FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

RENATA BRASIL DE OLIVEIRA NOTRICA

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

São Paulo
2025

RENATA BRASIL DE OLIVEIRA NOTRICA

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Clandia Maffini Gomes.

São Paulo

2025

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Notrica, Renata Brasil de Oliveira.
Análise do comportamento dos líderes no processo de formulação e execução da estratégia organizacional. / Renata Brasil de Oliveira Notrica. São Paulo, [s.n.]: 2025.
136 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Clandia Maffini Gomes.
Área de concentração: Administração.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2025.

1. Estratégia comportamental. 2. Tomada de decisão. 3. Liderança. 4. Processo estratégico. 5. Formulação e execução estratégica. 6. Setor de mídia e comunicação - Brasil. 7. Ambientes VUCA-BANI I. Gomes, Clandia Maffini. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, José Elton e Angela, que são a minha maior inspiração de amor, coragem e sabedoria e ao meu marido, Raoul, meu amor e parceiro da vida que está sempre ao meu lado nos momentos mais desafiadores e nas maiores alegrias e conquistas de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me acompanharam nessa trajetória acadêmica, minha família, meu marido, toda equipe e mestres da FIA, aos amigos da inesquecível turma 11 e um agradecimento em especial à minha querida orientadora Dr.ª Prof.ª Clandia, que desde o início, me guiou e iluminou o meu caminho durante todo o percurso.

“Não vemos as coisas como
elas são, vemos como nós
somos.”
Anaïs Nin

RESUMO

As organizações enfrentam um cenário desafiador marcado por transformações tecnológicas aceleradas, incertezas econômicas, geopolíticas e competição acirrada. Os avanços da tecnologia em Inteligência Artificial (IA) e as recentes crises globais pressionam os líderes *C-level* a repensarem as estratégias com maior frequência e agilidade. Esta pesquisa investigou como o comportamento individual dos líderes *C-level* se associa aos processos de formulação e execução estratégica no setor de mídia e comunicação brasileiro, caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade e tendo a criatividade como o grande diferencial competitivo. Adotou-se uma abordagem qualitativa exploratória com entrevistas semiestruturadas em profundidade com 10 líderes *C-level*, submetidas a análise de conteúdo, temática e análise de coocorrências. Os resultados evidenciam uma assimetria significativa entre formulação e execução estratégica com uma maior demanda comportamental na fase de execução; a predominância de fatores internos sobre externos na influência do comportamento; e o excesso de confiança como um viés cognitivo dominante, amplificado por mecanismos setoriais específicos. A pesquisa contribui empiricamente ao evidenciar que a liderança estratégica bem-sucedida em setores criativos depende menos de competências genéricas e mais da capacidade de equilibrar dilemas estruturais, evidenciando que a vantagem competitiva se concentra mais na execução adaptativa do que no planejamento analítico. Os resultados da pesquisa levaram ao desenvolvimento de um *framework* aplicável para o mapeamento e desenvolvimento de competências comportamentais de lideranças *C-level* alinhadas às especificidades de setores criativos.

Palavras-chave: Estratégia comportamental; Tomada de decisão; Liderança; Processo estratégico; Formulação e execução estratégica; setor de mídia e comunicação; ambientes VUCA-BANI.

ABSTRACT

Organizations face a challenging landscape marked by accelerated technological transformations, economic and geopolitical uncertainties, and fierce competition. Advances in Artificial Intelligence (AI) technology and recent global crises pressure C-level leaders to rethink strategies with greater frequency and agility. This research investigated how the individual behavior of C-level leaders relates to strategic formulation and execution processes in the Brazilian media and communication sector, characterized by volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, and creativity as a key competitive differentiator. An exploratory qualitative approach was adopted, employing in-depth semi-structured interviews with ten C-level leaders, subjected to content analysis, thematic analysis, and co-occurrence analysis. Results reveal a significant asymmetry between strategic formulation and execution, with greater behavioral demands in the execution phase; the predominance of internal over external factors in influencing behavior; and overconfidence as a dominant cognitive bias, amplified by sector-specific mechanisms. The research contributes empirically by demonstrating that successful strategic leadership in creative sectors depends less on generic competencies and more on the capacity to balance structural dilemmas, evidencing that competitive advantage is concentrated more in adaptive execution than in analytical planning. Research findings led to the development of an applicable framework for mapping and developing behavioral competencies of C-level leadership aligned with the specificities of creative sectors.

Keywords: Behavioral strategy, Decision-making, Leadership, Strategic process, Strategic formulation and execution, Media and communication sector, VUCA-BANI environments.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contribuições para o estudo do comportamento organizacional 22
Figura 2: Modelo original proposto para Teoria do Alto Escalão 31
Figura 3: Modelo integrado da influência da liderança *C-level* (CEOs e/ou TMT) no processo de decisão estratégica 36
Figura 4: *Framework* integrado para estudos de decisões estratégicas. 39
Figura 5: Estratégia Comportamental: uma estrutura conceitual 52
Figura 6: Modelo conceitual da pesquisa qualitativa 57
Figura 7: Visão geral do projeto - ATLAS.ti 70
Figura 8: Rede de coocorrências entre fatores externos, fatores internos e "comportamento individual" 90
Figura 9: Rede de coocorrências entre "comportamento individual" e processo de formulação e execução estratégica 109
Figura 10: *Framework* produto tecnológico proposto 114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Traços mais relevantes para o sucesso nos negócios de empresas privadas (pesquisa realizada com candidatos a CEO) 32
Quadro 2: Principais autores e suas contribuições em estratégia organizacional 41
Quadro 3: 10 Escolas de Pensamento Estratégico..... 45
Quadro 4: Detalhamento perfil das empresas 59
Quadro 5: Integração do contexto VUCA-BANI e os constructos 61
Quadro 6: Comportamento organizacional..... 62
Quadro 7: Comportamento individual..... 63
Quadro 8: Tomada de Decisão Estratégica..... 64
Quadro 9: Estratégia Organizacional..... 65
Quadro 10: Estratégia Comportamental 66
Quadro 11: Perfil dos entrevistados – líderes *C-level* (CEO e/ou TMT) 71
Quadro 12: Evidências estilo de liderança..... 74
Quadro 13: Evidências valores e princípios..... 76
Quadro 14: Evidências autoconsciência e autorregulação emocional:..... 76
Quadro 15: Evidências experiência..... 77
Quadro 16: Evidências flexibilidade 79
Quadro 17: Evidências disrupção tecnológica 81
Quadro 18: Evidências das narrativas sobre fatores externos..... 82
Quadro 19: Evidências percepção e relação com a Geração Z 84
Quadro 20: Evidências modelo de governança e gestão..... 85
Quadro 21: Evidências cultura organizacional: 86
Quadro 22: Evidências estrutura organizacional..... 87
Quadro 23: Evidências valores..... 93
Quadro 24: Evidências artefatos..... 94
Quadro 25: Evidências dinâmicas formais..... 95
Quadro 26: Evidências coalizões internas 95
Quadro 27: Evidências excesso de confiança 98
Quadro 28: Evidências mapa mental competitivo..... 99
Quadro 29: Evidências rotinas comportamentais..... 100
Quadro 30: Evidências estilo de comunicação e mobilização 101
Quadro 31: Evidências abordagem utilizada e formatos e processos utilizados..... 103
Quadro 32: Evidências nível de acompanhamento da execução..... 103
Quadro 33: Evidências nível de flexibilidade..... 104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Detalhamento das entrevistas 67
Tabela 2: Categoria comportamento individual 74
Tabela 3: Categoria “contexto geral” 80
Tabela 4: Categoria “interface líder-contexto” 83
Tabela 5: Categoria “contexto organizacional” 85
Tabela 6: Categoria comportamento organizacional: 92
Tabela 7: Tomada de decisão estratégica 97
Tabela 8: Categoria estratégia organizacional 102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de citações por categoria (sem repetições)..... 73
Gráfico 2: Magnitude por código na categoria: comportamento individual 75
Gráfico 3: Coocorrências - Fatores externos e fatores internos e comportamento individual: 88
Gráfico 4: Códigos mais recorrentes na categoria "estratégia comportamental"..... 98
Gráfico 5: Coocorrências entre comportamento individual e processo de formulação e execução estratégica..... 107

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15
1.1. Definição da questão de pesquisa 18
1.2. Objetivos 19
1.2.1. Objetivo geral 19
1.2.2. Objetivos específicos 19
1.3. Justificativa 19
2. REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1. O impacto do comportamento humano no desempenho organizacional 21
2.2. O comportamento individual no contexto organizacional 27
2.3. A tomada de decisão estratégica como um processo crítico no desempenho organizacional 34
2.4. A estratégia como um processo comportamental 40
2.5. O comportamento dos líderes influenciando a estratégia organizacional 48
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 56
3.1. Caracterização da pesquisa 56
3.2. Modelo conceitual da pesquisa 57
3.3. Seleção dos casos 58
3.4. Instrumento da coleta de dados 59
3.5. Definição e operacionalização das variáveis 60
3.6. Estratégia de coleta de dados 67
3.7. Estratégia de análise dos dados 68
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 71

4.1. Perfil dos entrevistados 71

4.2. Apresentação da análise temática dos resultados 71

4.2.1. Tema 1: o protagonismo do comportamento individual na estratégia organizacional 72

4.2.2. Tema 2: os fatores organizacionais internos importam 3x mais do que os fatores externos 80

4.2.2.1. Análise de coocorrências: interações entre os fatores internos, externos e comportamento individual 87

4.2.2.2. Análise das redes de coocorrências: interações entre os fatores internos, externos e comportamento individual 89

4.2.3. Tema 3: o equilíbrio entre controle e autonomia 92

4.2.4. Tema 4: combinação vulnerável: excesso de confiança com a vaidade profissional 96

4.2.5. .. Tema 5: a fase da execução demanda o dobro do investimento comportamental 102

4.2.5.1. Análise de coocorrências: as coalizões internas na formulação e flexibilidade na execução 105

4.2.5.2. Análise das redes de coocorrências: interações entre comportamento individual e os processos de formulação e execução estratégica 108

4.3. Conclusão da pesquisa 112

5. PRODUTO TECNOLÓGICO 114

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 116

REFERÊNCIAS 119

APÊNCICE A – ROTEIRO E CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS 127

APÊNCICE B – LIVRO DE CÓDIGOS (*CODEBOOK*) 131

APÊNCICE C – TABELAS COOCORRÊNCIAS 136

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm enfrentado um cenário cada vez mais desafiador, marcado pela agilidade das transformações tecnológicas, incertezas econômicas e geopolíticas, além de uma competição muito acirrada. Os avanços tecnológicos, com o advento da Inteligência Artificial (IA), somados às recentes crises políticas globais e climáticas têm pressionado muito os líderes *C-level*, CEOs e/ou *top-management team* (TMT), a repensarem suas estratégias com maior agilidade para garantir a sobrevivência e/ou a competitividade de suas organizações. Concomitante ao aumento dessa complexidade no ambiente de negócios, emerge, principalmente após a pandemia da Covid-19 como um ponto de atenção nas organizações, uma crise significativa de saúde mental, evidenciando a necessidade urgente de estudar e compreender melhor o funcionamento da mente e do comportamento humano no contexto corporativo.

O ambiente contemporâneo dos negócios é caracterizado por uma grande volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, cenário esse traduzido pelo acrônimo VUCA (em inglês *volatility, uncertainty, complexity* e *ambiguity*), um termo originado no meio militar para descrever ambientes dinâmicos e desafiadores sendo, posteriormente, adotado no mundo corporativo para abordar mudanças rápidas e imprevisíveis (Bennett; Lemoine, 2014). Essa natureza dinâmica do mundo VUCA exige maior criatividade, adaptabilidade e resiliência dos líderes frente à necessidade de rever suas decisões estratégicas com maior frequência e agilidade em meio a tanta imprevisibilidade.

Buscando uma definição ainda melhor para traduzir a complexidade no ambiente de negócios contemporâneo, surgiu logo após a pandemia da Covid-19, como uma evolução ao acrônimo VUCA, o conceito BANI (em inglês b*rittle, anxious, nonlinear* e *incomprehensible*) apresentado por Jamais Cascio no artigo "*Facing the Age of Chaos"* (2020). A ideia central do termo BANI é que o mundo não é mais apenas volátil e incerto, mas um sistema frágil, caótico e imprevisível, exigindo novas formas de pensamento estratégico com adaptação constante. Segundo Cascio, as abordagens tradicionais de planejamento estratégico tornam-se insuficientes diante de um mundo onde a fragilidade dos sistemas, a ansiedade social, a imprevisibilidade das mudanças e a complexidade da informação redefinem a forma como organizações e indivíduos interagem. Essas características demandam novas abordagens estratégicas e adaptativas por parte das organizações e principalmente dos seus líderes, além de uma compreensão mais ampliada sobre a associação do comportamento desses líderes aos processos de formulação e na execução das estratégicas diante da necessidade de tantas

revisões, adaptações e incertezas. A dinâmica do ambiente VUCA-BANI exige dos líderes muita criatividade para garantir a competitividade em um mundo tão instável, além de muita resiliência diante do dilema entre a pressão por resultados a curto prazo e a competitividade sustentável a longo prazo. Portanto, estudar o comportamento dos líderes diante dos desafios do mundo corporativo se tornou uma questão fundamental e crítica considerando a necessidade de manter um estado constante de alerta para responder reativamente ou proativamente a qualquer oportunidade de mercado.

Mas até que ponto os líderes nas organizações estão preparados para reagir constantemente a tanta imprevisibilidade e complexidade? Como esse contexto tão instável afeta o comportamento dos líderes nas organizações?

Esse estudo pretende trazer *insights* para responder a essas perguntas através de uma pesquisa com lideranças CEOs e/ou *top-management team* (TMT) do setor de mídia e comunicação no Brasil que passa por uma grande disrupção. A presente pesquisa propõe-se a investigar como os aspectos comportamentais dos líderes de alto escalão estão associados aos processos estratégicos.

A escolha do setor de mídia e comunicação para esta investigação se deu por este apresentar características muito peculiares, que o tornam especialmente fértil para contribuição dessa pesquisa. Como contexto empírico desta pesquisa, este setor se destaca por ter o elemento humano como aspecto central na estratégia organizacional. Diferentemente de outros setores onde os recursos tangíveis, a economia em escala ou tecnologias constituem fontes primárias de vantagem competitiva, no setor de mídia e comunicação, o talento humano traduzido em criatividade e o conhecimento tácito dos profissionais representam os ativos mais valiosos.

Neste contexto, as decisões, as orientações cognitivas e o comportamento dos líderes possuem um peso ainda maior, uma vez que eles precisam orquestrar os recursos humanos criativos administrando as tensões entre as demandas artísticas e comerciais (Caves, 2000). A centralidade do fator humano neste setor amplifica a relevância do estudo do comportamento associado ao processo estratégico, tornando-o um contexto privilegiado para a investigação de como o comportamento dos líderes está associado às escolhas e aos processos organizacionais.

O setor de mídia e comunicação no Brasil sempre ocupou um papel expressivo tanto na economia quanto na cultura do país. Em 2024, segundo o painel Cenp-Meios, o setor movimentou R$ 26 bilhões em compra de mídia, um crescimento de 12% quando comparado ao ano anterior, ou seja, um crescimento quatro vezes maior à evolução do PIB do país no mesmo período. Esses dados reforçam a importância desse setor como uma força propulsora da

economia (Meio & Mensagem, 2025). O Brasil, se destaca e ocupa a posição de maior mercado de mídia da América Latina e está entre os dez maiores mercados de publicidade do mundo (WARC, 2024). Sua estrutura abrange desde empresas de mídias tradicionais como emissoras de televisão, rádio, jornal, revista*, out of home* (OOH) e cinema até as "mídias mais recentes" como as plataformas digitais; YouTube, Google, TikTok, Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn, Spotify, incluindo também as agências de comunicação corporativa, relações públicas, publicidade e agências de influenciadores e de criadores de conteúdo (*creators*). Trata-se de um setor caracterizado por grandes transformações com uma alta velocidade de mudanças, sensibilidade ao ambiente político e social, além de forte influência no comportamento do consumidor brasileiro.

