

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E COGNITIVAS DE GESTORES E SUA INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

PERSONAL AND COGNITIVE CHARACTERISTICS OF MANAGERS AND THEIR INFLUENCE ON DECISION-MAKING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

JOSILENE APARECIDA BARBOSA DA SILVA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

NAIRANA RADTKE CANEPPELE
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

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.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E COGNITIVAS DE GESTORES E SUA INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Objetivo do estudo

Investigar como características pessoais e cognitivas de gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam o processo de tomada de decisão.

Relevância/originalidade

O estudo amplia a aplicação da Teoria do Alto Escalão (TAE) para o contexto educacional brasileiro, área ainda pouco explorada, contribuindo para compreender a influência de atributos pessoais e comportamentais na gestão estratégica de IES públicas e privadas.

Metodologia/abordagem

Pesquisa quantitativa e descritiva, tipo survey, com 46 reitores e pró-reitores de IES brasileiras. Foram aplicadas escalas validadas (REI, BIS-11, SCG e desempenho organizacional), analisando-se os dados via estatística descritiva e testes não paramétricos.

Principais resultados

Habilidade racional, impulsividade (motora, atencional e por não planejamento), sistemas de controle de gestão e desempenho organizacional (econômico e relacional) influenciam as decisões. Experiência acadêmica e tempo no cargo associam-se a decisões assertivas, enquanto impulsividade varia por sexo, idade e trajetória profissional.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo reforça a TAE ao evidenciar que fatores cognitivos e comportamentais, combinados a variáveis demográficas, moldam decisões estratégicas. Metodologicamente, integra múltiplos instrumentos de mensuração para análise de determinantes da decisão em gestão universitária.

Contribuições sociais/para a gestão

Os achados orientam políticas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de gestores, destacando a importância de controlar impulsividade, fortalecer a análise racional e utilizar sistemas de gestão estruturados, visando maior eficácia estratégica e sustentabilidade institucional.

Palavras-chave: Teoria do Alto Escalão, Tomada de decisão, Instituições de Ensino Superior, Características pessoais e cognitivas, Gestão estratégica

PERSONAL AND COGNITIVE CHARACTERISTICS OF MANAGERS AND THEIR INFLUENCE ON DECISION-MAKING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Study purpose

To investigate how the personal and cognitive characteristics of Higher Education Institution (HEI) managers influence decision-making processes.

Relevance / originality

This study expands the application of Upper Echelons Theory to the Brazilian educational context, an area still underexplored, contributing to the understanding of the influence of personal and behavioral attributes on the strategic management of public and private HEIs.

Methodology / approach

Quantitative and descriptive survey research was conducted with 46 rectors and vice-rectors from Brazilian HEIs. Validated scales were applied (REI, BIS-11, MCS, and organizational performance), and data were analyzed using descriptive statistics and nonparametric tests.

Main results

Rational ability, impulsivity (motor, attentional, and non-planning), management control systems, and organizational performance (economic and relational) significantly influence decision-making. Academic experience and time in office are associated with more assertive decisions, while impulsivity varies according to gender, age, and professional trajectory.

Theoretical / methodological contributions

The study reinforces Upper Echelons Theory by showing that cognitive and behavioral factors, combined with demographic variables, shape strategic decisions. Methodologically, it integrates multiple measurement instruments for a comprehensive analysis of the determinants of decision-making in university management.

Social / management contributions

The findings guide recruitment, training, and managerial development policies, highlighting the importance of controlling impulsivity, strengthening rational analysis, and using structured management systems to achieve greater strategic effectiveness and institutional sustainability.

Keywords: Upper Echelons Theory, Decision-making, Higher Education Institutions, Personal and cognitive characteristics, Strategic management

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E COGNITIVAS DE GESTORES E SUA INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica constitui um campo de estudo amplamente consolidado na administração, acompanhando a dinâmica acelerada das mudanças no ambiente competitivo (Ferreira, 2021). Apesar do vasto corpo de literatura existente, determinados aspectos permanecem pouco explorados, sobretudo aqueles relacionados às dimensões cognitivas e comportamentais dos gestores, atores centrais no processo decisório e na formulação estratégica. Características pessoais como idade, gênero, escolaridade, experiência profissional e tempo no cargo, quando analisadas sob a ótica estratégica, podem exercer influência significativa nas decisões organizacionais.

A tomada de decisão estratégica é um processo central para o desempenho e a sustentabilidade das organizações, especialmente em contextos de alta complexidade, como as Instituições de Ensino Superior (IES). Nesses ambientes, a eficácia das decisões depende não apenas de condições estruturais e contextuais, mas também de fatores intrinsecamente ligados aos indivíduos que as tomam. A estratégia comportamental e a Teoria do Alto Escalão (TAE) oferecem um arcabouço teórico robusto para compreender como características pessoais, cognitivas e emocionais dos gestores influenciam a formulação e a execução das estratégias organizacionais (Hambrick & Mason, 1984; Powell, Lovaglio & Fox, 2011).

A TAE, proposta por Hambrick e Mason (1984) e posteriormente aprofundada por Carpenter (2004), oferece um arcabouço teórico para compreender como atributos individuais dos gestores, valores, atitudes, percepções e perfis comportamentais, se refletem nas escolhas estratégicas e no desempenho das organizações (D'Souza, 2020). Essa abordagem sustenta que as decisões estratégicas não são puramente racionais, mas fortemente influenciadas por fatores cognitivos e emocionais, alinhando-se ao conceito de racionalidade limitada (Almeida & Sobral, 2022). Estudos como os de Plöckinger et al. (2016) e Oppong (2014) reforçam que organizações tendem a espelhar a visão de mundo de seus líderes, e que características demográficas e experiências prévias influenciam diretamente o processo decisório de CEOs e executivos de alto escalão.

