

RAZÃO E EMOÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: O ALTO ESCALÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

The Influence of Cognitive and Emotional Factors on Strategic Decision-Making: A Case Study in the Private Educational Sector in Minas Gerais

DANIEL FELIPE MARTINS

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET-FMG

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

RAZÃO E EMOÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: O ALTO ESCALÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Objetivo do estudo

Analisar como fatores cognitivos e emocionais influenciam a tomada de decisão estratégica na escolha e oferta de cursos no alto escalão de uma instituição privada de educação profissional mineira, considerando a Teoria do Alto Escalão e a Estratégia Comportamental.

Relevância/originalidade

O estudo preenche lacuna na literatura ao investigar, de forma integrada, a influência de elementos cognitivos (atenção seletiva, valores pessoais, estilo cognitivo) e emocionais (ansiedade, afeto, inteligência emocional) no processo decisório de líderes educacionais, contribuindo para compreender a articulação entre razão e emoção.

Metodologia/abordagem

Pesquisa qualitativa e exploratória, em estudo de caso único, com entrevistas semiestruturadas realizadas com 16 gestores de alto escalão. A análise de conteúdo, apoiada pelo NVivo, partiu de categorias definidas no referencial teórico e foi refinada durante a codificação.

Principais resultados

Atenção e inteligência emocional foram construtos universais, seguidos de valores pessoais, ansiedade, policonicidade e afeto. Emergiram três eixos interpretativos: (i) racionalidade limitada com uso intensivo de dados; (ii) emoção e intuição como comportamentos estratégicos; (iii) gestor híbrido, integrando razão e emoção.

Contribuições teóricas/metodológicas

Amplia-se a compreensão da integração entre cognição e emoção na decisão estratégica educacional, aplicando simultaneamente a Teoria do Alto Escalão e a Estratégia Comportamental. Metodologicamente, destaca-se o uso de triangulação e análise de conteúdo para explorar fenômenos comportamentais complexos.

Contribuições sociais/para a gestão

Recomenda-se que programas de formação de gestores desenvolvam competências analíticas e socioemocionais, incluindo manejo da ansiedade e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, gerando decisões equilibradas e adaptativas. O estudo propõe hipóteses testáveis sobre a integração entre razão e emoção em contextos estratégicos.

Palavras-chave: Tomada de Decisão, Estratégia Comportamental, Teoria do Alto Escalão, Razão e Emoção, Gestão Educacional

The Influence of Cognitive and Emotional Factors on Strategic Decision-Making: A Case Study in the Private Educational Sector in Minas Gerais

Study purpose

To analyze how cognitive and emotional factors influence strategic decision-making in the selection and offering of courses by the top management of a private vocational education institution in Minas Gerais, considering Upper Echelons Theory and Behavioral Strategy.

Relevance / originality

The study addresses a gap in the literature by investigating, in an integrated way, the influence of cognitive elements (selective attention, personal values, cognitive style) and emotional factors (anxiety, affect, emotional intelligence) on educational leaders' decisions, contributing to understanding the interplay between.

Methodology / approach

Qualitative and exploratory research in a single case study, with semi-structured interviews conducted with 16 top executives. Content analysis, supported by NVivo software, was based on categories defined by the theoretical framework and refined during coding.

Main results

Attention and emotional intelligence were universal constructs, followed by personal values, anxiety, polychronicity, and affect. Three interpretative axes emerged: (i) bounded rationality with intensive data use; (ii) emotion and intuition as strategic behaviors; (iii) hybrid manager integrating reason and emotion.

Theoretical / methodological contributions

Enhances understanding of the integration between cognition and emotion in educational strategic decision-making, applying both Upper Echelons Theory and Behavioral Strategy. Methodologically, highlights the use of triangulation and content analysis to explore complex behavioral phenomena.

Social / management contributions

It is recommended that leadership training programs develop analytical and socioemotional skills, including anxiety management and alignment between personal and organizational values, fostering balanced and adaptive decisions. The study proposes testable hypotheses on the integration of reason and emotion in strategic contexts.

Keywords: Decision-Making, Behavioral Strategy, Upper Echelons Theory, Reason and Emotion, Educational Management

RAZÃO E EMOÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: O ALTO ESCALÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão estratégica em organizações é permeada por complexidades cognitivas, emocionais e sociais (Powell *et al.*, 2011; Bromiley & Rau, 2016). No contexto das instituições de educação profissional, tais decisões envolvem a articulação entre análises racionais e intuições, exigindo equilíbrio entre demandas institucionais, pressões externas e valores organizacionais (Bhansing *et al.*, 2012; Martins *et al.*, 2024).

Nos últimos anos, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) ganhou destaque nas políticas públicas e na agenda de desenvolvimento do país. As matrículas na educação técnica passaram de 1,14 milhão em 2010 para quase 2,4 milhões em 2024, impulsionadas pelo Plano Nacional de Educação (2014–2024). Esse crescimento, entretanto, ocorre em meio a contradições como o aumento do desemprego estrutural, gerando tensões entre a promessa de empregabilidade e as limitações impostas pela dinâmica econômica (Santos & Silva, 2024). Nesse cenário, o alto escalão educacional desempenha papel decisivo na definição da oferta de cursos, pois precisa alinhar demandas de mercado, metas institucionais, missão social e sustentabilidade organizacional (Bobe & Kober, 2018).

A Teoria do Alto Escalão (TAE) (Hambrick & Mason, 1984) destaca que as características pessoais dos líderes — fatores demográficos, psicológicos e cognitivos — influenciam diretamente a percepção dos problemas, a interpretação das informações e as escolhas estratégicas (Hambrick & Crossland, 2018). Já a Estratégia Comportamental (EC) (Powell *et al.*, 2011) enfatiza que as decisões são moldadas por fatores psicológicos e sociais, reconhecendo as limitações da racionalidade e o impacto das emoções. Apesar de avanços teóricos, ainda são escassos estudos que investigam, de forma integrada, como razão e emoção influenciam decisões estratégicas (Bromiley & Rau, 2016; Elbanna *et al.*, 2020; Thanos, 2023) no setor educacional (Ribeiro *et al.*, 2017; Bobe & Kober, 2018), especialmente na EPT.