Segundo dados da pesquisa da PWC, "Perspectivas Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2023-2027", em tempos mais difíceis as empresas desse setor deverão continuar a reavaliar e reorientar suas estratégias para evitar uma retração, criando novas oportunidades para geração de receita. Os participantes desse mercado sempre tiveram que ser ágeis e resilientes às mudanças, mas a cada ano novos desafios surgem a uma velocidade cada vez maior. Esse setor em particular enfrenta um cenário de disrupção contínua provocado pelo surgimento de novas tecnologias, transformações no comportamento dos consumidores, pela fragmentação das audiências, mudanças no ambiente regulatório e, como consequência, uma competição muito acirrada que gera ainda mais tensão e pressão. E nos próximos anos, diante de tantas mudanças, instabilidade e com o avanço das novas tecnologias como a Inteligência Artificial (IA), os líderes desse setor terão que ser ainda mais inventivos na criação, distribuição e na monetização de seus produtos e serviços (PWC, 2023).

As agências tiveram que ser ágeis para responder e absorver uma complexidade enorme nos últimos anos, tendo que reconfigurar os seus serviços e a estrutura organizacional ao incluir novas áreas e profissionais que não existiam há pouco mais de uma década, como, por exemplo, a gestão de influenciadores, ciência e análise de dados, "*social listening*" ou monitoramento e análise de conversas nas redes sociais para captar percepções, tendências e comportamentos. A ampliação da estrutura com a inclusão de novas áreas e a contratação de novos perfis de profissionais impactou diretamente os custos, que evoluíram 7,8% ao ano, quase três pontos percentuais acima do crescimento das receitas, de 4,9% no mesmo período, segundo o estudo "Por dentro das Agências - uma jornada de transformação" realizado pela Deloitte (2024).

As características desse setor estabelecem um rico cenário para a observação dos fenômenos desse estudo, permitindo identificar padrões comportamentais distintos e seus

respectivos reflexos na estratégia em diferentes organizações. Caves (2000) argumenta que as indústrias criativas apresentam características distintivas que as diferenciam de outros setores, particularmente, em relação à incerteza sobre a demanda *(nobody knows property*) e sobre o sucesso dos produtos criativos, exigindo uma necessidade crítica da combinação entre competências criativas e comerciais heterogêneas, o que torna a gestão estratégica nesses contextos muito mais complexa.

Os resultados desta pesquisa podem trazer *insights* importantes sobre como alinhar perfis comportamentais de liderança com necessidades estratégicas específicas e desenvolver capacidades adaptativas mais sofisticadas. Para o campo acadêmico, o estudo pode contribuir com evidências empíricas sobre os mecanismos através dos quais o comportamento individual dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) está associado aos processos estratégicos, além de oferecer um *framework* integrado que poderá ser aplicado no setor de mídia e comunicação brasileiro e testado em outros contextos setoriais.

A pesquisa considera ao longo do seu desenvolvimento estudos do campo do "comportamento organizacional", como o contexto em que ocorrem as interações humanas, avançando para o "comportamento dos líderes" em sua dimensão individual, que se materializa nos processos de "tomada de decisão estratégica". As dinâmicas comportamentais e decisórias, por sua vez, moldam e são moldadas pela "estratégia organizacional", culminando, assim, no surgimento da "estratégia comportamental" como um novo campo de estudo e integrador das perspectivas apresentadas ao longo de todo o estudo.

A compreensão aprofundada de como o comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) está associado à estratégia organizacional tem o potencial de transformar não apenas a compreensão teórica destes fenômenos, mas também a prática e a formação de lideranças estratégicas em contextos de alta complexidade e grandes transformações.

1.1. Definição da questão de pesquisa

A crescente complexidade nos ambientes organizacionais, especialmente nos mercados em profunda transformação como o setor de mídia e comunicação no Brasil, tem desafiado as empresas a repensarem suas estratégias para garantir competitividade e sustentabilidade no mercado. Nesse contexto, a atuação e o comportamento dos líderes do alto escalão (CEOs e/ou TMT) torna-se fundamental, pois são eles os principais responsáveis pelos rumos estratégicos, ou seja, pela formulação e execução da estratégia organizacional.

Estudos anteriores demonstram que a tomada de decisão estratégica não depende apenas de análises racionais baseadas em dados, mas também reflete o comportamento humano, as percepções e as emoções dos tomadores de decisão (Simon, 1955; Kahneman; Tversky, 1979; Powell; Lovallo; Fox, 2011). É exatamente a partir desses aspectos humanos relacionados às decisões estratégicas que o presente estudo parte da questão: como o comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) se associa ao processo de formulação e execução da estratégia organizacional em ambientes de crise e/ou de incerteza como no caso do setor de mídia e comunicação no Brasil?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Analisar a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) nos processos de formulação e execução da estratégia organizacional em ambientes de crise e/ou de incerteza.

1.2.2. Objetivos específicos

1- Examinar os fatores internos e externos associados ao comportamento dos líderes *C-level* (CEO e/ou *top-management team*) nos processos de formulação e execução da estratégica organizacional;

2- Identificar os aspectos individuais e comportamentais dos líderes *C-level* (CEO e/ou *top-management team*) presentes nos processos de formulação e execução da estratégica organizacional;

3- Desenvolver um *framework* para que empresas possam utilizar como um guia no mapeamento e no desenvolvimento de aspectos comportamentais de lideranças alinhados às suas necessidades estratégicas.

1.3. Justificativa

O mercado brasileiro de mídia e comunicação passa por uma grande transformação, aumentando significativamente a competitividade e a complexidade do setor. No entanto, num mercado onde a criatividade humana é o centro do diferencial competitivo, mesmo diante do rápido avanço da tecnologia como o uso da Inteligência Artificial (IA), a importância das relações humanas, da criatividade e a capacidade de conexão serão cada vez mais importantes, não somente no setor de mídia e comunicação, mas em todos os ambientes organizacionais.

A partir do objetivo geral, esse estudo se propõe a trazer contribuições importantes tanto para a academia quanto para o mercado, oferecendo novas perspectivas teóricas e práticas para o campo da gestão estratégica usando o setor de mídia e comunicação como um laboratório para essa análise. A relevância dessa pesquisa se justifica pela crescente complexidade do setor de mídia e comunicação e do ambiente corporativo, além do papel central dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) na formulação e na execução dos rumos estratégicos das empresas nesse novo contexto de mercado VUCA-BANI (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020).

A escolha do setor de mídia e comunicação como contexto empírico desta pesquisa se justifica não apenas por suas características diferenciadas, mas também pela trajetória profissional da pesquisadora. Com mais de duas décadas de experiência executiva em organizações de mídia e comunicação, desenvolveu um profundo conhecimento sobre as dinâmicas, desafios e especificidades deste setor. A familiaridade com os termos técnicos, as dinâmicas e os desafios específicos do setor conferem à pesquisadora uma sensibilidade interpretativa para identificar nuances e significados de grande valia para este estudo. Essa proximidade com o contexto investigado, embora exija cuidado quanto a potenciais vieses, representa um ativo metodológico que enriquece a qualidade da coleta e análise dos dados em pesquisas qualitativas (Dwyer; Buckle, 2009; Berger, 2015).

As perspectivas para esse setor de mídia e comunicação demonstram que as estratégias bem-sucedidas e implementadas dependerão cada vez mais da capacidade humana criativa, da agilidade e da adaptação dos líderes às novas tecnologias e demandas desse ambiente cada vez mais desafiador (PWC – Perspectivas Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2023-2027).

A experiência profissional, o conhecimento técnico e as competências de um líder podem contribuir muito para o sucesso de uma organização, porém até determinado ponto, pois é a partir do comportamento humano e, consequentemente, de suas escolhas e decisões, que uma organização terá sucesso ou fracasso em sua estratégia (Hambrick; Mason, 1984). Diante disso, os líderes precisam se adaptar rapidamente a uma gama inédita de novos desafios que acrescentam ainda mais pressão e incertezas sobre as suas decisões. A forma como os líderes percebem e respondem a essas pressões em termos comportamentais ainda é um tema que merece mais estudos e atenção (Powell; Lovallo; Fox, 2011), especialmente sob a ótica da administração estratégica, ou seja, analisar a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) com as estratégias organizacionais, entendendo a dinâmica comportamental de como os líderes tomam decisões, melhorando a efetividade da estratégia, aumentando a eficiência das decisões e reduzindo riscos nas organizações (Lovallo; Sibony, 2010).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o arcabouço conceitual que fundamenta a investigação sobre como o comportamento dos líderes está associado ao processo de formulação e execução da estratégia organizacional. A estrutura teórica desenvolvida articula cinco constructos fundamentais que, embora frequentemente estudados de forma isolada, apresentam interfaces significativas e complementariedades essenciais para a compreensão do fenômeno estudado. O trabalho começa com a exploração do "contexto geral" e do campo do "comportamento organizacional" como o contexto em que ocorrem as interações humanas, avançando para o "comportamento dos líderes" em sua dimensão individual, que se materializa nos processos de "tomada de decisão estratégica". Estas dinâmicas comportamentais e decisórias, por sua vez, moldam e são moldadas pela "estratégia organizacional", culminando, assim, na emersão da "estratégia comportamental" como um campo de estudo mais recente e integrador destas perspectivas. O referencial teórico apresentado a seguir busca não apenas sintetizar o conhecimento estabelecido em cada área, mas propor uma estrutura integrativa que permita analisar interfaces complexas entre o comportamento e a estratégia em contextos VUCA-BANI (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020).

A complexidade crescente no ambiente organizacional, especialmente em setores em transformação acelerada como o setor de mídia e comunicação, demanda uma compreensão mais ampliada do processo estratégico, que ultrapassa a racionalidade clássica e considera os aspectos humanos e sociais que influenciam as decisões organizacionais (Simon, 1955; Mintzberg, 1994; Powell; Lovallo; Fox, 2011). A revisão teórica mostra que, apesar da variedade dos estudos em cada um dos campos apresentados a seguir, ainda existe uma lacuna a ser investigada na compreensão de como estes elementos interagem entre si, especificamente, em ambientes com transformação acelerada, como o setor de mídia e comunicação.

2.1. O impacto do comportamento humano no desempenho organizacional

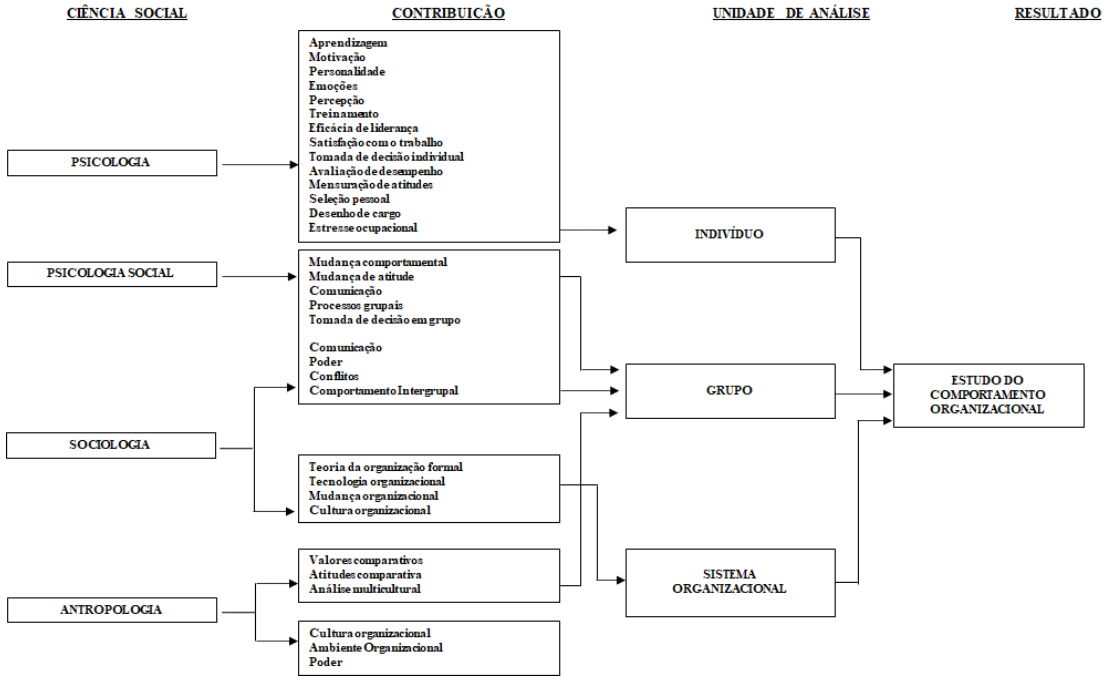
O "comportamento organizacional" (CO) é o campo que estuda o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro da organização com o objetivo de tornar as organizações cada vez mais eficientes. Basicamente, "comportamento organizacional" (CO) pesquisa o que as pessoas fazem dentro das organizações e como o comportamento delas afeta o desempenho organizacional, incluindo aspectos básicos como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos, atitudes e percepções, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação,

desenho de tarefa e estresse ocupacional. Além disso, esse campo conta com a contribuição de várias disciplinas sociais como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas.

A contribuição dessas ciências é fundamental para a evolução do CO por trazer diferentes ângulos de abordagem, como as ciências políticas que estudam a influência do poder, dos conflitos e da política organizacional; a antropologia que tem como maior foco a cultura organizacional, a análise cultural, valores e atitude; a psicologia que traz um olhar voltado para as diferenças individuais, personalidades, percepção, motivação e aprendizagem; a psicologia social que estuda os conceitos sobre dinâmicas de grupo, interação, liderança, comunicação, tomadas de decisão em grupo; e, por último, a sociologia que aborda as questões como *status*, prestígio, poder e conflito.

O funcionamento das organizações é um sistema complexo e dinâmico com características específicas que definem o comportamento da organização, influenciando, consequentemente, o seu desempenho. Portanto, o CO, além de contar com a contribuição de diferentes disciplinas (Figura 1), utiliza uma abordagem situacional, pois não existe uma maneira única nem exata de avaliar as organizações. Tudo depende das circunstâncias e do contexto observado, pois nada é fixo ou definitivo no mundo organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2010). A seguir, a Figura 1 ilustra de forma consolidada, as principais contribuições para o estudo do "comportamento organizacional" (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Figura 1: Contribuições para o estudo do comportamento organizacional



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010).

Os autores Cyert e March (1963) são considerados os fundadores do pensamento comportamental aplicado à estratégia organizacional e defendem que as estratégias emergem de coalizões internas e ajustes contínuos, criando, assim, a "teoria comportamental da firma". Essa teoria teve como base inspiradora a "teoria da racionalidade limitada" (Simon, 1955), que criticou o modelo da racionalidade perfeita apresentada na economia clássica. Simon, através de uma abordagem mais individual, argumenta que os tomadores de decisão não têm acesso a todas as informações nem conseguem processar todas as alternativas possíveis de forma lógica e objetiva. Pelo contrário, geralmente, agem com base em informações incompletas e com tempo limitado, ou seja, atuando com uma capacidade cognitiva restrita. Essa limitação leva os indivíduos a buscarem "decisões satisfatórias" e não necessariamente "ótimas" para as organizações.

