

DIMENSÕES DE TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO

DIMENSIONS OF DECISION-MAKING IN THE EDUCATIONAL CONTEXT: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF HIGH-LEVEL THEORY

DANIEL FELIPE MARTINS
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

NAIRANA RADTKE CANEPPELE
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

PRISCILA ALVES DE VASCONCELOS
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

DIMENSÕES DE TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO

Objetivo do estudo

Analisar as características das decisões estratégicas no alto escalão educacional de uma instituição brasileira de ensino, considerando perspectivas específicas, organizacionais, cognitivas e ambientais.

Relevância/originalidade

Este estudo preenche uma lacuna na pesquisa qualitativa sobre a Teoria do Alto Escalão no contexto educacional, integrando a estratégia comportamental para entender as dinâmicas decisórias em ambientes educacionais.

Metodologia/abordagem

Abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas realizadas com 16 executivos de alto escalão, seguidas de análise de conteúdo utilizando o software NVivo para categorizar e interpretar os dados.

Principais resultados

As dimensões ambiental, organizacional e cognitiva são críticas na formulação de estratégias no alto escalão educacional, com ênfase no controle externo, diversidade executiva e complexidade cognitiva dos gestores.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo valida um modelo teórico que integra a Teoria do Alto Escalão e a estratégia comportamental, destacando a importância das dimensões ambientais, organizacionais e cognitivas no processo decisório.

Contribuições sociais/para a gestão

As instituições educacionais podem melhorar a eficácia das decisões estratégicas ao considerar a diversidade no alto escalão e a integração de processos, adaptando-se melhor aos desafios ambientais e organizacionais.

Palavras-chave: Estratégia Comportamental, Teoria do Alto Escalão, Tomada de Decisão, Desempenho, Características

DIMENSIONS OF DECISION-MAKING IN THE EDUCATIONAL CONTEXT: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF HIGH-LEVEL THEORY

Study purpose

To analyze the characteristics of strategic decisions at the top educational level of a Brazilian educational institution, considering specific, organizational, cognitive, and environmental perspectives.

Relevance / originality

This study fills a gap in qualitative research on Upper Echelon Theory in the educational context, integrating behavioral strategy to understand decision-making dynamics in educational environments.

Methodology / approach

A qualitative approach with semi-structured interviews conducted with 16 senior executives, followed by content analysis using NVivo software to categorize and interpret the data.

Main results

The environmental, organizational, and cognitive dimensions are critical in the formulation of strategies in high-level education, with an emphasis on external control, executive diversity, and the cognitive complexity of managers.

Theoretical / methodological contributions

The study validates a theoretical model that integrates the Upper Echelon Theory and behavioral strategy, highlighting the importance of environmental, organizational, and cognitive dimensions in the decision-making process.

Social / management contributions

Educational institutions can improve the effectiveness of strategic decisions by considering diversity at the top and the integration of processes, adapting better to environmental and organizational challenges.

Keywords: Behavioral Strategy, Upper Echelons Theory, Decision-Making, Performance, Characteristics

DIMENSÕES DE TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO

1 Introdução

No mundo corporativo e educacional, a tomada de decisões é uma atividade contínua que abrange desde a definição de tarefas diárias até decisões estratégicas que moldam os futuros das instituições. No contexto educacional, especificamente, a interação entre propósitos acadêmicos e econômicos e intenções sociais apresenta um conjunto único de desafios estratégicos que as escolas e universidades enfrentam (Bhansing *et al.*, 2012). As mudanças relacionadas a produtos ou pessoal podem ser simplificadas, mas ajustar a visão ou a estrutura organizacional sem considerar outros aspectos pode ser arriscado. Transformações organizacionais devem considerar todos os aspectos, desde a estratégia até as ações, tanto formal quanto informalmente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

Essencial para o sucesso individual e organizacional, a capacidade de tomar decisões bem-informadas influencia diretamente a formulação e execução de estratégias. Assim como na vida pessoal, instituições de ensino precisam coordenar seus múltiplos objetivos de forma eficaz, equilibrando propósitos acadêmicos e econômicos com suas intenções sociais (Bhansing *et al.*, 2012). Entender o que passa pela mente de seus líderes, incluindo suas prioridades, preferências e interações, é crucial para decifrar como as estratégias são formuladas e implementadas (Hambrick & Crossland, 2018).

Introduzida por Hambrick e Mason (1984), a Teoria do Alto Escalão (TAE) é notável por analisar as escolhas estratégicas a partir da perspectiva dos líderes. No comando de organizações complexas, como as educacionais, as capacidades cognitivas e competências da equipe executiva são vitais para moldar os comportamentos estratégicos e as decisões tomadas. Estudos mostram que as decisões podem ser limitadas e influenciadas por uma variedade de aspectos, incluindo emoção, crenças e fatores externos (March & Simon, 1958; Powell *et al.*, 2011).

A TAE sugere que as características demográficas dos líderes e da equipe do alto escalão são indicadores importantes de comportamento e decisão, influenciando o desempenho organizacional (Hambrick & Mason, 1984). Nesse contexto, a tomada de decisão é um processo para avaliar e escolher a melhor alternativa entre várias disponíveis (Gigerenzer, 2020). A área educacional oferece perspectivas promissoras para explorar TAE, especialmente quanto ao papel crescente dos executivos (Barkans, 1974; Gonzalez & Ordaz, 2015; Bobe & Kober, 2020b; Arifin *et al.*, 2023; Li *et al.*, 2023).

No entanto, a complexidade de conectar as características dos executivos às decisões estratégicas e ao desempenho organizacional reside em muitas variáveis que são frequentemente analisadas de forma isolada. Essa abordagem fragmentada pode levar a interpretações equivocadas sobre a importância das qualidades do CEO e da equipe de gestão no sucesso das empresas (Bromiley & Rau, 2016).

Tomar decisões não é simples, independentemente do nível hierárquico, pois envolve riscos, desafia o julgamento e exige visão, esforço e recursos organizacionais (Drucker, 1974; Hambrick & Mason, 1984). Estudos em gestão têm demonstrado que os líderes do alto escalão são essenciais na gestão de recursos internos, adaptação a mudanças e busca de novas estratégias. As decisões importantes não devem ser responsabilidade de uma única pessoa, mas de toda a equipe de liderança (Yoon *et al.*, 2015).

Segundo Ribeiro *et al.* (2017), a mente dos estrategistas é uma "caixa-preta" quase inacessível para os pesquisadores, onde as características dos tomadores de decisão moldam o rumo de uma organização. Embora haja muitos estudos focados em executivos de alto escalão, a maioria é quantitativa, utilizando análises estatísticas para associar características demográficas ao desempenho das empresas, principalmente na indústria manufatureira (VolppSierra *et al.*, 2019). Contudo, ainda há uma lacuna em estudos exploratórios qualitativos, especialmente em áreas de prestação de serviços (Elbanna *et al.*, 2020).

