 1974), e esses elementos refletem, em partes, as tendências comportamentais individuais, como valores e bases cognitivas que influenciam a interpretação e tomada de decisão dos gestores (Hambrick & Mason, 1984). Suas características e as de sua equipe próxima podem impactar o desempenho da organização (Hoskisson *et al.*, 1999). O alto escalão representa, assim, uma coalizão dominante de indivíduos responsáveis pela gestão da empresa, especialmente na formulação e implementação de estratégias de mudança (Camello *et al.*, 2010).

O alto escalão atua na formação de movimentos competitivos da organização, especialmente quando promove uma cultura organizacional que incentiva a troca de informações, o diálogo aberto, o apoio às mudanças e a diversidade de crenças, estimulando a criatividade e inovação (Yoon *et al.*, 2015). As decisões estratégicas refletem os valores e bases cognitivas dos líderes, alinhadas às características como treinamento e experiência (López- Muñoz & Escribá-

Esteve, 2017). Racionalidade e intuição são duas dimensões fundamentais no processo de tomada de decisão estratégica e o uso conjunto desses elementos, por gestores, leva a decisões de boa qualidade (Thanos, 2023).

A racionalidade envolve a análise de informações para soluções ótimas, enquanto a racionalidade limitada busca soluções satisfatórias diante das circunstâncias. Já a intuição é um julgamento intuitivo baseado em instintos, experiências e julgamento (Thanos, 2023). O debate sobre governança corporativa tem sido intenso desde os anos 80, envolvendo diversos *stakeholders* como investidores, acionistas, reguladores e acadêmicos. Estudos anteriores analisaram as características dos executivos do alto escalão e sua relação com os resultados organizacionais (Arifin *et al.*, 2023).

Com base na TAE, estudos empíricos que investigaram os efeitos das características dos gestores se concentraram em duas categorias principais. A primeira aborda os efeitos das características individuais, que incluem aspectos demográficos e psicológicos. A segunda categoria focaliza os efeitos das interações grupais entre esses indivíduos. Devido à natureza não facilmente observável dessas interações e relacionamentos, os pesquisadores frequentemente recorrem à análise de heterogeneidade/homogeneidade para inferi-los. Além disso, as características relativas, como “o poder”, também são consideradas indicadores discutidos em conjunto na literatura sobre as características de grupo (Liu & Ji, 2022).

Ao enfrentarem decisões complexas além de sua capacidade cognitiva, os gestores tendem a construir uma realidade limitada e a basear suas decisões em sua racionalidade individual restrita, influenciada por experiências passadas (March & Simon, 1958; Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein & Hambrick, 1996; Bobe & Kober, 2020b). Essa limitação na compreensão da organização e do ambiente, conforme observado por Li *et al.*, (2023), resulta na incapacidade dos gestores de abarcar todos os aspectos relevantes, o que comprime ainda mais seu horizonte cognitivo durante o processo decisório, impactando o desempenho organizacional.

A composição da equipe do alto escalão também é um aspecto relevante da teoria. Segundo Camello *et al.*, (2010), as orientações e influências de gestores mais experientes na empresa podem ser percebidas por meio das características demográficas da equipe do alto escalão e de sua composição. Nessa perspectiva, uma análise abrangente requer a consideração de processos e situações entre esses membros de elite ao analisar, por exemplo, a relação entre a diversidade dos indivíduos, suas interações e o desempenho da empresa, que podem ter efeitos tanto positivos quanto negativos na organização. Azam *et al.*, (2020) argumentam que tanto a experiência pessoal da equipe executiva (capital humano) quanto suas relações externas (capital social) e as informações obtidas por meio dessas fontes exercem um efeito relevante nas decisões estratégicas da empresa.

A tomada de decisão coletiva promove o consenso estratégico entre os executivos do alto escalão. No entanto, Li e Hambrick (2005) alertam que o conflito de tarefas pode gerar conflito emocional, prejudicando a eficácia das decisões da equipe. Assim, é fundamental que a equipe do alto escalão tenha processos adequados para gerenciar divergências e promover um ambiente propício à resolução de conflitos, favorecendo a obtenção de um consenso estratégico, Camello *et al.*, 2010). A convergência estratégica fortalece a unidade de gestão e aumenta o comprometimento estratégico, elementos essenciais para o sucesso organizacional (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022).

Hambrick e Finkelstein (1987) propuseram o conceito de discricionariedade executiva, influenciada pela permissividade do ambiente, receptividade organizacional e capacidade pessoal dos executivos, revelando a ligação entre seus atributos e os resultados organizacionais, conforme evidenciado por estudos sobre o alto escalão. Segundo a TAE, a importância dos traços dos líderes é proporcional à extensão da discricionariedade gerencial, ou seja, à liberdade concedida aos gestores para atuar dentro de uma organização específica (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022).

As características pessoais do CEO, na perspectiva da TAE, incluem elementos como sexo, idade, formação educacional, origem, mandato ou posse, título, experiência, histórico profissional e formação acadêmica. Elbanna *et al.*, (2020) destacam que características

demográficas podem ser usadas como substitutos adequados dos quadros cognitivos dos gestores do alto escalão, especialmente quando dados psicométricos diretos são difíceis de obter. Apesar de não serem perfeitos, esses indicadores são úteis para prever as ações estratégicas de uma organização, pois são variáveis controláveis (Li *et al.*, 2023).

Na tabela 1 alguns desse elementos são relacionados e brevemente descritos:

Tabela 01

Características demográficas comumente investigadas no alto escalão

Elemento	Descrição
Experiência	Experiência engloba o histórico profissional de executivos e membros de equipes de gestão. Diferentes experiências levam a decisões distintas, com impactos significativos nos resultados corporativos (Hambrick & Mason, 1984). Isso permite aos executivos adaptar seus modelos cognitivos para decisões mais bem-sucedidas. Porém, também pode levá-los a manter modelos estabelecidos, dificultando a adaptação a novos ambientes (Liu & Ji, 2022).
Formação educacional	Refere-se ao nível educacional e à diversidade acadêmica dos membros de uma equipe de gestão. Níveis mais elevados de educação são associados a maior complexidade cognitiva e, portanto, a uma maior capacidade de lidar com a incerteza, tomar decisões e inovar (Carbonell <i>et al.</i> , 2018). A diversidade na formação dos membros da equipe pode trazer diferentes perspectivas e habilidades que estimulam a inovação e a mudança organizacional (Liu & Ji, 2022).
Idade	A idade dos gestores influencia os processos decisórios e comportamentais das equipes de gestão (Laufs <i>et al.</i> , 2016). Gestores mais jovens tendem a assumir mais riscos e adotar comportamentos competitivos, enquanto os mais velhos tendem a ser mais conservadores devido ao declínio das capacidades cognitivas e energéticas relacionadas à idade (Bobe & Kober, 2020a). No entanto, é importante notar que riscos menores nem sempre resultam em desempenho elevado (Liu & Ji, 2022).
Posse	O tempo de posse de um gestor ou membro da equipe de gestão indica a sua permanência em uma posição ou ambiente organizacional. Gestores com longos períodos de posse tendem a ser menos receptivos à mudança e inovação, mantendo <i>o status quo</i> e evitando riscos (Finkelstein <i>et al.</i> , 2009). No entanto, a diversidade na posse da equipe pode estimular a predisposição à mudança e inovação, trazendo diferentes perspectivas e experiências (Elbanna <i>et al.</i> , 2020; Liu & Ji, 2022).
Sexo biológico Gênero	O sexo dos executivos impacta os processos de tomada de decisão e as abordagens de liderança nas organizações (Hambrick & Mason, 1984). Mulheres tendem a enfatizar a disseminação de informações, adotando estilos de liderança participativos, enquanto homens tendem a focar na influência e assertividade (Bobe & Kober, 2020a). Além disso, as mulheres geralmente mostram maior aversão ao risco, embora gestoras bem-sucedidas muitas vezes apresentem perfis estratégicos semelhantes aos dos homens (Kaur & Singh, 2021; Liu & Ji, 2022).

Nota: Tabela elaborada pelos autores.

Outro ponto de atenção, nos estudos da Teoria do Alto Escalão, diz respeito às características psicológicas dos gestores, que desempenham um papel relevante na formação de sua cognição e valores, influenciando escolhas estratégicas, alocação de recursos, liderança de funcionários e, em última análise, o desempenho geral das organizações (Finkelstein *et al.*, 2009). Essas características são vistas como um filtro informacional que molda as decisões dos executivos em resposta aos ambientes externos (Ou *et al.*, 2018). Inúmeras características psicológicas já foram investigadas em estudos anteriores com objetivo de compreender seus efeitos nos processos de decisão estratégica (Elbanna *et al.*, 2020).

Investigações anteriores abordaram traços afetivos (Markic, 2009; Delgado-García & De La Fuente-Sabaté, 2010), atenção (Ocasio, 1997; Shomstein *et al.*, 2010), ansiedade (Mannor *et al.*, 2016), comportamento ético (Shin *et al.*, 2015; Liu & Ji, 2022), diversidade cognitiva (Olson *et al.*, 2015; Thanos, 2023), valores (Ling *et al.*, 2007; Bromiley & Rau, 2016), domínios da

inteligência emocional (Bassa *et al.*, 2018), estilos cognitivos (Calabrese & Costa, 2014; Carbonell *et al.*, 2018; Hesselbarth *et al.*, 2023), interação (Bromiley & Rau, 2016; Hesselbarth *et al.*, 2023), integração (Shepherd *et al.*, 2023), liderança transformacional (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Chen *et al.*, 2018), *locus* de controle (Elbanna *et al.*, 2020), modelos mentais compartilhados (Johnson-Laird, 1983; Mohammed *et al.*, 2011), origem (Zhang & Rajagopalan, 2010), personalidade do CEO (Hambrick *et al.*, 1993; Hiller & Hambrick, 2005; Li & Tang, 2010; Ou *et al.*, 2015; Zhang *et al.*, 2017; Bromiley & Rau, 2016; Liu & Ji, 2022; Hesselbarth *et al.*, 2023), e policronicidade (Souitaris & Maestro, 2010; Bromiley & Rau, 2016; Elbanna, *et al.*, 2020).

Contudo, destaca-se que a maioria dos estudos sobre o processo de decisão estratégica se concentrou na indústria manufatureira, com pouca atenção para organizações com foco em serviços. Além disso, há uma predominância de abordagens quantitativas, enquanto pesquisas exploratórias e qualitativas são menos comuns (Elbanna *et al.*, 2020). Portanto, uma abordagem ampla e interdisciplinar para a pesquisa sobre processos estratégicos e a influência dos atributos cognitivos ou psicológicos nos executivos de empresas não financeiras é sugerida (Cristofaro *et al.*, 2023).