Evoluindo a partir da "racionalidade limitada", Cyert e March (1963) também criticam uma abordagem puramente racional baseada em maximização de lucro e sustentam que os líderes operam em ambientes políticos e sociais muito complexos, tomando decisões impulsionadas muito mais por percepção e julgamentos próprios do que por um cálculo técnico, puramente racional e analítico. Os autores defendem que as organizações não são apenas racionais e padronizadas, mas sim coalizões de grupos com diferentes objetivos, interesses e expectativas. As decisões dentro das empresas são tomadas por pessoas com "racionalidade limitada" e influenciadas, muitas vezes, por informações incompletas, conflitos internos, regras, experiências passadas e padrões do comportamento organizacional. Essa perspectiva é essencial para entender como as decisões estratégicas são, muitas vezes, fruto de processos adaptativos, pressões internas e preferências individuais, e não apenas de análises técnicas e puramente racionais (Simon, 1955).

A tomada de decisão em ambientes complexos é profundamente afetada por limitações cognitivas (Simon, 1955) e pela necessidade de construir sentido a partir de informações ambíguas (Weick, 1995). Enquanto a "racionalidade limitada" reconhece que decisores não podem processar toda informação disponível, o conceito de *sensemaking* enfatiza que, mesmo com informação completa, os líderes precisam construir compreensões plausíveis que tornem a ação possível. Weick (1995) argumenta que *sensemaking* é um processo retrospectivo, social e contínuo pelo qual os indivíduos dão significado a experiências. Em decisões estratégicas isso implica que os líderes compreendem as situações somente após iniciarem as ações, ajustando as suas interpretações à medida que as consequências emergem. Complementarmente, o conceito *sensegiving* é a construção ativa de significados para os outros, constituindo um

mecanismo crítico pelo qual os líderes moldam as suas interpretações organizacionais através de ações comunicativas e não apenas baseadas em diretrizes formais (Gioia; Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Essa perspectiva complementa os modelos tradicionais de decisão ao reconhecer que, em ambientes VUCA-BANI (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020), a construção de sentido e a ação estratégica são processos dependentes, entrelaçados e não sequenciais.

Em ambientes VUCA-BANI, como o setor de mídia e comunicação, a "teoria comportamental da firma" também oferece uma lente importante para analisar como as decisões estratégicas são construídas social e cognitivamente. Portanto, entender o comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) diante das pressões internas e externas para formulação e execução das estratégias torna-se fundamental no campo da administração estratégica.

Outra teoria que contribui para a compreensão do "comportamento organizacional" é a "teoria de campo", desenvolvida pelo psicólogo Kurt Lewin (1951). De acordo com Lewin, o comportamento é função da pessoa em seu ambiente (B = f (P, E)), ou seja, o comportamento dos indivíduos (B) é o resultado da interação (f) entre suas características individuais (P), como personalidade, valores, crenças e motivações pessoais, e o ambiente no qual a pessoa está inserida (E), como cultura, estrutura organizacional e pressões sociais. Nenhum comportamento humano pode ser entendido isoladamente do ambiente em que se manifesta. Essa abordagem permite compreender como os indivíduos e os grupos reagem às mudanças organizacionais, considerando que há forças impulsionadoras que favorecem a mudança, mas também forças restritivas que criam resistência.

No ambiente organizacional, em especial em momentos de revisão estratégica, essa perspectiva é fundamental para analisar como as lideranças percebem, interpretam e influenciam os processos de mudança, ajudando a identificar fatores que facilitam ou impedem a execução das estratégias. Lewin propôs que qualquer mudança efetiva requer primeiro a ruptura do "*status quo*", que ele chamou de "*unfreezing"*. Esse processo envolve superar inércias comportamentais, desaprender padrões estabelecidos e preparar o terreno psicológico e cultural para novas práticas. Só então é possível implementar as mudanças, seguidas por uma fase de "*refreezing*", na qual o novo comportamento se consolida como a nova norma a ser seguida.

Não há como estudar o campo do "comportamento organizacional" sem mergulhar na "cultura organizacional", que pode ser compreendida como o conjunto de valores compartilhados, crenças, normas, símbolos e rituais que orientam o comportamento dos membros de uma organização (Schein, 1985). Segundo Schein, a cultura organizacional é um

padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. A cultura molda os comportamentos, as decisões e, sobretudo, a forma como os membros da organização interpretam a realidade estratégica. Essa dimensão simbólica do ambiente corporativo exerce forte influência sobre a forma como as decisões são tomadas, como os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) se comportam e como as mudanças estratégicas são aceitas ou rejeitadas. De acordo com Schein (1985), a cultura organizacional se estrutura em três níveis: 1) artefatos visíveis, como linguagem e símbolos; 2) valores declarados, como objetivos, metas e estratégias; e 3) pressupostos, como as crenças inconscientes e naturais para o grupo. Esses elementos moldam o modo como os indivíduos percebem e reagem aos processos organizacionais, incluindo a formulação e a execução da estratégia.

Em organizações onde os rituais e valores reforçam a criatividade e a inovação há maior abertura à mudança estratégica, já em culturas mais conservadoras a resistência tende a ser maior (Cameron; Quinn, 2011). Os rituais organizacionais atuam, portanto, como os mecanismos que tanto preservam quanto transformam a cultura. Trice e Beyer (1984) propõem uma categorização que evidencia essa dualidade como os ritos de renovação que facilitam os processos de mudança e adaptação, os ritos de integração que consolidam vínculos e uma identidade coletiva, os ritos de aprimoramento legitimam as estruturas e reconhecem o desempenho e, por fim, os ritos de passagem que marcam as transições de *status* organizacional. Cada tipo de rito cumpre funções específicas no equilíbrio dinâmico entre a estabilidade cultural e a transformação estratégica. Enquanto os rituais se manifestam em eventos específicos e simbólicos, as rotinas organizacionais representam os padrões contínuos de atividades que estruturam o comportamento cotidiano das organizações.

Complementando a compreensão de como os padrões culturais se manifestam nas organizações, Nelson e Winter (1982), conceituam as rotinas organizacionais como “genes” da organização, ou seja, padrões regulares e previsíveis de atividades que incorporam o conhecimento tácito acumulado ao longo do tempo. Para os autores, as rotinas representam uma “trégua organizacional”, mecanismo pelo qual as soluções para os problemas recorrentes são codificadas em comportamentos padronizados, reduzindo os conflitos internos e incertezas. Essa codificação permite que as organizações preservem e transmitam o conhecimento mesmo diante de alta rotatividade dos seus colaboradores, funcionando como uma memória organizacional que transcende indivíduos específicos (Nelson; Winter, 1982). Tanto os rituais

quanto as rotinas operam dentro de estruturas de autoridade que definem quem possui legitimidade para estabelecer, modificar ou preservar esses padrões organizacionais.

As estruturas de poder constituem um elemento fundamental do "comportamento organizacional", estabelecendo bases formais de autoridade que regulam as interações e os processos decisórios.

French e Raven (1959) classificam o poder social em cinco categorias: o poder legítimo, o poder coercitivo, o poder recompensador, o poder referente e o poder especializado. O poder legítimo é fundamentado por posições formais de autoridade na hierarquia organizacional e envolve valores ou padrões aceitos pelos indivíduos, pelos quais determinados agentes podem exercer autoridade. Este tipo de poder distingue-se das bases informais determinadas pelo poder referente (baseado em identificação e admiração pessoal) e pelo poder especializado (derivado do conhecimento e *expertise* técnicos), que existem independentemente do reconhecimento formal na estrutura hierárquica.

Na dinâmica VUCA-BANI, o comportamento organizacional enfrenta uma nova realidade e, com isso, vem se transformando a partir do impacto que os contextos internos e externos exercem sobre os indivíduos (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020). Diante de tantas mudanças e pressões externas e internas, os líderes das organizações estão percebendo a necessidade de ajustes comportamentais e organizacionais para assegurar a competitividade da empresa. Em particular, no setor de mídia e comunicação as empresas operam em ambientes caracterizados por alta dinamicidade, convergência tecnológica e necessidade constante de inovação.

Neste contexto, a "cultura organizacional" assume papel fundamental como mecanismo de coordenação e alinhamento estratégico, especialmente quando as estruturas formais são insuficientes para lidar com tamanha complexidade e velocidade. É precisamente neste contexto de alta complexidade que emerge uma tensão entre os "padrões estáveis" (rituais, rotinas e estruturas discutidos anteriormente) e as necessidade de transformação contínua.

Em ambientes caracterizados por alta volatilidade, as organizações enfrentam um grande dilema entre manter uma estruturação processual e criar uma flexibilidade adaptativa. Os autores Eisenhardt e Martin (2000) desenvolvem o conceito de "capacidades dinâmicas" como processos organizacionais específicos que permitem às empresas integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para responder a ambientes em rápida mudança. Os autores argumentam que as "capacidades dinâmicas" em mercados de alta velocidade diferem significativamente daquelas em ambientes mais estáveis.

Em contextos turbulentos essas capacidades se manifestam através de processos mais simples, experimentais e iterativos, em contraste com rotinas estruturadas, detalhadas e analíticas, características de ambientes mais tradicionais e previsíveis. Essa distinção revela-se ainda mais relevante para os setores como o de mídia e comunicação, onde as mudanças tecnológicas e influências comportamentais ocorrem constantemente. Eisenhardt e Martin (2000) também mostram que as "capacidades dinâmicas" dependem de um equilíbrio paradoxal entre uma disciplina processual, necessária para evitar o caos e garantir maior coordenação, e uma disciplina adaptável essencial para evitar rigidez e obsolescência no processo criativo. Esse paradoxo entre estrutura processual e estrutura flexível não constitui uma opção simplória a ser resolvida, mas, sim, estabelece a presença de uma tensão produtiva a ser gerenciada pelas lideranças organizacionais. Em setores criativos e dinâmicos, este equilíbrio torna-se ainda mais crítico. No caso do setor de mídia e comunicação, as empresas precisam manter ambos os processos que assegurem a qualidade e a eficiência na produção do conteúdo enquanto preservam, ao mesmo tempo, a capacidade de experimentação e "pivotagem" rápida (testes de mercado) diante das novas tecnologias (Küng, 2017).

Por todos esses fatores, o estudo do CO torna-se um campo bastante complexo, porém essencial para suportar o objeto dessa pesquisa que tem como questão principal analisar a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) nos processos de formulação e execução da estratégia organizacional no setor de mídia e comunicação.

2.2. O comportamento individual no contexto organizacional

O comportamento humano é um dos aspectos mais fundamentais para a compreensão das dinâmicas organizacionais, sendo influenciado por fatores como personalidade, motivações, emoções, valores, crenças, experiências anteriores e pelo contexto organizacional em que o indivíduo está inserido. O comportamento humano pode ser definido como um conjunto de ações, reações e interações observáveis ou inferidas de um indivíduo em resposta a estímulos internos ou externos (Robbins; Judge; Sobral, 2010). E é através do comportamento humano que mais se observa as diferenças individuais de cada pessoa no seu "comportamento individual" (CI). Nas organizações, o CI é resultante de um processo consciente de cada indivíduo quando inserido em um contexto organizacional e não depende somente das características de cada indivíduo, mas também das características do grupo, equipes e das condições oferecidas pelo ambiente organizacional, constituindo uma interação dinâmica entre características pessoais e situacionais (Mischel; Shoda, 1995).

O “comportamento individual” nas organizações é influenciado por uma série de fatores que orientam a forma como os indivíduos percebem, interpretam e reagem às situações organizacionais. Entre os principais elementos que moldam esse comportamento estão os valores (Hofstede; Hofstede; Minkov, 2010), as competências e as habilidades individuais (Boyatzis, 1982), dimensões que estão interligadas e que, em conjunto, determinam a maneira como os indivíduos se comportam no contexto organizacional.

Os valores representam as convicções básicas de um modo específico de conduta ou de uma condição de existência individual ou socialmente preferível, ao modo contrário ou oposto de conduta ou de existência contendo um elemento de julgamento com base naquilo que o indivíduo acredita ser correto ou desejável. Os valores também podem ser definidos como crenças duradouras sobre o que é desejável ou importante na vida e no trabalho, funcionando como “guias” internos que orientam comportamentos. Os valores variam entre indivíduos, mas tendem a influenciar fortemente as escolhas estratégicas e em posições de liderança, os valores pessoais impactam diretamente a maneira como os líderes interpretam dilemas, priorizam recursos e conduzem as equipes, especialmente em contextos de pressão e mudança (Rokeach, 1973).

As competências, por sua vez, representam um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo exercer suas funções de maneira eficaz. As competências são desenvolvidas ao longo do tempo e envolvem tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, como comunicação, empatia, resiliência e liderança. No contexto do “comportamento organizacional”, as competências comportamentais têm papel central, pois determinam como o indivíduo se relaciona com os outros, enfrenta desafios e contribui para os objetivos coletivos (Spencer; Spencer, 1993).

Já as habilidades referem-se à capacidade de executar tarefas específicas com precisão e eficácia, podendo ser cognitivas como o raciocínio lógico, tomada de decisão ou socioemocionais como autocontrole, escuta ativa e colaboração. As habilidades são os componentes mais observáveis do comportamento e representam a forma prática como os valores e as competências se manifestam no cotidiano organizacional. Em posições estratégicas, como as ocupadas por líderes *C-level* (CEO e/ou TMT), essas habilidades tornam-se críticas para garantir o alinhamento entre decisões, cultura e resultados (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Portanto, compreender como os valores, competências e habilidades interagem no “comportamento individual” (Robbins; Judge; Sobral, 2010) permite uma análise mais completa das decisões estratégicas dentro das organizações em ambientes complexos. Esses

aspectos não apenas influenciam a performance individual, mas também moldam as dinâmicas organizacionais, o estilo de liderança e a capacidade de adaptação diante da complexidade (Mischel; Shoda, 1995).

O campo de estudo do "comportamento individual" é bastante complexo, com inúmeras teorias que oferecem subsídios para compreender os fenômenos do CI e suas implicações sobre a estratégia organizacional (Powell; Lovallo; Fox, 2011; Felin; Foss; Ployhart, 2015), não havendo, portanto, como abordá-las em toda sua amplitude. Por isso, esta pesquisa estará fundamentada em cinco teorias apresentadas nesse capítulo, que serão a base para o estudo do "comportamento individual" dos líderes diante de suas decisões estratégicas.