Entretanto, embora a TAE tenha sido amplamente aplicada em contextos empresariais e industriais (Bromiley & Rau, 2016; Lin & Rababah, 2014), observa-se uma lacuna específica no que se refere à sua aplicação no setor educacional, particularmente nas Instituições de Ensino Superior (IES). Pesquisas como as de Biazzi et al. (2011) indicam que ainda são raros os estudos que investigam de forma aprofundada como atributos pessoais dos gestores influenciam a gestão estratégica e o gerenciamento de resultados em universidades brasileiras. Essa lacuna torna-se mais relevante considerando que o ambiente universitário apresenta alta complexidade operacional e demandas específicas ligadas às atividades-fim, ensino, pesquisa e extensão, o que exige modelos de gestão adaptados à sua natureza peculiar (Diniz & Castro, 2010).

Também é preciso ressaltar que existe, lacunas sobre como variáveis como habilidade racional, mecanismos intuitivos e diferentes dimensões de impulsividade interagem com fatores demográficos, como sexo, idade, tempo de experiência e escolaridade, na realidade das IES brasileiras. Pesquisas anteriores indicam que gestores reagem com racionalidade limitada (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963), e que traços de personalidade podem potencializar ou comprometer a análise de riscos e a adoção de estratégias eficazes. No entanto, poucos estudos investigaram esses aspectos de forma integrada, associando-os a medidas objetivas de desempenho organizacional e ao uso de sistemas de controle de gestão.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: apesar da relevância da gestão estratégica para a sustentabilidade e competitividade das IES, existe escassez de evidências empíricas que expliquem como características pessoais dos gestores influenciam a tomada de decisão nesse contexto. Com base nesse diagnóstico, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como as características pessoais dos gestores das IES influenciam na tomada de decisão?

Este estudo busca preencher essa lacuna, examinando como características pessoais e cognitivas de reitores e pró-reitores de IES influenciam seu processo de tomada de decisão. Foram avaliados construtos como mecanismos intuitivos (engajamento e habilidade experiencial), mecanismos racionais (engajamento e habilidade racional), três dimensões de impulsividade (motora, atencional e por não planejamento), o uso de sistemas de controle de gestão e diferentes dimensões de desempenho organizacional (econômico, comercial/negócio, relacional e geral). A pesquisa revelou padrões e relações até então pouco explorados na gestão universitária.

A justificativa para este estudo fundamenta-se em três aspectos principais. Primeiro, no campo acadêmico, esta investigação contribui para ampliar a aplicação da TAE, estendendo-a para um contexto, o das IES brasileiras, ainda pouco explorado (Biazzi et al., 2011; Bromiley & Rau, 2016). Segundo, no campo prático, compreender o papel das características pessoais na tomada de decisão pode subsidiar o desenvolvimento de processos mais assertivos de recrutamento, treinamento e avaliação de gestores universitários, alinhando competências individuais às demandas estratégicas institucionais (Oppong, 2014). Por fim, do ponto de vista social e econômico, a qualidade da gestão nas universidades impacta diretamente a formação de capital humano e a competitividade do setor educacional, sendo a educação reconhecida como um vetor central de desenvolvimento (Becket & Brooks, 2008).

Assim, este estudo tem como objetivo identificar como as características pessoais dos gestores de IES influenciam o processo de tomada de decisão. Ao preencher essa lacuna, espera-se fornecer contribuições teóricas para o avanço dos estudos sobre gestão estratégica e implicações práticas para a melhoria da governança nas instituições de ensino superior.

Ao antecipar a discussão de resultados, este artigo destaca que fatores como habilidade racional, impulsividade e sistema de controle de gestão emergem como determinantes para a qualidade das decisões estratégicas, enquanto variáveis estritamente financeiras tendem a apresentar menor relevância no contexto das IES públicas. Dessa forma, o estudo contribui tanto para o avanço da literatura em gestão estratégica comportamental quanto para a prática de seleção, desenvolvimento e capacitação de líderes acadêmicos.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia Comportamental

A estratégia comportamental busca fortalecer a teoria da estratégia com base em hipóteses realistas sobre a cognição e as emoções humanas, incorporando insights da psicologia cognitiva e social para analisar o comportamento organizacional. Embora crescente entre estudiosos, é considerada por alguns fragmentada e limitada para análises econômicas e financeiras mais amplas, devido à sua abordagem parcimoniosa (Powell et al., 2011).

Pesquisas mostram que as decisões estratégicas resultam de fatores cognitivos como imaginação, julgamento, percepções, persistência e perspicácia (Crossland & Hambrick, 2007). Apesar disso, gestores frequentemente apresentam racionalidade limitada quando pressionados, o que pode influenciar negativamente suas escolhas (Hambrick, 2014; D'Souza, 2020).

De acordo com Berkeley (2000), os gestores trazem qualidades como benevolência, perseverança, altruísmo e criatividade, capazes de impulsionar mudanças e alterar a dinâmica competitiva. Contudo, também podem exibir arrogância, narcisismo, excesso de confiança e miopia cognitiva, direcionando atenção excessiva a si mesmos e negligenciando concorrentes.

As decisões estratégicas, por serem escolhas cruciais sobre os rumos da organização, dependem fortemente desses aspectos comportamentais (Scharanger & Madansky, 2013). Como as empresas e seus estrategistas diferem significativamente, o mercado torna-se mais competitivo (Augier & Teece, 2009). Nesse sentido, a Teoria do Alto Escalão se configura como um braço importante da teoria comportamental, pois ambas tratam dos vieses cognitivos dos gestores em contextos estratégicos (Scharanger & Madansky, 2013).

2.2 Teoria do Alto Escalão (TAE)

A Teoria do Alto Escalão (Upper Echelons Theory), proposta por Hambrick e Mason (1984), sustenta que as características demográficas e cognitivas dos executivos influenciam diretamente as decisões estratégicas e o desempenho organizacional. Idade, gênero, formação, experiência profissional e tempo no cargo afetam percepções e interpretações do ambiente, moldando escolhas estratégicas.

Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007) defendem que gestores interpretam o ambiente conforme suas experiências e valores, o que pode gerar vieses cognitivos. Estudos posteriores (Carpenter et al., 2004; Lawrence, 1997) confirmam que diversidade de gênero, formação e trajetória contribui para decisões mais inovadoras, enquanto homogeneidade tende a limitar a visão estratégica.