A compreensão da ‘caixa-preta’ do comportamento executivo e do funcionamento das organizações é desafiadora. Estudos que investiguem o contexto específico das decisões estratégicas dos executivos são necessários, juntamente com a integração e síntese das diferentes construções e teorias existentes (Bromiley & Rau, 2016). Alguns países lideram as pesquisas nesse campo, como os Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Austrália e França, enquanto há uma oportunidade significativa para as regiões asiáticas, africanas e latino-americanas se envolverem nesse campo emergente, trazendo suas perspectivas culturais únicas (Anwar *et al.*, 2022).

A América Latina surge como um ambiente essencial para estudos de gestão, especialmente em áreas como liderança e estratégia. A transformação recente do Brasil de um modelo estatal para um modelo de mercado oferece novas oportunidades de pesquisa, enquanto toda a região proporciona perspectivas valiosas sobre a interação entre valores culturais específicos e práticas de liderança. Áreas específicas como liderança e estratégias em contextos macroeconômicos instáveis destacam-se como potenciais de exploração na região para enriquecer o conhecimento em gestão (Aguinis *et al.*, 2020).

A Teoria do Alto Escalão também tem sido aplicada no contexto educacional, onde as características individuais dos gestores são estudadas por autores como Barkans e Pupo (1974), Gonzalez e Ordaz (2015), Bobe e Kober (2018), Arifin *et al.*, (2023) e Li *et al.*, (2023). Eles investigam as associações entre as características individuais dos gestores do alto escalão no setor educacional, suas estratégias, práticas de gestão e desempenho institucional, ressaltando a relevância do contexto educacional para o entendimento do funcionamento organizacional e o desenvolvimento de estratégias de gestão (Bobe & Kober, 2020a; Li *et al.*, 2023).

Ao buscar artigos que utilizam a TAE no campo educacional, é comum encontrar referências às organizações como instituições de ensino, instituições de ensino superior e universidades. Essas entidades desempenham um papel central na formação do futuro, tanto no desenvolvimento intelectual quanto na contribuição social. É relevante notar que a universidade não opera isoladamente das forças sociais, econômicas e históricas externas, refletindo, em sua estrutura de poder e sistema de estratificação, a sociedade corporativa mais ampla. Essa dinâmica é especialmente evidente no topo da hierarquia universitária, onde os membros da “elite do poder” se tornam a “elite do poder da educação” (Barkans & Pupo, 1974).

No âmbito das instituições de ensino superior, além de serem centros de ensino e pesquisa, elas exercem influência no desenvolvimento social, econômico e ambiental. Essas entidades desempenham um papel multifacetado e crucial na sociedade contemporânea, sujeitas a demandas de múltiplas partes interessadas, internas e externas, alinhadas com diversos objetivos (Hattke & Blaschke, 2015). A crescente corporatização das universidades, conforme observado por Bobe e Kober (2018), as transformou em organizações altamente competitivas, buscando

vantagens no mercado educacional e adotando estratégias voltadas para eficiência, eficácia e economia, muitas vezes enfatizando a quantificação e mercantilização do ensino e da pesquisa.

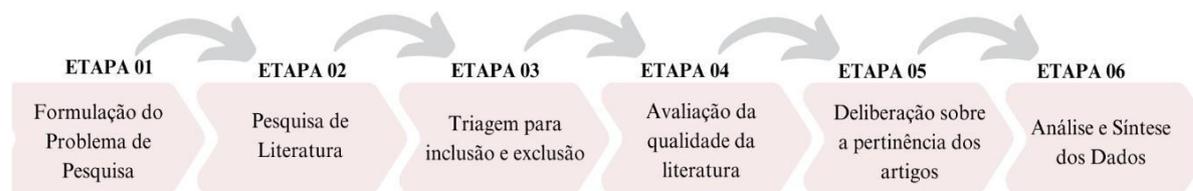
Por outro lado, como destacado por Li *et al.*, (2023), as universidades assumem a responsabilidade de fornecer capital humano qualificado para impulsionar o desenvolvimento econômico e social. Além disso, desempenham um papel estratégico na promoção de pesquisa científica e da inovação, como discutido por Dhir *et al.*, (2023) contribuindo não apenas para o avanço do conhecimento, mas para o desenvolvimento de soluções para os desafios contemporâneos enfrentados pela sociedade.

Metodologia

Para identificar como se constitui o campo de pesquisas acadêmicas na área de educação sob a ótica do alto escalão realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) utilizando o protocolo proposto por Templier e Paré (2015), que consiste em seis etapas metodológicas: formulação do problema, pesquisa de literatura, triagem para inclusão e exclusão, avaliação da qualidade da literatura, deliberação sobre a pertinência dos artigos e análise e síntese dos dados (Figura 01).

Figura 01

Protocolo para revisão sistemática da literatura



Fonte: Adaptado de Templier e Paré (2015).

Pesquisou-se artigos, em outubro de 2023, nas bases de dados *Web of Science e Scopus* consideradas uma das principais fontes de informação para pesquisas em bases de dados acadêmicas, por apresentarem maior abrangência temporal, quando comparadas a outras bases de dados, como a *Scopus*, e privilegiam periódicos de alto impacto (Crossan & Apaydin, 2010; Chadegani *et al.*, 2013; Aria & Cuccurullo, 2017; Scaringella & Radziwon, 2018).

Na primeira etapa denominada formulação do problema, o problema foi delineado com base na TAE, com um foco específico no contexto da educação. A questão de pesquisa foi gerada a partir dessa teoria, juntamente como o objetivo da revisão sistemática da literatura. Foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science e Scopus*, na segunda etapa denominada pesquisa de literatura, utilizando-se palavras-chave relevantes, incluindo termos relacionados à TAE e a área da educação. Além disso, foram aplicados filtros às áreas específicas para garantir a relevância dos artigos acessados.

As palavras-chave utilizadas foram “*upper echelon*” (Tópico) or “*upper echelon theory*” (Tópico) or “*Upper-Echelon Theory*” (Tópico) and *Universit** (Tópico) or “*higher educati** (Tópico) or “*professional educational institution*” and “*top management team*” or “*ceo education*” nas bases de dados *Web Of Science e Scopus*. Outro filtro realizado está relacionado às áreas, na *Web Of Science* foram escolhidas “*Management or Business or Business, Finance or Economics or Regional Urban Planning or Education Educational Research or Public Administration*”. Já na *Scopus* foram selecionadas as áreas de pesquisa “*Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance*”. Para ambas, foram selecionadas apenas a categoria artigos. Neste primeiro filtro encontrou-se uma amostra de 345 artigos na base de dados *Web Of Science* e uma amostra de 13 artigos na *Scopus*.

Todos os artigos foram submetidos a uma triagem na terceira etapa, seguindo critérios de inclusão e exclusão predefinidos. Essa triagem envolveu a análise dos títulos, resumos e palavras-chave para determinar a relevância ao escopo da revisão. Os artigos selecionados foram então

avaliados quanto à qualidade na quarta etapa, envolvendo uma análise detalhada para validar sua contribuição ao tema. Com base nessa avaliação, os artigos foram considerados para a revisão sistemática na quinta etapa, levando em conta critérios como relevância, originalidade e contribuição para o estudo.

Para atingir o objetivo de identificar o campo das pesquisas acadêmicas na área de educação sob a perspectiva da TAE, os artigos selecionados foram analisados e sintetizados na última etapa. Essa análise buscou identificar padrões, tendências e *insights* relevantes relacionados ao campo das pesquisas acadêmicas na área de educação, sob a ótica da teoria do alto escalão. Foram incluídos 11 artigos da base *Scopus* e 5 da base *Web of Science*, com a identificação de duplicidade em três artigos dessa amostra.

Na realização da análise da qualidade da literatura priorizou-se a identificação de estudos empíricos sobre os efeitos que o alto escalão tem nas decisões e resultados empresariais no domínio educacional. Foram utilizados os *softwares* gratuitos *RStudio* e *VOSviewer* para realizar a análise e síntese dos dados. O *RStudio*, executando os pacotes '*tmap*' (Tennekes, 2018) e '*bibliometrix*', possibilitou a importação dos dados bibliográficos gerados pelo *WoS* (Aria & Cuccurullo, 2017). Por sua vez, o *VOSviewer* é uma ferramenta para subsidiar uma análise bibliométrica (Aria & Cuccurullo, 2017) e, neste estudo, possibilitou a representação gráfica dos artigos analisados, viabilizando uma compreensão aprofundada do tema e contribuindo para alcançar os objetivos desta Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Utilizamos as três técnicas de análise bibliométrica nesta pesquisa. A análise da cocitação foi realizada utilizando as referências da amostra, a análise de coocorrência foi realizada utilizando as palavras-chave dos artigos da amostra e o pareamento bibliográfico.

A figura 02 apresenta, de maneira sintetizada, as etapas executadas nessa RSL.

Os resultados foram estruturados em tópicos que corroboram a realização do objetivo de pesquisa: exame das trajetórias de investigação, delimitando tanto o histórico quanto o estado atual da produção acadêmica na área da educação sob a ótica da TAE. Adicionalmente, realizou-se uma análise de discussão com uma agenda de pesquisa, refletindo sobre o futuro e as direções emergentes dos estudos nesse campo, com base nas lacunas identificadas.

Para uma análise mais aprofundada das tendências futuras e para categorizar as lacunas teóricas identificadas, utilizamos o *software NVivo*. O *NVivo*, capaz de indexar e categorizar dados não estruturados, permitiu uma análise detalhada dos *clusters* emergentes na literatura, identificando padrões e temas subjacentes (Mozzato *et al.*, 2016). A análise dos dados codificados no *NVivo* possibilitou discernir áreas-chave de interesse e direções potenciais para futuras investigações no domínio educacional, alinhadas com as lacunas teóricas identificadas durante a revisão sistemática da literatura.