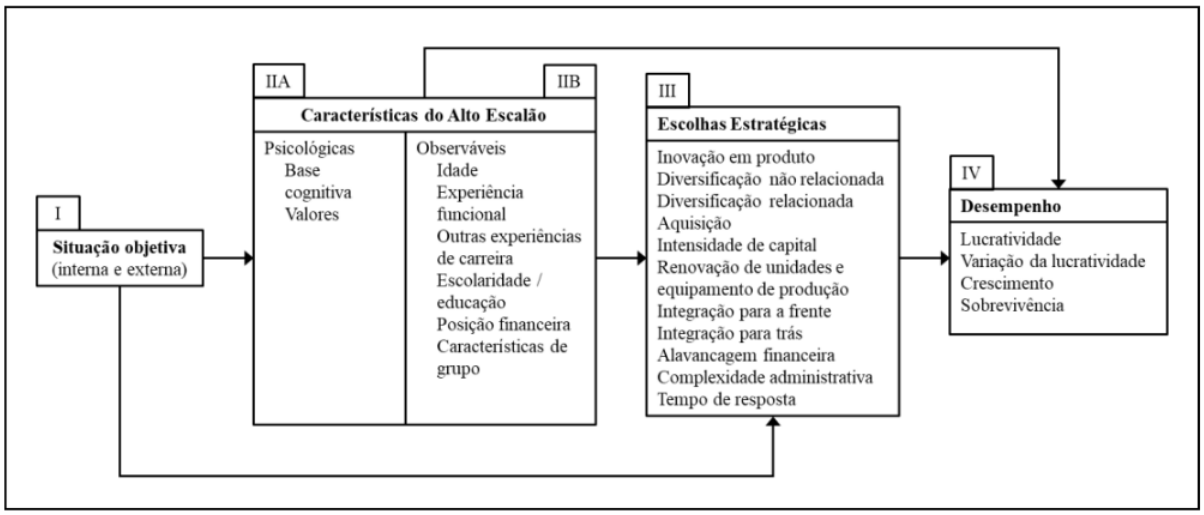
A primeira delas é a "teoria da perspectiva", proposta pelos autores Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979). Essa teoria parte do princípio de que, diante de ambientes complexos, os tomadores de decisão recorrem a atalhos mentais (heurísticas) para simplificar o processo decisório. Embora essas heurísticas possam ser eficientes, frequentemente conduzem a vieses cognitivos, como excesso de confiança, ancoragem ou viés de confirmação, os quais impactam diretamente a formulação e a execução da estratégia. No caso dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), tais vieses podem gerar tanto vantagens competitivas quando canalizados de forma adaptativa, quanto erros estratégicos, especialmente em contextos de alta pressão, complexidade e incerteza (Kahneman; Tversky, 1979). Os autores reforçam essa visão ao demonstrarem que vieses cognitivos afetam as escolhas estratégicas, levando líderes a interpretar riscos e oportunidades de maneira subjetiva e singular. Por isso, diante de todos os aspectos apresentados a partir dessa teoria, não há como desassociar a estratégia organizacional do comportamento humano.

Os autores Hambrick e Mason (1984) argumentam com base na "teoria do alto escalão" (*Upper Echelons Theory*) que as características pessoais dos líderes, como experiência, valores e crenças moldam a estratégia organizacional. Isso significa que as decisões estratégicas não são apenas uma resposta objetiva ao ambiente externo e competitivo, mas um reflexo do comportamento dos tomadores de decisão. De acordo com os autores, as características demográficas e psicológicas dos executivos, como idade, formação, experiência, valores e estilo de liderança influenciam diretamente a percepção estratégica e as decisões. Essa teoria é especialmente relevante para esta pesquisa, pois reforça que a formulação e a execução da estratégia não são processos neutros ou apenas técnicos, mas, sim, processos moldados pela forma pela qual os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), que estão no topo da organização, interpretam os ambientes interno e externo.

Dentre as características psicológicas individuais que influenciam o comportamento estratégico dos líderes do alto escalão a autoconfiança exacerbada ou orgulho inflado (*hubris*) tem recebido crescente atenção acadêmica (Hayward; Hambrick, 1997; Hiller; Hambrick, 2005). Os autores Hayward e Hambrick (1997) desenvolveram um estudo identificando quatro indicadores da autoconfiança exacerbada em CEOs: (1) desempenho recente da empresa, (2) reconhecimento midiático excessivo, (3) medida de autoimportância do CEO e (4) fator composto dessas três variáveis. Os autores demonstram que CEOs com altos níveis de *hubris* tomam decisões muito mais arriscadas, evidenciados empiricamente pelo pagamento de prêmios inflacionados em aquisições corporativas que destroem valor para acionistas. O reconhecimento midiático também surge como um elemento relevante na formação e reforço do *hubris* executivo. Pesquisas posteriores ampliam essa perspectiva ao demonstrar que executivos que "acreditam na própria imprensa/imagem" (*believing one's own press*) desenvolvem percepções distorcidas sobre as suas capacidades, levando em consideração as escolhas estratégicas mais ousadas e menos fundamentadas (Hayward; Rindova; Pollock, 2004; Malmendier; Tate, 2005). Em setores caracterizados por alta visibilidade midiática e cultura de celebração de lideranças, como no caso do setor de mídia e comunicação, a vulnerabilidade ao *hubris* pode ser amplificada.

A Figura 2 apresenta a situação objetiva interna e externa da organização (I), que é interpretada pela equipe de alto escalão da empresa. Essa interpretação é influenciada pelas características da equipe (II), que incluem sua base cognitiva e valores (IIA). Dada a dificuldade para a identificação das características psicológicas dos executivos, características demográficas observáveis, como idade, sexo ou experiência funcional prévia (IIB) são utilizadas como "pistas" que permitem inferir os aspectos psicológicos que orientam as suas escolhas quanto a alternativas estratégicas. A equipe de alto escalão pode escolher diferentes estratégias para o enfrentamento dos desafios da organização, que incluem desde inovação em produtos até (possível redução) o tempo de resposta (III). Finalmente, os resultados organizacionais, medidos por meio de indicadores de desempenho (IV), serão consequência das alternativas estratégicas adotadas para a situação objetiva da organização, cuja escolha, por sua vez, foi influenciada pelas características da equipe de alto escalão (Hambrick; Mason, 1984).

Figura 2: Modelo original proposto para Teoria do Alto Escalão



Fonte: Hambrick e Manson (1984)

Sob a ótica da psicologia, os autores Paul Costa e Robert McCrae (1992) desenvolveram a "teoria dos cinco grandes fatores" (*Big Five Personality Traits*) mais amplamente conhecida como "*Big Five*". Essa teoria categoriza como sendo cinco as dimensões básicas que englobam as variações mais significativas da personalidade humana, são elas: 1) extroversão: dimensão da personalidade que identifica alguém sociável, agregador e assertivo; 2) amabilidade: dimensão que se refere a alguém de boa índole, colaborador e confiável; 3) conscienciosidade: dimensão que descreve um indivíduo responsável, persistente e organizado; 4) estabilidade emocional: dimensão da personalidade que caracteriza pessoas calmas, autoconfiantes e seguras, e 5) abertura para experiências: dimensão da personalidade que se refere aos interesses de uma pessoa em termos de criatividade, curiosidade e sensibilidade artística. Estudos mostram que esses traços influenciam diretamente a forma como os líderes se comportam, comunicam, gerenciam conflitos e lidam com riscos. Por exemplo, líderes com alta abertura tendem a ser mais inovadores e orientados à mudança, enquanto aqueles com baixa estabilidade emocional, podem reagir de forma mais impulsiva em situações de crise. Assim, a personalidade fornece uma base estável – mas não imutável – para a compreensão comportamento estratégico (Costa; McCrae, 1992).

As cinco dimensões de personalidade possuem uma importante relação com o nível de desempenho no trabalho sugerindo que indivíduos mais confiáveis, cuidadosos, conclusivos, capazes de planejar, mais organizados, trabalhadores, persistentes e orientados para resultados

costumam apresentar um desempenho superior. Sendo a dimensão da "conscienciosidade" uma das dimensões que mais se destaca entre os líderes.

Como apresentado no Quadro 1, com base em uma análise de resultados de testes de personalidade com candidatos a posições de CEO de empresas de capital privado, descobriu-se que a "conscienciosidade" quando manifestada na forma de persistência, atenção aos detalhes e estabelecimento de metas mais desafiadoras foi mais marcante do que outros traços de personalidade (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Quadro 1: Traços mais relevantes para o sucesso nos negócios de empresas privadas (pesquisa realizada com candidatos a CEO)

MAIS RELEVANTE	MENOS RELEVANTE
Persistência	Boa oratória
Atenção aos detalhes	Trabalho em equipe
Eficiência	Flexibilidade e adaptabilidade
Competência analítica	Entusiasmos
Estabelecimento de metas desafiadoras	Habilidade de escutar os outros

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010)

Outra teoria de importante relevância para este estudo do CI é a "teoria da cognição estratégica" (Schwenk, 1988; Huff, 1990; Walsh, 1995), que parte do princípio de que os indivíduos, especialmente os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), não tomam decisões estratégicas de forma puramente racional ou objetiva, mas sim com base em mapas mentais, crenças, interpretações subjetivas e construções cognitivas da realidade. Ou seja, a estratégia é, antes de tudo, um processo mental e interpretativo, guiado por experiências anteriores, valores pessoais, cultura organizacional e conhecimento tácito acumulado ao longo do tempo (Hodgkinson; Healey, 2011). Essa teoria é particularmente relevante para o estudo do comportamento individual dos líderes, pois considera que diferentes líderes, mesmo diante do mesmo ambiente externo, podem chegar a interpretações e decisões completamente distintas com base em suas diferenças cognitivas (Porac; Thomas, 1990).

De acordo com Huff (1990), os gestores constroem mapas cognitivos, representações mentais simplificadas da realidade que orientam suas escolhas estratégicas e ações. Esses mapas

são moldados não apenas por fatores individuais, como personalidade e valores, mas também por fatores sociais, culturais e institucionais (Walsh, 1995; Narayanan; Zane; Kemmerer, 2011).

A cognição estratégica dos líderes está diretamente relacionada à sua capacidade de gerenciar processos mentais para identificar oportunidades estratégicas. Assim, a cognição estratégica se manifesta tanto na formulação da estratégia, em como os líderes compreendem e decidem o rumo da organização, quanto na sua execução, ou seja, na forma que interpretam desafios e adaptam suas ações ao longo do processo. A cognição estratégica também está diretamente relacionada à noção de senso de direção estratégica e à capacidade dos líderes de manter a coerência entre os seus julgamentos e as decisões tomadas sob pressão, ambiguidade ou crise. Logo, essa teoria oferece uma lente importante para compreender como o comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) está associado com a estratégia organizacional, não apenas por suas ações objetivas, mas, principalmente, por suas percepções, julgamentos e interpretações subjetivas da realidade em constante transformação (Gavetti, 2012).

A partir das diferentes abordagens teóricas apresentadas neste capítulo, entende-se que o "comportamento individual" no contexto organizacional constitui um campo de estudo bastante complexo, multifacetado (Robbins; Judge; Sobral, 2010) e indispensável para a compreensão das decisões estratégicas nas organizações. Ao integrar a "teoria do alto escalão" (Hambrick; Mason, 1984; Hambrick, 2007), a "teoria da perspectiva" (Kahneman; Tversky, 1979), a "teoria da cognição estratégica" (Schwenk, 1988; Huff, 1990; Walsh, 1995) e a "teoria dos cinco grandes fatores" (Costa; McCrae, 1992) identifica-se uma convergência teórica sobre as características, valores e processos cognitivos dos líderes *C-level* (CEO e/ou TMT) que não apenas influenciam, mas moldam as escolhas estratégicas de forma significativa.

A partir dessa síntese teórica, o estudo sobre o "comportamento individual" oferece à presente pesquisa uma base conceitual importante para analisar como as decisões estratégicas transcendem as dimensões técnicas ou meramente estruturais, sendo influenciadas por aspectos subjetivos, cognitivos e emocionais dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT). Mais do que relevante, esta compreensão do "comportamento individual" dos líderes torna-se essencial para investigar de que forma o comportamento dos líderes está associado aos processos de formulação e execução da estratégia organizacional, particularmente em setores de alta complexidade como o de mídia e comunicação.

2.3. A tomada de decisão estratégica como um processo crítico no desempenho organizacional

Qualquer processo de tomada de decisão parte do princípio de que há mais de uma escolha ou opções disponíveis. Segundo o autor Simon (1955), ao desenvolver o conceito de "racionalidade limitada" estabelece que os decisores não maximizam utilidade, mas "satisfazem", selecionando geralmente a primeira alternativa que atinge um nível mínimo aceitável entre as opções disponíveis, dadas as limitações cognitivas, temporais e informacionais que se apresentam. Um ciclo de decisão típico começa com um problema e, em seguida, são utilizados procedimentos para resolver o problema quando várias alternativas são formuladas ou consideradas e, finalmente, a primeira alternativa que satisfaz é selecionada a partir de um nível mínimo de aceitabilidade em toda a gama de opções apresentadas (March; Simon, 1958).

Já a "tomada de decisão estratégica" (TDE) constitui um processo crítico diferente das decisões operacionais. Ao contrário das decisões operacionais, que são rotineiras, processuais e estruturadas, as decisões estratégicas envolvem escolhas de caminhos organizacionais de médio e longo prazos, exigindo uma análise mais profunda, com visão de futuro e capacidade de julgamento subjetivo por parte dos líderes (Simon, 1955; Mintzberg; Raisinghani; Théorét, 1976). Essas decisões são marcadas por ambiguidade, incerteza e complexidade (Eisenhardt; Zbaracki, 1992), características que amplificam a influência do "comportamento individual" dos tomadores de decisão sobre os resultados organizacionais.

Sob a perspectiva da "teoria da complexidade" aplicada à gestão estratégica, conforme Stacey (1995), as organizações podem ser compreendidas como sistemas adaptativos complexos, caracterizados por relações de *feedback* não lineares. Nesse contexto, as decisões estratégicas não resultam exclusivamente de processos racionais e deliberados, mas emergem das interações sociais, políticas internas, coalizões e processos contínuos de aprendizagem organizacional, nos quais pequenas ações podem desencadear impactos significativos no comportamento e na trajetória da organização.

No contexto da alta gestão (CEOs e/ou TMT), essas decisões são influenciadas por fatores cognitivos, políticos, emocionais e ambientais, sendo fortemente moldadas pelas características e percepções dos líderes como tomadores de decisão. Os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) tomam decisões estratégicas de maneiras diferentes devido aos limites de recursos, tempo e atenção. No caso de decisões estratégicas que, provavelmente, terão grande impacto ou serão muito importantes para o futuro da organização, há uma necessidade de coletar maior

quantidade de informações com aplicação de técnicas estruturadas e quantitativas na análise dessas informações. Em outras palavras, quanto maior a importância da decisão, maior será o nível de racionalidade aplicada nos processos de decisão estratégica (Eisenhardt; Zbaracki, 1992).

Em 1955, Simon rompe com a ideia da racionalidade plena e destaca que as decisões são construídas por meio de processos imperfeitos com o uso de heurísticas e *satisficing*, por meio de uma "racionalidade limitada" (Simon, 1955). Com base nessa teoria, os líderes não buscam decisões ótimas, mas soluções "satisfatórias" dentro das possibilidades percebidas, lidando com incerteza, ambiguidade e restrições cognitivas. Posteriormente, Cyert e March (1963) ampliam essa perspectiva, mostrando que as decisões organizacionais resultam de negociações entre coalizões internas com interesses divergentes. Assim, a decisão estratégica é um produto de interações políticas, pressões internas e consenso construído entre múltiplos atores, e não uma escolha simples e individual.

Adicionalmente, os autores Kahneman e Tversky (1979) apresentaram a "teoria da perspectiva", que oferece uma abordagem psicológica ao processo decisório, revelando que os líderes tendem a ser aversos à perda e que suas escolhas são influenciadas por vieses cognitivos, como ancoragem, *framing* e excesso de confiança. Essa teoria mostra que decisões não são tomadas com base em probabilidades objetivas, mas a partir da forma como os riscos são percebidos pelos tomadores de decisão. Em contextos mais complexos, como no caso do setor de mídia e comunicação, essa teoria é ainda mais relevante para compreender por que certos líderes assumem riscos e conseguem tomar decisões mais ousadas e criativas, enquanto outros se retraem e resistem à mudança.