É importante o desenvolvimento de novos estudos que explorem se os executivos de alto escalão tendem a tomar decisões de forma mais intuitiva ou analítica e investigar se os resultados organizacionais são mais influenciados pelo perfil individual desses líderes ou por sua capacidade de influenciar. Além disso, torna-se crucial examinar os fatores sociais e comportamentais que afetam a dinâmica entre o CEO e a equipe de gestão, bem como a percepção dos funcionários sobre a organização e seus processos (Bromiley & Rau, 2016; Thanos, 2023).

A diversidade de pensamento entre os gestores e a equipe de alto escalão influencia naturalmente o ambiente e o comportamento organizacional em todos os níveis, impactando processos, objetivos e resultados. Nesse sentido, a estratégia comportamental, que integra habilidades cognitivas e sociais da psicologia, oferece uma abordagem valiosa para a administração estratégica (Powell *et al.*, 2011). Pesquisas sugerem que os gestores tomam decisões de forma racional ou intuitiva, sendo que a combinação dessas abordagens tende a resultar em decisões de maior qualidade (Thanos, 2023).

Este artigo visa preencher uma lacuna significativa nos estudos qualitativos, ao investigar a dinâmica de decisão em contextos educacionais. Utilizando entrevistas com gestores e análises de conteúdo através de softwares como NVivo, busca-se oferecer uma compreensão mais profunda das práticas estratégicas e comportamentais em níveis individual e coletivo dentro da organização (Hesselbarth *et al.*, 2023). O objetivo é analisar qualitativamente as características das decisões estratégicas referentes à escolha de cursos no alto escalão educacional de uma instituição brasileira de ensino, situada no Estado de Minas Gerais, considerando perspectivas específicas, organizacionais, cognitivas e ambientais. Este estudo procura contribuir para uma compreensão mais profunda das dinâmicas estratégicas em contextos educacionais.

2. Referencial teórico

2.1 Estratégia comportamental

A estratégia comportamental emergiu da necessidade de compreender o ambiente externo em constante transformação nas indústrias, concentrando-se na influência do comportamento humano sobre as decisões estratégicas dentro das organizações (Simon, 1947; Cyert & March, 1963; Amoroso, 2002; Mintzberg *et al.*, 2010). Esse campo busca integrar conhecimentos realistas sobre cognição, emoções e comportamento social, conforme explorado por Bromiley & Rau (2016). A pesquisa em estratégia comportamental abrange aspectos cognitivos e sociais da psicologia, aprimorando a compreensão das dinâmicas organizacionais (Simon, 1947; Powell *et al.*, 2011; Mintzberg *et al.*, 2010).

Neste contexto, a abordagem comportamental é delineada pela fusão da psicologia cognitiva e social com a gestão estratégica, criando um novo paradigma para entender e mapear estratégias organizacionais (Simon, 1947; Cyert & March, 1963; Levinthal, 2011; Gavetti *et al.*, 2012; Winter, 2012). Os estudiosos consideram tanto os processos mentais internos, como atenção e memória, quanto os comportamentais durante as interações, incluindo a influência social e as dinâmicas de grupo (Simon, 1947; Hesselbarth *et al.*, 2023). Esse campo também destaca a importância da racionalidade limitada na tomada de decisões, adotando uma abordagem multidisciplinar para compreender o comportamento organizacional em diferentes níveis, abrangendo desde o individual até o coletivo (Simon, 1947; Bromiley & Rau, 2014).

A estratégia comportamental é enriquecida por insights da neurociência e dos estudos de psicologia cognitiva, que revelam como os atributos mentais afetam a capacidade de pensar estrategicamente (Simon, 1947; Lavarda, 2009; Caneppele & Serra, 2020). Essa abordagem se diferencia da estratégia como prática por enfatizar a psicologia e o comportamento, analisando como as decisões são influenciadas por fatores emocionais e cognitivos, distanciando-se das abordagens puramente racionais e econômicas (Simon, 1947; Lavarda, 2009; Hesselbarth *et al.*, 2023).

No entanto, desafios persistem na estratégia comportamental, como a fragmentação do campo e a dificuldade de coletar evidências eficazes. Essas questões demandam uma integração das diversas perspectivas teóricas para alcançar uma compreensão mais holística da tomada de decisão estratégica,

que abranja o julgamento complexo nas organizações e a melhoria da "arquitetura psicológica" empresarial (Simon, 1947; Hesselbarth *et al.*, 2023). Pesquisas contemporâneas estão se movendo para além da racionalidade limitada, explorando como fatores não racionais, especialmente as emoções, influenciam as decisões estratégicas, apontando para uma "revolução afetiva" na pesquisa (Simon, 1947; Cristofaro *et al.*, 2023).

2.2 Teoria do Alto Escalão

A Teoria do Alto Escalão (TAE) de Hambrick & Mason (1984), fundamentada na racionalidade limitada (March & Simon, 1958) e na noção de coalizão dominante (Cyert & March, 1963), destaca a influência dos padrões mentais dos executivos de topo nas estratégias e nos resultados organizacionais. Hambrick & Mason (1984) e Hambrick (2007) afirmam que a estratégia é essencial para relacionar o desempenho da organização às ações dos altos executivos, cujas decisões são moldadas por suas crenças, traços de personalidade e normas éticas. Essas decisões são impactadas pelas experiências e valores individuais dos gestores.

Os executivos desempenham um papel fundamental no processo estratégico, com suas características pessoais, como estilos cognitivos e valores, afetando diretamente as decisões estratégicas (Cyert & March; 1963), Hambrick & Mason; 1984), Bromiley & Rau (2016), e López-Muñoz & Escribá-Esteve (2017),

A diversidade desses executivos, segundo Yoon *et al.* (2015), fomenta uma cultura organizacional que promove inovação e criatividade. A TAE sugere que a relação entre as características do CEO e o desempenho da empresa ocorre por meio das orientações estratégicas propostas pelos executivos (Hambrick & Mason, 1984; Ou *et al.*, 2018). A pesquisa sobre o alto escalão continua a expandir, enfatizando a importância dos relacionamentos sociais e das interações dos executivos no contexto das decisões estratégicas (Cyert & March, 1963; Hambrick & Mason, 1984; Ribeiro *et al.*, 2017, e Elbanna *et al.*; 2020), e destacando a relevância crescente dos executivos nas dinâmicas corporativas e sociais, um fenômeno em constante evolução diante das mudanças tecnológicas e socioeconômicas (Neely *et al.*, 2020).