Diante dessa lacuna, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a integração entre fatores cognitivos e emocionais, à luz da TAE e da EC, afeta a tomada de decisão estratégica no alto escalão de uma instituição de educação profissional (IEP) em Minas Gerais na seleção e oferta de cursos? Para respondê-la, o objetivo geral é: Analisar como a integração entre fatores cognitivos e emocionais, à luz dessas teorias, afeta a tomada de decisão estratégica no alto escalão de IEP.

A instituição investigada atua em todo o território nacional e está entre as organizações com maior volume de matrículas em educação profissional no estado, conforme o Anuário da EPT (Brasil, 2021). Dados do Censo da Educação Básica (2014–2024) mostram que a maior parte da expansão das matrículas em cursos técnicos de nível médio ocorreu no setor privado (Brasil, 2024), contexto no qual a instituição se insere de forma estratégica. Essa posição de destaque, associada à crescente relevância da EPT no país, reforça a importância de compreender como decisões estratégicas são formuladas no alto escalão, dada sua influência direta sobre a definição da oferta de cursos e a capacidade de resposta às demandas de mercado e sociais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia, resultados, discussão e considerações finais, nas quais se destacam as contribuições teóricas e práticas, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia Comportamental

Nas últimas décadas, a EC consolidou-se como um subcampo relevante da gestão estratégica, direcionando-se ao estudo do comportamento estratégico que orienta o processo e à busca por evidências capazes de compreender e aprimorar práticas existentes, bem como mitigar aquelas consideradas indesejadas (Anwar *et al.*, 2022; Hesselbarth *et al.*, 2023). Essa abordagem integra contribuições da psicologia social e cognitiva à análise dos processos de formulação e implementação de estratégias (Powell, Lovallo, & Fox, 2011; Bromiley & Rau, 2016). Diferencia-se, assim, dos modelos econômicos tradicionais, que assumem agentes plenamente racionais, ao reconhecer que os tomadores de decisão atuam sob condições de racionalidade limitada (Simon, 1947), influenciados por fatores como memória, atenção seletiva, modelos mentais e heurísticas cognitivas.

Segundo Powell *et al.* (2011) e Bromiley e Rau (2016), fatores cognitivos e emocionais, combinados a interações sociais, moldam diretamente as decisões estratégicas. Nesse sentido, compreender o comportamento humano é essencial para interpretar desvios entre a ação real dos decisores e os modelos teóricos de racionalidade perfeita, considerando julgamentos imperfeitos, experiências acumuladas, valores subjetivos e interações dinâmicas com o ambiente organizacional (Hambrick & Crossland, 2018).

A cognição, ao estruturar a interpretação da realidade, molda a percepção de oportunidades e riscos e influencia diretamente os processos decisórios (Gavetti & Rivkin, 2005; Hesselbarth *et al.*, 2023). Nesse contexto, a cognição gerencial envolve o estudo das estruturas cognitivas da organização e dos processos de decisão, com o objetivo de compreender como se dá a formulação e a implementação das estratégias (Anwar *et al.*, 2023). Paralelamente, as emoções — frequentemente negligenciadas nos modelos clássicos — exercem papel determinante nas escolhas dos gestores, compondo, juntamente com a cognição, a base da tomada de decisão. A chamada “revolução afetiva” na pesquisa em estratégia reforça essa perspectiva ao evidenciar a relevância dos estados emocionais e da motivação na condução das ações estratégicas (Cristofaro *et al.*, 2023; Gavetti & Rivkin, 2005).

Mintzberg *et al.* (2009) observam que a formulação estratégica combina análises racionais e processos subjetivos, incorporando experiências passadas, intuição e emoções às decisões organizacionais. Esse entendimento aproxima-se da proposta de Powell *et al.* (2011), segundo a qual a cognição individual se converte em comportamento coletivo por meio de coordenação, comunicação e aprendizagem organizacional.

A psicologia cognitiva e social sustenta essa abordagem: a primeira aborda processos internos como percepção, memória, julgamento e pensamento estratégico, enquanto a segunda examina comportamentos em grupo, influência social e dinâmicas de poder (Lavarda, 2009; Hesselbarth *et al.*, 2023). Estudos evidenciam que escolhas estratégicas são moldadas por vieses, crenças, intuições, fadiga ou excesso de confiança — aspectos ignorados por abordagens puramente econômicas (Hambrick & Crossland, 2018).

Embora compartilhe com a estratégia como prática o foco na ação dos estrategistas, a EC distingue-se por sua base psicológica, voltada a compreender os aspectos mentais e emocionais que antecedem as decisões (Hesselbarth *et al.*, 2023). A pluralidade de enfoques no campo, que vai de aplicações da economia comportamental à incorporação de fatores sociais, políticos e culturais (Hambrick & Crossland, 2018), oferece terreno fértil para novas investigações sobre heurísticas, motivações e limitações cognitivas dos tomadores de decisão.

2.2 Teoria do Alto Escalão

A TAE (Hambrick & Mason, 1984) concebe que as organizações refletem as características dos seus principais tomadores de decisão, as quais influenciam percepções, interpretações e escolhas estratégicas. Essas características incluem fatores demográficos (idade, gênero, formação, experiência), cognitivos (modelos mentais, atenção seletiva, valores) e psicológicos (estilo cognitivo, afeto, ansiedade). Tais elementos atuam como filtros que

moldam o processamento de informações, especialmente em contextos complexos e incertos (Hambrick, 2007; Hambrick & Crossland, 2018).

As variáveis demográficas, apesar de não revelarem diretamente processos mentais, funcionam como proxies para padrões decisórios (Rost & Osterloh, 2010; Elbanna *et al.*, 2020). Estudos mostram que idade, formação, experiência prévia, posse, tempo de mandato e gênero influenciam o nível de aversão ao risco, a adaptação a mudanças, a receptividade à inovação e o uso de redes e rotinas internas (Bromiley & Rau, 2016; Liu & Ji, 2022). Líderes mais jovens tendem a buscar estratégias ousadas; executivos mais experientes acumulam cautela, mas podem resistir a mudanças (Bobe & Kober, 2018b; Wiersema & Bantel, 1992). Formação elevada está associada a maior complexidade cognitiva e tolerância à ambiguidade (Carbonell *et al.*, 2018); diversidade de gênero amplia perspectivas e estilos colaborativos, ainda que com resultados variados sobre desempenho (Smith *et al.*, 2006; Kaur & Singh, 2021).

Hambrick (2007) e Hambrick e Crossland (2018) reforçam que compreender como os gestores percebem, interpretam e priorizam informações é essencial para entender as escolhas estratégicas das organizações. Esses autores argumentam que o contexto organizacional e as experiências acumuladas dos gestores atuam como filtros cognitivos que moldam a tomada de decisão, especialmente em situações complexas e de incerteza.