Figura 02

Resumos das etapas executadas na Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

<p>Formulação do Problema de Pesquisa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O problema foi delineado com base na teoria do alto escalão, com um foco específico no contexto da educação. A questão de pesquisa foi gerada a partir dessa teoria, juntamente como o objetivo da RSL.
<p>Pesquisa de Literatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca Web of Science - Palavras Chave: "upper echelon" (Tópico) or "upper echelon theory" (Tópico) or "Upper-Echelon Theory" (Tópico) and Universit* (Tópico) or "higher educati*" (Tópico) or "professional educational institution" and "top management team" or "ceo education" nas bases de dados Web Of Science e Scopus. Na web Of Sciece foram escolhidas Management or Business or Business, Finance or Economics or Regional Urban Planning or Education Educational Research or Public Administration. Resultado: 345 artigos. • Na base Scopus foram selecionadas as áreas de pesquisa Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance. Para ambas foram selecionadas apenas a categoria artigos. Resultado: 13 artigos
<p>Triagem para inclusão e exclusão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os artigos foram selecionados com base na relação entre a teoria do alto escalão, negócios e a área de educação.
<p>Avaliação da qualidade da literatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura minuciosa de todos os títulos, resumos e palavras-chave para avaliar a qualidade dos artigos. • Análise detalhada do conteúdo dos artigos para avaliar sua validade, confiabilidade e contribuição para o tema em questão.
<p>Deliberação sobre a pertinência dos artigos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusão dos resultados duplicados. • Seleção final de artigos com base na pertinência para o objetivo da RSL.
<p>Análise e Síntese dos Dados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos 11 artigos selecionados da Scopus e dos 5 artigos selecionados da Web of Science. • Amostra final para análise: 13 artigos.

Nota: Figura elaborada pelos autores para representação das etapas realizadas na revisão sistemática da literatura.

Resultados

A partir da análise dos estudos incluídos na revisão, foi possível caracterizar o *corpus* em termos de abordagem metodológica, temas de pesquisa e relevância para o campo da educação sob a perspectiva do alto escalão. Os estudos selecionados apresentaram uma variedade de abordagens metodológicas, incluindo quantitativa, qualitativa e mista, refletindo a diversidade de métodos empregados na investigação sobre esse tema. Tais estudos estão relacionados na tabela 02 a seguir:

Tabela 02

Relação de estudos identificados a partir da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

REFERÊNCIA	TÍTULO	REVISTA
Barkans, J., & Pupo, N. (1974)	The Boards of Governors and the Power Elite: A Case Study of Eight Canadian Universities	Sociological Focus
Lewis, K. E., & Bierly, M. M. (1986)	Sex differences in career progression strategies preferred by university faculty	Group & Organization Studies
Hicks, E. K. (1993)	Policy strategies for the career development of women at European Universities	Higher Education in Europe
Hattke, F., & Blaschke, S. (2015)	Striving for excellence: The role of top management team diversity in universities	Team Performance Management: An International Journal
Diánez-González, J. P., & Camelo-Ordaz, C. (2016)	How management team composition affects academic spin-offs' entrepreneurial orientation: the mediating role of conflict	The Journal of Technology Transfer
O'Connor, S., Smith, I., & Afzal, W. (2017)	Disruption be my guide: A study into future directions for academic programs for information management	Library Hi-Tech
Bobe, B. J., & Kober, R. (2018a)	University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures	Studies in Higher Education
Bobe, B. J., & Kober, R. (2018b)	Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures	Accounting & Finance
Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022)	Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism	International Journal of Sustainability in Higher Education
Shahi, R., & Parekh, N. (2022)	Financing social enterprises: An upper echelon perspective	FIIB Business Review
Li, Z., Zhong, L., & Lu, Y. (2023)	Research on the Growth Experience of Presidents and Scientific Research Performance of Top Universities in China	Education and Urban Society

Arifin, T., Achsanta, A. F., & Trinugroho, I. (2023)	Do academics in the boardroom create value for firms?	Entrepreneurial Business and Economics Review
Dhir, A., Khan, S. J., Islam, N., Ractham, P., & Meenakshi, N. (2023)	Drivers of sustainable business model innovations. An upper echelon theory perspective	Technological Forecasting and Social Change

Nota: Tabela elaborada pelos autores com os estudos discutidos na RSL

Os artigos selecionados abordam questões de gestão e liderança no contexto educacional, todos relacionados à teoria do alto escalão. Esta teoria destaca a influência das características pessoais, cognitivas e valores dos líderes de uma organização, como universidades, nas decisões estratégicas e no desempenho da instituição. Isso é especialmente relevante em estudos de administração acadêmica, onde a composição das equipes de gestão pode afetar desde a progressão de carreira até a orientação estratégica das universidades.

Barkans e Pupo (1974) investigam a estrutura de poder dentro das universidades canadenses, indicando como as decisões de um pequeno grupo podem direcionar as prioridades institucionais. Isso se alinha com a TAE, que considera o poder e influência dos líderes como cruciais para a tomada de decisões. Lewis e Bierly (1986) e Hicks (1993) trazem a questão da progressão de carreira e do desenvolvimento das mulheres no ensino superior, destacando a influência dos líderes universitários nas estratégias de promoção e políticas que afetam a diversidade de gênero. Tais estudos exemplificam como as percepções e ações do alto escalão podem impactar a diversidade e a igualdade de oportunidades dentro das instituições.

Hattke e Blaschke (2015) e Diánez-González e Camelo-Ordaz (2016) exploram a relação entre a composição da equipe de gestão e a *performance* organizacional, considerando a diversidade e o conflito como fatores mediadores. Estes trabalhos sublinham a importância da dinâmica de equipe no topo da hierarquia na promoção da inovação e empreendedorismo acadêmico. O'Connor, Smith e Afzal (2017), Bobe e Kober (2020) e Iqbal e Piwowar-Sulej (2022) concentram-se nas características pessoais dos líderes acadêmicos, desde a sua abordagem à gestão da informação até a sustentabilidade e liderança social nas instituições de ensino superior, ressaltando como as qualidades individuais do alto escalão influenciam a gestão e as políticas institucionais.

Por fim, Shahi e Parekh (2022), Li, Zhong e Lu (2023), Arifin, Achsanta e Trinugroho (2023) e Dhir, Khan, Islam, Ractham e Meenakshi (2023) discutem os efeitos da liderança acadêmica no desempenho das universidades e nas inovações empresariais sustentáveis. Eles apontam para a ideia de que os líderes acadêmicos têm um papel significativo não apenas no contexto interno das universidades, mas também na sua interação com o setor empresarial e no avanço de modelos de negócios inovadores.

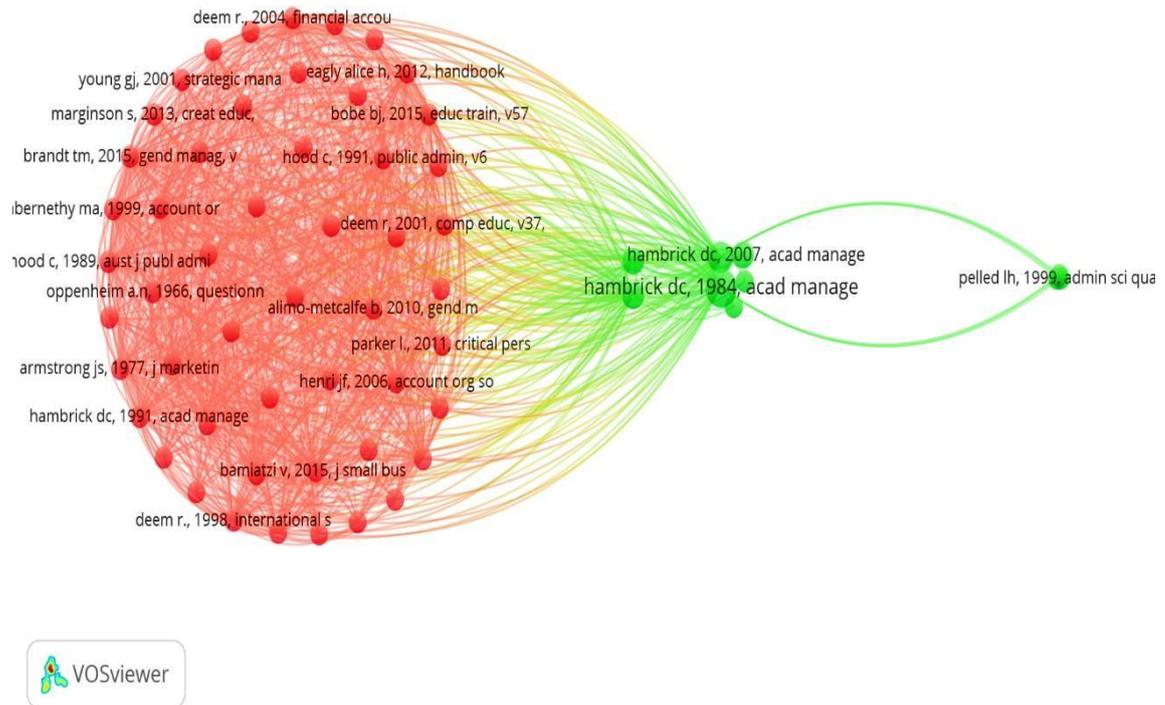
Juntas, essas referências ilustram a complexidade e a importância do papel do alto escalão no ensino superior, alinhando-se à TAE ao evidenciar como as características e ações desses líderes têm implicações abrangentes para a estratégia, operação e impacto das instituições acadêmicas.

No entanto, esses artigos foram construídos considerando um campo de pesquisa, as referências utilizadas as quais foram analisadas por meio da técnica de cocitação. A cocitação é uma das técnicas de análise bibliométricas que permite entender a similaridade entre documentos. A cocitação oferece *insights* sobre a base de conhecimento subjacente a uma determinada área ao examinar os autores que são mencionados em conjunto em diferentes trabalhos acadêmicos (Jarneving, 2007; Thijs *et al.*, 2015; Zupic & Čater, 2015). A análise de cocitação das referências, possibilita assim o destaque das áreas de concentração dos estudos no alto escalão e aplicação prática e em outras áreas de estudo conforme demonstrado na figura 03.

A análise de cocitação de referências revelou áreas de concentração distintas e aplicações práticas diversas para os estudos no alto escalão. Nesta análise, dois grupos principais foram identificados conforme demonstrado na Figura 3, onde a cor verde representa a aplicação prática dos estudos em outras áreas (diversidade, conflito, e desempenho de equipes de trabalho) e o agrupamento de cor vermelha concentra os estudos no domínio educacional em perspectivas distintas, destacando subáreas de interesse dentro do campo da educação.

Figura 3

Análise de Cocitação da Referências da amostra



Nota: Figura 3 elaborada pelos autores para representação da análise de cocitação a partir do *software Vosviewer*.