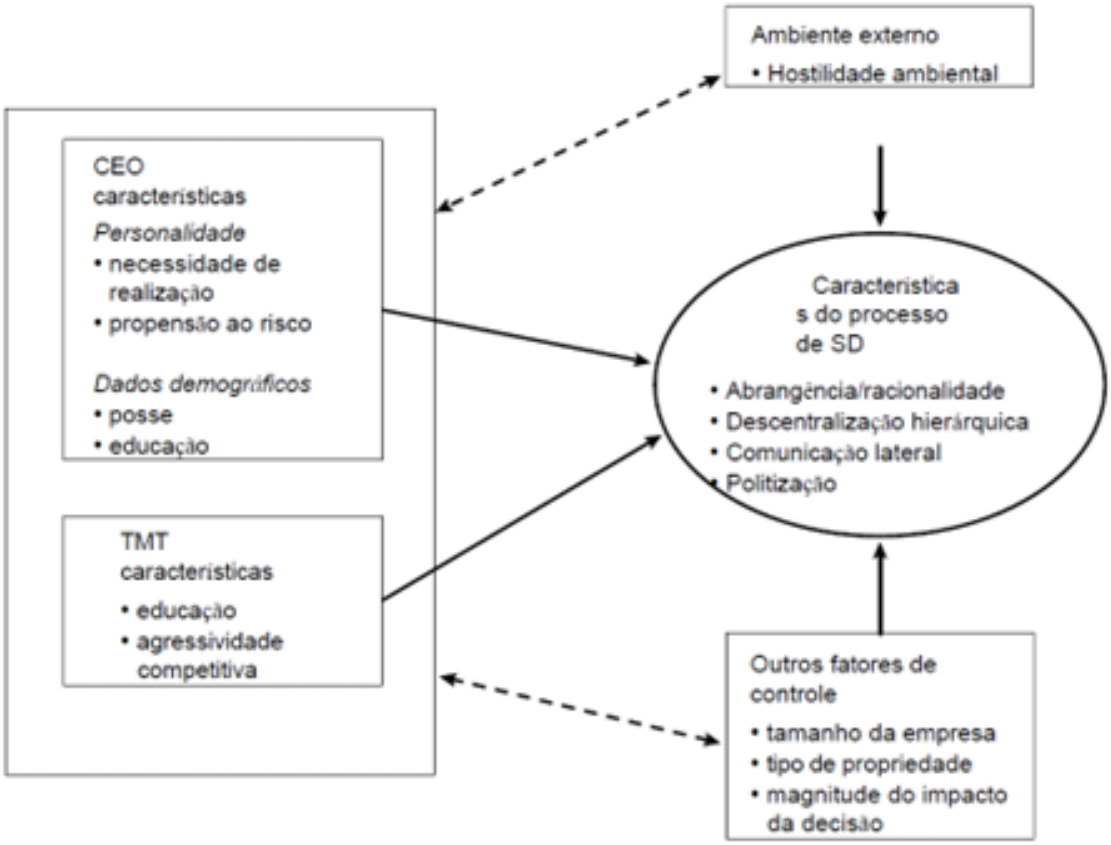
O horizonte temporal também constitui um viés cognitivo, geralmente não consciente, e que afeta as escolhas estratégicas (Das, 1987). Esse viés está relacionado à tendência de os tomadores de decisão privilegiarem determinados períodos temporais (curto, médio ou longo prazo) em suas análises e decisões, muitas vezes de forma automática e não refletida. Das (1987) argumenta que preferências temporais dos líderes moldam quais são as oportunidades percebidas como relevantes e quais são as alternativas consideradas viáveis.

Outra teoria de significativa importância para essa pesquisa é a "teoria da decisão estratégica", proposta por Mintzberg, Raisinghani e Théorét (1976), que descreve o processo decisório como sendo não linear, emergente e politicamente influenciado. Os autores propõem que a decisão estratégica não ocorre de uma só vez, mas se desdobra em etapas interativas e iterativas, com fases de identificação, desenvolvimento e seleção. Essa abordagem reconhece

que intuição, julgamento subjetivo, tempo de resposta e contextos de poder afetam as escolhas estratégicas. Além disso, destacam o papel da interpretação dos líderes, que muitas vezes lidam com informações incompletas, conflitantes ou ambíguas.

A Figura 3 apresenta um modelo integrativo da influência dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) no processo de "tomada de decisão estratégica", mostrando que tanto o CEO quanto o time de alto escalão afetam os processos, porém o impacto deles é limitado por fatores contextuais internos e externos.

Figura 3: Modelo integrado da influência da liderança *C-level* (CEOs e/ou TMT) no processo de decisão estratégica



Fonte: Papadakis e Barwise (2002)

Por fim, a "teoria do modelo intuitivo" (Klein, 1998), que enfatiza que em situações de alta pressão e complexidade os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) tendem a recorrer à intuição baseada na experiência prévia para tomar decisões mais rápidas. Essa abordagem valoriza o reconhecimento de padrões, o julgamento intuitivo e a capacidade de ação imediata sem depender de análises extensas. Para os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) que operam sob

constante pressão e precisam ter respostas rápidas, a intuição torna-se um recurso valioso, embora sujeito a distorções se não for equilibrado por análise técnica e crítica (Klein,1998).

Ao estudar a "tomada de decisão estratégica" algumas características específicas da decisão foram identificadas e valem ser destacadas nesse estudo, são elas:

1. Importância da decisão: como nem todas as decisões estratégicas são igualmente importantes, os líderes podem lidar com essas decisões de maneiras diferentes. Muitos autores consideram que a importância da decisão está entre as explicações mais fortes da racionalidade (Stein, 1980; Papadakis; Lioukas; Chambers, 1998);
2. Incerteza da decisão: lidar com a incerteza da decisão é a essência da tomada de decisão. A incerteza aqui se refere a uma decisão específica, em oposição à incerteza ambiental geral. Várias pesquisas encontraram apoio empírico para a influência da incerteza da decisão sobre a racionalidade (Papadakis; Lioukas; Chambers, 1998);
3. Motivo da decisão: forma como os tomadores de decisão categorizam e rotulam uma decisão estratégica, seja como uma oportunidade ou uma crise, é rica em significado e foi constatado que, sim, afeta significativamente a racionalidade da tomada de decisão estratégica (Mintzberg; Raisinghani; Théorét, 1976; Papadakis; Kaloghirou; Iatrelli, 1999).

Muitos profissionais tomam decisões estratégicas com base na intuição e em suas experiências passadas. Com base em Klein (1998), sua abordagem sobre a tomada de decisão demonstra que decisores experientes utilizam o reconhecimento de padrões acumulados ao longo do tempo para tomar decisões rápidas e eficazes em ambientes de alta pressão, incerteza e complexidade. No entanto, diante desse novo cenário VUCA-BANI (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020), no qual as organizações estão inseridas em um contexto complexo, as experiências passadas estão se tornando cada vez mais descartáveis, ficando mais difícil para os líderes aceitarem que certas experiências passadas perdem a sua validade como um parâmetro de comparação e utilização devido às constantes e rápidas mudanças de contexto (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020). Embora a intuição baseada em experiência seja uma fonte poderosa de decisão (Klein, 1998), ela também está sujeita a vieses sistemáticos e heurísticas que podem levar a erros previsíveis em condições de incerteza (Kahneman; Tversky, 1979).

Outras características como a percepção e a sensibilidade também têm se tornado cada vez mais essenciais para a TDE. Os líderes se comportam de acordo com as percepções dos

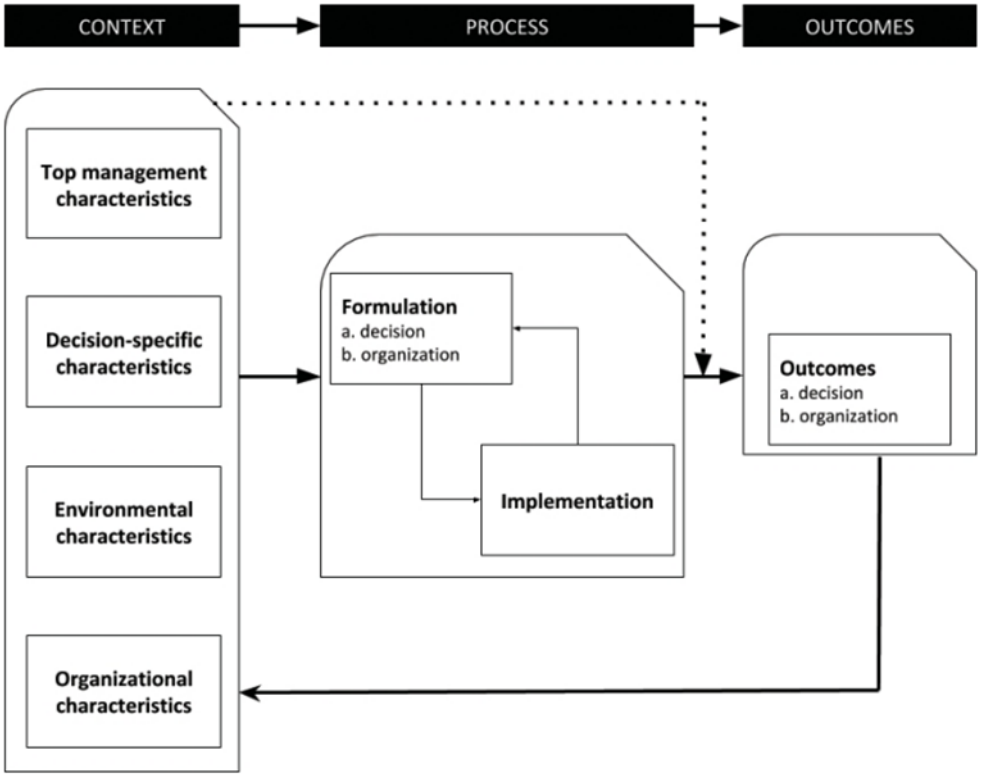
seus próprios mundos, mas também precisam se abrir para novas perspectivas e olhares, observando os fenômenos de outros mundos ao seu redor (Weick, 1995). Quanto maior a riqueza de informação percebida, maiores serão as possibilidades de registros e processamento. Dessa forma, a percepção potencializa a inteligência, aumentando ainda mais a capacidade de percepção que é fundamental para o líder, permitindo captar maior quantidade e qualidade de informação sobre a realidade ao seu redor (Daft; Weick, 1984; Klein, 1998).

Ao integrar essas abordagens teóricas, como a "racionalidade limitada" e as coalizões políticas, percepção e vieses, construção processual e política e julgamento intuitivo, este estudo reconhece que a "tomada de decisão estratégica" é um fenômeno comportamental, contextual e multifatorial. E, nesse contexto, tal compreensão é essencial para analisar como os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) formulam e executam estratégias organizacionais diante da pressão, da incerteza e da complexidade do ambiente corporativo, especialmente em setores altamente voláteis como o setor de mídia e comunicação no Brasil.

Os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) tomam decisões estratégicas de maneiras diferentes, muitas vezes condicionadas pelos limites de tempo, atenção e capacidade cognitiva disponíveis. Segundo Simon (1955), os gestores operam sob condições de "racionalidade limitada", o que significa que não é possível analisar todas as alternativas com total profundidade, sendo necessário fazer escolhas "satisfatórias" com base em informações disponíveis. Contudo, como apontam os autores Eisenhardt e Zbaracki (1992), quanto maior o impacto e a relevância da decisão estratégica, maior tende a ser o esforço analítico envolvido, como a coleta de dados estruturada e o uso de métodos quantitativos de apoio. Nesse mesmo sentido, Cyert e March (1963) destacam que o tempo e a atenção organizacional são recursos escassos, alocados com maior intensidade para decisões estratégicas percebidas como muito críticas, exigindo processos mais racionais e formais.

Conforme apresentado na Figura 4, a TDE é influenciada por fatores interligados entre si, como o contexto ambiental e o contexto organizacional, o processo de decisão formado pelas etapas de formulação e execução e, por fim, os resultados como consequência do processo.

Figura 4: *Framework* integrado para estudos de decisões estratégicas.



Fonte: Elbanna, Thanos e Jansen (2020)

As setas indicam uma natureza sequencial, moderadora ou até mesmo cíclica da relação entre todos os fatores. A experiência, obtida através da execução das decisões estratégicas, influencia a maneira como as novas decisões são tomadas e executadas, afetando dessa forma o resultado de todo o processo (Elbanna; Thanos; Jansen, 2020). Portanto, o processo de decisão se resume ao processo pelo qual uma decisão estratégica é formulada e executada, ou seja, o processo que leva a escolhas de metas, recursos, meios e a forma como os meios são efetivamente aplicados. A formulação diz respeito à forma como a decisão é planejada e tomada, enquanto a execução diz respeito à forma como a decisão é colocada em ação. Sendo assim, os resultados da decisão são as consequências pretendidas (Papadakis; Lioukas; Chambers, 1998; Shepherd; Rudd, 2014) e não pretendidas (Elbanna; Child; Dayan, 2013) do processo de decisão estratégica. O resultado da decisão é a soma dos resultados da formulação e da execução da decisão e representam, dessa forma, as consequências organizacionais e sociais diretas da atividade da decisão. O desempenho organizacional, portanto, é o resultado real do funcionamento cíclico de uma organização e seus participantes.

2.4. A estratégia como um processo comportamental

A importância da estratégia organizacional vem aumentando cada vez mais no campo acadêmico, nas discussões empresariais e na literatura sobre administração. Isso ocorre devido ao acirramento da competitividade nos mercados, da revolução tecnológica, e também pelo avanço do conhecimento do campo em si.

O termo "estratégia" tem sido muito usado com diferentes sentidos, seja traduzindo expectativas ou ações prescritivas e deliberadas ou expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e dos impactos sobre a gestão nas organizações. A aplicação do conceito "estratégia" é bastante versátil e fragmentada tanto na academia quanto nas organizações, muitas vezes sendo banalizado de acordo com o contexto, a cultura e a interpretação do indivíduo ou da organização. Essa fragmentação em torno do conceito "estratégia" é uma questão que persiste no campo acadêmico e vem sendo discutida pelos autores Nag, Hambrick e Chen (2007) no artigo "*What is Strategic Management, Really?*", onde os autores destacam a contradição que ocorre em torno do campo da "estratégia", que mesmo diante da falta de um senso comum em torno do seu significado apresenta um grande avanço e êxito no campo da administração estratégica ao longo dos últimos anos. E esse avanço ocorre exatamente por essa versatilidade da aplicação da "estratégia" como um conceito transversal e multidisciplinar.

A origem da palavra estratégia vem do grego antigo "*strategos*" que significa "general do exército", sendo uma junção de "*stratos*" (exército) e "*ago*" (liderar, comandar). Originalmente, esse termo estava mais associado ao contexto militar no sentido de planejar e conduzir batalhas, ou seja, uma palavra que já vem carregada de significados implícitos e comportamentos associados desde a sua origem (Quinn, 1980).

A "estratégia organizacional" pode ser compreendida como um processo pelo qual uma organização define seus rumos, prioriza recursos e constrói vantagem competitiva sustentável. O autor Chandler (1962), em sua obra seminal "*Strategy and Structure*", define "estratégia" como a determinação de objetivos de longo prazo e a adoção de percursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançá-los, estabelecendo que "a estrutura segue a estratégia" (*structure follows strategy*).