Com a evolução da teoria, incorporaram-se dimensões menos visíveis, como valores, traços de personalidade, experiências afetivas e estilos de liderança (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009; Abatecola & Cristofaro, 2018). Essas variáveis afetam diretamente julgamentos e escolhas estratégicas, sendo exemplos a confiança, o humor, a propensão ou aversão ao risco e a ansiedade em contextos de incerteza (Mannor *et al.*, 2016; Ou *et al.*, 2018).

Os traços psicológicos funcionam como filtros interpretativos que determinam como os executivos percebem e processam informações (Carbonell *et al.*, 2018), incluindo locus de controle (Elbanna *et al.*, 2020), estilo cognitivo (Markic, 2009), inteligência emocional (Bassa *et al.*, 2018) e valores organizacionais (Ling *et al.*, 2007). A atenção, conforme a Visão Baseada na Atenção (Ocasio, 1997), é um metaconstruto decisivo que orienta quais informações são priorizadas no processo decisório.

A inteligência emocional, por sua vez, envolve autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais (Bassa *et al.*, 2018), favorecendo decisões equilibradas, relações saudáveis e um ambiente colaborativo. A diversidade cognitiva no alto escalão amplia a criatividade e a adaptabilidade, mas também pode gerar conflitos (Amason, 1996; Olson *et al.*, 2014), sendo mediada por integração comportamental e compartilhamento de modelos mentais (Shepherd *et al.*, 2023; Bailey & Peck, 2012).

Elementos como liderança transformacional (Chen *et al.*, 2019; Resick *et al.*, 2009) e disposições afetivas (Liu & Ji, 2022; Cristofaro *et al.*, 2023) reforçam que o comportamento dos gestores não se resume a competências técnicas. A integração entre TAE e EC aprofunda o entendimento de como gestores processam informações, lidam com incertezas e tomam decisões sob influência de fatores cognitivos e emocionais (Martins *et al.*, 2024), contribuindo para abrir a “caixa-preta” da tomada de decisão (Bromiley & Rau, 2016; Ribeiro *et al.*, 2017; Neely *et al.*, 2020).

2.3 Cognição, Emoção e Tomada de Decisão no Alto Escalão

O processo decisório no alto escalão resulta da interação entre fatores cognitivos e emocionais (Hambrick & Mason, 1984; Powell *et al.*, 2011; Bromiley & Rau, 2016). Modelos mentais, heurísticas, atenção seletiva e experiências acumuladas são decisivos para lidar com a complexidade organizacional (Neely *et al.*, 2020; Hesselbarth *et al.*, 2023).

As limitações cognitivas levam ao uso de heurísticas como atalhos para decisões rápidas (March & Simon, 1958; Kahneman & Tversky, 1979), ainda que sujeitas a vieses. A racionalidade limitada (Simon, 1979) implica escolhas satisfatórias em vez de ótimas. Emoções

como ansiedade e afeto influenciam a percepção de riscos e a disposição para assumi-los (Ou *et al.*, 2018; Mannor *et al.*, 2016), podendo orientar prioridades alinhadas a valores pessoais.

A integração entre racionalidade e intuição — análise lógica versus respostas baseadas em experiência e emoção — favorece decisões adaptativas (Martins *et al.*, 2024; Simon, 1979; Thanos, 2023). Elementos políticos e contextuais, como disputas de poder e diversidade cognitiva, também influenciam o processo (Amason, 1996; Bailey & Peck, 2013; Pfeffer, 1981).

Fatores organizacionais, como compartilhamento de informações, integração da equipe executiva e modelos mentais predominantes, moldam a qualidade das decisões (López-Muñoz & Escribá-Esteve, 2017; Rost & Osterloh, 2010). No contexto educacional, compreender essa interação é essencial para analisar escolhas estratégicas diante de pressões mercadológicas, demandas sociais e relações de poder (Barkans & Pupo, 1974; Bhansing *et al.*, 2012; Bobe & Kober, 2018a; Hattke & Blaschke, 2015; Ribeiro *et al.*, 2017). A articulação entre TAE e EC fornece um referencial sólido para compreender como características individuais e coletivas influenciam o desempenho institucional (Martins *et al.*, 2024).

Nesse contexto, a tomada de decisão estratégica caracteriza-se como um processo não rotineiro, incerto e de alto impacto, envolvendo múltiplas variáveis e interesses (Thanos, 2023; Martins *et al.*, 2024). Embora frequentemente associada a abordagens racionais, baseadas na coleta e análise estruturada de informações, a literatura reconhece que tais decisões também incorporam elementos intuitivos, políticos e emocionais, especialmente em ambientes dinâmicos e ambíguos (Thanos, 2023).

A combinação equilibrada entre racionalidade e intuição pode gerar melhores resultados (Thanos, 2023), mas está sujeita à influência de filtros cognitivos e afetivos, bem como às dinâmicas políticas do alto escalão (Simon, 1979; Powell, 2011; Ou *et al.*, 2018). Sob a perspectiva da TAE essas escolhas refletem não apenas as características demográficas e experiências dos líderes, mas também sua capacidade de integrar informações divergentes, negociar interesses e responder criativamente às incertezas do ambiente (Hambrick & Mason, 1984; Neely *et al.*, 2020).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou abordagem qualitativa, de natureza exploratória, fundamentada na estratégia metodológica de estudo de caso único (Duarte, 2002; Yin, 2018). A escolha se justifica pela necessidade de compreender, em profundidade, fenômenos complexos e contextualizados, especialmente no que se refere à influência de fatores comportamentais — demográficos, cognitivos e emocionais — na tomada de decisão estratégica no alto escalão de uma instituição de ensino profissional.

O delineamento metodológico articula a TAE (Hambrick & Mason, 1984) e a EC (Powell *et al.*, 2011), incorporando avanços propostos por Bromiley e Rau (2016), Elbanna *et al.* (2020), que enfatizam o papel de fatores psicológicos e sociais na formulação estratégica. A unidade de análise corresponde ao alto escalão de uma instituição privada, sem fins lucrativos, de educação profissional localizada em Minas Gerais, composta por gestores em posições de liderança com participação ativa nos processos decisórios, especialmente na seleção e oferta de cursos.