Além disso, a análise das características demográficas dos executivos, como inicialmente proposto por Hambrick & Mason (1984) e revisado por Abatecola & Cristofaro (2018), proporciona um entendimento sobre suas capacidades e esquemas cognitivos. Essas características são fundamentais, tanto pela experiência pessoal quanto pelas relações externas da equipe executiva, afetando as decisões estratégicas (Simon, 1947; e Azam *et al.* 2020),

Estudos como os de Simon (1947), Cyert & March (1963), Hambrick & Mason (1984), Chen & Miller (2012) e Neely *et al.* (2020), ressaltam a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre as interações entre executivos e as partes interessadas para compreender melhor como essas relações afetam os resultados organizacionais. A pesquisa sobre o alto escalão é diversificada, exigindo uma análise comparativa mais detalhada das construções envolvidas para entender melhor a dinâmica organizacional e os resultados associados (Hambrick & Mason, 1984; Helfat & Martin, 2015; Bromiley & Rau, 2016).

A gestão é impactada por uma coalizão dominante, onde características distintas dos executivos de alto escalão influenciam os resultados organizacionais, conforme argumentam Cyert & March (1963) e Hambrick (2007). A diversidade de perfis, especialmente em termos educacionais e disciplinares, como observado por Hattk & Blaschke (2015), pode direcionar organizações, como universidades, à excelência. Ou *et al.* (2018) dividem as características dos executivos em perceptíveis, como idade e educação, e psicológicas, que incluem valores e personalidade. Essas últimas, apesar de menos observáveis, são cruciais para entender comportamentos gerenciais, e a tecnologia atual permite uma análise mais aprofundada desses traços (Liu & Ji, 2022).

Rumelt (1984) destaca a importância da tomada de decisão estratégica pelos executivos para manter as organizações competitivas e inovadoras. Finkelstein & Boyd (1998) e Laufs *et al.* (2016) apontam que o ambiente e os fatores organizacionais moldam como as características do CEO afetam as decisões estratégicas.

O impacto social do alto escalão nas organizações educacionais é analisado por diversos estudiosos, como Barkans e Pupo (1974), Lewis e Biely (1986), Gonzalez e Ordaz (2015), Shahi e Parekh (2022), Li, Zhong e Lu (2023), e Dhir, Khan, Islam, Ractham e Meenakshi (2023), que investigam aspectos relacionados à responsabilidade social corporativa, ao papel da liderança na promoção da diversidade e inclusão, e à influência das decisões do alto escalão nas relações interpessoais e na cultura organizacional.

Bobbe e Kober (2020a, 2020b) exploram a relação entre as características dos CEOs e o desempenho financeiro das instituições educacionais, destacando o impacto das habilidades de liderança, experiência e estilo de tomada de decisão desses líderes nos resultados financeiros. Iqbal e Piwowar-Sulej (2022) destacam a importância da liderança e do uso da informação na promoção da sustentabilidade nas instituições educacionais, abordando estratégias de liderança, impacto da informação em decisões estratégicas e práticas de gestão que suportam a sustentabilidade organizacional.

Os executivos enfrentam o desafio de filtrar uma enorme quantidade de informações para identificar o que é relevante, segundo Simon (1947), March & Simon (1958), Cyert & March (1963), Mintzberg (1973) e Weick (1979), sendo influenciados por sua formação e experiência (Finkelstein & Hambrick, 1990). A diversidade de estruturas cognitivas nas equipes, conforme Simon (1947), Gibson (2006) e Gigerenzer (2020), enriquece o processo decisório ao ampliar as perspectivas disponíveis.

2.3 Tomada de decisão estratégica

A tomada de decisão estratégica nas organizações é um processo complexo, interligando múltiplas perspectivas e variáveis. A Tabela 1 resume alguns elementos comumente discutidos na literatura a partir de algumas perspectivas. Desde as décadas de 1950 e 1960, com Herbert A. Simon, a teoria da "racionalidade limitada" destaca como as restrições cognitivas e a complexidade do mundo real limitam as decisões a serem meramente satisfatórias, não ótimas. Simon (1955, 1957, 1979) argumenta que os decisores frequentemente não têm acesso completo às informações necessárias, impactando a qualidade das decisões. March e Simon (1967) aprofundaram essa visão ao detalhar o processo decisório, desde a identificação de oportunidades até a avaliação de alternativas.

Em relação ao ambiente externo, Hickson *et al.* (1986) e Dean & Sharfman (1993) mostram como as interações com agentes externos, como governos e clientes, influenciam as decisões estratégicas. Eles enfatizam a relevância do controle externo e das respostas às pressões ambientais. Dess & Beard (1984) complementam essa discussão ao examinar como a munificência e a hostilidade do ambiente exigem adaptações estratégicas das organizações em contextos voláteis.

Avançando para os aspectos comportamentais e demográficos, Simon (1947), Hambrick & Mason (1984), Hambrick & Finkelstein (1987), discutem como a diversidade nas equipes de alto escalão enriquece o processo decisório com uma variedade de perspectivas e experiências, potencializando a inovação. Dentro da perspectiva organizacional, Amason & Mooney (2008) e Hambrick, Boone & Hendriks (2009) investigam como a composição e a diversidade cognitiva do alto escalão impactam o desempenho organizacional. Lubatkin *et al.* (2006) e Jansen *et al.* (2008) destacam a importância da colaboração para alinhar estratégias com os objetivos organizacionais mais amplos.

Eisenhardt & Zbaracki (1992) e Carbonell *et al.* (2018) exploram como a importância, a urgência e a complexidade das decisões moldam a aplicação da racionalidade e a velocidade no processo decisório. Elbana *et al.* (2020) sugerem que a integração das dimensões do processo decisório é crucial para uma compreensão mais completa da dinâmica das decisões.

O ambiente de negócios atual, marcado por incertezas econômicas e políticas globais, desafia os executivos a repensar suas interações com stakeholders, impactando não só a organização, mas também o contexto social e político (Simon, 1947; March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Mintzberg, 1973; Finkelstein & Hambrick, 1990; Dutton & Duncan, 1987; Bougeois *et al.*, 1988; Helfat & Teraf, 2015; Neely *et al.*, 2020; Thanos, 2023).