Esse processo envolve escolhas críticas com tomada de decisão em diferentes níveis de complexidade e, sobretudo, a atuação dos líderes que formulam e executam essas direções estratégicas. O campo da administração estratégica é relativamente jovem quando comparado a outras disciplinas consolidadas, tendo emergido como área distinta de estudo nas décadas de

1960-1970, e continua evoluindo através da contribuição de diferentes autores e perspectivas teóricas, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Principais autores e suas contribuições em estratégia organizacional

AUTOR	OBRA	ANO	ESCOLA
Joseph Schumpeter	*The Theory of Economic Development*	1934	Empreendedora
March; Simon	*Organizations*	1958	Cognitiva/ Processual
Edith Penrose	*The Theory of the Growth of the Firm*	1959	Baseada em Recursos
Alfred Chandler	*Strategy and Structure*	1962	Design
Igor Ansoff	*Corporate Strategy*	1965	Planejamento
Kenneth Andrews	*The Concept of Corporate Strategy*	1971	Design
Richard Rumelt	*Strategy, Structure, and Economic Performance*	1974	Posicionamento
Michael Porter	*Competitive Strategy*	1980	Posicionamento
Birger Wernerfelt	*A Resource-Based View of the Firm*	1984	Baseada em Recursos
Prahalad; Hamel	*The Core Competence of the Corporation*	1990	Competências Essenciais
Jay Barney	*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*	1991	RBV/VRIO
Henry Mintzberg	*The Rise and Fall of Strategic Planning*	1994	Aprendizado
Hamel; Prahalad	*Competing for the future*	1994	Aprendizado/ Recursos
Teece, Pisano; Shuen	*Dynamic Capabilities and Strategic Management*	1997	Capacidades Dinâmicas
Mintzberg, Ahlstrand; Lampel	*Strategy Safari*	1998	Processual/ Aprendizado
Eisenhardt; Martin	*Dynamic Capabilities: What Are They?*	2000	Capacidades Dinâmicas
Richard Rumelt	*Good Strategy/ Bad Strategy*	2011	Design/ Posicionamento

Fonte: elaborado pela autora com ajuda da IA

A administração estratégica começou a se consolidar nas décadas de 1960 e 1970, ganhando força a partir dos anos 80 através de Michael E. Porter, batizado como o "pai da estratégia". Autor do livro *"Competitive Strategy"*, Porter (1980) introduziu a "teoria das cinco forças", além de teorias importantes como posicionamento estratégico, diferenciação de mercado e vantagem competitiva; teorias essas que influenciam o campo acadêmico e as organizações até os dias de hoje. Em 1996, Porter apresentou o artigo "*What is Strategy?*"*,* reforçando sua visão ao diferenciar a eficácia operacional da estratégia, conceitos que ainda se confundem muito no âmbito prático das organizações.

A abordagem clássica de Porter define a estratégia como um exercício racional e deliberado de posicionamento competitivo no ambiente externo. Nesse modelo, a rentabilidade de uma empresa está diretamente ligada à atratividade da indústria em que atua, e essa atratividade é moldada por cinco forças fundamentais. A análise dessas cinco forças permite que os líderes definam estratégias capazes de neutralizar ameaças, explorar oportunidades e sustentar vantagem competitiva no longo prazo (Porter, 1980).

A primeira força é a "ameaça de novos entrantes", que se refere à facilidade com que novas empresas podem entrar no setor e competir com as já estabelecidas. Quando as barreiras de entrada são baixas como, por exemplo, pouca exigência de capital, ausência de regulamentações ou fraca lealdade à marca, a probabilidade de surgimento de novos concorrentes aumenta, pressionando preços e reduzindo margens. Por isso, em setores com alta atratividade, é fundamental que a empresa utilize estratégias para elevar suas barreiras de entrada, como inovação contínua, desenvolvimento de talentos, diferenciação ou ganho de escala.

A segunda força é o "poder de barganha dos fornecedores", que representa o grau de influência que os fornecedores exercem sobre os insumos estratégicos da empresa. Quando há poucos fornecedores, produtos altamente especializados ou altos custos de substituição, os fornecedores passam a ter maior poder de negociação, podendo impor preços elevados ou condições desfavoráveis. Nesses casos, a estratégia organizacional precisa incluir ações de diversificação de fornecedores ou internalização de partes críticas da cadeia.

A terceira força é o "poder de barganha dos clientes", ou seja, a capacidade dos consumidores ou compradores finais de exigir melhores condições, preços mais baixos ou produtos personalizados. Clientes com alto poder como grandes redes de varejo, compradores em grande volume ou consumidores com muitas opções, tendem a pressionar as empresas por

preços e serviços mais vantajosos. Por isso, as organizações precisam desenvolver estratégias de fidelização, diferenciação ou criação de valor percebido a fim de reduzir essa dependência.

A quarta força é a "ameaça de produtos ou serviços substitutos", que diz respeito à existência de soluções alternativas que possam atender às mesmas necessidades dos clientes. Substitutos não são concorrentes diretos, mas representam riscos latentes que podem redirecionar a demanda, especialmente se forem mais acessíveis, inovadores ou tecnologicamente superiores. Nesse cenário, a empresa precisa manter sua estratégia de diferenciação, investir em inovação e acompanhar atentamente as tendências do mercado.

Por fim, a quinta força de Porter é a "rivalidade entre os concorrentes existentes", que representa a intensidade da competição entre os *players* do setor. Setores com muitos concorrentes, crescimento lento, baixa diferenciação de produtos ou altas barreiras de saída tendem a apresentar alta rivalidade competitiva, o que reduz margens e exige estratégias agressivas de mercado, como observa-se no setor de mídia e comunicação. Nesse caso, as lideranças nas organizações precisam adotar posicionamentos claros, identificar nichos estratégicos e buscar eficiência operacional e inovação contínua para se destacar (Porter, 1980).

O conjunto dessas "cinco forças" moldam o ambiente competitivo e ajudam os líderes a compreenderem os desafios e oportunidades de cada setor. A estratégia, portanto, sempre será uma questão de escolha: decidir para onde, com quem e como competir melhor. Porter ressalta a importância de análises estruturadas, planejamento e coerência estratégica, defendendo que a vantagem competitiva é obtida por meio de uma diferenciação e, consequentemente, uma posição superior em relação aos concorrentes (Porter, 1980).

No campo acadêmico, o autor Jay Barney (1991) definiu "estratégia" como sinônimo de "vantagem competitiva sustentável", introduzindo a Visão Baseada em Recursos (VBR) que, diferentemente de Porter (1980), possui uma visão mais focada nas capacidades internas da organização. No entanto, apesar de tantos significados distintos, o conceito "estratégia" ainda possui na maioria de suas citações uma associação direta com planejamento e gestão de negócios, com a definição de objetivos e a tomada de decisões.

Complementando essa lógica orientada ao mercado, a Visão Baseada em Recursos (VBR), desenvolvida por Jay Barney (1991), desloca o foco estratégico para o interior da organização. A VBR argumenta que o diferencial competitivo está nos recursos internos e competências organizacionais que uma empresa possui, especialmente aqueles que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIN). Nesse modelo, o comportamento estratégico é orientado não apenas pelo ambiente, mas pela capacidade da liderança em

identificar, proteger e desenvolver recursos estratégicos, como cultura organizacional, conhecimento tácito, inovação e capital humano. Dessa forma, líderes *C-level* exercem influência decisiva sobre a estratégia ao mobilizar recursos intangíveis, formar equipes-chave, manter talentos e cultivar capacidades centrais da organização (Barney, 1991).

Como mencionado previamente, há uma grande variedade na aplicação do conceito "estratégia" nas organizações em suas diferentes áreas como finanças, marketing e comercial, o que gera uma série de desafios internos na execução da estratégia por falta de maior alinhamento (Nag; Hambrick; Chen, 2007).

E, trazendo novamente a visão de Barney (1991), a estratégia deve integrar diversas áreas funcionais para a criação de valor, complementando dessa forma a discussão sobre a relação das áreas, o alinhamento interno e a tomada de decisões. Considerando a atual complexidade no ambiente organizacional VUCA-BANI, a ausência de um senso comum sobre o conceito "estratégia" pode prejudicar a capacidade das organizações em manter uma comunicação clara e alinhada em torno de uma única direção estratégica, seja na formulação ou na execução, impactando, consequentemente, nos resultados (Nag; Hambrick; Chen, 2007).

A estrutura do mundo VUCA-BANI apresenta um conjunto de desafios complexos que exigem dos líderes um aprendizado contínuo e adaptabilidade constante, sendo praticamente inútil qualquer esforço de prever o futuro para planejar respostas antecipadas. Para garantir a manutenção da estratégia em um mundo tão dinâmico e instável é fundamental estar alerta e focar nas vantagens e diferenciais da estratégia definida e, ao mesmo tempo, mitigar qualquer risco inerente de possíveis desvantagens associadas a ela. Mas isso exige dos líderes muita atenção, disciplina e resiliência.

A estratégia, portanto, é compreendida como um processo contínuo de aprendizagem organizacional no qual os líderes devem permanecer atentos aos sinais do ambiente e preparados para adaptar os caminhos estratégicos à medida que novas informações e circunstâncias emergem (Mintzberg, 1987). Nessa perspectiva, Mintzberg argumenta que a estratégia não deve ser entendida como um plano rígido e previamente determinado, mas como um fenômeno dinâmico, oferecendo uma visão mais orgânica e menos linear da ação estratégica. Essa dinâmica, contudo, é influenciada pelas configurações estruturais das organizações, que podem tanto viabilizar quanto restringir os processos de adaptação estratégica (Mintzberg, 1979). Nesse sentido, o autor introduz, juntamente com Waters, o conceito de "estratégia emergente", segundo o qual a estratégia resulta da acumulação de decisões, ações, aprendizados e comportamentos cotidianos ao longo do tempo, e não

exclusivamente de um planejamento formalizado (Mintzberg; Waters, 1985). Mintzberg intensificou, assim, os debates sobre os aspectos humanos envolvidos na formulação e execução estratégica, destacando que a capacidade de observar, aprender, adaptar-se e ajustar decisões constitui um componente essencial da estratégia realizada, e não apenas da estratégia pretendida (Mintzberg, 1994).

Uma contribuição importante para o estudo do campo da estratégia foi apresentada pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel no livro "*Strategy Safari"* (1998), onde os autores classificaram dez escolas de pensamento em administração estratégica, como apresentado a seguir no Quadro 3.

Quadro 3: 10 Escolas de Pensamento Estratégico

Escola	Foco Principal	Palavra-chave	Lógica
1. Escola de Design	Ajuste entre ambiente e capacidades	**Ajuste**	Estratégia como um processo de concepção que busca alinhar forças internas com oportunidades externas.
2. Escola de Planejamento	Formulação formal e analítica	**Planejamento**	Estratégia como um plano deliberado, construído por meio de etapas sistemáticas e controláveis.
3. Escola de Posicionamento	Análise de setor e escolha de posicionamento	**Posição**	Estratégia como escolha de posição competitiva com base em análises do ambiente externo (Porter).
4. Escola Empreendedora	Visão do líder empreendedor	**Visão**	Estratégia como visão pessoal e centralizada do fundador ou CEO, moldando toda a organização.
5. Escola Cognitiva	Percepções e mapas mentais dos decisores	**Cognição**	Estratégia como construção mental, afetada por limitações cognitivas e modelos mentais.
6. Escola de Aprendizado	Estratégia emergente e adaptativa	**Aprendizado**	Estratégia se forma progressivamente, por tentativa, erro e aprendizado organizacional.
7. Escola de Poder	Influência e negociação política	**Poder**	Estratégia como resultado de disputas políticas internas ou pressão externa de stakeholders.
8. Escola Cultural	Crenças, valores e cultura organizacional	**Cultura**	Estratégia moldada por normas, valores e práticas culturais compartilhadas dentro da organização.
9. Escola Ambiental	Determinismo ambiental	**Ambiente**	Estratégia como reação às forças do ambiente externo, fora do controle dos gestores.
10. Escola de Configuração	Transformações e ciclos organizacionais	**Transformação**	Estratégia como processo de mudança estrutural em fases ou configurações organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)

Essas escolas surgiram em momentos diferentes do desenvolvimento do campo da administração estratégica, algumas delas já estiveram no auge dos estudos e outras já estão mais ultrapassadas, algumas foram mais significativas do que outras, cada uma apresentando suas contribuições e limitações para o campo acadêmico.

Essas escolas foram agrupadas em três categorias: 1) prescritivas: focadas em como as estratégias devem ser formuladas (Escolas de *Design*, Planejamento e Posicionamento), 2) descritivas: focadas em como as estratégias emergem na prática (Escolas Empreendedora,

Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultura e Ambiental) e 3) integrativa: combinando elementos das outras abordagens (Escola de Configuração). Essa visão mais plural reconhece que a "estratégia" é um campo bastante amplo e complexo e que requer múltiplas perspectivas para ser compreendido adequadamente (Mitzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998).

Entretanto, em contextos VUCA-BANI marcados por transformações aceleradas, como ocorre no setor de mídia e comunicação, tanto o posicionamento estático quanto a posse de recursos valiosos podem não ser mais suficientes. A partir dessa afirmação, podemos evoluir destacando a relevância da "teoria das capacidades dinâmicas" proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997).

A abordagem dessa teoria entende que a vantagem competitiva não está apenas no que a empresa possui, mas em sua capacidade de se adaptar, reconfigurar seus ativos e inovar continuamente frente a mudanças externas. A estratégia passa, então, a ser vista como um processo dinâmico que depende da habilidade dos líderes em perceber oportunidades e ameaças, capturar valor e transformar a base de recursos da organização. Nesse sentido, os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) precisam agir como agentes de transformação, combinando a visão estratégica com sensibilidade ao contexto e com agilidade na tomada de decisão. Através da "teoria das capacidades dinâmicas", os autores Teece, Pisano e Shuen (1997) explicam como as empresas desenvolvem capacidade de adaptação para enfrentar ambientes de rápidas mudanças. Essa teoria enfatiza que a vantagem competitiva surge da capacidade organizacional de integrar, construir e reconfigurar seus recursos e competências para se ajustar às mudanças do mercado.

Como parte do objeto desse estudo, destaca-se como um dos maiores desafios dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) assegurar a execução efetiva da estratégia organizacional. Os autores Bossidy e Charan (2002) argumentam que a execução constitui uma disciplina fundamental e de responsabilidade crucial da liderança, não podendo ser delegada ou tratada como mero aspecto tático. A execução constitui uma disciplina essencial que separa empresas bem-sucedidas daquelas que falham, sendo definida como um sistema integrado que conecta pessoas, estratégia e operações. Hrebiniak (2005; 2006) complementa ao identificar os principais obstáculos à execução estratégica, demonstrando que as organizações frequentemente fracassam não por falta de estratégias bem formuladas, mas por deficiências nos processos de execução.

A velocidade e complexidade ditam o ambiente de negócios nas organizações contemporâneas, criando uma cultura de imediatismo onde se valoriza mais uma estratégia

praticada com agilidade “nas mãos e no coração das pessoas” do que uma estratégia bem planejada, formulada e idealmente imaginada “na mente dos líderes” (Bossidy; Charan, 2002). Este fenômeno se revela como um fator crítico em setores dinâmicos, onde as pressões temporais são mais intensas e podem comprometer os processos de execução estratégica que demandam mais tempo para criação, maturação e alinhamento organizacional. E é exatamente durante essa fase de execução que se define o sucesso ou o fracasso de uma estratégia.

Kaplan e Norton (2001), em “*The Strategy-Focused Organization*”, demonstram que a maioria das estratégias bem formuladas fracassa na execução. Os autores identificam como as principais razões para essa lacuna a falta de alinhamento entre cultura organizacional, estrutura e objetivos estratégicos, bem como a ausência de sistemas integrados que conectem a estratégia às operações cotidianas.

Em razão dessa complexidade, é fundamental entender o comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), sua capacidade de transmitir segurança e confiança, além de influenciar o comportamento das equipes em um ambiente mutável e cheio de incertezas. A execução da estratégia enfrenta mais do que nunca uma grande imprevisibilidade e as situações exigem decisões muito rápidas. No entanto, os líderes não estão preparados nem acostumados a tomar decisões importantes de forma tão intempestiva.

As organizações de sucesso são aquelas que têm a capacidade de revisar, flexibilizar e de se ajustar com velocidade ao processo de transformação e disrupções no mundo ao seu redor (Bossidy; Charan, 2002). E um dos principais segredos de uma boa execução da EO é o líder saber envolver, engajar e lidar com todos os participantes que irão executá-la, criando uma cultura de execução baseada em fatos reais, diálogo e responsabilização e reduzindo a distância entre formulação e execução (Kaplan; Norton, 2001; Bossidy; Charan, 2002).