A seleção dos participantes utilizou a técnica de amostragem em cadeia (bola de neve) (Gil, 2019; Duarte, 2002). O processo iniciou-se com um gestor-chave, que indicou outros participantes com perfil alinhado aos critérios da pesquisa, estratégia recomendada para acessar informantes de elite em contextos de difícil acesso (Solarino & Aguinis, 2020; Yin, 2015). Ao todo, foram realizadas 16 entrevistas, distribuídas igualmente entre homens e mulheres, com faixa etária predominante entre 41 e 50 anos. As entrevistas foram conduzidas remotamente via

Microsoft Teams, entre abril e maio de 2024, com duração média de uma hora. Todas foram gravadas e transcritas integralmente, mediante consentimento dos participantes.

O roteiro semiestruturado foi elaborado com base no referencial teórico e organizado em blocos temáticos que abordavam características demográficas, cognitivas e emocionais dos gestores, além de elementos do processo decisório estratégico. As entrevistas foram conduzidas com perguntas abertas para permitir respostas detalhadas e contextualizadas. A coleta foi encerrada quando se atingiu a saturação teórica (Reay, 2014).

Para a análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. O *software NVivo* (versão 14) auxiliou na codificação, categorização e organização sistemática dos dados (Mozzato, Grzybovski & Teixeira, 2016). As categorias foram inicialmente definidas a partir do referencial teórico e refinadas à medida que emergiam novos sentidos durante a exploração dos dados, garantindo rigor metodológico e alinhamento aos pressupostos da pesquisa qualitativa (Gil, 2019; Creswell, 2014).

Figura 1

Tópico Guia – Roteiro semiestruturado para entrevistas

Tópico Guia – Roteiro semiestruturado		
Construto	Questão	Referência
Afeto	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 e De La Fuente-Sabaté (2010).
Atenção	Como manter o foco e atenção ao definir cursos a serem ofertados em sua unidade de atuação como gestor (a)?	Simon (1947). Ocasio (1997).
Ansiedade	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)
Domínio da Inteligência Emocional	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	Como você percebe e define seu estilo cognitivo ao selecionar cursos a serem ofertados pela instituição? Como isso influencia suas decisões nesse contexto?	Carbonell <i>et al.</i> (2018).
Valores	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 e Rau (2016).

Nota: Elaboração pelos autores (2025).

Todo o processo seguiu os princípios éticos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, com aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo anonimato, confidencialidade e uso responsável das informações (Creswell, 2014).

Para reforçar a confiabilidade e a validade interna dos resultados (Merriam, 2009), empregou-se triangulação entre respondentes (Denzin, 2009; Creswell, 2014). Conforme Patton (1999), a triangulação deve ser conduzida de forma flexível e adaptada aos objetivos da pesquisa, sendo a entre respondentes particularmente viável em estudos exploratórios, como o presente. Essa flexibilidade metodológica favorece a identificação de padrões recorrentes e divergências interpretativas significativas.

No perfil da amostra, 68,8% dos participantes tinham entre 41 e 50 anos. Quanto à formação, 62,5% possuíam graduação em Ciências Sociais Aplicadas, 25% em Ciências Humanas e 12,5% em Ciências Exatas. Metade dos gestores estava no cargo há até quatro anos, enquanto 37,5% tinham entre dez e quatorze anos de mandato. Em relação ao vínculo institucional, 75% possuíam mais de dez anos de atuação. A maioria tinha experiência prévia em gestão administrativa (81,3%) e metade também em funções educacionais. Apenas 31,3% possuíam titulação de mestrado.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Esses achados respondem à questão central desta pesquisa — *como fatores cognitivos e emocionais influenciam a tomada de decisão estratégica no alto escalão de uma instituição de ensino profissional* — e permitem avaliar o objetivo geral de analisar o papel desses elementos no processo decisório.

A Tabela 1 sintetiza a frequência absoluta de menções para cada construto, o número de gestores (n=16) que os citaram e a proporção que representam no conjunto total de referências psicológicas analisadas (n=592).

Tabela 1

Resultado empírico quantificado - Categorização NVivo

Categoria Psicológica	Construto	Subcategoria	Nº de Gestões (n=16)	Frequência Absoluta	% 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%
Total			-	592	100%

Nota: Elaborado pelos autores (2025) de dados extraídos no *software Nvivo*.

A análise empírica revelou que a tomada de decisão estratégica no alto escalão de uma IEP opera em um campo de racionalidade limitada (Simon, 1947) permeado por comportamentos emocionais e intuitivos (Cristofaro *et al.*, 2023), validando pressupostos centrais da TAE (Hambrick & Mason, 1984) e da EC (Powell *et al.*, 2011).

Os construtos mais citados, na Tabela 1, foram os **domínios da inteligência emocional** (12%) e a **atenção** (10%), ambos presentes em 100% dos entrevistados (E). A inteligência emocional foi explorada em subcategorias como **autorregulação emocional** (30 referências) e **habilidades sociais** (29 referências), enquanto a atenção se destacou como elemento universal no processo decisório. Também tiveram presença relevante os **valores pessoais** (8%), a **ansiedade** (5%), o **estilo cognitivo** (5%) e a **policronicidade** (4%), revelando a complexidade dos fatores que modulam as decisões no alto escalão. Embora menos frequentes (2%), os **modelos mentais compartilhados** indicaram papel importante na construção de decisões coesas e articuladas.

A seguir, os resultados são organizados em três eixos interpretativos: (1) racionalidade limitada: a lógica sob condições imperfeitas, (2) Emoção e intuição como comportamentos estratégicos e (3) o Gestor Híbrido e a Decisão por Integração (interação entre razão e emoção).

Racionalidade Limitada: A Lógica Sob Condições Imperfeitas

A **atenção** foi o elemento mais universalizado do processo decisório, compreendendo desde o uso sistemático de dados até práticas de escuta ativa e planejamento estruturado:

“A primeira coisa que fiz foi analisar os dados. [...] O Google Trends era uma ótima fonte” (E12).

“Eu buscava o histórico do ano passado: quais cursos fecharam? Quais foram adiados?” (E02).

“Tem que acompanhar diariamente. [...] Não dá para esperar o final do mês para ver o que foi feito” (E05).

“A gente verifica se tem a pessoa indicada para dar o curso. Caso não tenha, precisa abrir essa demanda” (E08).

“Definir de forma racional as escolhas e como acompanhá-las para uma guinada nas próprias escolhas” (E07).