Tabela 1

Resumo das perspectivas do processo decisório e elementos comumente identificados na literatura

Perspectiva	Elemento	Breve descrição
Ambiental	Controle Externo	Influência de variáveis externas como órgãos governamentais e sindicatos nas decisões estratégicas (Dean & Sharfman, 1993; Elbanna <i>et al.</i> , 2020).
	Incerteza Ambiental	Refere-se à imprevisibilidade do ambiente, afetando as decisões estratégicas com estudos de Elbanna <i>et al.</i> (2020) e Thanos (2023) discutindo seu impacto.
	Hostilidade /Munificência Ambiental	Explora a capacidade do ambiente de sustentar ou ameaçar negócios, com insights de Dess & Beard (1984) e Elbanna <i>et al.</i> (2020).
Organizacional	Composição do Alto Escalão	Diversidade do grupo de executivos e impacto nas decisões estratégicas (Hambrick e Mason, 1984; Hambrick, Boone & Hendriks, 2009).
	Desempenho Organizacional	Relação entre desempenho passado e processos de decisão estratégica (Amason & Mooney, 2003; Elbanna <i>et al.</i> , 2020).
	Decisão Participativa	Compartilhamento de poder e participação ativa nas decisões estratégicas (Carmeli <i>et al.</i> , 2009).
	Integração de Processos no Alto Escalão	Integração e compartilhamento de informações entre executivos (Hambrick, 2007; Lubatkin <i>et al.</i> , 2006).
	Tamanho da Empresa	Relação entre tamanho da empresa e processos de decisão estratégica (Simsek <i>et al.</i> , 2005; Elbanna <i>et al.</i> , 2014).
	Estrutura da Empresa	Impacto da estrutura organizacional nas decisões estratégicas (Mintzberg, 1979; Fredrickson, 1986).
Cognitiva	Julgamento	Experiência, intuição e sensibilidade à ambiguidade dos executivos na tomada de decisões (Powell, 2011).
	Resolução de Problemas	Capacidade de lidar com informações complexas e decisões sob racionalidade limitada (Simon, 1947; Ocasio, 1997).
	Discrição Gerencial	Liberdade dos executivos para tomar decisões baseadas em habilidades e julgamentos (March & Simon, 1958; Finkelstein & Hambrick, 1996;).
Específica da Decisão	Importância da Decisão	Como a importância estratégica afeta os processos de tomada de decisão (Elbanna <i>et al.</i> , 2020).
	Incerteza da Decisão /Complexidade Cognitiva	Impacto da complexidade cognitiva e incerteza na tomada de decisões estratégicas (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).
	Motivo da Decisão	Influência das motivações (oportunidades ou crises) nos processos decisórios (Elbanna <i>et al.</i> , 2020).

A tomada de decisão estratégica, afetada pela capacidade cognitiva limitada dos seres humanos, envolve uma combinação de racionalidade, velocidade e intuição (Simon, 1947; Simon, 1955, 1957, 1979). As divergências demográficas nos times de alto escalão podem enriquecer o processo decisório com múltiplas perspectivas, embora também aumentem conflitos e a complexidade comunicacional. A política interna e os interesses conflitantes dos membros do alto escalão podem alterar significativamente o processo decisório (Simon, 1947; Pfeffer, 1981; Ribeiro *et al.*, 2017).

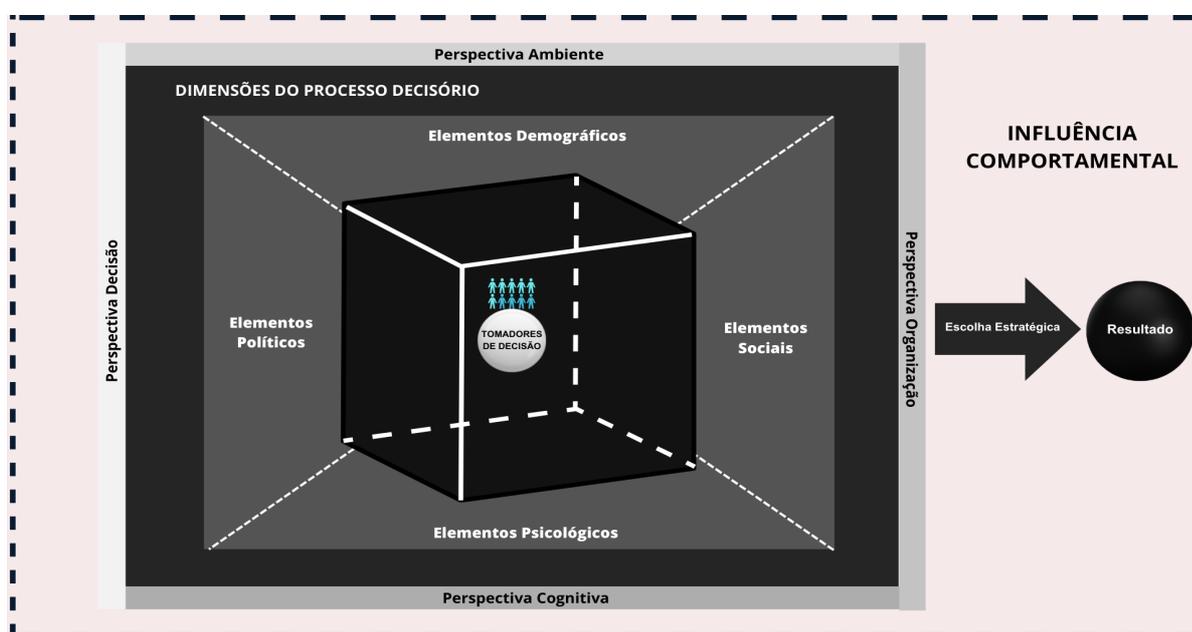
A tomada de decisão é um processo contingencial e arriscado, envolvendo múltiplas variáveis, como mercado, concorrência e tempo (Simon, 1979; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). As pesquisas continuam evoluindo, integrando diferentes teorias organizacionais e estratégicas para entender melhor como as decisões são feitas e implementadas (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Mintzberg, 1994). Portanto, a tomada de decisão nas organizações é um processo multifacetado que integra racionalidade, intuição e política, sendo essencialmente influenciado pelas características cognitivas

dos decisores, bem como pelas dinâmicas internas e externas que moldam as escolhas estratégicas (Thanos, 2023).

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). A Figura 1 ilustra o modelo teórico proposto com base no referencial teórico discutido nessa seção.

Figura 1.

Modelo teórico proposto



Nota: Representação do modelo teórico elaborado pelos autores – Integração de perspectivas de Hambrick & Mason (1984), Powell *et al.* (2011), Bromiley & Rau (2016) e Elbanna *et al.* (2020).