A TAE conecta-se à estratégia comportamental por considerar a racionalidade limitada dos gestores e a influência de fatores subjetivos no processo decisório. O desempenho das organizações, portanto, não depende apenas de condições externas, mas também das características pessoais e experiências acumuladas dos tomadores de decisão.

2.3 Tomada de decisão na gestão universitária

As Instituições de Ensino Superior (IES) apresentam um contexto de gestão particularmente complexo, pois precisam conciliar ensino, pesquisa e extensão, mobilizando múltiplos atores e interesses. A tomada de decisão nesse ambiente é influenciada por fatores como estrutura organizacional, colegialidade, burocracia e restrições políticas e financeiras. Em instituições públicas, segundo Secchi (2009), a gestão tende a ser altamente formalizada, com regras rígidas que regulam a interação entre a alta gestão e os subordinados, o que pode limitar o acesso e reduzir a agilidade nas decisões.

Além das estruturas institucionais, o tempo de experiência e a vivência acadêmica desempenham papel central na capacidade dos gestores de avaliar riscos, identificar oportunidades e equilibrar racionalidade com sensibilidade às demandas sociais (Zhou, 2010; He & Zou, 2024). Nesse cenário, os gestores precisam lidar com incertezas, mudanças constantes no ambiente educacional e pressões internas e externas, exigindo competências múltiplas para a formulação de estratégias eficazes.

A gestão universitária, por sua vez, diferencia-se de outros setores pela natureza colegiada, multiplicidade de objetivos e estrutura fragmentada (Santos & Bronnrmann, 2013). Trata-se de um processo que envolve planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, financeiros e acadêmicos, bem como interação com órgãos reguladores e a sociedade. Liderar no contexto da gestão universitária, requer não apenas competências técnicas, mas também ética, habilidades interpessoais e capacidade de engajar equipes (Mercader Pomarón, 2020).

O sucesso da gestão universitária depende da habilidade de conciliar interesses divergentes, promover inovação e manter a qualidade acadêmica, mesmo diante de restrições orçamentárias e demandas crescentes do mercado educacional. Assim, as características pessoais e cognitivas dos gestores tornam-se determinantes para a efetividade das decisões e a sustentabilidade institucional, reforçando a interligação entre a Teoria do Alto Escalão, a estratégia comportamental e a prática da gestão nas IES.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e quantitativa, com abordagem survey, visando identificar a influência das características pessoais dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) na tomada de decisão. A escolha por este delineamento justifica-se pela necessidade de compreender, de forma objetiva e mensurável, as relações entre variáveis demográficas e aspectos estratégicos de gestão.

Foram abordados gestores (reitores e pró-reitores) de 210 IES cadastradas no Ministério da Educação e Cultura (MEC), dentre elas estão Faculdades, Universidades, Centro Universitários e Institutos presentes em Minas Gerais e demais regiões do Brasil. A população-alvo foi composta por gestores atuantes, reitores e pró-reitores, em IES brasileiras. A amostra foi definida por conveniência, considerando a disponibilidade e acessibilidade dos respondentes, totalizando 46 participantes.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, elaborado com base em escalas validadas e questões demográficas. Para avaliar os mecanismos de tomada de decisão, utilizou-se a Rational–Experiential Inventory (REI), desenvolvida por Epstein, Pacini, Denes-Raj e Heier (1996) com base na Cognitive-Experiential Self-Theory (CEST). Essa teoria propõe a existência de dois sistemas paralelos de processamento da informação: o racional, caracterizado pelo pensamento analítico, lógico e deliberado, e o experiencial, associado à intuição, ao processamento rápido e automático e às experiências prévias. A escala mensura tanto a habilidade percebida quanto o engajamento em cada sistema, distribuindo seus itens em quatro dimensões: engajamento racional, habilidade racional, engajamento experiencial e habilidade experiencial. No Brasil, o instrumento foi traduzido, adaptado culturalmente e validado por Gomes, Mól e Marques (2019), originando a Escala de Mecanismos Intuitivo e Racional para Tomada de Decisão, que manteve a estrutura original e apresentou bons índices de confiabilidade ($\alpha > 0,70$) e validade para o contexto nacional. Essa versão adaptada permite investigar, no cenário brasileiro, o equilíbrio ou a predominância entre pensamento racional e experiencial, fornecendo subsídios para compreender como gestores utilizam esses mecanismos no processo decisório.

A Escala de Impulsividade de Barratt – versão 11 (BIS-11), desenvolvida por Patton, Stanford e Barratt (1995), foi empregada para mensurar o traço de impulsividade em três dimensões: impulsividade atencional (dificuldade em manter o foco), impulsividade motora (agir de forma rápida e não planejada) e impulsividade por não planejamento (priorizar recompensas imediatas em detrimento de objetivos de longo prazo). Composta por 30 itens organizados em escala Likert de quatro pontos, a BIS-11 possui ampla utilização internacional e evidências robustas de validade e confiabilidade. No Brasil, foi traduzida, adaptada culturalmente e validada por Malloy-Diniz et al. (2010) no Jornal Brasileiro de Psiquiatria, garantindo equivalência conceitual e linguística com o instrumento original. Essa versão nacional é adequada para investigar o impacto da impulsividade na tomada de decisão de gestores de Instituições de Ensino Superior (IES).

Para avaliar o uso de Sistemas de Controle de Gestão (SCG), adotou-se o instrumento desenvolvido por Bobe e Kober (2018), que investiga a relação entre características pessoais de

reitores e a utilização de sistemas de controle e medidas de desempenho em universidades. A escala contempla duas dimensões principais: informações financeiras (orçamento, custos, receitas e resultados) e informações não financeiras (indicadores de ensino, pesquisa, satisfação de alunos e funcionários, processos internos e relacionamento com a comunidade). Seu objetivo é mensurar tanto o grau de utilização desses sistemas quanto a ênfase atribuída a cada tipo de informação no processo decisório. O modelo parte da premissa de que a eficácia dos SCG não depende apenas das ferramentas disponíveis, mas também das características cognitivas e pessoais dos gestores, como experiência, idade, formação acadêmica e estilo de liderança.