Diante de tantos conceitos e significados, escolheu-se pela definição a seguir como a base para esse estudo, que tem como objetivo analisar a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) nas fases de formulação e execução da EO: a “estratégia organizacional” é um processo contínuo de definição de objetivos, alocação de recursos e formulação de ações para alcançar vantagem competitiva (Porter, 1980). No entanto, esse processo é moldado por fatores comportamentais, incluindo racionalidade limitada (Simon, 1955), vieses cognitivos (Kahneman; Tversky, 1979), estilos de liderança, inteligência emocional (Goleman, 1998; 2011) e cultura organizacional (Schein; Schein, 2017), tornando a “tomada de decisão estratégica” altamente dependente da cognição, da percepção e das emoções dos tomadores de decisão (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

A integração dessas abordagens oferece uma compreensão ampla e contemporânea da "estratégia organizacional". Destacando alguns autores como Porter, que contribui com a lógica do posicionamento competitivo; Barney com o foco na estrutura interna e recursos distintivos; Teece com a capacidade de inovar e se adaptar dinamicamente; e Mintzberg com a visão de aprendizado constante e fluidez estratégica. Em comum, todos os autores reconhecem que a estratégia não é apenas técnica, mas é também fortemente influenciada pelos líderes que a concebem, interpretam e colocam em prática. Assim, compreender o comportamento, os valores, as percepções e os estilos de decisão dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), torna-se essencial para explicar como as estratégias organizacionais são formuladas, ajustadas e executadas, especialmente em ambientes complexos, incertos e altamente competitivos.

Logo, não há como pesquisar sobre o campo da "estratégia" sem entender a associação do comportamento humano na "tomada de decisão estratégica", afinal a "estratégia" é vista como um processo comportamental influenciado por heurísticas, vieses e emoções dos líderes como tomadores de decisão (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

2.5. O comportamento dos líderes influenciando a estratégia organizacional

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos, impulsionada pelos avanços tecnológicos, transformações no comportamento dos consumidores e instabilidade nos modelos de negócio tem desafiado a eficácia das abordagens tradicionais da gestão estratégica. Nesse sentido, o setor de mídia e comunicação no Brasil representa um dos segmentos mais impactados por esse cenário de incerteza e disrupção, enfrentando desde a digitalização e pulverização de conteúdos até a redefinição de suas fontes de receita. É exatamente nesse contexto que se insere a abordagem do campo da "estratégia comportamental" (Powell; Lovallo; Fox, 2011) como objeto desse estudo que se propõe analisar a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) no processo de formulação e execução da estratégia nas organizações.

Assim como o termo "estratégia" possuiu uma grande variedade de conceitos e aplicações, o termo "estratégia comportamental" também sofre por sua heterogeneidade, por uma ausência de unidade conceitual e de limites em torno da sua estrutura, além de não ser ainda um termo amplamente conhecido. A "estratégia comportamental" ainda é definida como uma "colcha de retalhos", uma junção de teorias e descobertas, portanto ainda há muito trabalho a ser feito em termos de estudos e pesquisas, até mesmo porque os profissionais de administração estratégica ainda são céticos em relação à "estratégia comportamental",

duvidando que esse campo possa, de fato, trazer resultados aplicáveis para a gestão estratégica (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

No campo da "estratégia organizacional", a unidade central de análise tradicionalmente adotada é a "organização" ou a "unidade de negócios", e não o "indivíduo". Os autores Powell, Lovallo e Fox (2011) e Gavetti (2012) questionam essa abordagem ao destacarem a importância de incorporar as dimensões cognitivas e comportamentais dos tomadores de decisões estratégicas. A contribuição da abordagem comportamental é justamente a de criar pontes entre "o indivíduo e a organização", entre "a cognição e a estrutura", entre o "comportamento e os resultados estratégicos", oferecendo uma lente mais ampliada para compreender por que diferentes líderes, diante de condições semelhantes, podem tomar decisões tão distintas, gerando, consequentemente, resultados completamente diferentes.

Na "estratégia comportamental" a questão principal a ser investigada é como determinadas formas de comportamento surgem nas organizações e operam entre elas, observando os mecanismos que ocorrem para compreender e explicar os fenômenos, ou seja, como os indivíduos, no caso, os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) se comportam para produzir resultados (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

A "estratégia comportamental" tem como objetivo trazer suposições realistas sobre cognição humana, emoções e comportamento social para a gestão estratégica das organizações, enriquecendo, assim, a teoria da estratégia, a pesquisa empírica e a prática empresarial no mundo real. A abordagem da "estratégia comportamental" (EC) representa uma evolução recente e significativa no campo da administração estratégica. Suas bases teóricas são profundas e interdisciplinares, construídas ao longo de décadas, a partir da psicologia cognitiva, da teoria organizacional e da economia comportamental (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

O primeiro grande marco conceitual desse campo foi inspirado na obra de Simon (1955), que introduziu o conceito de "racionalidade limitada". Em oposição ao modelo de decisão racional perfeito, Simon defende que os indivíduos tomam decisões com base em capacidades cognitivas limitadas, com tempo restrito e informações incompletas. Em vez de maximizar resultados, os tomadores de decisão, frequentemente, optam por alternativas "satisfatórias", guiadas por regras práticas e atalhos mentais (heurísticas simplificadoras). Essa visão inaugurou uma abordagem mais realista do comportamento humano na tomada de decisões estratégicas nas organizações (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

Na obra "*A Behavioral Theory of the Firm*", os autores Cyert e March (1963) explicam que as organizações são coalizões de indivíduos e grupos com interesses diversos e que tomam

decisões por meio de processos incrementais, aprendizagem organizacional e normas internas. De forma complementar, a "teoria da perspectiva" de Kahneman e Tversky (1979) também desempenhou um papel importante na formação da "estratégia comportamental". Essa teoria e os programas de pesquisas sobre "heurísticas e vieses" se concentraram em descobrir os vieses cognitivos sistemáticos e as heurísticas que influenciam os processos humanos na tomada de decisão. Os vieses cognitivos, como aversão à perda, efeito de ancoragem, *framing* e excesso de confiança distorcem o julgamento, mesmo em situações que exigem lógica e análise estratégica, um fenômeno especialmente relevante para o comportamento dos líderes em ambientes de incerteza (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

A pesquisa no campo da EC incorporou essas descobertas, revelando como esses vieses se manifestam nas escolhas organizacionais e estabeleceu firmemente a interseção da psicologia cognitiva com a tomada de decisões estratégicas (Abatecola; Caputo; Cristofaro, 2018). Essa síntese enfatiza a ideia de que as limitações cognitivas e os vieses dos líderes constituem dimensões essenciais na pesquisa sobre a "estratégia comportamental". Outra contribuição relevante para o campo da EC foi a "teoria do alto escalão" (Hambrick; Mason, 1984), enfatizando que os processos cognitivos dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), muitas vezes, são reflexo das características sociodemográficas, como idade e cargo, influenciando significativamente as estratégias e decisões organizacionais.

Apesar de tantas contribuições fundamentais, o campo da EC como disciplina aplicada à gestão estratégica só começou mesmo a se consolidar como uma área autônoma de pesquisa a partir dos anos 2000, sendo formalmente estruturado com a publicação do artigo seminal *"Behavioral Strategy"* dos autores Powell, Lovallo e Fox na revista *Strategic Management Journal*, em 2011. A partir desse artigo, o campo da EC passou a investigar, sistematicamente, como o comportamento dos líderes, suas percepções, emoções, estilos de liderança e estruturas mentais influenciam a formulação, a execução e os resultados da estratégia organizacional.

Reunindo as teorias apresentadas até aqui, a "estratégia comportamental" reconhece que, na prática, os líderes não operam sob condições normais e de racionalidade plena, como previam os modelos tradicionais. Pelo contrário, suas decisões são influenciadas por "racionalidade limitada" (Simon, 1955), por "heurísticas e vieses cognitivos" (Kahneman; Tversky, 1979), por "modelos mentais e mapas cognitivos" (Huff, 1990), "traços de personalidade" (Costa; McCrae, 1992), valores, emoções e cultura organizacional. Esses elementos moldam tanto a formulação da estratégia, desde a forma como os líderes percebem e interpretam os ambientes interno e externo, quanto a sua execução influenciando aspectos

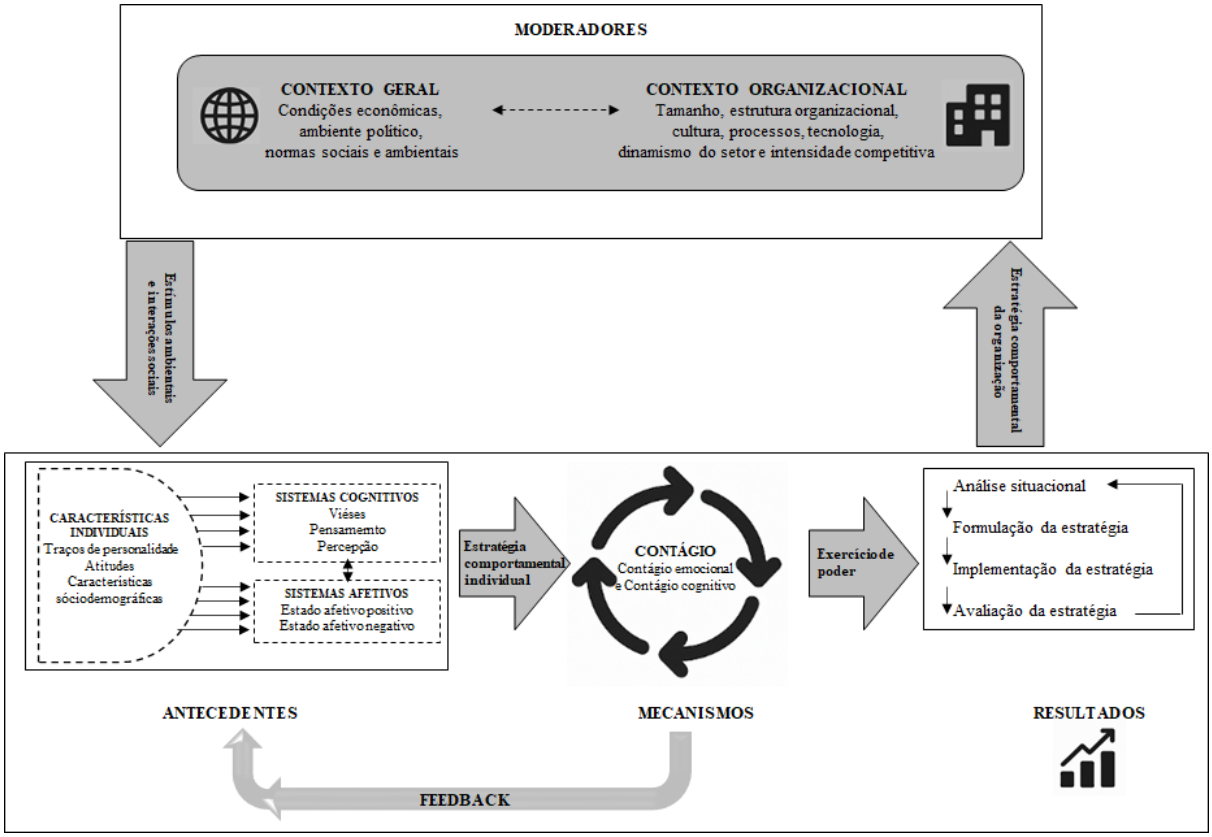
como a comunicação, alocação de recursos, gestão de pessoas e capacidade de adaptação a mudanças.

Conforme apresentado no artigo *"Behavioral Strategy"* (2011), o domínio do campo da EC pode ser analisado sob a perspectiva de três grandes escolas de pensamentos ou paradigmas denominados como reducionista, pluralista e contextualista. Segundo os autores Powell, Lovallo e Fox, o campo da EC deve absorver e incorporar a diversidade de todos os conceitos apresentados em cada uma das três escolas sem excluir nenhum deles.

A "escola reducionista" é influenciada pelo trabalho teórico em pesquisa de decisão comportamental (Kahneman; Tversky, 1979). O reducionismo tem feito contribuições importantes em pesquisas sobre tomada de decisão estratégica, julgamentos individuais, vieses cognitivos e percepção ao risco. A "escola pluralista" assim se denomina por reunir várias teorias e métodos de pesquisa e está fundamentada em filosofias positivistas, nominalistas, pragmatistas ou evolucionistas da ciência. A abordagem dessa escola é menos focada na tomada da decisão individual, voltando-se mais para o estudo do ambiente geral da decisão enquanto grupo, ou seja, como "organização". Por fim, a "escola contextualista", que está fundamentada em filosofias fenomenológicas, construtivistas e críticas da ciência. Essa escola valoriza a primazia do "contexto" e fatores situacionais (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

A Figura 5 apresenta um *framework* conceitual para o estudo da "estratégia comportamental" considerando como parte dessa dinâmica, os antecedentes como sendo as características individuais, os sistemas cognitivos e afetivos, bem como os mecanismos de contágio e poder e, por fim, os resultados como moderadores de um novo ciclo.

Figura 5: Estratégia Comportamental: uma estrutura conceitual



Fonte: Cristofaro *et al.* (2024)

Nessa dinâmica, os líderes estão inseridos em um ambiente influenciado por fatores nos níveis social (ambiente geral), industrial (“tarefas”) e organizacional (empresa). Os estímulos ambientais como condições econômicas, avanços tecnológicos, dinamismo do setor e as interações sociais fornecem um contexto para interações num segundo plano. Por exemplo, as condições econômicas podem afetar os recursos financeiros disponíveis para os indivíduos e empresas, influenciando, assim, seus processos de tomada de decisão. Os estímulos ambientais afetam as características individuais dos líderes, incluindo os “traços de personalidade” e atitudes; essas características, por sua vez, influenciam os sistemas cognitivos e afetivos. Isso é apoiado por desenvolvimentos teóricos como a “teoria do alto escalão”, de Hambrick e Mason (1984), que afirma que as características individuais dos líderes influenciam as ações e decisões organizacionais. À medida que os líderes processam as informações, analisam as opções e tomam decisões estratégicas, seus sistemas cognitivos e afetivos interagem, indo além do conceito de cognição “fria”, conforme apresentado na “teoria afeto-cognitiva” das decisões gerenciais (Cristofaro, 2020).

Portanto, o sistema afetivo assume um papel preponderante entre as múltiplas influências que atuam na mente dos líderes, constituindo-se como o principal – mas não único – fator determinante dos processos cognitivos. Os eventos organizacionais e ambientais atuam como os impulsionadores iniciais das reações emocionais. Esses estados afetivos dos líderes moldam, significativamente, a cognição e os processos subsequentes da "construção de sentido" (interpretação e criação de significado). Em conjunto com a identidade do "criador de sentido", a resposta emocional molda a percepção e a aplicação dos modelos mentais. As influências anteriores são descartadas ou incorporadas durante a criação de sentido, refletindo a interação dinâmica entre as emoções e a cognição (Cristofaro, 2020), dando origem ao "comportamento estratégico individual".

Além disso, seguindo os princípios da "teoria do contágio social" (Christakis; Fowler, 2013), o "comportamento estratégico individual" pode ascender ao nível da liderança *C-level* (CEOs e/ou TMT) através do contágio nos níveis cognitivo e emocional. As interações, discussões e experiências compartilhadas dentro da equipe moldam os sistemas cognitivos e afetivos dos líderes e da equipe, que afetam as características individuais. Adicionalmente, de acordo com a "teoria do contágio social", o contágio molda as características individuais e os sistemas cognitivos e afetivos ao influenciar as normas e comportamentos coletivos de uma organização.