Apresentou-se a influência comportamental na tomada de decisões estratégicas no alto escalão, conforme definido por Hambrick e Mason (1984). Esta influência é desencadeada por ações racionais ou intuitivas, ocorrendo na mente dos sujeitos tomadores de decisão e apresentadas na ‘caixa-preta’ que abrange elementos demográficos e psicológicos conforme discutido por Powell *et al.*, (2011) e Bromiley e Rau (2016). A compreensão dessas ações, anteriormente inacessíveis, pode ser explorada em profundidade no processo decisório em diferentes perspectivas como ambiente, organização, cognição e decisão - como destacado por Elbanna *et al.*, (2020), Thanos (2023) e Hesselbarht *et al.*, (2023).

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal método de coleta de dados, conforme sugerido por Denzin (1978). Trata-se de natureza exploratória e descritiva, orientado pela interpretação dos fenômenos sociais e organizacionais, conforme Gil (2009) e Yin (2010) descrevem. As entrevistas foram realizadas com membros do alto escalão de uma instituição de ensino, incluindo CEOs, diretores e gerentes seniores. A seleção dos participantes não seguiu uma amostragem estatística, mas foi baseada em critérios teóricos, conforme

discutido por Gil (2009), focando na singularidade e relevância dos informantes para o processo de tomada de decisão estratégica.

Para garantir a validade dos dados, foi utilizada a triangulação entre respondentes, comparando as respostas dos diferentes entrevistados para identificar consistências e discrepâncias (Denzin, 1978; Gil, 2009). As entrevistas foram realizadas remotamente utilizando o Microsoft Teams, o que facilitou a superação de limitações geográficas e aumentou a taxa de participação, conforme apontado por Solarino & Aguinis (2020).

A análise de conteúdo, realizada com apoio do NVivo, envolveu a categorização temática e a verificação da validade e confiabilidade dos achados, e em teorias consolidadas sobre tomada de decisão e comportamento estratégico (March & Simon, 1958; Kahneman & Tversky, 1979) a Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984) e a abordagem da estratégia Comportamental (Powell et al. 2011). As transcrições das entrevistas foram analisadas utilizando o software NVivo, permitindo a categorização e interpretação dos dados, com foco na identificação de temas e padrões emergentes (Mozzato, Grzybovski & Teixeira, 2016).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção são apresentados e discutidos, os dados coletados por meio de entrevistas com 16 executivos do alto escalão de uma instituição de ensino em Minas Gerais foram analisados. As entrevistas, realizadas remotamente entre 1º de abril e 17 de maio de 2024, foram gravadas, transcritas via Microsoft Teams e posteriormente analisadas utilizando o software Nvivo, o que permitiu uma codificação precisa de temas relevantes. O tempo médio de duração das entrevistas foi 01h:02min.

Para garantir a confidencialidade dos participantes, os entrevistados foram identificados numericamente de 01 a 16, independentemente de gênero. A amostra foi equilibrada em termos de distribuição de gênero, com oito homens e oito mulheres participantes, sendo a faixa etária de 41 a 50 anos a mais representada entre ambos os grupos.

A maioria dos gestores entrevistados possui formação em Ciências Sociais Aplicadas, destacando-se 10 dos 16 participantes (entrevistados 03, 05, 06, 07, 08, 12, 13, 14, 15 e 16). Além disso, cinco dos entrevistados possuem titulação de mestrado (entrevistados 07, 09, 10, 11 e 15). O tempo de mandato no alto escalão foi variado. A maioria dos gestores relatou exercer o cargo de 0 a 4 anos (entrevistados 01, 03, 04, 06, 07, 08, 10, 15) ou de 10 a 14 anos (entrevistados 02, 05, 09, 12, 13, 16). No que tange ao tempo total de atuação na instituição, uma parte significativa dos entrevistados possui de 10 a 19 anos de experiência (entrevistados de 10 a 14 anos: 03, 04, 06, 09, 11; entrevistados de 15 a 19 anos: 02, 13, 14 e 16). Por fim, 13 dos 16 entrevistados possuem experiência prévia (anterior) em suporte ao negócio e gestão (entrevistados 01, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 13, 14, 16).

Na intenção de validar o modelo teórico proposto, representado na Figura 1, os entrevistados foram questionados, entre outras perguntas, 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. Esses resultados foram sintetizados na Tabela 2.

A Tabela 2 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. A "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

A "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. A "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.

Tabela 2

Apresentação de resultados Dimensão Processo Decisório - Perspectiva Organização

Construto	Elementos	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%	
	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%

Os dados da Tabela 2 destacam ainda que 58 trechos 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.

Os resultados da investigação dessas dimensões foram sintetizados e exemplificados na Tabela 3, 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 análise sintetizada dessas dimensões, conforme dados coletados nas entrevistas, encontra-se organizada na Tabela 3 em quatro perspectivas principais e seus elementos descritos, que refletem diferentes aspectos que impactam a tomada de decisão estratégica dos gestores, sujeitos tomadores de decisão, no alto escalão da instituição de ensino.

Tabela 3

Apresentação de resultados qualitativos sintetizados sobre as Dimensões do processo decisório.

Perspectiva	Elemento	Citação do Entrevistado	Resumo das Principais Descobertas
Ambiental	Controle Externo	"Sejam os órgãos reguladores como TCU CGU que faz a auditoria dessas receitas que a instituição recebe". (E05)	Influência significativa de entidades reguladoras e stakeholders externos na formulação de estratégias.
	Incerteza Ambiental	"Porque as coisas também vão mudando! E que também tem outros tipos de direcionamentos(...)". (E02)	A necessidade de adaptação contínua devido à falta de informações precisas e mudanças rápidas no ambiente externo.
	Munificência e Hostilidade	E o compulsório que é essa receita que a gente recebe ela é arterial ela é a sustentação(...)". (E05)	Ajustes estratégicos são necessários para garantir a sustentabilidade em contextos de recursos escassos ou abundantes.
Organização	Composição do Alto Escalão	"Na instituição há muitos advogados administradores economistas e eu sou pedagoga". (E11)	Diversidade no alto escalão enriquece o processo decisório, promovendo a colaboração e troca de informações.
	Integração de Processos	"Se houvesse reuniões periódicas pelas regionais no sentido de alinhar as boas práticas(...)". (E01)	Coordenação eficaz e colaboração entre unidades são essenciais para decisões estratégicas bem-sucedidas.
	Estrutura Organizacional	"Então as nossas diretrizes têm particularidades até pela natureza da instituição". (E05)	Estrutura clara e bem definida apoia a agilidade estratégica e a eficácia das decisões.
	Desempenho Organizacional	"Pelos particularidades dentro do perfil do portfólio que nós temos estamos bem alinhados com a visão de mercado". (E04)	Mau desempenho anterior pode ampliar a abrangência dos processos de decisão estratégica, influenciando os resultados.
	Decisão Participativa	"As decisões são tomadas em conjunto frequentemente com a participação ativa da equipe". (E10)	Inclusão de múltiplos níveis hierárquicos no processo de decisão melhora o desempenho e a clareza nas expectativas.
	Tamanho do Alto Escalão	"Dependendo da gestão dependendo do conselho que você tem haverá um direcionamento do que se quer atender naquele momento". (E12)	Tamanho do alto escalão influencia a comunicação, coordenação e eficiência das decisões estratégicas.
Cognitiva	Julgamento	"Um exemplo tá é se você está numa unidade onde o público dela é um público de interior(...)". (E01)	Experiência e intuição dos gestores são cruciais na tomada de decisões estratégicas em contextos de incerteza.
	Resolução de Problemas	"No último planejamento que fizemos para você ter uma ideia utilizamos um mapa de demanda(...)". (E12)	Complexidade cognitiva dos gestores é essencial para lidar com as informações complexas e tomar decisões abrangentes.
	Discrição Gerencial	"A instituição nos dá a autonomia e liberdade para	Autonomia dos gestores permite adaptação das estratégias conforme as