Essas evidências confirmam a proposição da visão baseada na atenção (Ocasio, 1997; Caneppele & Serra, 2020) de que a seleção e priorização de informações é determinante para a qualidade das decisões estratégicas. Também reforçam o argumento de Ou *et al.* (2018), sobre o alto escalão, de que a atenção seletiva atua como filtro cognitivo central em contextos complexos e incertos.

O **estilo cognitivo** analítico foi recorrente (87,5%), reforçando a busca por comparações, métricas e padrões antes da tomada de decisão:

“Meu processo decisório é extremamente analítico. [...] Eu gosto de ver tudo no papel, comparar dados, tendências” (E01).

“Depende da situação. [...] Eu sempre busco alguma informação que me dê segurança” (E03).

Esse achado dialoga com Carbonell *et al.* (2018), que associam o estilo cognitivo analítico a maior complexidade cognitiva e tolerância à ambiguidade, favorecendo decisões estruturadas mesmo sob restrições cognitivas (Simon, 1947).

A racionalidade, entretanto, é moldada por valores pessoais que orientam escolhas estratégicas:

“(...) Nenhuma [decisão] foi intuitiva, todas foram de forma pautada em dados” (E03).

“Mas como gestor não podemos deixar que essas emoções interfiram, porque senão eu vou estar criando um planejamento que me atenda, quando na verdade é o público que vai externar isso” (E06).

Esse aspecto está em linha com Bromiley e Rau (2016), Hambrick e Brandon (1988) e Ling *et al.* (2007), que apontam os valores pessoais como variáveis psicológicas capazes de influenciar prioridades estratégicas, ainda que as decisões sejam fundamentadas em dados.

Emoção e intuição como comportamentos estratégicos

A **inteligência emocional** foi o construto mais citado (107 referências), incluindo práticas de autorregulação, empatia e controle da impulsividade:

“A inteligência emocional está muito ligada à empatia e ao saber ouvir” (E01).

“Tem momento que você precisa ser frio, mas sem perder a humanidade” (E04).

“Eu já estive em situações de conflito onde respirei fundo, ouvi todos e só depois dei minha posição” (E05).

“Saber lidar com a pressão é essencial. [...] Já tomei decisões difíceis, mas sempre buscando manter o equilíbrio emocional” (E07).

“Tem que controlar a impulsividade. Muitas vezes a primeira reação não é a melhor” (E09).

“Aprendi a esperar o momento certo de falar e agir, [...] isso evita muito desgaste” (E12).

A relevância atribuída à autorregulação emocional, empatia e autocontrole confirma a perspectiva de Bassa *et al.* (2018) sobre a inteligência emocional como competência-chave para decisões equilibradas e relações colaborativas. A revolução afetiva mencionada por Cristofaro *et al.* (2023) reforça que emoções influenciam diretamente a formulação estratégica, sobretudo em ambientes de alta complexidade.

A **ansiedade**, presente em 15 dos 16 entrevistados, revelou impactos físicos e psicológicos diretos sobre a decisão:

“(...) Vomitei de nervoso. Isso não é saudável” (E13).

“Metas rígidas geravam estresse e prejudicavam a qualidade das ações” (E14)

Esses achados dialogam com Mannor *et al.* (2016), que destacam a ansiedade como fator que pode reduzir a clareza cognitiva e aumentar a aversão a riscos, influenciando a qualidade das escolhas. A presença da ansiedade mesmo em gestores experientes reforça que a tomada de decisão estratégica é permeada por elementos emocionais e fisiológicos, como apontam Ou *et al.* (2018).

A **policronicidade** (93,7% - 39 menções, presente em 15 dos 16 entrevistados) — capacidade de lidar com múltiplas demandas simultaneamente — foi apontada como adaptativa em contextos de prazos curtos e alta pressão:

“A gente faz várias coisas ao mesmo tempo, [...] não dá para esperar uma decisão para depois começar outra, senão perde prazo e oportunidade” (E11).

Esse relato mostra que alguns gestores lidam com múltiplas demandas simultâneas no processo decisório, ajustando-se de forma dinâmica às condições e prazos. A flexibilidade e capacidade de alternar foco entre tarefas interdependentes, característica útil em contextos de incerteza e alta pressão, mas que também pode aumentar a carga cognitiva e emocional do decisor (Bromiley e Rau, 2016; Elbanna *et al.* 2020; Hesselbarth *et al.* 2023).

O **afeto** apareceu em 87,5% dos relatos, revelando tanto vulnerabilidade emocional quanto cautela:

“A emoção do medo de não saber o caminho para decidir plenamente um bom planejamento. [...] Tudo isso influencia muito” (E02).

“Temos que pensar com a razão e não com o coração” (E06).

Valores associados a coletivismo, dever e impacto social foram mobilizados como guias de escolha:

“Compreender a real necessidade do meu público e como esse curso vai impactar na região” (E01).

“Respeitar metas e normativos da instituição” (E06).

“A instituição criou programas voltados para públicos vulneráveis” (E04).

Essa relação entre afeto e valores pessoais confirma a proposição da TAE (Hambrick & Mason, 1984) de que características individuais moldam a percepção e priorização de informações. Os relatos sobre impacto social dialogam com Hambrick & Brandon (1988) Ling *et al.* (2007), que associam valores coletivistas e senso de dever a decisões estratégicas voltadas ao bem-estar da comunidade.

O Gestor híbrido e as decisões estratégicas (interação entre razão e emoção)

A síntese interpretativa aponta para a figura do gestor híbrido — aquele que articula análise e intuição, lógica e afeto. A integração é explícita em falas como:

“Temos que pensar com a razão e não com o coração” (E06).

“Os dados equilibram nossas emoções” (E02).

“[...] Evitar decisões no calor da emoção” (E14).

“A intuição é importante, mas precisa ser equilibrada com análise de recursos”. (E07)

A literatura indica que a integração entre cognição e emoção favorece decisões adaptativas, pois amplia a capacidade de resposta em contextos dinâmicos (Simon, 1989; Powell *et al.*, 2011; Thanos, 2023). No âmbito da TAE, essa articulação reflete a influência simultânea de variáveis cognitivas e emocionais sobre a percepção de oportunidades e riscos (Hambrick & Mason, 1984; Mintezberg *et al* 2009; Hambrick & Crossland, 2018).