O agrupamento de cor verde aqui denominado de “**Diversidade, conflito e desempenho de trabalho**” destaca a aplicação prática dos estudos em diversas áreas além do domínio educacional original. O trabalho fundamental de Hambrick e Mason (1984) postula que os executivos agem com base em interpretações personalizadas da estratégia, influenciadas por suas experiências e personalidades. Esse estudo avançou ao longo dos anos, focalizando a equipe de gestão como um todo - o alto escalão - oferecendo explicações mais robustas para os resultados organizacionais. As características demográficas dos executivos são utilizadas como indicadores válidos, embora incompletos, de seus quadros cognitivos. Hambrick (2007) aponta que refinamentos posteriores introduziram moderadores importantes, como a descrição gerencial e as exigências do trabalho executivo, reconhecendo limitações no controle absoluto dos altos executivos sobre os resultados organizacionais. Estudos também evidenciaram que os resultados organizacionais são dependentes, pelo menos em parte, da composição da equipe do alto escalão (Bantel & Jackson, 1989; Carpinteiro & Fredrickson, 2001) e seus processos Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Simons, Pelled, & Smith, 1999). Tal realidade é evidenciada na representação de cocitação obtida através do *software Vosviewer* sugerindo uma transferência de conhecimento e relevância interdisciplinar desses estudos, indicando ampla utilidade em diferentes contextos de pesquisa.

Na cor vermelha, estão agrupados os artigos que abordam “**Liderança e gestão educacional**”. Esse agrupamento engloba estudos sobre liderança e gestão educacional, incluindo pesquisas sobre competências de liderança, mulheres empreendedoras (Bamiatzi *et al.*, 2015), liderança distribuída no ensino superior (Bolden *et al.*, 2009), liderança transformacional

em universidades (Brandt & Edinger, 2015) e práticas de gestão em instituições de ensino superior, como gestão de desempenho, corporatização e comercialização de universidades (Deem, 1998; Deem, 2004; Parker, 2011). Há também estudos que exploram a relação entre gênero e liderança (Trinidad & Normore, 2005; Zeinabadi, 2013), bem como temas como sistemas de controle gerencial (de Harlez & Malagueño, 2016), gestão da qualidade total e *Balanced Scorecard* no contexto educacional (Lawrence & Sharma, 2002), e as relações entre acadêmicos e suas universidades (Musselin, 2013). Esses estudos ofereceram uma visão abrangente das dinâmicas de gestão no contexto universitário, destacando a importância da eficácia administrativa para o sucesso institucional e sugerindo uma variedade de interesses e aplicações para a pesquisa sobre o alto escalão em educação.

Conforme Figura 3, o mapa de citações revela artigos relevantes sobre temas centrais e emergentes na pesquisa sobre liderança educacional durante o período de 1974 a 2023. Para destacar os principais tópicos, também foram analisadas a coocorrência das palavras-chave dos artigos da amostra. As palavras-chave que apareceram nos artigos são categorizadas por cores (azul, verde e vermelho) na Figura 4.

Figura 4

Mapa da coocorrência de palavras-chave



Nota: Figura 4 – Elaborada pelos autores para representação da concorrência de palavras a partir do software Vosviewer.

A análise em rede (Figura 4) gerou uma tabela das principais palavras-chave agrupadas em *clusters*. Com base na similaridade entre as palavras-chave de cada *cluster*, foram identificados os seguintes temas relacionados ao alto escalão no domínio educacional: impacto e relações sociais (*Cluster 1*), gestão e desempenho (*Cluster 2*), e liderança e informação (*Cluster 3*). As palavras chave obtidas a partir da concorrência de palavras, refletira uma variedade de temas conforme descrito na tabela 3. Isso representa uma diversidade de perspectivas teóricas e áreas de foco.

Os resultados da análise bibliométrica sobre a Teoria do Alto Escalão e educação são representados na Figura 5, destacando o agrupamento bibliográfico (Van Eck & Waltman, 2010) e a formação de *clusters* identificados por cores. Essa abordagem cria um mapa do campo de estudo que permite analisar a evolução das pesquisas ao longo do tempo, incluindo as principais referências do passado (Jarneving, 2007; Thijs *et al.*, 2015; Zupic & Čater, 2015). O pareamento entre as publicações possibilita a visualização da concentração temática, a identificação de subáreas emergentes de pesquisa e auxilia na compreensão da dinâmica e tendências do campo acadêmico em estudo.

Tabela 3

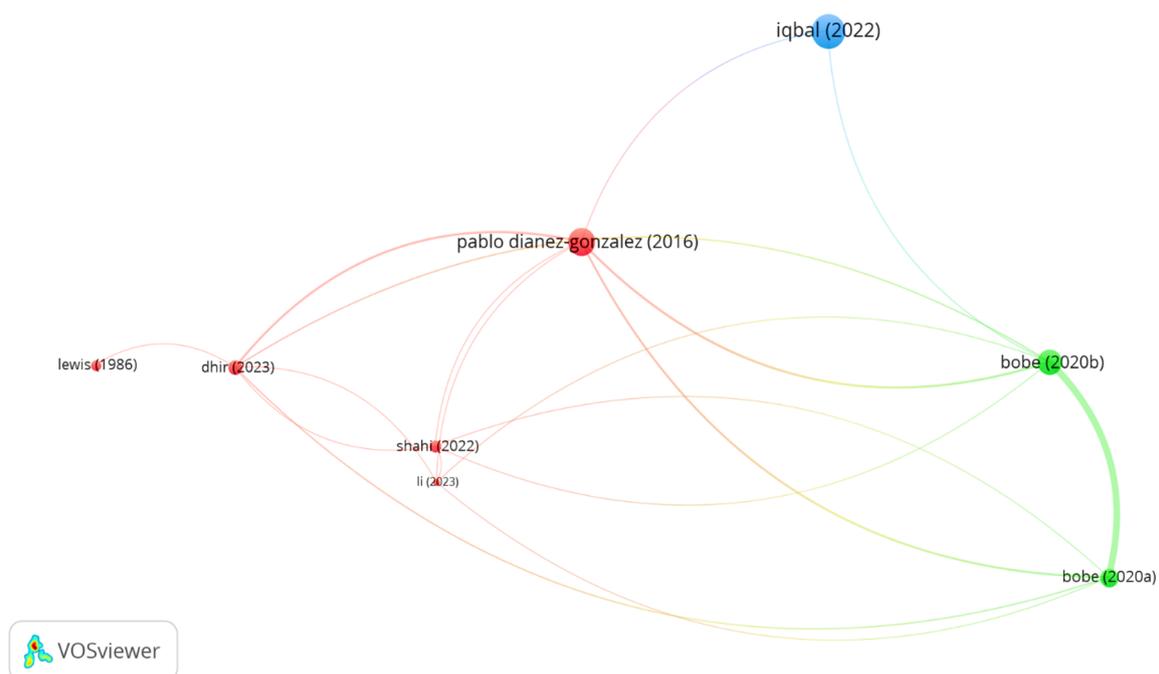
Coocorrência de palavras-chave

Concorrência de palavras-chave		
Cluster 1 vermelho – Impacto e relações sociais (5 termos)	Cluster 02 Verde – Gestão e desempenho (7 termos)	Cluster 03 Azul – Liderança e Informação (6 termos)
<ul style="list-style-type: none"> • Data • Echelon • Impact • Social • Top 	<ul style="list-style-type: none"> • Characteristics • Financial • Management • Managers • Measures • Performance • Universities 	<ul style="list-style-type: none"> • Future • Information • leadership • Sectores • Sustainable • Upper

Nota: Tabela 3 elaborada pelos autores referentes a coocorrência de palavras-chave obtidas por *cluster*.

Figura 5

Pareamento bibliográfico da amostra



Nota: Figura 5 - Elaborada pelos autores, com uso do *Vosviewer* (Van Eck & Waltman, 2010)

Os *clusters* foram categorizados por cores e temáticas, e descritos na sequência, a saber:

- **O Impacto Social do Alto Escalão na Relação Social das Organizações (Cluster 01 - vermelho)** inclui estudos de Barkans e Pupo (1974), Lewis (1986), Gonzalez e Ordaz (2015), Shahi e Parekh (2022), Dhir (2023), Li (2023). Este *Cluster* focaliza o impacto social do alto escalão e sua influência nas relações sociais nas organizações educacionais. Esses estudos abordam questões como a responsabilidade social corporativa das instituições educacionais, o papel da liderança na promoção da diversidade e inclusão, e o impacto das decisões do alto escalão nas relações interpessoais e na cultura organizacional. A análise das lacunas nesses estudos sugere algumas tendências emergentes, conforme detalhado a seguir:

- I. **Análise dos mecanismos de influência da elite econômica nos processos de tomada de decisão universitária (Barkans & Pupo, 1974):** Busca-se compreender os laços corporativos e sociais entre os membros dos conselhos do alto escalão universitários e a elite econômica, e como isso influencia a tomada de decisão nessas instituições. Essa compreensão permite elucidar a forma como a elite econômica exerce sua influência e como isso afeta as dinâmicas sociais e políticas dentro das instituições de ensino superior. Essa análise oferece uma base sólida para investigações futuras sobre governança universitária e relações de poder.
- II. **Identificação de características e comportamentos valorizados (Lewis, 1986):** Os pesquisadores exploram as características e comportamentos valorizados pelos gestores, lançando luz sobre como tais atributos influenciam as dinâmicas sociais dentro das instituições educacionais. Este estudo serve como uma base sólida para investigações posteriores, tanto em ambientes empresariais quanto acadêmicos.
- III. **Dinâmica da composição e conflito nas equipes de gestão (Gonzalez & Ordaz, 2015):** Outra área de interesse inclui a realização de estudos longitudinais para compreender a dinâmica da composição e do conflito nas equipes de gestão das organizações educacionais ao longo do tempo, especialmente em contextos como instituições de ensino superior e universidades com forte ênfase em pesquisa aplicada e transferência de tecnologia para a indústria. Esses estudos podem auxiliar na identificação de padrões de comportamento e interação dentro das equipes do alto escalão e como esses aspectos influenciam a promoção da sustentabilidade em negócios organizacionais.
- IV. **Sucesso organizacional em ambientes dinâmicos (O'Connor et al., 2017):** Ampliam o escopo de pesquisa, fornecendo *insights* sobre as necessidades emergentes de liderança em diversos setores e contextos. Isso engloba a avaliação da eficácia de programas de pós-graduação em liderança específicos para setores, a investigação da transferência de competências de liderança entre diferentes áreas, a análise das necessidades emergentes de liderança em campos em rápida transformação, a compreensão das diferenças nas expectativas de liderança em regiões geográficas diversas e a exploração das melhores práticas para o desenvolvimento de líderes. Essas sugestões oferecem orientações práticas para impulsionar o sucesso organizacional em ambientes dinâmicos.
- V. **Relação entre atributos, descrição gerencial e estratégias no alto escalão (Shahi, 2020):** Propõem explorar como os atributos individuais dos executivos no alto escalão, sua descrição na tomada de decisão e como as estratégias organizacionais adotadas influenciam as interações sociais dentro das instituições educacionais.
- VI. **Diversidade no alto escalão e inovações sustentáveis (Dhir, 2023):** destaca a relevância da diversidade no alto escalão e seu papel nas inovações sustentáveis, evidenciando como essa diversidade fomenta práticas inovadoras e sustentáveis não só nas organizações, mas também na sociedade como um todo.
- VII. **Impacto da introdução de reitores externos (Li et al., 2023):** Examinar os efeitos da introdução de reitores externos nas universidades, destacando a influência da liderança de origem distinta na cultura organizacional e nas práticas de responsabilidade social corporativa. Compreender como a mudança na liderança afeta as relações sociais é fundamental para entender a dinâmica organizacional.