Por fim, para mensurar a percepção de desempenho organizacional, utilizou-se a escala proposta por Delaney e Huselid (1996), originalmente elaborada para avaliar resultados econômicos (lucro, crescimento, liquidez), comerciais/mercadológicos (participação de mercado, competitividade), relacionais (qualidade do relacionamento com clientes, fornecedores e comunidade) e desempenho organizacional geral. No Brasil, essa escala foi traduzida e adaptada por Felício (2007), preservando a estrutura dimensional original e ajustando a terminologia ao contexto organizacional brasileiro. Essa versão permite comparações consistentes entre estudos nacionais e internacionais e tem sido aplicada em diferentes setores, incluindo o ensino superior.

As quatro escalas utilizadas neste estudo, REI (Epstein et al., 1996; Gomes et al., 2019), BIS-11 (Patton et al., 1995; Malloy-Diniz et al., 2010), Sistema de Controle de Gestão (Bobe & Kober, 2018) e Percepção de Desempenho Organizacional (Delaney & Huselid, 1996; Felício, 2007), foram selecionadas por sua capacidade de mensurar diferentes dimensões cognitivas, comportamentais e gerenciais diretamente relacionadas à pergunta de pesquisa: como as características pessoais dos gestores de IES influenciam o processo de tomada de decisão. A REI permite identificar a predominância ou equilíbrio entre pensamento racional e experiencial, fornecendo indícios sobre estilos cognitivos que orientam decisões. A BIS-11 complementa essa análise ao captar níveis de impulsividade que podem afetar a ponderação e o planejamento das escolhas. O instrumento de Bobe e Kober (2018) revela a forma como o perfil individual influencia a utilização de sistemas de controle de gestão e de informações estratégicas, enquanto a escala de Delaney e Huselid (1996) evidencia como essas características se refletem na percepção de desempenho organizacional. Em conjunto, essas medidas oferecem uma visão integrada das relações entre traços pessoais, uso de ferramentas gerenciais e resultados percebidos, possibilitando compreender de maneira mais ampla o impacto das características individuais na tomada de decisão nas IES.

A coleta de dados ocorreu de forma eletrônica, por meio do envio do questionário em plataforma on-line, garantindo maior alcance geográfico e otimização do tempo de resposta. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e assegurados quanto à confidencialidade e ao uso exclusivo das informações para fins acadêmicos. Junto ao questionário, enviou-se também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a fim gerar confiabilidade na pesquisa. Todo o conteúdo da pesquisa, incluindo o questionário, foi enviado e aprovado pelo Comitê de Ética.

Os dados obtidos, 46 respostas, foram analisados com o auxílio do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), utilizando-se de técnicas de estatística descritiva para caracterização da amostra e análises inferenciais para verificação das relações entre variáveis, incluindo teste qui-quadrado e análise de correlação de Spearman, conforme adequação ao nível de mensuração dos dados.

A adoção desse procedimento metodológico permitiu estabelecer evidências empíricas sobre o papel das características pessoais dos gestores na condução das estratégias organizacionais das IES, contribuindo para o avanço das discussões sobre a aplicação da Teoria do Alto Escalão no contexto educacional brasileiro.

4. RESULTADOS

Responderam a pesquisa 46 reitores e pró-reitoras das IES. O perfil sociodemográfico e profissional da amostra. Em relação ao gênero, observa-se predominância feminina, com mais de 58% das respostas provenientes de mulheres ($n = 27$). Quanto à faixa etária, mais de 90% dos participantes situam-se entre 36 e 65 anos, evidenciando um grupo de gestores em plena maturidade profissional. O nível de escolaridade é elevado: 34 dos 46 respondentes possuem título de doutorado, reforçando o alto grau de qualificação acadêmica.

No que se refere à experiência na área acadêmica, a maioria apresenta trajetória extensa. Apenas 6% dos respondentes possuem até dez anos de atuação, enquanto mais da metade (acima de 50%) acumula entre 21 e 30 anos de experiência nesse segmento. Esse padrão se repete na experiência de carreira: mais de 50% têm 20 anos ou mais de atuação profissional. Quanto ao tempo no cargo de gestor principal, o maior grupo (cerca de 47%) exerce a função entre seis e onze anos, seguido por gestores com até cinco anos de experiência (aproximadamente 30% da amostra).

Em relação à distribuição geográfica, Minas Gerais concentra o maior número de participantes ($n = 23$), seguido pelo Paraná ($n = 5$). Os demais respondentes estão distribuídos entre os estados de Alagoas, Bahia, Goiás, Rio de Janeiro, São Paulo, Amazonas, Ceará, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Tocantins.

As seções 4.1 e 4.2 se complementam ao oferecer uma visão integrada entre a análise descritiva das escalas e a verificação estatística da influência dos construtos na tomada de decisão dos gestores de IES. Enquanto a seção 4.1 apresenta o comportamento das médias, modas e frequências dos indicadores, permitindo identificar padrões iniciais nos mecanismos intuitivos, racionais, impulsividade, sistemas de controle de gestão e desempenho organizacional, a seção 4.2 aprofunda essa análise ao testar a significância estatística desses padrões, determinando quais características e fatores efetivamente impactam o processo decisório. Assim, a leitura conjunta das duas seções permite compreender não apenas como os gestores percebem e utilizam diferentes competências e ferramentas de gestão, mas também quais dessas variáveis apresentam influência real e mensurável nas suas escolhas estratégicas.

4.1 Análise das escalas

A análise de normalidade revelou que todos os indicadores apresentaram distribuição não normal, com rejeição da hipótese nula ($\text{sig.} < 0,05$). Diante disso, optou-se pela utilização de técnicas estatísticas robustas à violação desse pressuposto.