Os **modelos mentais compartilhados**, ainda que pouco frequentes (2%), indicaram convergência interpretativa como elemento-chave para decisões coesas (Shepherd *et al.*, 2023). Valores como inovação também apareceram associados à análise de viabilidade:

“Buscar constantemente renovar e melhorar os cursos para manter a competitividade da instituição” (E04).

Essa observação reforça **Shepherd *et al.* (2023)**, que apontam a integração de modelos mentais como mecanismo para alinhar perspectivas diversas e reduzir conflitos, criando decisões mais consistentes.

Os achados evidenciam que a decisão estratégica no alto escalão educacional é um processo intersubjetivo, situado entre a análise racional e a regulação emocional (Simon, 1989). A racionalidade limitada molda o uso de dados e planejamento, enquanto a inteligência emocional, a ansiedade, o afeto e valores pessoais modulam a forma como riscos são percebidos e ações são definidas (Hambrick & Crossland, 2018). Assim, razão e emoção não se opõem, mas se complementam como dimensões constitutivas da prática decisória (Martins *et al.*, 2024).

Percepção dos gestores sobre a influência comportamental na escolha e oferta de cursos

Durante as entrevistas, um *insight* do pesquisador originou uma questão adicional, não prevista no roteiro inicial, mas aplicada a todos os entrevistados inspirados na literatura (Powell *et al.*, 2011): “*Você percebe a existência e/ou influência comportamental na tomada de decisão sobre a escolha dos cursos ofertados pela instituição?*”. As respostas revelaram percepções variadas, apresentados na Tabela 2.

A partir dessa questão adicional, as respostas foram agrupadas e classificadas conforme quatro categorias: **RP** – Reconhece Positivo (sem contradição); **RC** – Reconhece com Contradição; **NP** – Não reconhece (sem contradição); e **NC** – Não reconhece com Contradição. A classificação considerou como **reconhecimento positivo** as respostas que afirmaram explicitamente a influência do comportamento dos gestores na escolha e oferta de cursos, destacaram o perfil e atitudes dos gestores ou indicaram processos colaborativos que envolvem aspectos comportamentais. O **reconhecimento negativo** abrangeu respostas que negaram diretamente essa influência, enfatizando decisões baseadas exclusivamente em dados e procedimentos padronizados ou apontando comportamentos como restritivos. As categorias com contradição reuniram respostas que, apesar de negar ou minimizar essa influência, descrevem situações que a evidenciam de forma implícita.

Tabela 2

Percepção dos participantes sobre a influência comportamental

Entrevistado	Trecho	Classificação ¹
E1	“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”.	RP
E2	“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”.	RP
E3	“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”.	NC
E4	“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”.	RP
E5	“Vamos lá. 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”.	NC
E6	“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”.	RP
E7	“Sim, na escolha das opções dos cursos é possível. Todavia, você raramente consegue negociar a sua margem tá?”	RP
E8	“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”.	RP
E9	“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”.	RP
E10	“A escolha não é apenas comportamental, embora haja influência comportamental. Essa influência não é necessariamente negativa; é um ingrediente que realmente compõe essa definição”.	RP
E11	“Nas minhas experiências vejo que, às vezes, essa questão comportamental ou emocional, seja ela qual for, pode mais atrapalhar do que ajudar”.	NP
E12	“O aspecto comportamental é... vou tentar achar a palavra adequada para isso. Primeiro, é a intensidade dele e a força que exerce”.	RP
E13	“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”.	NC
E14	“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”.	RP
E15	“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”.	RP
E16	“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”.	NC

Nota: Elaboração pelos autores (2025) com dados da pesquisa.

¹ Classificação: **RP** – Reconhece Positivo (sem contradição). **RC** – Reconhece com Contradição. **NP** – Não reconhece (sem contradição). **NC** – Não reconhece com Contradição.

A maioria dos gestores (11 de 16) reconheceu explicitamente a influência do comportamento na escolha e oferta de cursos, enfatizando a importância do perfil, atitudes e valores individuais no processo decisório. Apenas um entrevistado apresentou resposta negativa sem contradições, enquanto quatro apresentaram declarações contraditórias, negando a influência comportamental, mas descrevendo situações que a evidenciam.

Essa distribuição sugere que, mesmo com diretrizes institucionais e uso de dados, há margem para a atuação das características comportamentais dos gestores, confirmando a complexidade e o desafio de abrir a “caixa-preta” das decisões estratégicas (Rost & Osterloh, 2010; Ribeiro *et al.*, 2017). Os achados corroboram a TAE (Hambrick & Mason, 1984) e a EC (Powell *et al.*, 2011), indicando que fatores cognitivos e emocionais influenciam decisões, seja individualmente, seja em processos colaborativos alinhando-se à literatura sobre dinâmica de grupos na formulação estratégica (March & Simon, 1958; Mintzberg *et al.* 2009). As variações de percepção refletem estilos cognitivos e valores predominantes, reforçando que, mesmo em contextos normatizados, há espaço para interpretações subjetivas e ajustes situacionais (Hambrick & Crossland, 2018).

A partir desse resultado, propõe-se a seguinte **proposição teórica**: *As decisões estratégicas sobre a escolha e oferta de cursos em instituições de ensino são influenciadas pelos comportamentos, valores e atitudes dos gestores do alto escalão, sendo essa influência mediada por processos colaborativos e interpretações pessoais do contexto.*

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados deste estudo corroboram proposições centrais da TAE (Hambrick & Mason, 1984) e da EC (Powell *et al.*, 2011), evidenciando que fatores cognitivos e emocionais moldam diretamente a percepção e a ação estratégica. A predominância da atenção, associada ao estilo cognitivo analítico e à prática recorrente de policonicidade, confirma que a gestão eficaz do foco e a capacidade de lidar com múltiplas demandas simultaneamente constituem competências-chave para líderes em contextos de alta complexidade (Ocasio, 1997). Esses resultados alinham-se à noção de racionalidade limitada (Simon, 1947), segundo a qual a filtragem de informações por valores, crenças e prioridades influencia o processo decisório (Carbonell *et al.*, 2018).

A atenção gerencial, além de otimizar decisões estratégicas, contribui para a coesão da equipe e a adaptação organizacional, desde que não seja comprometida por comportamentos políticos e interesses pessoais (Jansen *et al.*, 2008; Ou *et al.*, 2018). A atenção dedicada a dados e pesquisas fortalece a base racional das decisões, enquanto a escuta ativa e a integração de diferentes perspectivas ampliam a qualidade e legitimidade das escolhas.