- **A Gestão e o desempenho Financeiro das Instituições com Relação às Características do CEO (Cluster 2 - verde)** agrupou as publicações de Bobe e Kober (2020a) e Bobe e Kober (2020b). Este *cluster* enfoca a relação entre gestão, características do CEO e desempenho financeiro das instituições educacionais. Os estudos agrupados aqui podem investigar como as características individuais dos CEOs (demográficas e psicológicas), como habilidades de liderança, experiência e estilo de tomada de decisão, impactam o desempenho financeiro das organizações educacionais. Ao considerar as lacunas identificadas neste *cluster* durante a análise

de conteúdo, é possível destacar algumas tendências ou direções emergentes, como:

- **Ampliação do escopo de características do CEO:** Além das características demográficas tradicionalmente analisadas de executivos do alto escalão - CEO relacionadas a nível de formação educacional, tempo de mandato no cargo atual, experiência gerencial anteriores, é possível explorar outras características associadas à personalidade desses gestores. Ademais, análises vindouras podem investigar como essas características influenciam o uso de sistemas de controle de gestão - SCG, e o desempenho financeiro de organizações educacionais.

- I. **Abordagens metodológicas mistas:** Uma tendência interessante consiste na adoção de abordagens metodológicas mistas, combinando métodos quantitativos e qualitativos, como entrevistas, para obter uma compreensão mais completa do efeito das características dos gestores, como por exemplo, sobre o uso do SCG. Essa abordagem pode fornecer *insights* enriquecedoras e contextuais sobre como os CEOs influenciam a gestão e o desempenho das instituições educacionais, como, por exemplo, o desempenho financeiro.
- II. **Enfoque na gestão de gênero e performance financeira:** Há uma atenção crescente para explorar as diferenças entre gestores masculinos e femininos no uso de medidas de desempenho e sistemas estratégicos de medição de desempenho. Estudos subsequentes podem investigar como as gestoras femininas utilizam informações de desempenho não financeiro para melhorar a governança corporativa e o desempenho organizacional, bem como explorar diferenças nas decisões organizacionais a partir de métricas estratégicas de desempenho em instituições educacionais

- **A Liderança e Informação para Sustentabilidade dos Negócios (Cluster 3 - azul)** concentra-se no estudo de Iqbal e Piwovar-Sulej (2022). Indica a importância da liderança e do papel da informação na promoção da sustentabilidade dos negócios no contexto educacional. Os estudos agrupados neste *cluster* abordam questões como estratégias de liderança para fomentar a sustentabilidade, o impacto da informação nas decisões estratégicas e as práticas de gestão que sustentam a sustentabilidade nas organizações educacionais. Com base nas lacunas identificadas na pesquisa deste conjunto de dados durante a análise de conteúdo, é possível apontar tendências ou direções emergentes, como:

- I. **Promoção do consenso estratégico no topo da administração (Camelo Fernandez, 2010):** Uma tendência relevante consiste na exploração de como líderes empresariais podem promover o consenso estratégico no alto escalão por meio de processos de comunicação informal e debates. Pesquisas futuras podem examinar como esses processos de comunicação e negociação influenciam a tomada de decisões estratégicas relacionadas à sustentabilidade nas organizações educacionais.
- II. **Papel da liderança transformacional e inovação social em contextos universitários (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022):** Há uma tendência em analisar o papel da liderança transformacional e da inovação social nas universidades, sendo possível investigar como diferentes abordagens de liderança e práticas de inovação social são aplicadas em contextos educacionais de diversos países e como elas contribuem para promover a sustentabilidade nos negócios e na gestão universitária.
- III. **Impacto das características pessoais e da diversidade nos Conselhos de administração (Arifim et al., 2023):** Outro foco para pesquisa consiste em investigar as características individuais dos membros do conselho de administração e seu papel nas decisões estratégicas relacionadas à sustentabilidade nas organizações educacionais. Além disso, analisar os efeitos da diversidade trazida por acadêmicos nos conselhos de administração e seu potencial impacto no desempenho e no valor das empresas a longo prazo. Tais pesquisas são fundamentais para compreender como a composição dos Conselhos de administração pode influenciar as estratégias de liderança e as práticas de gestão que sustentam a sustentabilidade nas instituições educacionais.

Com base nas diretrizes de Cobo *et al.*, (2011) para o mapeamento científico de campos de pesquisa, a análise de *cluster* revelou a organização temática do *corpus* analisado. Cada *cluster* reflete uma perspectiva particular, abordando questões como responsabilidade social corporativa, características dos CEOs, liderança, inovação e sustentabilidade. A escolha das *keywords plus* (palavras-chave) como unidade de análise foi feita de acordo com sua relevância na apresentação dos resultados, comparada as palavras-chave dos autores dos artigos (Cobo *et al.*, 2011; Aria & Cuccurullo, 2017; Rodriguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020; Santana & Cobo, 2020).

As pesquisas que utilizaram a Teoria do Alto Escalão na educação têm suas raízes em temas como diversidade, conflito e desempenho de trabalho, buscando realçar a importância da liderança e gestão educacional. Esses estudos exploram o impacto e as relações sociais, a gestão e o desempenho, assim como a liderança e a informação. Esse movimento analisa o ambiente sem perder de vista o papel do gestor. As frentes de pesquisa desse campo estão relacionadas ao impacto social do alto escalão nas relações sociais organizacionais, a gestão e desempenho financeiro em relação às características do CEO, e a liderança e informação para a sustentabilidade dos negócios.

Considerações finais

Com o objetivo de identificar como se constitui o campo de pesquisas acadêmicas na área de educação sob a ótica da Teoria do Alto Escalão (TAE), realizou-se uma revisão sistemática da literatura. Ao analisar e discutir os dados, identificando tendências preponderantes, lacunas e área emergentes de interesse, enriquecendo, assim a compreensão sobre a interseção entre a TAE e a educação. Tais achados oferecem *insights* relevantes para pesquisadores, profissionais e formuladores de políticas interessados na liderança e gestão educacional, realçando a relevância desta abordagem teórica para o aprimoramento das práticas educacionais.

Os *clusters* temáticos identificados abordam uma ampla gama de áreas, desde o impacto social do alto escalão (Barkans & Pupo, 1974; Lewis, 1986; Gonzalez & Ordaz, 2015, Shahi & Parekh, 2022; Dhir, 2023; Li, 2023) até a gestão financeira nas instituições educacionais (Bobe & Kober, 2020b). Essa categorização não apenas revelou a diversidade de temas, mas também evidenciou suas inter-relações (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022), demonstrando a complexidade das dinâmicas do alto escalão na educação (Camelo Fernandez, 2010; Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022; Arifim *et al.*, 2023).

Além disso, a análise de pareamento e conflito revelou áreas de interesse e desafios potenciais enfrentados pelas organizações educacionais, ressaltando a importância da liderança na resolução de conflitos (Camelo Fernandez, 2010) e apontando oportunidades para pesquisas futuras (Gonzalez & Ordaz, 2015). Esses resultados não só contribuem para a compreensão atual do campo, mas também orientam investigações futuras, fornecendo *insights* valiosos para pesquisadores e profissionais interessados no alto escalão da educação e suas implicações práticas e teóricas (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022).

Apesar da categorização dos *clusters* temáticos, é fundamental entender que as temáticas identificadas devem ser abordadas de forma transversal para enriquecer a pesquisa e aumentar sua relevância para o campo educacional (Bobe & Kober, 2020b). Isso implica explorar as temáticas de maneira independente para uma compreensão mais profunda dos fenômenos em questão (Gonzalez & Ordaz, 2015; Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022).

Propõe-se que pesquisas futuras investiguem a influência das características dos gestores do alto escalão no desempenho das instituições educacionais (Bobe & Kober, 2020a), contribuindo

para o aprimoramento de políticas e práticas educacionais. Além disso, sugere-se a investigação da questão de gênero no alto escalão e seu impacto no desempenho das instituições de ensino (Bobe & Kober, 2020b). Outra área promissora é a dinâmica do alto escalão em instituições educacionais em diferentes países, analisando o comportamento dos gestores, o processo de tomada de decisão e os resultados organizacionais em contextos culturais variados (Lewis, 1986; Gonzalez & Ordaz, 2015; Bobe & Kober 2020b; Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022; Arifim *et al.*, 2023).

Em síntese, este estudo destaca a importância da pesquisa sobre o alto escalão na educação, ressaltando sua multifacetada natureza e relevância para informar políticas, práticas de gestão e avanço do conhecimento nesse contexto. Espera-se que este trabalho contribua para o avanço do conhecimento nesta área e possa impactar positivamente as instituições educacionais, beneficiando estudantes, educadores e a comunidade educacional como um todo.

Referências

- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting Management Research in Latin America: Why and What's in It for You? *Journal of Management*, 46(5), 615-636. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Anwar, J., Bibi, A. and Ahmad, N. (2022), "Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution", *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 140- 168. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0002>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.
- Arifin, T., Achsanta, A. F., & Trinugroho, I. (2023). Do academics in the boardroom create value for firms? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(2), 157-170. DOI:10.15678/EBER.2023.110208.
- Azam, A., Bertolotti, F., Boari, C., & Atif, M.M. (2020). Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality. *Review of International Business and Strategy*, 30(3), 441-456. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2020-0010>.
- Carbonell, N. G., Alcazar, F. M., & Gardey, G. S. (2018). Human capital in top management teams seen through the lens of senior human resources managers: An exploratory analysis. *European Business Review*.
- Bassa, E.U., Wasike, S.K., & Kiboi, A.W. (2018). *Top management team emotional intelligence and organizational financial performance: The case of University of Juba, South Sudan*.
- Barkans, J., & Pupo, N. (1974). The Boards of Governors and the Power Elite: A Case Study of Eight Canadian Universities. *Sociological Focus*, 7(3), 81-98. DOI:10.1080/00380237.1974.10570894.
- Bastos, A. M., D'avila, L. C., & Pereira Junior, E. F. Z. (2022). 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). *E&G Economia e Gestão*, 22(61), 5-25. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2022v22n61p5-25>
- Bhansing, P. V., Leenders, M. R., & Wijnberg, N. M. (2012). *Research Methods for Business Studies: A Practical Guide*. Pearson.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2020a). *University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures*. Studies in Higher Education. DOI: 10.1080/03075079.2018.1504911.