		propor e lidar com esses imprevistos(...)." (E04)	circunstâncias, promovendo decisões flexíveis.
Específica da Decisão	Importância da Decisão	"A escolha dos cursos tem que estar alinhada com isso porque senão haverá um desvio das necessidades". (E09)	Quanto maior a importância estratégica da decisão, maior o nível de racionalidade nos processos de decisão.
	Incerteza e Complexidade	"Sobre a estratégia ela perpassa muito por isso. A condição de promoção(...)." (E05)	Incerteza e complexidade das decisões incentivam o uso de intuição e comportamento político na tomada de decisões estratégicas.
	Motivo da Decisão	"Totalmente estratégico. Então eu considero sim que é bastante estratégico(...)." (E11)	Decisões estratégicas são motivadas por oportunidades ou crises, influenciando os métodos, tempo e recursos alocados.

A análise dos processos decisórios estratégicos no contexto organizacional, especialmente em instituições educacionais, revela a complexidade e a interdependência dos fatores que influenciam essas decisões. Sob a perspectiva ambiental, o controle externo se destaca como um elemento que exerce significativa influência sobre a formulação de estratégias. A necessidade de conformidade com as exigências de entidades reguladoras e stakeholders externos, conforme discutido por Dean & Sharfman (1993) e Elbanna *et al.* (2020), impõe desafios aos gestores, que devem equilibrar a inovação com a necessidade de conformidade. Isso, por sua vez, limita a autonomia gerencial, mas também pode catalisar o desenvolvimento de estratégias mais robustas e adaptativas.

Com base nessa discussão, é viável a seguinte proposição teórica:
Proposição 1: O controle externo, apesar de ser uma limitação, pode atuar como um catalisador para o desenvolvimento de estratégias mais robustas e adaptativas, forçando os gestores a justificar suas escolhas como racionais e adequadas.

A incerteza ambiental, outro fator relevante, exige que os gestores adotem abordagens flexíveis e inovadoras. Em ambientes dinâmicos, conforme sugerido por Elbanna *et al.* (2020) e Thanos (2023), as decisões estratégicas precisam ser revisadas e ajustadas frequentemente, permitindo que a organização responda rapidamente às mudanças e mantenha sua competitividade.

Tendo em vista essa análise, é possível formular a seguinte proposição teórica:
Proposição 2: Em contextos de alta incerteza, a capacidade dos gestores de equilibrar racionalidade e intuição é fundamental para a eficácia das decisões estratégicas.

A munificência e hostilidade do ambiente também afetam diretamente as estratégias organizacionais. Enquanto a munificência encoraja a tomada de riscos e a inovação, a hostilidade promove uma abordagem mais cautelosa e conservadora, como discutido por Dess & Beard (1984).

Na perspectiva organizacional, a composição do alto escalão emerge como um fator crítico para a qualidade das decisões estratégicas. A diversidade de habilidades e experiências, conforme argumentado por Hambrick & Mason (1984), enriquece o processo decisório, promovendo a inovação e a abrangência nas decisões.

A partir dessa análise, surge a seguinte proposição teórica:
Proposição 3: A diversidade no alto escalão, combinada com uma estrutura organizacional clara, promove a inovação e a agilidade estratégica, impactando positivamente o desempenho organizacional.

Além disso, a decisão participativa, onde múltiplos níveis hierárquicos estão envolvidos, melhora o engajamento e a qualidade das decisões. Carmeli *et al.* (2009) apontam que essa participação ativa alinha as expectativas e incentiva a cooperação, resultando em decisões mais eficazes e melhor implementadas.

Com base nessa discussão, é viável a seguinte proposição teórica:
Proposição 4: A decisão participativa e a integração de processos no alto escalão melhoram a coordenação e a clareza nas expectativas, levando a uma maior eficácia na implementação de decisões estratégicas.

O desempenho organizacional passado também influencia as estratégias futuras, conforme sugerido por Amason & Mooney (2003). Um desempenho anterior desfavorável pode levar os gestores a adotar abordagens mais cautelosas e detalhadas. A estrutura organizacional, quando clara e bem definida, como discutido por Mintzberg (1979) e Fredrickson (1986), apoia a agilidade estratégica, permitindo respostas rápidas e eficazes às mudanças ambientais. A integração de processos entre as diferentes unidades organizacionais, como sugerido por Lubatkin *et al.* (2006) e Hambrick (2007), é essencial para garantir a coordenação e o sucesso das decisões estratégicas. Por fim, o tamanho da empresa e do alto escalão, conforme argumentado por Simsek *et al.* (2005) e Elbanna & Child (2007), influencia a complexidade do processo decisório, exigindo uma gestão cuidadosa para garantir eficiência e eficácia.

Na perspectiva cognitiva, o julgamento dos gestores, fundamentado na experiência e intuição, é crucial em contextos de incerteza. Powell (2011) discute como essas capacidades cognitivas permitem que os gestores tomem decisões rápidas e eficazes em situações ambíguas. A resolução de problemas complexos, conforme Simon (1979) e Ocasio (1997), depende da capacidade cognitiva dos gestores de lidar com informações complexas e tomar decisões bem informadas. A descrição gerencial, por sua vez, permite que os gestores adaptem suas estratégias conforme as circunstâncias, promovendo decisões flexíveis e responsivas, como discutido por Finkelstein & Hambrick (1996).