No campo emocional, a relevância atribuída à autorregulação, empatia e controle da impulsividade confirma a literatura que associa a inteligência emocional a uma liderança estratégica eficaz (Bassa *et al.*, 2018; Goleman, 1995). Os cinco domínios da inteligência emocional — autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais — foram identificados como elementos-chave no desempenho organizacional, especialmente em momentos críticos, como no período da pandemia de Covid-19. Essas competências possibilitam a construção de consensos, fortalecem alianças internas e criam um ambiente colaborativo propício à execução de estratégias complexas (Bingham & Sutcliffe, 2015; Meehan & Lubatkin, 2017).

Este estudo avança a compreensão do processo decisório estratégico na Educação Profissional e Tecnológica (EPT) ao destacar elementos pouco explorados nas abordagens tradicionais. A ansiedade, identificada em parte dos gestores, apresentou papel ambivalente — limitador do risco e indutor de ações preventivas —, corroborando Mannor *et al.* (2016) e Cristofaro *et al.* (2023) quanto ao caráter dual das emoções na formulação estratégica. Estresse e medo, quando associados à ansiedade, mostraram-se capazes de influenciar negativamente a

saúde dos gestores e a qualidade das decisões, sobretudo em contextos de elevada pressão (Bobe & Kober, 2018a; 2018b; Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022).

O afeto ligado à missão institucional emergiu como um determinante relevante na priorização de cursos, evidenciando que, em setores com forte compromisso social, fatores normativos e valorativos podem exercer papel estruturante nas decisões. Seja positivo ou negativo, o afeto pode conduzir a decisões mais cautelosas ou mais ousadas, sendo a gestão segura das emoções fundamental para reduzir impactos adversos e favorecer abordagens equilibradas (Markic, 2009; Cho & Hambrick, 2006; Delgado-García & De La Fuente-Sabaté, 2010).

A figura do gestor híbrido, que integra análise racional e sensibilidade intuitiva, confirma a argumentação de Thanos (2023) de que decisões eficazes não derivam da oposição entre razão e emoção, mas de sua integração. Estilos cognitivos flexíveis e adaptativos mostraram-se indispensáveis para lidar com ambientes complexos e incertos, reforçando que a combinação de racionalidade, intuição e capacidade de lidar com múltiplas demandas sustenta decisões de maior qualidade (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Witkin *et al.*, 1997; Carbonell *et al.*, 2018).

Os resultados revelaram que a maioria dos gestores reconhece que fatores comportamentais — como valores pessoais, inteligência emocional e experiências acumuladas — exercem influência direta sobre a escolha e a oferta de cursos, ainda que parte dos entrevistados tenha minimizado ou negado esse impacto, enfatizando critérios técnicos e dados objetivos. Essa ambivalência sugere que a influência comportamental é, ao mesmo tempo, consciente e subjacente, refletindo a interação entre racionalidade limitada (Simon, 1947) e filtros cognitivos e afetivos descritos pela TAE (Hambrick & Mason, 1984).

Tal variação de percepção pode estar associada a diferenças de estilo cognitivo e à predominância de valores individuais ou organizacionais no processo decisório. Enquanto alguns gestores destacaram processos colaborativos e a importância de perfis comportamentais nas deliberações, outros enfatizaram a padronização e a neutralidade dos critérios. Essa divergência reforça que a prática estratégica, mesmo em contextos com diretrizes institucionais claras, mantém margem para interpretações subjetivas e ajustes situacionais (Powell *et al.*, 2011; Hambrick & Crossland, 2018).

Com base nessas evidências e no diálogo com a literatura, propõe-se a seguinte **proposição teórica**: *a influência comportamental dos gestores de alto escalão é um fator determinante na tomada de decisões estratégicas em instituições de ensino, afetando diretamente a escolha e oferta de cursos.*

Os resultados sugerem que programas de formação de lideranças na EPT devem contemplar o desenvolvimento simultâneo de competências analíticas e socioemocionais, com ênfase em autorregulação, empatia, gestão da atenção e habilidades sociais. Estratégias de manejo da ansiedade e do estresse devem ser incorporadas para prevenir impactos negativos no desempenho e na saúde dos gestores.

O alinhamento entre valores pessoais e objetivos institucionais, como proposto por Hambrick & Brandon (1988) e Shahi (2020), é fundamental para fortalecer a cultura organizacional, promover decisões socialmente legítimas e assegurar governança ética. Práticas metacognitivas, como a avaliação contínua de decisões, coleta sistemática de feedback e uso de dados para validação estratégica (Kaplan, 2008; Mitchell *et al.*, 2011), mostraram-se relevantes para sustentar a adaptabilidade e a resiliência institucional diante de contextos incertos e de alta complexidade.

Dessa forma, os três eixos interpretativos identificados oferecem evidências consistentes de que a decisão estratégica no alto escalão educacional é modulada pela interação entre razão e emoção, respondendo plenamente à questão de pesquisa e ao seu objetivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como fatores cognitivos e emocionais influenciam a tomada de decisão estratégica na escolha e oferta de cursos no alto escalão de uma IEP. A questão de pesquisa — de que forma elementos comportamentais, como atenção, valores, inteligência emocional e ansiedade, moldam o processo decisório desses gestores? — foi investigada a partir de um estudo de caso único, com entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo.

Os resultados evidenciaram que a tomada de decisão ocorre em um campo de racionalidade limitada (Simon, 1947), permeado por filtros cognitivos e disposições afetivas que, de acordo com a TAE (Hambrick & Mason, 1984) e com a EC (Powell *et al.*, 2011), moldam percepções e prioridades estratégicas. A atenção e os domínios da inteligência emocional emergiram como construtos universais, enquanto valores pessoais, ansiedade, policonicidade e afeto atuaram como moduladores relevantes do julgamento.

Além desses construtos, identificou-se que a percepção sobre a influência comportamental na escolha e oferta de cursos constitui elemento-chave para compreender a dinâmica estratégica no alto escalão educacional. A maioria dos entrevistados apresentou reconhecimento explícito dessa influência, alinhando-se à TAE e à EC, enquanto respostas minoritárias ou contraditórias revelam padrões interpretativos mais complexos, próximos da “caixa-preta” descrita por Rost & Osterloh (2010) e Ribeiro *et al.* (2017). Esses achados reforçam que, mesmo em ambientes orientados por normas institucionais e métricas objetivas, subsiste um espaço interpretativo, permeado por valores, disposições afetivas e dinâmicas colaborativas, capaz de potencializar ou restringir a inovação e a adaptação estratégica (Bassa *et al.*, 2018; Hambrick & Crossland, 2018; Mannor *et al.*, 2016).