- Bobe, B. J., & Kober, R. (2020b). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. *Accounting & Finance*, 60(3), 2063-2098.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277. <https://doi.org/10.1177/1741143208100301>
- Brandt, T. M., & Edinger, P. (2015). Transformational leadership in teams – The effects of a team leader’s sex and personality. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1), 44-68.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders’ strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.
- Camelo, C., Fernández-Alles, M., & Hernández, A. B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 31(6), 678-695.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30, 749-778.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. arXiv preprint arXiv:1305.0377.
- Chen, J.-X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2018). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- Cristofaro, M., Bao, Y. J., Chiu, S., Hernández-Lara, A. B., & Perez-Calero, L. (2023). Affect and cognition in upper echelons' strategic decision making: Empirical and theoretical studies for advancing corporate governance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1081095.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daim, T., Rueda, G., Martin, H., & Gerdtsri, Pisek. Fore casting emerging technologies: Use of bibliometrics and patente analysis. *Technological Fore casting and Social Change*, 73(8), 981-1012. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.04.004>.

- de Campos Serra, B. P., Serra, F. R., & Tomei, P. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11-28. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p11>
- De Harlez, Y., & Malagueño, R. (2016). Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management Accounting Research*, 30, 2-17.
- Deem, R. (1998). 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47-70. <https://doi.org/10.1080/0962021980020014>
- Deem, R. (2004). The knowledge worker, the manager-academic and the contemporary UK university: New and old forms of public management? *Financial Accountability & Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00189.x>
- Delgado-García, J. B., & De La Fuente-Sabaté, J. M. (2010). Como as emoções do CEO importam? Impacto das características afetivas do CEO na estratégia e conformidade de desempenho na indústria bancária espanhola. *Jornal de Gestão Estratégica*, 31, 562-574. DOI: 10.1002/smj.817
- Diáñez-González, J. P., & Camelo-Ordaz, C. (2016). How management team composition affects academic spin-offs' entrepreneurial orientation: the mediating role of conflict. *The Journal of Technology Transfer*, 41, 530-557.
- Dhir, A., Khan, S. J., Islam, N., Ractham, P., & Meenakshi, N. (2023). Drivers of sustainable business model innovations. An upper echelon theory perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122409.
- Elbanna S., Thanos I. C., & Jansen R. J. G. (2020). A Literature Review of the Strategic Decision-Making Context: A Synthesis of Previous Mixed Findings and an Agenda for the Way Forward. *M@n@gement*, 23(2), 42-60. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4621>.
- Eriksson, T., Robertson, J., & Näppä, A. (2020). Functional top management teams and marketing organization: exploring strategic decision-making. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1765410>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Westview Press.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. Jr. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 369-406). JAI Press, 9.
- Hambrick, D., Geletkanycz, M., & Fredrickson, J. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14, 401-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>.
- Hattke, F., & Blaschke, S. (2015). Striving for excellence: The role of top management team diversity in universities. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(3/4), 121-138.

- Hesselbarth, I., Alnoor, A. & Tiberius, V. (2023). "Behavioral strategy: A systematic literature review and research framework", *Management Decision*, 61(9), 2740-2756. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1274>.
- Hicks, E. K. (1993). Policy strategies for the career development of women at European Universities. *Higher Education in Europe*, 18(4), 3-16.
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20.
- Jaskiewicz, P., Heinrichs, K., Rau, S. B., & Reay, T. (2016). To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 781–813. <https://doi.org/10.1111/etap.12146>
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kaur, R., & Singh, B. (2021). The Impact of CEOs' Characteristics on Corporate Leverage: Indian Scenario. *Vision*, 25(4), 428–438. <https://doi.org/10.1177/0972262920954596>
- Laufs, K., Bembom, M., & Schwens, C. (2016). The Influence of Social Capital and Proactivity on the Growth of Early-stage Technology Entrepreneurial Firms in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1114-1134.
- Lawrence, S., & Sharma, U. (2002). Commodification of education and academic labour—Using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5-6), 661-677.
- Lewis, K. E., & Bierly, M. M. (1986). Sex differences in career progression strategies preferred by university faculty. *Group & Organization Studies*, 11(1-2), 49-60.
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794–813. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803923>
- Li, Z., Zhong, L., & Lu, Y. (2023). Research on the Growth Experience of Presidents and Scientific Research Performance of Top Universities in China. *Education and Urban Society*, 55(6), 744-768.
- Ling, Y., Zhao, H., & Baron, R. A. (2007). Influence of founder-CEOs' personal values on firm performance: Moderating effects of firm age and size. *Journal of Management*, 33(5), 673–696. <https://doi.org/10.1177/0149206307305564>
- Liu, M., & Ji, D. (2022). An Overview of the Literature on Upper Echelons. *Accounting Perspectives*, 21(2), 331-386. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12288>
- López-Muñoz, J. F., & Escribá-Esteve, A. (2017). An upper echelons perspective on information technology business value. *European Research on Management and Business Economics*.
- Mannor, M. J., Wowak, A. J., Bartkus, V. O., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Heavy lies the crown? How job anxiety affects top executive decision making in gain and loss contexts. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1968–1989.

- Markic, O. (2009). Rationality and emotions in decision making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 54-64
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2011). Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct. *Journal of Management*, 36(4), 876-910. <https://doi.org/10.1177/0149206309356804>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Análises Qualitativas nos Estudos Organizacionais: As Vantagens no Uso do Software NVIVO®. *Revista Alcance*, 23(4), 578-587.
- Musselin, C. (2013). Redefinition of the relationships between academics and their university. *Higher Education*, 65, 25-37.
- Neely Jr, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, 46(6), 1029-1062.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Processes. In G. Szulanski, J. Porac, & Y. Doz (Eds.), *Strategy Process* (pp. 39-61). (Advances in Strategic Management; Vol. 22). [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22002-8)
- Olson, B., Bao, Y. and Parayitam, S. (2014), "Political behavior, trustworthiness, job satisfaction, and commitment: An empirical study", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 No. 3, pp. 354-374. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2012-0129>
- O'Connor, S., Smith, I., & Afzal, W. (2017). Disruption be my guide: A study into future directions for academic programs for information management. *Library Hi Tech*, 35(1), 71-80.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 41(4), 1347-1368.
- Parker, L. (2011). University corporatisation: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(4), 434-450.
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. D. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. *Land use policy*, 97, 104787.
- Santana, Monica; COBO, Manuel J. What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, v. 38, n. 6, p. 846-862, 2020.
- Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59-87.
- Shahi, R., & Parekh, N. (2022). Financing social enterprises: An upper echelon perspective. *FIIB Business Review*, 11(2), 235-250.
- Shepherd, N., Mooi, E., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: The role of behavioral integration. *European Management Review*, 1-19. <https://doi.org/10.1111/emre.12573>.
- Shin, K., Kim, J. W., Park, H., Choi, H. S., Chae, P. S., Nam, Y. S., & Kim, J. W. (2015). Fabrication and stabilization of nanoscale emulsions by formation of a thin polymer

- membrane at the oil–water interface. *RSC Advances*, 5(57), 46411-46415. <https://doi.org/10.1039/C5RA03872C>.
- Shomstein, S., Lee, J., & Behrmann, M. (2010). Top-down and bottom-up attentional guidance: investigating the role of the dorsal and ventral parietal cortices. *Experimental brain research*, 206(2), 197–208. <https://doi.org/10.1007/s00221-010-2326-z>
- Souitaris, V., & Maestro, B. M. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(6), 652–678.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 6.
- Thanos, I. C. (2023). The complementary effects of rationality and intuition on strategic decision quality. *European Management Journal*, 41(3), 366-374. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.003>
- Thijs, B., Zhang, L., & Glänzel, W. (2015). Bibliographic coupling and hierarchical *Clustering* for the validation and improvement of subject-classification schemes. *Scientometrics*, 105(3), 1453–1467. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1641-3>
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Zeinabadi, H. R. (2013). Social exchange outcomes of transformational leadership: Comparing male and female principals of public primary schools in Iran. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 730-743.
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an Outsider, Always an Outsider? CEO Origin, Strategic Change, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 31, 334-346. <https://doi.org/10.1002/smj.812>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>
- Yoon, W., Kim, S. J., & Song, J. (2015). Top management team characteristics and organizational creativity. *Review of Managerial Science*, 10(4), 757-779. [https://doi.org/10.1007-S11846-015-0175-7](https://doi.org/10.1007/S11846-015-0175-7)

APÊNDICE B – Tabela de Códigos - Categorização NVivo

Relatório extraído do <i>software</i> NVivo					Apuração realizada pelo autor	
Construto	Componentes do Construto	Subcomponentes do Construto	Arquivos	Referências (menções) no Construto	Frequência relativa	Frequência relativa (% de menções em relação ao * agrupamento)
* Agrupamento Características psicológicas			16	921	100%	
Afeto			14	25	3%	
Ansiedade no trabalho			15	46	5%	
	Assumir o risco e Aversão ao risco		9	15		33%
	Estresse		13	22		48%
	Medo e incerteza		6	9		20%
Atenção			16	95	10%	
	Dados e pesquisas		6	18		19%
	Planejamento e estruturação		7	25		26%
	Escuta ativa e integração		8	16		17%
	Desafios pessoais e da organização		6	18		19%
	Atenção à carreira do gestor		3	17		18%
Valores			16	75	8%	
	Racionalidade		13	23		31%
	Coletivismo		13	22		29%

Dever	12	15	20%
Inovação	4	7	9%
Poder	4	4	5%
Domínios da inteligência emocional	16	107	12%
Autocontrole - Autorregulação	11	30	28%
Habilidades sociais	11	29	27%
Empatia	8	17	16%
Autoconsciência	11	19	18%
Motivação	4	4	4%
Estilo cognitivo	14	42	5%
Habilidade	8	18	43%
Intuição	4	13	31%
Habilidade e intuição combinadas	4	11	26%
Metacognição do CEO	13	27	3%
Análise de <i>feedbacks</i>	6	9	33%
Avaliação de desempenho	4	5	19%
Condição do aluno egresso	2	2	7%
Inovação e projetos	3	11	41%
Modelos mentais compartilhados	6	16	2%
Influência da colaboração	3	5	31%
Adaptação às demandas	3	4	25%
Engajamento e participação	2	5	31%
Risco e decisões rápidas	2	2	13%
Comportamento ético	14	31	3%