Finalmente, a perspectiva específica da decisão destaca a importância de considerar a complexidade e a incerteza no processo decisório. Eisenhardt & Zbaracki (1992) argumentam que decisões estratégicas importantes exigem um alto nível de racionalidade, com uma alocação adequada de recursos e tempo. Em situações de alta complexidade, conforme sugerido por Elbanna *et al.* (2020), a combinação de racionalidade e intuição é essencial para navegar por ambientes desafiadores. Além disso, a motivação por trás das decisões estratégicas, seja por oportunidades ou crises, influencia o método, o timing e os recursos alocados, como discutido por Thanos (2023).

Após a análise das dimensões ambientais, organizacionais e cognitivas, é possível observar que os dados empíricos suportam a estrutura teórica proposta. A validação do modelo teórico foi realizada através de uma análise robusta, utilizando entrevistas e a subsequente categorização e análise de conteúdo. Ademais, a análise empírica revelou que as dimensões do processo decisório, incluindo o contexto organizacional, as pressões externas e as capacidades cognitivas dos gestores, são cruciais na formulação e implementação de estratégias. As perspectivas organizacionais, cognitivas e ambientais foram investigadas, validando o modelo teórico proposto, conforme sugerido por Elbanna *et al.* (2020), ao demonstrar como essas variáveis interagem e impactam as decisões estratégicas.

Essa análise detalhada das entrevistas também confirmou que o modelo teórico, conforme representado na Figura 1, captura eficazmente as dinâmicas e influências que impactam a tomada de decisões estratégicas no contexto educacional. A interação entre variáveis externas, organizacionais e cognitivas, assim como as características específicas das decisões, molda as escolhas estratégicas dos gestores, sustentando a relevância teórica das dimensões analisadas.

A validação do modelo teórico, aliada à triangulação entre respondentes, permitiu a identificação de padrões e divergências, oferecendo uma compreensão detalhada dos fenômenos estudados. A metodologia aplicada, conforme recomendada por Solarino e Aguinis (2020), demonstrou eficácia na superação de limitações geográficas e na elevação da taxa de participação dos entrevistados, garantindo uma abordagem contextualizada e de alta qualidade. Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas, como o NVivo, alinhado às recomendações de Gaskell e Bauer (2002), proporcionou uma análise qualitativa precisa e robusta.

As análises das perspectivas ambiental, organizacional, cognitiva e das características específicas da decisão evidenciam que diversos fatores influenciam o processo de tomada de decisão no alto escalão, validando o modelo teórico proposto e destacando a complexidade e interdependência desses fatores. A compreensão dessas dimensões, conforme sugerido por Ribeiro *et al.* (2017), VolppSierra *et al.* (2019), e Hesselbarth *et al.* (2023), é essencial para aprimorar a competitividade

organizacional e guiar futuras investigações que integrem a estratégia comportamental e a Teoria do Alto Escalão, com ênfase na exploração da "caixa-preta" dos tomadores de decisão, tradicionalmente investigada de forma quantitativa e agora abordada qualitativamente.

Os resultados deste estudo validaram o modelo teórico proposto, que integra a Teoria do Alto Escalão, a estratégia comportamental e a tomada de decisão estratégica, destacando a importância das dimensões ambientais, organizacionais e cognitivas no processo decisório dos gestores educacionais em relação à escolha de cursos. Através da análise qualitativa realizada com entrevistas semiestruturadas e o uso do software NVivo, foi possível identificar que o controle externo, a diversidade no alto escalão e a complexidade cognitiva dos gestores são fatores fundamentais que influenciam essas decisões estratégicas.

O objetivo deste estudo foi analisar qualitativamente as características das decisões estratégicas no alto escalão educacional, considerando essas perspectivas. A validação desse modelo teórico confirma as interações previstas entre as diversas dimensões e oferece uma ferramenta prática para gestores educacionais melhorarem a eficácia de suas decisões estratégicas. Ao aplicar esse modelo, instituições de ensino podem alinhar melhor suas práticas com os desafios impostos pelo ambiente e pela estrutura organizacional.

Os achados, portanto, reforçam que o objetivo do estudo foi plenamente alcançado, contribuindo tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática da gestão estratégica em instituições educacionais. Além disso, as implicações teóricas sugerem que o modelo validado pode ser utilizado como base para futuras pesquisas, oferecendo um entendimento mais profundo das dinâmicas que afetam a tomada de decisão no alto escalão educacional.

5. Considerações Finais

Os resultados deste estudo revelam que a tomada de decisão estratégica em uma instituição educacional é um processo multifacetado, influenciado por uma combinação complexa de fatores ambientais, organizacionais e cognitivos. A perspectiva ambiental, conforme apontado por Dean & Sharfman (1993) e Elbanna *et al.* (2020), destaca como o controle externo e a incerteza do ambiente impõem desafios significativos, exigindo dos gestores um equilíbrio entre conformidade e inovação. A capacidade de adaptação a essas condições se mostrou essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacional.

No âmbito organizacional, a composição diversificada do alto escalão e a integração de processos entre as unidades foram identificadas como cruciais para a eficácia das decisões estratégicas. Hambrick & Mason (1984) argumentam que a diversidade no alto escalão promove inovação e decisões mais robustas, enquanto Carmeli *et al.* (2009) destacam que a participação ativa de diferentes níveis hierárquicos fortalece a cooperação interna e alinha as expectativas, resultando em uma implementação mais eficaz das estratégias.

Além disso, uma estrutura organizacional clara e bem definida, conforme discutido por Mintzberg (1979) e Fredrickson (1986), apoia a agilidade estratégica, permitindo que a organização responda rapidamente às mudanças do ambiente externo. Na perspectiva cognitiva, o julgamento dos gestores, fundamentado na experiência e intuição, emerge como uma habilidade essencial para navegar em contextos de incerteza e complexidade. Finkelstein & Hambrick (1996) argumentam que a descrição gerencial permite que os gestores adaptem suas estratégias de forma flexível e responsiva, garantindo a eficácia das decisões em ambientes dinâmicos. Simon (1979) e Powell *et al.* (2011) destacam a importância dessa combinação de racionalidade e intuição para a eficácia das decisões estratégicas.

Finalmente, a importância estratégica das decisões, aliada à complexidade e incerteza, exige uma abordagem que combine racionalidade e intuição. Eisenhardt & Zbaracki (1992) e Elbanna *et al.* (2020) enfatizam que as decisões motivadas por crises ou oportunidades devem ser cuidadosamente avaliadas para garantir que os recursos e o tempo sejam alocados de maneira eficaz, maximizando o impacto positivo para a organização.

A validação do modelo teórico proposto foi realizada através de uma análise empírica robusta, utilizando entrevistas e subsequente categorização e análise de conteúdo. Os dados empíricos indicam que as dimensões do processo decisório — incluindo as perspectivas organizacionais, cognitivas e ambientais — são críticas na formulação e implementação de estratégias no alto escalão educacional. Esse alinhamento entre teoria e prática reforça a aplicabilidade do modelo teórico no contexto estudado.