Os resultados relacionados aos mecanismos intuitivos indicaram dois padrões. No engajamento experiencial, o primeiro grupo de indicadores, com médias acima de 3,15, refletiu elevada valorização da intuição como guia para ações e resolução de problemas, com moda predominante igual a 4 (“muitas vezes”) e frequência combinada das opções 4 e 5 superior a 50% das respostas. O segundo grupo, com médias inferiores a 2,7, concentrou-se em afirmações contrárias ao uso da intuição, apresentando moda 2 (“raramente”) e predominância de respostas negativas. Na habilidade experiencial, o padrão foi semelhante: indicadores com médias acima de 3 revelaram percepção de alta confiabilidade da própria intuição, especialmente para avaliar pessoas e situações, enquanto os de menor média indicaram baixa concordância com afirmações que depreciam a capacidade intuitiva.

Em relação aos mecanismos racionais, o engajamento racional demonstrou que os gestores têm forte gosto por atividades intelectualmente desafiadoras e pela resolução de problemas complexos, com médias superiores a 3,6 nos principais indicadores, contrastando com médias abaixo de 3,07 em afirmações associadas à evitação do pensamento profundo. Na

habilidade racional, observaram-se médias elevadas ($\geq 3,38$) em itens que destacam o uso da lógica e análise criteriosa para a tomada de decisão, em contraste com médias baixas nos indicadores que sugerem pouca habilidade analítica.

No que diz respeito à impulsividade, os três tipos avaliados apresentaram médias predominantemente baixas. Na impulsividade motora, observou-se baixa frequência de ações rápidas e não planejadas, exceto para “Tomar decisões rapidamente”, com média intermediária (3,35). Na impulsividade atencional, os resultados indicaram alta capacidade de concentração, com exceção de um item que aponta distrações ocasionais. Na impulsividade por não planejamento, predominam respostas que indicam comportamento planejado e orientado ao futuro.

Os gestores atribuíram alta relevância ao Sistema de Controle de Gestão (SCG) tanto para dados financeiros quanto não financeiros. Mais de 50% das respostas concentraram-se nas opções “concordo parcialmente” ou “concordo”, e várias métricas apresentaram médias superiores a 4,0. A menor média (3,02) foi observada no item “Só me envolvo no processo de SCG quando as ações ou resultados estão de acordo com planos”. Em IES públicas, a menor ênfase em indicadores de receita e custo foi associada à natureza institucional dessas organizações.

Quanto ao desempenho organizacional, a dimensão econômica revelou avaliação positiva do crescimento de vendas (moda = 4), mas percepções moderadas sobre rentabilidade e liquidez, possivelmente influenciadas pela competitividade e ajustes de preços. A dimensão comercial/negócios apresentou percepção majoritariamente positiva, com participação de mercado e competitividade avaliadas como “alta” ou “muito alta” por mais de 50% dos respondentes. Na dimensão relacional, houve avaliações favoráveis sobre satisfação e relações internas, com médias superiores a 3,0 e baixa incidência de percepções negativas. O desempenho organizacional geral também foi avaliado positivamente, com médias superiores a 3,7 e predominância de respostas “alta” e “muito alta” em todas as dimensões.

De forma geral, os gestores das IES combinam elevados mecanismos intuitivos e racionais, baixa impulsividade e uso intensivo de SCG, fatores associados a uma visão positiva do desempenho organizacional, especialmente nas dimensões comercial e relacional. Esses resultados corroboram a Teoria do Alto Escalão, indicando que características pessoais e cognitivas dos gestores influenciam significativamente suas percepções e práticas de gestão.

Com base nos padrões identificados na análise descritiva apresentada na seção 4.1, a seção 4.2 aprofunda a investigação ao avaliar estatisticamente a relevância dos construtos para o processo de tomada de decisão dos gestores de IES. Essa transição permite avançar de uma leitura exploratória dos dados, que revela tendências e percepções gerais, para uma análise inferencial capaz de indicar, com suporte estatístico, quais fatores e características pessoais exercem influência significativa nas decisões estratégicas.

4.2 Fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa

A análise dos construtos investigados evidenciou que determinadas características pessoais e cognitivas dos gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) exercem influência significativa sobre o processo de tomada de decisão, enquanto outras não apresentam relevância estatística.

Os construtos relacionados ao mecanismo intuitivo, engajamento experiencial, habilidade experiencial e mecanismo racional engajamento racional, baseados em Gomes et al. (2019), apresentaram valores de significância acima de 0,05. Esses resultados indicam que tais fatores, isoladamente, não influenciam de forma decisiva as escolhas dos gestores,

corroborando as teses de March e Simon (1958) e Cyert e Mach (1963), segundo as quais a intuição precisa ser combinada à racionalidade para sustentar decisões eficazes.

Em contrapartida, o construto mecanismo racional habilidade racional apresentou significância estatística ($p < 0,05$), demonstrando que essa habilidade exerce papel relevante no processo decisório. Esse achado dialoga com o estudo de Choi e Kim (2023), que destaca o impacto do tempo de experiência acadêmica no aprimoramento da capacidade de decisão. Por se tratar de uma competência individual, seu desenvolvimento está associado às características cognitivas e ao histórico profissional de cada gestor.

Os três construtos de impulsividade, motora, atencional e por não planejamento, conforme Barratt (1995), mostraram-se influenciadores. A impulsividade motora apresentou maior ocorrência em mulheres com menor tempo de atuação acadêmica; a atencional exibiu padrão semelhante, associando-se à dificuldade de manter foco e planejamento; já a impulsividade por não planejamento destacou-se em mulheres com maior tempo de experiência e idade, sugerindo que decisões rápidas e de curto prazo podem ser tomadas mesmo por gestores experientes. Em conjunto, esses resultados indicam que a impulsividade, em suas diferentes formas, pode conduzir a escolhas menos estratégicas e mais reativas.