Como limitação, destaca-se que se trata de um estudo de caso único, de natureza qualitativa e exploratória, realizado em uma instituição privada, o que restringe a generalização dos resultados. O método adotado privilegiou a profundidade e a compreensão contextual do fenômeno, mas não permite inferências causais nem ampliações estatísticas, entretanto, possibilitou gerar proposições teóricas a serem testadas em pesquisas futuras. A análise baseou-se em percepções relatadas, sujeitas a vieses de memória e interpretação, o que reforça a importância da triangulação utilizada para mitigar essas limitações.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a replicação do modelo teórico-empírico em múltiplos casos e em diferentes contextos institucionais, públicos e privados, explorando variáveis culturais e organizacionais. Também se recomenda investigar como a diversidade de gênero, formação acadêmica e experiência profissional no alto escalão influencia a interação entre razão e emoção nas decisões estratégicas (Bobe & Kober, 2018a).

Do ponto de vista teórico, os achados ampliam a compreensão sobre a integração entre cognição e emoção na prática decisória de executivos da EPT, respondendo a demandas apontadas Ribeiro *et al.* (2017), Martins *et al.* (2024) para abrir a *caixa-preta* do processo decisório no alto escalão. No campo prático, sugerem que os **programas de formação de gestores** devem contemplar o desenvolvimento de competências socioemocionais, associadas à gestão da atenção e ao alinhamento entre valores pessoais e organizacionais.

Conclui-se que razão e emoção, longe de se oporem, constituem dimensões complementares e indissociáveis da tomada de decisão estratégica no alto escalão educacional, atuando como elementos estruturantes para a definição de estratégias e para a adaptação organizacional frente à incerteza.

7 REFERÊNCIAS

- 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>

- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 354–359.
- Anwar, J., Bibi, A., & Ahmad, N. (2021). Behavioral strategy: Mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 140–168.
- 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).
- Beuren, I. M. (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3^a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Bhansing, P. V., Leenders, M. R., & Wijnberg, N. M. (2012). *Research methods for business studies: A practical guide*. Pearson.
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2021). *Anuário estatístico da educação profissional e tecnológica – 2019*. INEP. https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/anuario_estatistico_educacao_profissional_tecnologica_2019.pdf
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2025). *Censo escolar da educação básica 2024: Resumo técnico*. INEP. https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_o_censo_escolar_2024.pdf
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2018a). 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. (2018b). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. *Accounting & Finance*, 58(3), 787–819.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Caneppele, N. R., & Serra, F. A. R. (2020). Frentes de pesquisa no campo da Visão Baseada na Atenção. In *Anais do XXIII SemeAd – Seminários em Administração* (São Paulo, Brasil, novembro de 2020). Universidade de São Paulo. <https://semead.fea.usp.br>
- Chen, J.-X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cristofaro, M., Bao, Y. J., Chiu, S., Hernández-Lara, A. B., & Perez-Calero, L. (2023). Editorial: Affect and cognition in upper echelons' strategic decision making: Empirical and theoretical studies for advancing corporate governance. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1081095.
- Delgado-García, J. B., & De La Fuente-Sabaté, J. M. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, 31(5), 562–574. <https://doi.org/10.1002/smj.821>
- Denzin, N.K. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>
- 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.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, (115), 139–154. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000100005>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>

- 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), 1–19. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4621>
- 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.
- Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardeck, G. (2018). Human capital in top management teams seen through the lens of senior human resources managers: An exploratory analysis. *European Business Review*, 30(5), 571–590. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2017-0064>
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2005). How strategists really think: Tapping the power of analogy. *Harvard Business Review*, 83(4), 54–63.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- 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. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <http://www.jstor.org/stable/20159303>
- Hambrick, D. C., & Crossland, C. (2018). A strategy for behavioral strategy: Appraisal of small, midsize, and large tent conceptions of this embryonic community. In M. C. Healey (Ed.), *Advances in strategic management: Behavioral strategy in perspective* (Vol. 39, pp. 23–39). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000039002>
- Hattke, F., & Blaschke, S. (2015). Striving for excellence: The role of top management team diversity in universities. *Team Performance Management*, 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.
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0162>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- 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>
- Lavarda, R. (2009). Quais comportamentos estratégicos favorecem a inovação na organização? *INMR – Innovation & Management Review*, 6(3), 145–162. <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79154>
- 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.
- 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*, 23(3), 173–181. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.07.001>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Markic, O. (2009). Rationality and emotions in decision making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 54–64
- Martins, D. F., Canepelle, N. R., & Vasconcelos, P. A. de. (2024). *Tomada de decisão no contexto educacional: Uma análise sob a ótica da teoria do alto escalão* [Trabalho apresentado no XII Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP) e 12th CIK Conference, São Paulo, SP, Brasil, e ESCA Ecole de Management, Marrocos].
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education Limited.

- 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>
- 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. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477749961009>
- Neely, 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. <https://doi.org/10.1177/0149206320908640>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. <http://www.jstor.org/stable/3088216>
- Ou, A. Y., Waldman, D., & Peterson, S. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Patton, M. Q. (1999). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- 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.968>
- Reay, T. (2014). Publishing qualitative research. *Family Business Review*, 27(2), 95–102.
- 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.
- 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.
- 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>
- Shahi, R., & Parekh, N. (2021). Financing social enterprises: An upper echelon perspective. *FIIB Business Review*, 11(2), 235–250. <https://doi.org/10.1177/23197145211033092> (Original work published 2022)
- Santos, S. R., & Silva, B. R. C. V. (2024). Vocational education in times of unemployment in Brazil and Spain: Trends and contradictions. *HOLOS*, 40(8), e17956.
- 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.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational—Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. Wiley.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513. <http://www.jstor.org/stable/1808698>
- Smith, N., Smith, V., & 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*, 55(7), 569–593. <https://doi.org/10.1108/17410400610702160>
- Solarino, A. M., & Aguinis, H. (2021). Challenges and best-practice recommendations for designing and conducting interviews with elite informants. *Journal of Management Studies*, 58(3), 649–672.
- Thanos, I. C. (2023). The complementary effects of rationality and intuition on strategic decision quality. *European Management Journal*, 41(3), 366–374.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <https://doi.org/10.2307/256474>
- 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.