A análise detalhada das entrevistas confirmou que o modelo teórico, conforme representado na Figura 1, foi validado pelas constatações empíricas. A interação entre variáveis externas (Dean & Sharfman, 1993; Elbanna *et al.*, 2020), organizacionais (Hambrick & Mason, 1984; Mintzberg, 1979), e cognitivas (Simon, 1979; Powell, 2011), assim como as características específicas das decisões (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), molda as escolhas estratégicas dos gestores educacionais. Este modelo captura eficazmente as dinâmicas e influências que impactam a tomada de decisões estratégicas no contexto educacional.

As evidências apresentadas reforçam a compreensão de que a validação do modelo teórico se baseia na integração dessas dimensões, evidenciando a complexidade e a interdependência dos fatores no processo decisório. As descobertas empíricas, alinhadas com a teoria sustentada por autores como Finkelstein & Hambrick (1996) e Carmeli *et al.* (2009), confirmam a aplicabilidade e a relevância do modelo proposto. Assim, o modelo contribui significativamente para uma compreensão mais aprofundada das práticas estratégicas no alto escalão educacional.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. A amostra é composta exclusivamente por gestores de uma única instituição de ensino, o que pode limitar a representatividade e a generalização dos resultados para outras instituições ou setores. O contexto específico do estudo, realizado em uma instituição no estado de Minas Gerais, Brasil, também pode influenciar os achados devido a particularidades regionais e culturais.

A abordagem qualitativa adotada, embora permita uma análise profunda dos processos decisórios, é inerentemente subjetiva e pode estar sujeita a vieses dos entrevistados e do pesquisador. Além disso, a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, baseada em autorrelatos, está sujeita a vieses de memória e à possível relutância dos participantes em compartilhar informações sensíveis. Embora tenha havido triangulação entre respondentes, a triangulação de métodos não foi plenamente explorada, o que pode afetar a robustez dos achados.

Futuras pesquisas poderiam integrar métodos qualitativos e quantitativos, ampliando a investigação para múltiplas instituições e contextos, com o objetivo de validar e generalizar os achados. Sugere-se explorar mais profundamente o perfil individual dos executivos de alto escalão, investigando se suas decisões tendem a ser mais intuitivas ou analíticas, e como esses perfis impactam os resultados organizacionais (Simon, 1979; Powell, *et al.*, 2011). Além disso, recomenda-se examinar os fatores sociais e comportamentais que influenciam a dinâmica entre o CEO e a equipe de gestão, assim como a percepção dos funcionários sobre a organização e seus processos (Finkelstein & Hambrick, 1996; Carmeli *et al.*, 2009). O impacto da diversidade de pensamento entre os gestores no ambiente e comportamento organizacional também deve ser investigado, especialmente em relação aos processos, objetivos e resultados (Mintzberg, 1979; Hambrick & Mason, 1984). Por fim, estudos qualitativos podem aprofundar a compreensão das dinâmicas de decisão em contextos educacionais, contribuindo para uma visão mais ampla das práticas estratégicas e comportamentais em níveis individual e coletivo dentro das organizações (Fredrickson, 1986; Elbanna *et al.*, 2020).

Referências

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2018). Reviewing cognitive distortions in managerial decision making: Toward an integrative co-evolutionary framework. *Journal of Management Development*, 37(5), 409–424.
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (2003). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 14(4), 354-376.
- 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.
- 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.
- Barkans, L. E. (1974). Understanding educational organizations: A reflection of human culture. *Journal of Educational Management*.
- 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*.
- 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.
- Bougeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management: A strategic approach. *Strategic Management Journal*, 32(3), 271-293.
- 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.
- 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.
- Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73
- Dhir, S., Khan, S., Islam, N., Ractham, P., & Meenakshi, S. (2023). Impact of leadership traits on organizational performance: A comparative study. *Journal of Business Research*, 135, 45-55.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- 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.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- Eisenhardt, K. K., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- 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.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Westview Press.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.

- Gaskell, G., & Bauer, M. W. (2002). Towards public accountability: Beyond sampling, reliability and validity. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook* (pp. 336-350). Sage.
- 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.
- Gigerenzer, G. (2020). How to make cognitive illusions disappear: Beyond "heuristics and biases". *European Review of Social Psychology*, 31(1), 229-259.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Editora Atlas.
- Gibson, C. B. (2006). Do you really understand me? The importance of intra- and inter-group perception congruence for managing diversity. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 228-254.
- 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.
- Gonzalez, R. J., & Ordaz, C. (2015). Leadership and decision-making: An empirical study of top management teams. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 49-74.
- 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., & 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.
- Hattke, F., & Blaschke, F. (2015). Strategic management in public organizations: A review and research agenda. *Public Management Review*, 17(3), 391-411.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- 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.
- Iqbal, S., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Exploring the interplay of diversity, creativity, and organizational culture: An integrative review. *Management Research Review*, 45(8), 1-28.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- 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.
- 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>
- 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.
- Lewis, S., & Bierly, P. (1986). Leadership in higher education: A strategic approach. *Journal of Higher Education Management*, 27(2), 125-142.

- Li, Z., Zhong, L., & Lu, Q. (2023). Leadership and organizational performance: A case study of Chinese universities. *Journal of Higher Education Management*, 43(2), 189-210.
- 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.
- 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.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. Free Press.
- 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.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2020). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility in decision-making and firm performance. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1050-1080.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Publishing.
- 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>
- Ribeiro, I., Serra, F. A. R., Marietto, M. L., & de Campos Serra, B. P. (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.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Prentice Hall.
- Shahi, A., & Parekh, R. (2022). The impact of top management team diversity on organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 135, 45-55.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.
- Simsek, Z., Heavey, C., & Fox, B. C. (2005). Strategic leadership and leaders in high growth firms: What makes some companies so special? *Leadership Quarterly*, 16(2), 201-218.
- Solarino, A. M., & Aguinis, H. (2020). Challenges and opportunities for research on corporate governance in emerging markets. *Corporate Governance: An International Review*, 28(4), 211-226.
- 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>
- VolppSierra, S., Munoz, C., & Escriba-Esteve, A. (2019). Upper echelons theory and decision-making: Understanding strategic leaders' impact. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 23-45.
- Zollo, M., & Winter, SG (2002). Aprendizagem deliberada e a evolução das capacidades dinâmicas. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Yoon, W., Kim, S. J., & Song, J. (2015). Top management team characteristics and organizational creativity. *Review of Managerial Science*, 10(4), 757-779.