No campo da gestão estratégica, o construto sistema de controle de gestão (Bobe & Kober, 2018) apresentou valores de significância abaixo de 0,05, confirmando sua relevância para o processo decisório. A adoção de práticas estruturadas de planejamento, monitoramento e uso de informações mostrou-se determinante para uma gestão eficaz. Por outro lado, o sistema de controle de gestão de desempenho financeiro não apresentou relevância estatística, possivelmente devido à dependência de recursos governamentais em instituições públicas, o que limita a autonomia dos gestores sobre esse aspecto.

Quanto ao desempenho organizacional, os construtos econômico e relacional (Delaney & Huselid, 1996) se mostraram relevantes. O desempenho econômico esteve associado ao tempo de experiência como gestor, reforçando a importância da vivência profissional no desenvolvimento de decisões assertivas. O desempenho relacional apresentou significância para o fator “sexo”, com gestores do sexo masculino, mais jovens e com menor escolaridade relatando melhor percepção nesse aspecto, embora tal diferença possa estar mais relacionada à experiência acumulada do que ao gênero em si. Por outro lado, os construtos desempenho organizacional comercial/negócio, geral e total não apresentaram significância e, portanto, não foram considerados influenciadores diretos na tomada de decisão.

Em síntese (Tabela 1), os resultados apontam que os principais fatores que influenciam o processo decisório dos gestores de IES são: habilidade racional, impulsividade (nas dimensões motora, atencional e por não planejamento), sistema de controle de gestão e desempenho organizacional (econômico e relacional). Esses achados reforçam a importância da experiência profissional, do desenvolvimento de competências cognitivas e da adoção de práticas estruturadas de gestão para decisões mais estratégicas e eficazes.

O tamanho do efeito das diferenças que são estatisticamente significativas, as quais variam entre 0,25 e 0,46. Os dados obtidos na Tabela 1 mostram que nenhuma das diferenças estatisticamente significativas possui um tamanho de efeito grande. O tamanho do efeito considerado médio – entre 0,30 e 0,50 – ocorre para o construto Mecanismo racional habilidade racional em relação às diferenças entre anos de academia, para os construtos Impulsividade motora, Impulsividade atencional e Desempenho organizacional relacional em relação a homens e mulheres e para o construto Sistema controle gestão entre os mais jovens e mais idosos assim como também para os gestores de maior e de menor escolaridade reforçando assim os pareceres emitidos nos estudos de Hambrick e Manson (2013) onde a diversidade de gênero é essencial para o desenvolvimento ocorra de forma benéfica para as instituições.

Tabela 1.

Fatores que influenciam a tomada de decisão dos gestores de IES

Construto	Característica Pessoal	Significância	Tamanho do Efeito	
Mecanismo intuitivo	Nenhuma	> 0,05	Não há	Intuição isolada não sustenta decisões eficazes; exige racionalidade.
engajamento	Variável			
experencial				
Mecanismo intuitivo	Nenhuma	> 0,05	Não há	Mesma tendência do anterior;
habilidade	Variável			resultados próximos entre grupos.
experencial				
Mecanismo racional	Nenhuma	> 0,05	Não há	Resultados homogêneos; racionalidade
engajamento	Variável			mínima já altera levemente a amostra.
racional				
Mecanismo racional	Anos Academia	< 0,05	0,34	Habilidade cognitiva individual;
habilidade				impactada pelo tempo de academia
racional				(Choi & Kim, 2023).
Impulsividade motora	Sexo	< 0,05	0,33	Mais frequente em mulheres com
	Anos Academia	< 0,05	0,26	menor tempo de atuação acadêmica.
Impulsividade atencional	Sexo	< 0,05	0,46	Dificuldade de manter foco e
				planejamento; padrão similar à
				impulsividade motora.
Impulsividade não planejamento	Sexo	< 0,05	0,29	Mais presente em mulheres com maior
				tempo de experiência e idade; foco em
				consequências imediatas.
Sistema controle gestão	Idade	< 0,05	0,31	Planejamento e monitoramento
	Escolaridade	< 0,05	0,34	estruturados favorecem decisões
	Anos Academia	< 0,05	0,27	estratégicas.
Sistema controle gestão financeiro	Anos academia	< 0,05	0,28	Dependência de recursos
desempenho				governamentais limita a influência.
organizacional	Anos Gestor	< 0,05	0,29	Associado ao tempo de experiência
econômico				como gestor; vital para decisões
Desempenho organizacional	Idade	< 0,05	0,29	assertivas.
comercial/negócio	Anos Gestor	< 0,05	0,25	Diferença associada a sexo e
Desempenho organizacional				experiência; homens mais jovens
relacional	Sexo	< 0,05	0,33	relatam percepção melhor.
Desempenho organizacional geral	Nenhuma	> 0,05	Não há	Não apresentou influência direta.
Desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral)	Idade	< 0,05	0,25	Não apresentou influência direta.

No que tange ao efeito pequeno, abaixo de 0,30, ele ocorre para o construto impulsividade motora em relação aos anos de experiência dos gestores, o construto Sistema controle de gestão e construto Sistema controle gestão financeiro com mais anos e com menos

anos de academia. Existe ainda relação deste efeito com o construto Impulsividade não planejamento em relação aos homens e mulheres, o construto Desempenho Organizacional econômico e construto Desempenho organizacional comercial/negócio em relação aos gestores com mais anos no cargo em comparação com aqueles que possuem menos tempo na gestão, por fim, falamos do construto Desempenho organizacional comercial/negócio e o construto desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral) na comparação entre gestores mais jovens e mais idosos.

Os resultados evidenciam que a tomada de decisão dos gestores de IES é influenciada principalmente por fatores ligados à habilidade racional, à impulsividade (em suas três dimensões) e a elementos de gestão estratégica e desempenho organizacional. Entre esses, a habilidade racional e o desempenho econômico mostraram-se fortemente associados ao tempo de experiência como gestor, confirmando que a maturidade profissional e o conhecimento acumulado contribuem para decisões mais assertivas.

A impulsividade, por outro lado, apresentou diferentes padrões de influência, variando conforme características pessoais como sexo, idade e tempo de atuação. Essa constatação indica que certos traços de personalidade podem comprometer a análise de riscos e a adoção de estratégias adequadas, especialmente quando combinados com menor experiência.