Adesão às normas institucionais e transparência	9	11	35%
Confidencialidade e gestão das informações	5	5	16%
Impacto de valores pessoais nas decisões	2	3	10%
Tomada de decisão e consequências	4	7	23%
<i>Compliance</i> e Rejeição de benefícios inadequados	3	5	16%
Diversidade cognitiva	14	31	3%
Respeito e reconhecimento	2	8	26%
Adaptação inicial	3	8	26%
Impacto na execução	4	9	29%
Diversidade de gênero, Religião, Machismo Estrutural e Etarismo	5	6	19%
Domínios da personalidade	13	66	7%
Arrogância	5	12	18%
Autoavaliação central CSE	6	14	21%
Excesso de autoconfiança	4	15	23%
Humildade	6	12	18%
Necessidade de realização	6	13	20%
Interação	16	102	11%
Conflito	10	28	27%
Consenso (Alinhamento estratégico)	15	26	25%
<i>Status Quo</i>	5	24	24%
Inovação	6	24	24%
Integração comportamental	14	69	7%

Gestão do relacionamento	9	12	17%
Gestão de pessoas	5	20	29%
Gestão do conhecimento	4	13	65%
Cultura organizacional	1	7	35%
Gestão do portfólio	3	15	22%
<i>Design</i> educacional	3	11	73%
Legislação	1	4	27%
Gestão de compras	4	10	14%
Gestão de estoque	5	12	17%
Liderança transformacional	16	62	7%
Motivação inspirada	10	17	27%
Influência idealizada	9	19	31%
Consideração individualizada	9	20	32%
Liderança feminina	2	6	10%
<i>Locus</i> de controle	11	29	3%
Compromisso com a ética e a missão institucional	2	4	14%
Flexibilidade e adaptabilidade	2	14	48%
Foco nas demandas regionais e resistências a pressões externas	3	6	21%
Gestão humanizada	5	5	17%
Origem	16	58	6%
Origem administrativa e negócios	8	20	34%
Origem pedagógica	2	18	31%

	Origem de vida e experiência prévia	5	20	34%
Policronicidade		15	39	4%
	Gestão de recursos e responsabilidades	5	8	21%
	Planejamento e organização	5	7	18%
	Impacto na agilidade e eficiência	4	6	15%
	Influência de parcerias e colaborações	3	5	13%
	Visão baseada em recurso	4	6	15%
	Desafios na tomada de decisão	4	7	18%
Características da decisão		16	374	
Perspectiva da organização		13	138	37%
	Composição do alto escalão	5	15	11%
	Decisão participativa	10	27	20%
	Desempenho organizacional	11	43	31%
	Estrutura da empresa	7	15	11%
	Integração de processos	11	32	23%
	Tamanho da empresa	3	5	4%
	Tamanho do alto escalão	1	1	1%
Perspectiva cognitiva		14	98	26%
	Discrição gerencial	14	49	50%
	Resolução de problema	7	33	34%
	Julgamento	8	16	16%
Perspectiva ambiental		11	80	21%
	Controle externo	8	20	25%

Munificência e Hostilidade	6	20	25%
Incerteza ambiental	9	40	50%
Perspectiva específicas da decisão	16	58	16%
Motivo	16	31	53%
Incerteza	5	9	16%
Importância	9	18	31%
Evasão	5	6	33%
Diferencial competitivo	2	4	22%
Características demográficas	16	102	
Experiência prévia	14	20	
Tempo de mandato	13	19	
Educação	16	17	
Posse	12	16	
Gênero ou sexo biológico	15	15	
Idade	15	15	
Influência comportamental	16	43	

ANEXO 1 – Prévia do Instrumento de Coleta de Dados

1. **Abordagem da Pesquisa:** () Quantitativa (X) Qualitativa

2. **Sobre a amostra e/ou sujeitos de Pesquisa:**

A pesquisa será conduzida em uma instituição de ensino no estado de Minas Gerais, focando no alto escalão dessa instituição, compreendendo membros do Conselho de Administração, diretores e gestores executivos.

3. **Sobre como o(a) pesquisador(a) irá ter acesso à amostra e/ou aos sujeitos de pesquisa:**

O acesso à amostra será oportunista, envolvendo um informante na indicação de pessoas-chave.

4. **Sobre o local onde os dados serão coletados:**

Os dados serão coletados remotamente, utilizando o aplicativo *Microsoft Teams* para condução das entrevistas.

5. **Sobre a(s) técnica(s) utilizada(s) para coleta de dados:**

A coleta de dados será realizada através de entrevistas semiestruturadas com membros do alto escalão da instituição de ensino.

6. **Sobre como a(s) técnica(s) será(ão) operacionalizada(s):**

As entrevistas serão conduzidas remotamente através do *Microsoft Teams*, com transcrição e análise posterior dos dados utilizando o *software* NVivo. O protocolo de validação de pesquisa qualitativa "Vali-Quali" será utilizado para garantir a qualidade do instrumento de pesquisa. A análise de conteúdo será utilizada como procedimento de avaliação e interpretação dos dados coletados. Serão seguidas três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com interpretação e inferências. A análise será realizada utilizando-se o *software* NVivo, permitindo a categorização e indexação dos dados não estruturados. O estudo considera a ética em pesquisa como um aspecto primordial. Será submetido ao Conselho de Ética da Universidade Unihorizontes para aprovação do projeto de pesquisa e coleta de dados. Os participantes serão informados e darão consentimento por meio do preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e serão assegurados quanto ao uso, guarda e divulgação dos dados por meio do Termo de Responsabilidade e Compromisso do Pesquisador.

A) Roteiro Inicial

Tema Unidade de Contexto: CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DO ALTO ESCALÃO		
Categoria Unidade de Registro	Pergunta(s)	Autores
Idade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião como a idade de um gestor influencia o processo de decisão estratégica? 2. Como a idade pode influenciar um CEO em correr riscos, lidar com mudanças e avaliar informações? 	Finkelstein <i>et al.</i> , (2009). Agarwal, (1994). Herrman & Datta (2002, 2006). Wiersema & Bantel (1992). Laufs <i>et al.</i> , (2016).
Educação	<ol style="list-style-type: none"> 3. Como sua formação acadêmica possui alguma relação com suas decisões e desempenho na IEP? Pode me dar um exemplo? 4. Em sua opinião, como um maior nível de formação acadêmica (seja uma graduação e especialização) pode influenciar nas suas decisões e desempenho da empresa? 5. Como sua formação atual reflete nas estratégias adotadas na sua unidade/área? Sente-se confiante para tomar decisões? 6. Como a sua formação pode colaborar para o desempenho financeiro da instituição? 7. Você consegue perceber alguma relação entre formação acadêmica e capacidade de inovar? Poderia compartilhar ideias ou situações que indiquem essa relação? 8. Você acha que é necessário investir em instrução na condução das suas atividades como executivo? Poderia compartilhar experiências ou cenários que destacam essa necessidade? 9. Como você descreveria suas habilidades considerando seu grau de instrução atual? Poderia mencionar como essa formação influencia o ambiente de trabalho? 	Tabesch <i>et al.</i> , (2019). Berard & Frechet (2020). Clark & Maggitti (2012). Francioni <i>et al.</i> , (2015). Gisberg (1990). Alkaraan & Northcott (2006). Hambrick & Mason (1984). Wiersema & Bantel (1992). Ting <i>et al.</i> (2016) Hermann & Datta, 2005; Carbonell <i>et al.</i> , (2018).
Experiência prévia	<ol style="list-style-type: none"> 10. Você acha que o tipo de experiência de um gestor pode influenciar a tomada de decisão? Pode compartilhar situações em que experiências anteriores impactaram decisões futuras? 11. Já se viu em situações nas quais suas experiências anteriores foram cruciais para tomar decisões no seu cargo atual? Poderia descrever um exemplo específico? 	Clark & Maggitti (2012). Hitt & Ireland (1986). Laufs <i>et al.</i> (2016). Hambrick & Mason (1984). Buyl <i>et al.</i> , (2011). Ting <i>et al.</i> , (2016). Shepherd <i>et al.</i> , (2017).

Posse	12. Tomar ou correr riscos são ações que podem surgir na dinâmica das atividades de um(a) gestor(a). Como você acha que suas posses pessoais (patrimônio) podem influenciar nas suas decisões para a organização?	Finkelstein <i>et al.</i> , (2009). Hambrick & Mason (1984). Henderson <i>et al.</i> , (2006). Elbanna <i>et al.</i> , (2020).
Tempo de mandato	13. Como o tempo que você ocupa o cargo atual influencia sua capacidade de tomar decisões? Existem momentos específicos em que essa experiência foi especialmente valiosa? 14. Você consegue observar alguma relação entre tempo no cargo e desempenho entre seus pares? Caso afirmativo, pode compartilhar exemplo que indique essa relação?	Finkelstein & Hambrick, (1996); Carpenter (2002). Pfeffer, (1983). Bantel & Jackson (1989). Michael & Hambrick (1992); Miller (1991). Carpenter (2002). Ou <i>et al.</i> , (2015). Laufs <i>et al.</i> , (2016).
Sexo	15. Você acha que a questão de sexo pode influenciar os processos de decisão na organização? Poderia compartilhar suas percepções sobre essa influência considerando sua trajetória na instituição?	Rost & Osterloh (2010). Chen <i>et al.</i> , (2016). Smith <i>et al.</i> , (2006). Ting <i>et al.</i> , (2016). Nekby <i>et al.</i> , (2008). Kaur & Singh (2021).