Os sistemas de controle de gestão, sobretudo aqueles voltados ao planejamento e monitoramento global da instituição, reforçaram sua importância como suporte estruturado ao processo decisório, enquanto controles estritamente financeiros não apresentaram a mesma relevância, possivelmente devido a limitações externas de recursos, especialmente nas IES públicas.

No conjunto, as evidências apontam que o perfil decisório dos gestores é resultado da interação entre competências cognitivas, características pessoais e mecanismos institucionais de suporte à gestão. Dessa forma, compreender e desenvolver essas dimensões de maneira integrada pode potencializar a eficácia da tomada de decisão nas IES.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo identificar como as características pessoais dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam a tomada de decisão, com base em amostras compostas por IES de Minas Gerais e de outras regiões do Brasil. Partiu-se do pressuposto de que a Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984) explicaria parte dos padrões positivos observados nas análises quantitativas, alinhando-se a estudos como D'Souza (2020) e outras pesquisas citadas.

Os resultados indicam que características como anos de academia, nível de escolaridade e tempo como gestor influenciam positivamente a tomada de decisão nas IES. Conforme Oppong (2014), tais fatores favorecem decisões mais sólidas, sustentam bons resultados econômicos e fortalecem a credibilidade institucional. Apesar disso, construtos como “mecanismo racional de engajamento” e “mecanismo racional de habilidade racional” mostram que profissionais muito experientes também podem apresentar menor engajamento, conforme alertado por Ray e Miller (1991).

De forma complementar, idade e sexo emergiram como variáveis relevantes. Os construtos ligados à impulsividade (motora, atencional e de não planejamento) indicam que mulheres e gestores jovens tendem a apresentar maiores níveis de impulsividade, o que exige atenção e estratégias de desenvolvimento. Esse achado não invalida o desempenho positivo das mulheres ou de jovens gestores (Özkanlı et al., 2009) mas sugere a importância de preparar esses perfis para decisões mais racionais e planejadas.

Além disso, no mecanismo intuitivo, engajamento experiencial, gestores com mais tempo de carreira, maior escolaridade e, em especial, mulheres experientes, demonstraram maior uso da intuição na resolução de problemas, reforçando Özkanlı et al. (2009) ao afirmar que a experiência no alto escalão aumenta a capacidade de absorver e responder a mudanças organizacionais. Já no mecanismo racional, habilidade racional, homens mais experientes e com mais tempo na carreira se destacaram, confirmando Miller, Burke e Glick (1998) e del Carmen Triana, Richard e Su (2019) sobre a importância da diversidade para enriquecer a estratégia organizacional. Para facilitar a compreensão e relacionar achados e literatura, apresenta-se o Tabela 2.

Tabela 2.

Influência das características pessoais dos gestores na tomada de decisão em IES

Característica Pessoal	Achados da Pesquisa	Apoio na Literatura	Convergência / Divergência
Anos de atuação na academia	Influência positiva, associada a decisões mais sólidas e estratégicas.	Oppong (2014); Hambrick e Mason (1984)	Convergência
Nível de escolaridade	Favorece decisões fundamentadas, especialmente em controles de gestão.	Bobbe e Kober (2018); Hambrick e Mason (1984)	Convergência
Tempo como gestor	Positivamente relacionado ao desempenho econômico e à qualidade das decisões.	Choi, Kim e Lee (2019)	Convergência
Idade	Perfis mais velhos tendem a menor engajamento.	Miller (1991)	Convergência parcial
Sexo	Mulheres mais jovens apresentam desempenho financeiro positivo; mulheres e jovens tendem a maior impulsividade.	Özkanlı et al. (2009); Loughlin, Arnold e Bell-Crawford (2012).	Divergência parcial

Nos construtos relacionados à impulsividade, verificou-se que a impulsividade motora e atencional é mais frequente entre mulheres e gestores com menos tempo de academia, enquanto a impulsividade por não planejamento apareceu entre mulheres com maior experiência e idade. Esses resultados confirmam parte das observações de Diniz et al. (2010) e Bakos (2008), mas também se conectam ao alerta de Choi, Kim e Lee (2023) sobre o papel do tempo de experiência no controle desses comportamentos.

Quanto ao desempenho organizacional (Tabela 3), o construto econômico apresentou forte associação com tempo como gestor, reforçando que experiência de liderança é decisiva para decisões assertivas sobre finanças (Augier & Teece, 2009). No desempenho relacional, destacou-se a influência do sexo e do tempo como gestor, mas sem uma direção única, homens mais jovens e menos experientes relataram percepção mais positiva, enquanto mulheres e gestores experientes se sobressaíram em outros indicadores.

Por fim, destaca-se a importância do nível de escolaridade como variável transversal, que permeia múltiplos construtos e aparece associada a melhor desempenho em mecanismos racionais e sistemas de controle de gestão. Essa relação fortalece a argumentação de Bobbe e Kober (2018) de que conhecimento e preparo técnico são pilares da tomada de decisão estratégica.

Em síntese, este estudo confirma a relevância das características pessoais na gestão de IES, ao mesmo tempo que ressalta que idade, gênero e tempo de experiência interagem de formas complexas com fatores cognitivos e comportamentais, moldando o processo decisório. Essa interação, quando bem compreendida, pode orientar políticas de desenvolvimento de lideranças mais eficazes e alinhadas às demandas específicas das instituições.

Tabela 3.
Desempenho organizacional e fatores de influência

Dimensão de Desempenho	Achados da Pesquisa	Apoio na Literatura	Relevância para Tomada de Decisão
Econômico	Tempo como gestor influencia positivamente; gestores experientes têm visão mais estratégica.	Augier e Teece (2009); Choi, Kim e Lee (2023)	Alta
Relacional	Diferenças associadas a sexo e tempo como gestor.	Delaney & Huselid (1996)	Média
Comercial/Negócio	Sem significância estatística.	—	Baixa
Geral/Total	Sem significância estatística.	—	Baixa

Assim, os resultados deste estudo evidenciam que a eficácia na tomada de decisão nas IES não depende apenas de competências técnicas, mas também de um equilíbrio entre experiência, preparo acadêmico, diversidade de gênero e controle de características comportamentais, como a impulsividade. Compreender essa interação permite às instituições desenvolver programas de formação e sucessão gerencial que aproveitem as forças de diferentes perfis, ao mesmo tempo que minimizam riscos associados a decisões precipitadas ou pouco fundamentadas. Dessa forma, ao reconhecer a influência das características pessoais sobre o processo decisório, as IES podem estruturar equipes de gestão mais estratégicas, resilientes e alinhadas às complexidades do ambiente educacional, fortalecendo sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma as características pessoais dos gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam o processo de tomada de decisão. A partir de revisão teórica e de pesquisa de campo com reitores e pró-reitores, foi possível identificar que fatores como sexo, idade, anos como gestor, anos de atuação acadêmica e nível de escolaridade apresentam relação significativa com determinadas dimensões da decisão estratégica.

Os resultados evidenciam que características pessoais, como sexo, idade, anos como gestor, anos de atuação acadêmica e escolaridade, influenciam a tomada de decisão de gestores de IES, especialmente quando associadas à habilidade racional, à impulsividade (motora, atencional e por não planejamento) e a elementos de gestão estratégica e desempenho organizacional. A experiência profissional destacou-se como variável central, reforçando seu papel no aprimoramento das decisões estratégicas.

Como implicação prática, os achados sugerem que as IES devem investir em processos de seleção, desenvolvimento e capacitação de gestores que considerem tanto competências cognitivas quanto traços comportamentais. Programas de treinamento voltados para o controle da impulsividade, o fortalecimento da análise racional e o uso estratégico de sistemas de gestão podem contribuir para melhorar a qualidade das decisões.

O estudo apresenta limitações relacionadas ao tamanho e perfil da amostra e ao acesso restrito a respondentes, o que pode limitar a generalização dos achados. Para pesquisas futuras, sugere-se testar variáveis moderadoras como cultura organizacional, tipo de instituição (pública ou privada) e contexto socioeconômico regional, além de explorar modelos longitudinais para avaliar como as características pessoais influenciam a tomada de decisão ao longo do tempo. Também é recomendada a aplicação de instrumentos psicológicos e simulações de cenários

para mensurar, de forma mais precisa, a relação entre impulsividade, racionalidade e eficácia das decisões.

Referências

- Almeida, F. J. R. D., & Sobral, F. J. B. D. A. (2005). Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 9-30.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Becket, N., & Brooks, M. (2008). Competitiveness in higher education: The case of university management. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 5–21.
- Biazzi, M. R. D., Muscat, A. R. N., & Biazzi, J. L. D. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, 18, 869-880.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2018). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1–23.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174-202.
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
- Choi, J. H., Kim, S., & Lee, A. (2019). CEO tenure, corporate social performance, and corporate governance: A Korean study. *Sustainability*, 12(1), 99.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- D'Souza, M. (2020). A responsabilidade social corporativa modera a relação entre o traço maquiavélico e o gerenciamento de resultados? *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 14(4), 12–24.
- del Carmen Triana, M., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48(7), 1681-1693.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Diniz, D., & Castro, J. (2010). Processo de gestão estratégica em universidades privadas: Um estudo de casos. *Revista de Administração da UFSM*, 3(3), 311–325.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., & Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive–experiential and analytical–rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390–405.
- Felício, J. A. (2007). Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional: um estudo nas empresas portuguesas (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Ferreira, M., Leal, E., Ferreira, A., & Ferreira, L. (2021). Perfil do controller e suas escolhas estratégicas: Uma análise sobre controllers brasileiros e portugueses. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15(186510), 1982–6486.
- Gomes, A. C. C., Mól, A. L. R., & Marques, M. C. (2019). Mecanismos Intuitivo e Racional: Validação de Escala para Tomada De Decisão. *Revista de Administração FACES*, 102-117.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy Of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organizations as a reflection of its top managers. *Academy Of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491.
- He, P., & Zou, Y. (2024). Are senior management with academic experience more cautious? Empirical evidence from corporate risk-taking. *Chinese Management Studies*. Advance online publication.
- Lin, H. C., & Rababah, N. (2014). CEO–TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 943-957.
- Loughlin, C., Arnold, K. A., & Bell-Crawford, J. (2012). Lost opportunity: Is transformational leadership accurately recognized and rewarded in all managers? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(1), 43–64.
- Malloy-Diniz, L. F., Mattos, P., Leite, W. B., Abreu, N., Coutinho, G., Paula, J. J. D., ... & Fuentes, D. (2010). Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 59, 99-105.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mercader Pomarón, V. M. (2020). Ethics and leadership from the perspective of university students and professionals. *Journal of Management and Business Education*, 3(3), 282–305.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34–52.
- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation. *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, 19(2), 169–183.
- Özkanlı, Ö., Machado, M. L., White, K., O'Connor, P., Riordan, S., Neale, J., & outros. (2009). Gender and management in higher education institutions: Changing organisational and management structures. *Tertiary Education and Management*, 15(3), 241–257.
- Patton, J. H., Stanford, M. S., & Barratt, E. S. (1995). Factor structure of the Barratt impulsiveness scale. *Journal of Clinical Psychology*, 51(6), 768–774.
- Plöckinger, M., Aschauer, E., Hiebl, M. R., & Rohatschek, R. (2016). The influence of individual executives on corporate financial reporting: A review and outlook from the perspective of upper echelons theory. *Journal of Accounting Literature*, 37(1), 55–75.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1991). The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 506–527.
- Santos, N. C. F., & Bronnemann, M. R. (2013). Desafios da gestão em instituições de ensino superior: Um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 6(1), 1–21.
- Schranger, J., & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: A foundational view. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 81–95.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369.

Zhou, Z. (2010). Impact of academic experience in economics on risk preferences and rationality: An empirical investigation. *Occidental College Working Paper*.