Tema Unidade de Contexto: CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DO ALTO ESCALÃO		
Elementos	Pergunta	Autores
Afeto	16. Como, na sua opinião, a gestão das emoções pode impactar a seleção de cursos, definição do quantitativo de vagas e turnos de oferta que são ofertados na sua unidade institucional?	Markic (2009). Delgado-García & De La Fuente-Sabaté (2010).
Atenção	17. Como manter o foco e atenção ao definir cursos a serem ofertados em sua unidade de atuação como gestor (a)?	Simon (1947). Ocasio (1997). Ocasio & Josep (2005). Shomstein, Lee & Behrmann (2010).
Ansiedade no trabalho	18. Quais técnicas você utiliza para manter a calma e o foco ao selecionar cursos, especialmente, em momentos de alta pressão ou incerteza?	Mannor <i>et al.</i> , (2016)

Comportamento ético	19. Como você define e promove um comportamento ético em definir cursos dentro da sua instituição?	Shin <i>et al.</i> , (2015)
Diversidade cognitiva	20. Na sua experiência como gestor(a), como a diversidade de crenças e preferências entre seus pares do mesmo nível pode impactar a escolha de cursos e resultados na instituição?	Miller <i>et al.</i> , (1998). Olson <i>et al.</i> , (2015).
Valores	21. Você consegue compartilhar exemplos de como seus valores pessoais contribuem estrategicamente para a seleção de cursos na instituição?	Ling <i>et al.</i> , (2007). Bromiley & Rau, (2016).
Domínios da inteligência emocional	22. Você pode compartilhar exemplo(s) de situações em que o uso da inteligência emocional repercutiu nas relações interpessoais ou nos resultados alcançados durante a seleção de cursos na instituição?	Bassa <i>et al.</i> , 2018):
Estilo cognitivo	23. Como você percebe e define seu estilo cognitivo ao selecionar cursos a serem ofertados pela instituição? Como isso influencia suas decisões nesse contexto?	Witkin <i>et al.</i> (1997). Fazio (2007). Calabrese & Costa (2015). Carbonell <i>et al.</i> , (2018).
Interação	24. Como você percebe a interação dos membros do alto escalão na definição dos cursos na instituição? 25. Quais são os principais fatores que influenciam a forma de interação entre os seus pares do alto escalão na escolha de cursos? Isso inclui consideração de poder, laços sociais ou outras variáveis? 26. Quais estratégias ou práticas organizacionais poderiam ser implementadas para promover interações positivas entre os seus pares do alto escalão na definição ou oferta de cursos?	Bromiley & Rau (2016). De Jong <i>et al.</i> , (2013).
Integração comportamental	27. Como a colaboração e a comunicação entre os seus pares gestores influenciam a seleção de cursos na instituição?	Bromiley & Rau, (2016). Shepherd <i>et al.</i> , (2023).
Modelos mentais compartilhados	28. Como o entendimento comum entre seus pares de alto nível na gestão, influencia a escolha de cursos e o desempenho da empresa? 29. Você poderia dar um exemplo de situação em que a visão coletiva e os entendimentos compartilhados pela equipe tiveram impacto significativo na seleção de cursos ou no desempenho da instituição?	Johnson-Laird (1983). Cannon-Bowers <i>et al.</i> , (1993). Kang <i>et al.</i> , (2006). Mohammed <i>et al.</i> (2011).

		Bailey & Peck (2013).
Liderança transformacional	30. Você se identifica entre seus pares, lideranças inspiradoras que influenciam a escolha de cursos e afetam o desempenho da instituição?	Resick <i>et al.</i> , (2009). Cavazotte <i>et al.</i> , (2012). Cortes & Herrmann (2020).
Locus de controle	31. Em sua opinião, como a percepção de onde está o controle, seja dentro ou fora de sua influência, afeta sua abordagem para lidar com desafios e decisões na definição dos cursos?	Rotter (1966). Elbanna <i>et al.</i> , (2020).
Metacognição do CEO	32. Como a prática da sua autorreflexão e análise crítica, no que tange às suas próprias decisões, contribui para melhorar as estratégias na definição de cursos na instituição?	Flavell (1987). Mitchell <i>et al.</i> , (2011).
Personalidade	33. Como você descreveria a maneira que sua personalidade influencia seu estilo de liderança e a forma que você toma decisões na seleção de cursos na empresa como gestor? 34. Quais traços da sua personalidade considera mais relevantes para sua função na seleção de cursos e como eles influenciam suas interações com a equipe e a instituição? Pode dar exemplos, se possível?	Hiller & Hambrick (2005). Hiller & Hambrick (2007) Bromiley & Rau (2016). Li & Tang (2010). Ou <i>et al.</i> , (2015). Hambrick <i>et al.</i> , (1993). Peterson & Seligman (2004). Campbell & Miller (2011). Zhang <i>et al.</i> , (2017). Chatterjee & Hambrick (2007). Hitt <i>et al.</i> , (2007). Thing <i>et al.</i> , (2016). Ali <i>et al.</i> , (2020). Elbanna <i>et al.</i> , (2020).
Origem	35. A origem dos executivos do alto escalão, seja pessoal ou profissional, pode influenciar sua capacidade de realizar mudanças estratégicas e impactar nos resultados da empresa. Você consegue perceber isso na escolha dos cursos a partir do portfólio? Pode me falar mais sobre isso?	Finkelstein & Hambrick (1996). Greinere <i>et al.</i> , (2003). Zhang e Rajagopalan (2010). Bromiley & Rau, (2016).
Policronicidade	36. Como a capacidade de um gestor de lidar com múltiplas tarefas ao mesmo tempo influencia a seleção de cursos e uma maior agilidade e melhor desempenho na instituição?	Souitaris & Maestro (2010).; Elbanna, <i>et al.</i> , (2020).

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

B) Roteiro Ajustado (Após Qualificação)

Aspectos psicológicos

1. Como, na sua opinião, a gestão das emoções pode impactar na seleção de cursos, definição do quantitativo de vagas e turnos de oferta que são ofertados na sua unidade institucional?
2. Como manter o foco e atenção ao definir cursos a serem ofertados em sua unidade de atuação como gestor (a)?
3. Quais técnicas você utiliza para manter a calma e o foco ao selecionar cursos, especialmente, em momentos de alta pressão ou incerteza?
4. Como você define e promove um comportamento ético para definir cursos dentro da sua instituição?
5. Na sua experiência como gestor(a), como a diversidade de crenças e preferência entre seus pares de mesmo nível pode impactar a escolha de cursos e resultados na instituição?
6. Você consegue compartilhar exemplos de como seus valores pessoais contribuem estrategicamente para a seleção de cursos na instituição?
7. Você pode compartilhar exemplo(s) de situações em que o uso da inteligência emocional repercutiu nas relações interpessoais ou nos resultados alcançados durante a seleção de cursos na instituição?
8. Como você percebe e define seu estilo cognitivo ao selecionar cursos a serem ofertados pela instituição? Como isso influencia suas decisões nesse contexto?
9. Como você percebe a interação dos membros do alto escalão na definição dos cursos na instituição?
10. Quais são os principais fatores que influenciam a forma de interação entre os seus pares do alto escalão na escolha de cursos? Isso inclui consideração de poder, laços sociais ou outras variáveis?
11. Quais estratégias ou práticas organizacionais poderiam ser implementadas para promover interações positivas entre os seus pares do alto escalão na definição ou oferta de cursos?
12. Como a colaboração e a comunicação entre os seus pares gestores influenciam a seleção de cursos na instituição?
13. Como o entendimento comum entre seus pares, de alto nível na gestão, influencia a escolha de cursos e o desempenho da empresa?

14. Você poderia dar um exemplo de situação em que a visão coletiva e os entendimentos compartilhados pela equipe tiveram impacto significativo na seleção de cursos ou no desempenho da instituição?
15. Você se identifica entre seus pares, lideranças inspiradoras que influenciam a escolha de cursos e afetam o desempenho da instituição?
16. Em sua opinião, como a percepção de onde está o controle, seja dentro ou fora de sua influência, afeta sua abordagem para lidar com desafios e decisões na definição dos cursos?
17. Como a prática da sua autorreflexão e análise crítica, no que tange às suas próprias decisões, contribui para melhorar as estratégias na definição de cursos na instituição?
18. Como você descreveria a maneira que sua personalidade influencia seu estilo de liderança e a forma que você toma decisões na seleção de cursos na empresa como gestor?
19. Quais traços da sua personalidade percebe como mais relevante para sua função na seleção de cursos e como eles influenciam suas interações com a equipe e a instituição? Pode dar exemplos, se possível?
20. A origem dos executivos do alto escalão, seja pessoal ou profissional, pode influenciar sua capacidade de realizar mudanças estratégicas e impactar os resultados da empresa. Você consegue perceber isso na escolha dos cursos a partir do portfólio? Pode me falar mais sobre isso?
21. Como a capacidade de um gestor de lidar com múltiplas tarefas ao mesmo tempo influencia a seleção de cursos e uma maior agilidade e melhor desempenho na instituição?

Aspectos demográficos

22. Qual é a sua idade atual?
23. Qual é o seu nível mais alto de educação formal concluído? Qual foi o seu campo de estudo principal?
24. Quantos anos de experiência você possui trabalhando na área/na função atual?
25. Antes de assumir este cargo, em que outras áreas você trabalhou e por quanto tempo?
26. Qual é o seu cargo ou posição atual na instituição?
27. Há quanto tempo você está neste cargo ou função?
28. Qual é o seu gênero? Como o declara?

ANEXO 2 – Termo de consentimento livre e esclarecido

Dados de identificação

Título do Projeto: Influência comportamental e decisões estratégicas no alto escalão: um estudo de caso único em educação

Pesquisador Responsável: Daniel Felipe Martins

Nome _____ **do** _____ **participante:**

Data _____ **de** _____ **nascimento:** _____ **R.G.:**

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa Influência comportamental e decisões estratégicas no alto escalão: um estudo de caso único em educação de responsabilidade do(a) pesquisador(a) Daniel Felipe Martins

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo analisar a influência comportamental no processo de tomada de decisão estratégica sobre seleção e oferta de cursos, será explorada as possíveis relações existentes, características demográficas, psicológicas, e de decisão considerando múltiplas influências do contexto e dos processos relacionados a essas escolhas estratégicas no propósito de descreve-las. Para tanto, a pesquisa será realizada com gestores, sujeitos tomadores de decisão, no alto escalão de uma instituição de ensino.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre aspectos demográficos e aspectos psicológicos percebidos no processo decisório, poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. **Haverá o**

registro de vídeo e áudio das entrevistas. A gravação será utilizada exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a).

3. **Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados.** Não haverá divulgação/exposição de qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.
4. A coleta de dados será realizada remotamente através do aplicativo *Microsoft Teams*, com gravação de dados e posterior transcrição do conteúdo. O(a) pesquisador(a) poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.
5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes à saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.
6. Ao participar deste trabalho, contribuirei com o pesquisador para identificação do que já foi realizado até o momento nesse campo, ampliar e aprofundar a compreensão sobre a dinâmica comportamental na tomada de decisão do alto escalão, contribuindo tanto para o âmbito acadêmico quanto para as questões sociais e organizacionais.
7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 60 a 120 minutos.
8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.
9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.
10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.
11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.
12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Daniel Felipe Martins pesquisador(a) responsável pela pesquisa, telefone: (31)999034191, e-mail: daniel.fmartins@yahoo.com.br

Eu _____, RG nº _____
_____ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

_____ (Cidade), ___ de _____ de 2024.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do responsável por obter o consentimento