O "comportamento estratégico" é formado por meio do contágio cognitivo e emocional, alterando a forma como os indivíduos percebem e se envolvem com os desafios estratégicos (Huy, 2011; Vuori; Huy, 2016). No nível coletivo, o "comportamento estratégico" é direcionado por líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) que, através do poder organizacional – definido pela "teoria do poder" como a capacidade de influenciar decisões, controlar recursos críticos e formar coalizões dominantes (Pfeffer, 1981) – , moldam as escolhas coletivas.

Essa perspectiva se alinha com a "teoria comportamental da firma" (Cyert; March, 1963), que reconhece as organizações como arenas políticas onde diferentes coalizões internas negociam objetivos e decisões estratégicas. Essas decisões afetam vários níveis de análise, incluindo a empresa, a indústria e o ambiente geral. E, dependendo dos resultados (bem-sucedidos ou malsucedidos), eles podem reforçar ou reduzir o comportamento e a posição de poder dos líderes, criando, assim, um ciclo de *feedback* que promove ou tende a inibir o padrão de comportamento (Pfeffer, 2013). Essa dinâmica traduz as principais variáveis que fazem parte do estudo da "estratégia comportamental" (Cristofaro *et al.*, 2024).

Mesmo diante de tantas variáveis, Powell, Lovallo e Fox (2011) apresentam que o campo da "estratégia comportamental" tem como objetivo aumentar a precisão, a qualidade e a adaptabilidade das decisões estratégicas ao considerar os fatores humanos de forma sistemática, conforme apresentado na Figura 5. Mais do que criticar a irracionalidade da liderança, essa abordagem propõe novos meios de compreender, prever e, quando possível, ajustar os impactos comportamentais sobre a estratégia. Isso inclui desde o reconhecimento de vieses inconscientes até o desenvolvimento de estruturas que favoreçam a reflexão estratégica e a aprendizagem contínua.

Outro aspecto fundamental para essa compreensão é o mecanismo pelo qual fatores comportamentais individuais se transformam em padrões organizacionais agregados. Powell, Lovallo e Fox (2011) argumentam que vieses cognitivos nos níveis micro (indivíduos) se propagam para os níveis meso (grupos e unidades) e macro (organização como um todo), moldando os padrões estratégicos agregados através de mecanismos comportamentais específicos. Os autores demonstram que os processos psicológicos individuais não permanecem isolados, mas se desdobram através da organização via processos de decisão coletiva, alocação de recursos e formação de consenso, transformando-se em *outcomes* organizacionais observáveis como escolhas estratégicas, investimentos e performance. Esta perspectiva multinível é essencial para compreender como características comportamentais dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) se traduzem efetivamente em resultados organizacionais.

O campo da EC tem se desenvolvido através de contribuições importantes dos autores Felin e Foss (2005; 2009), Gary e Wood (2011) e Gavetti (2012), transformando a compreensão de como comportamentos individuais de líderes se traduzem em diferenças de desempenho organizacional. Na pesquisa de Gavetti (2012) sobre cognição estratégica, o autor permite identificar oportunidades "invisíveis" a competidores com modelos mentais mais limitados, ou seja, algumas oportunidades não são tão óbvias nem estão disponíveis na forma de pensamento da maioria dos líderes nas organizações.

Já os microfundamentos comportamentais apresentados por Felin e Foss (2005; 2009) formam a base para o desenvolvimento das capacidades organizacionais distintivas. A relevância dos microfundamentos comportamentais está associada aos desafios contemporâneos da liderança organizacional como, por exemplo, a gestão de múltiplas gerações no ambiente de trabalho (Lyons; Kuron, 2014).

No setor de mídia e comunicação, com a constante entrada de novos talentos criativos, esses desafios são ainda mais intensificados por fatores como a necessidade da integração de

profissionais cujas expectativas, valores e formas de trabalho diferem das gerações anteriores, demandando adaptações nos estilos de liderança e comunicação, bem como a criação de ambientes organizacionais que contemplem as expectativas desta geração por flexibilidade, propósito e colaboração (Twenge, 2010). Essa dinâmica multigeracional influencia diretamente os microfundamentos comportamentais dos líderes *C-level* no setor. Na dimensão ético-emocional, os líderes se confrontam com expectativas divergentes quanto ao propósito organizacional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e os mecanismos de incentivo e reconhecimento. Na dimensão relacional, os líderes precisam interpretar e integrar diferentes esquemas mentais sobre trabalho, autoridade e colaboração que variam entre gerações (Lyons; Kuron, 2014). A capacidade de navegar entre essas diferenças emerge como microfundamento crítico do comportamento estratégico dos líderes *C-level* em contextos contemporâneos.

Por fim, os autores Gary e Wood (2011) apresentam a precisão de modelos mentais e regras decisórias que determinam diretamente a qualidade das decisões estratégicas e, consequentemente, a performance organizacional. Essas contribuições expandiram o escopo do campo da EC para além de seu foco inicial, mais voltado para os vieses cognitivos, estabelecendo uma perspectiva teórica mais abrangente capaz de explicar a diferença da performance e dos resultados entre organizações. O campo da EC traz implicações importantes para a prática da gestão estratégica, sugerindo que o desenvolvimento consciente de modelos mentais mais precisos e a criação deliberada de microfundamentos comportamentais adequados podem se tornar fatores críticos de sucesso e vantagem competitiva sustentável (Gavetti, 2012).

Portanto, o campo da "estratégia comportamental" se torna um constructo integrador de todas as teorias permitindo um olhar mais profundo entre a interação de fatores individuais e contextuais nas organizações e contribuindo como um elo central para esse estudo, que se propõe analisar a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) ao processo de formulação e execução da estratégia organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização da pesquisa

O presente estudo tem como objetivo analisar a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) no processo de formulação e execução da estratégia organizacional em ambientes de crise e/ou de incerteza, como no caso das organizações inseridas no setor de mídia e comunicação. E, para responder a esse objetivo optou-se pela abordagem qualitativa, em linha com os pressupostos metodológicos apresentados por Yin (2018). Segundo o autor, a pesquisa qualitativa é adequada quando se busca investigar significados, processos e interpretações subjetivas, explorando comportamentos, percepções, decisões e interações sociais a partir da perspectiva dos próprios entrevistados. A pesquisa qualitativa também possibilita captar a complexidade das interações a partir de múltiplas variáveis contextuais, culturais e cognitivas, permitindo interpretar as narrativas e as percepções dos entrevistados envolvidos.

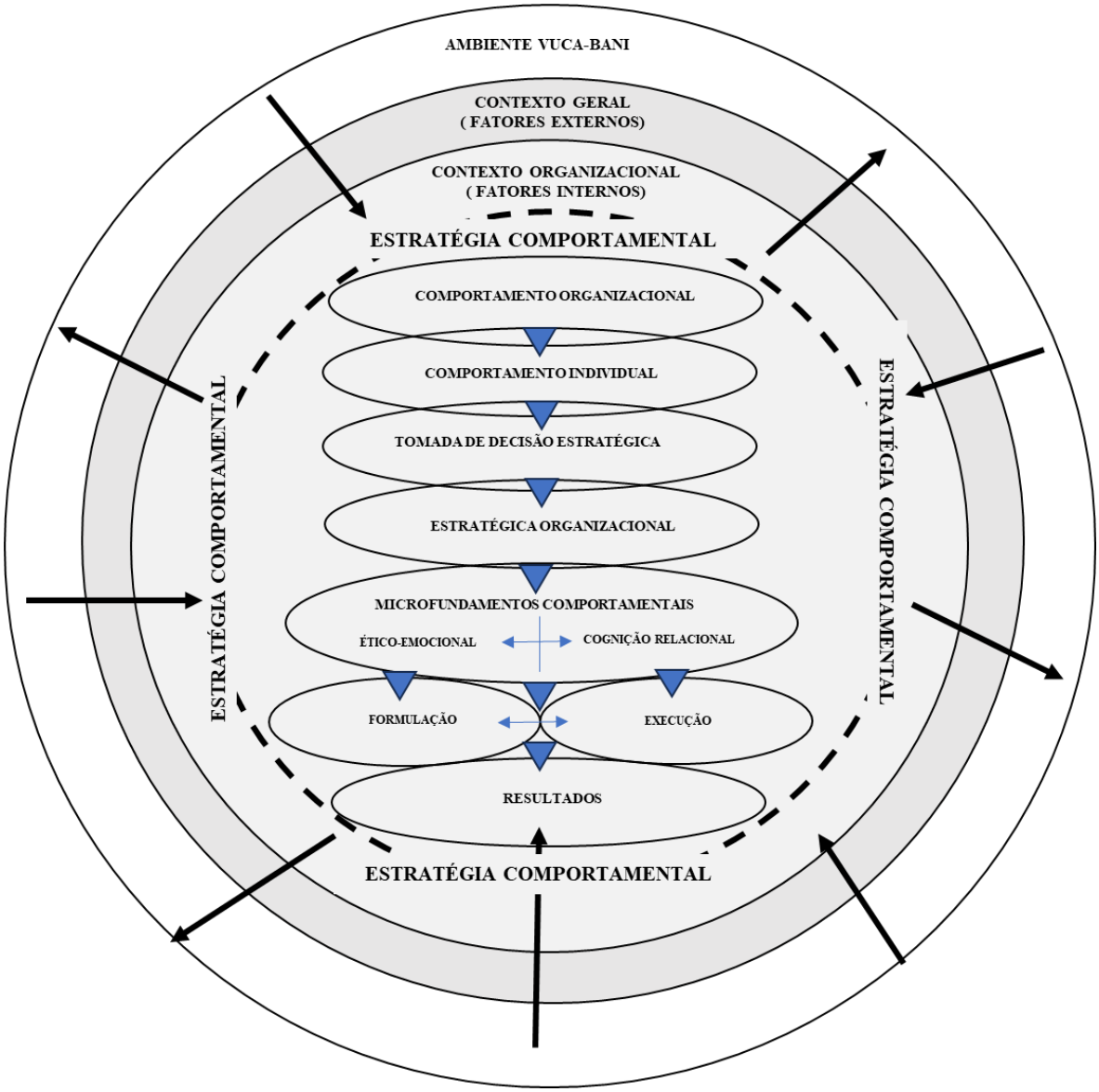
Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória-descritiva, desenvolvida através da estratégia metodológica de casos múltiplos (Yin, 2018). A pesquisa é exploratória na medida em que busca identificar padrões e relações entre o "comportamento individual" dos líderes com a "estratégia organizacional" e descritiva ao caracterizar as dimensões comportamentais dos líderes e suas associações com as fases estratégicas de formulação e execução (Gil, 2019).

A opção pelo estudo de casos múltiplos se dá com base em critérios fundamentados pelo autor Yin (2018). Em primeiro, o fato de a questão de pesquisa enfocar um fenômeno contemporâneo em um contexto real de empresas operando em ambientes VUCA-BANI (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020), como o caso do setor de mídia e comunicação no Brasil. Em segundo, o pesquisador possuir controle limitado sobre os eventos comportamentais dos entrevistados, que ocorrem naturalmente em seus ambientes organizacionais. E, em terceiro, casos aplicados em diferentes perfis de empresas e modelos de negócios permitem uma lógica de replicação onde os padrões recorrentes entre os casos fortalecem a validade dos achados e a replicação teórica.

3.2. Modelo conceitual da pesquisa

A partir da base teórica apresentada e com intuito de nortear a pesquisa, formulou-se um modelo conceitual, partindo do ambiente VUCA-BANI (Bennett; Lemoine, 2014; Cascio, 2020) e do contexto em que as organizações estão inseridas, com a sequência dos cinco constructos fundamentais, que são a base para guiar as entrevistas e análises, conforme detalhado na Figura 6.

Figura 6: Modelo conceitual da pesquisa qualitativa



Fonte: Adaptado de Cascio (2020); Bennet e Lemoine (2014), Cyert e March (1963); Simon (1955); Shein (1985); Lewin (1951), Robbins, Judge e Sobral (2010); Spencer e Spencer (1993); Kahneman e Tversky (1979); Hambrick e Mason (1984); Huff (1990); Goleman (1998; 2011); Costa e McCrae (1992); Barney (1991); Porter (1980); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998); Teece, Pisano e Shuen (1997); Powell, Lovallo e Fox (2011); Gavetti (2012); Abatecola, Caputo e Cristofaro (2018); Felin e Foss (2005; 2009); Gary e Wood (2011).

O modelo conceitual da pesquisa (Figura 6) busca compreender a associação do comportamento dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) no processo de formulação e execução da estratégia organizacional, em contextos marcados pela complexidade e instabilidade no ambiente VUCA-BANI. O modelo se organiza como um ecossistema concêntrico onde as camadas internas interagem iterativamente, configurando a "estratégia comportamental" como um campo integrador que conecta os fatores ambientais e comportamentais, as estruturas organizacionais e os processos decisórios individuais. O ambiente VUCA-BANI exerce pressão sobre o "contexto geral" (fatores externos) e o "contexto organizacional" (fatores internos), condicionando o "comportamento organizacional", o qual, por sua vez, molda a "tomada de decisão estratégica" dos líderes *C-level*. Esse encadeamento impacta a "estratégia organizacional" (formulação, execução e resultados), mediada pelos "microfundamentos comportamentais" (dimensões ético-emocional e cognição relacional) que, a partir dos resultados estratégicos, retroalimentam todo o ecossistema.

3.3. Seleção dos casos

No presente estudo, os casos selecionados foram escolhidos pelo critério de relevância teórica, ou seja, foram selecionados líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) com experiência comprovada e grande reputação no setor de mídia e comunicação brasileiro, assegurando um alinhamento entre o perfil dos entrevistados. A composição final dos 10 entrevistados também foi condicionada pelo critério de acessibilidade (Yin, 2018), considerando a disponibilidade dos executivos para participação devido às restrições de agenda já previstas como limitação reconhecida desta população de difícil acesso (Welch *et al.*, 2002).

A seleção dos casos adotou uma amostragem intencional e técnica apropriada para pesquisa qualitativa, onde o objetivo é obter maior riqueza de informação sobre o fenômeno estudado e não a generalização estatística. A lógica da amostragem intencional reside em selecionar os casos mais relevantes e ricos dos quais se pode obter os dados para responder à questão central da pesquisa (Patton, 2015).

Quadro 4: Detalhamento perfil das empresas

ENTREVISTAS	TIPO EMPRESA - MODELO DE NEGÓCIO
E1	PLATAFORMA DIGITAL
E2	AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA
E3	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E4	PLATAFORMA DIGITAL
E5	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E6	EMISSORA DE TV
E7	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E8	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E9	AGÊNCIA DE CONTEÚDO DIGITAL E INFLUENCIADORES
E10	EMPRESA DE MÍDIA E CONTEÚDO

Fonte: elaborado pela autora.

Para obter uma visão mais abrangente do setor buscou-se também uma diversidade entre os modelos de negócio e perfis das empresas, incluindo grandes agências de publicidades multinacionais e nacionais, agências de comunicação corporativa, agência de conteúdo digital e influenciadores, plataformas digitais, emissora de TV e empresa de mídia e conteúdo, conforme Quadro 4.

3.4. Instrumento da coleta de dados

Para o presente estudo, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com 10 líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT) de empresas do setor de mídia e comunicação no Brasil. Essa técnica de coleta combina uma estruturação temática previamente definida com flexibilidade para explorar aspectos emergentes durante as entrevistas (Flick, 2009), característica presente em estudos que buscam investigar fenômenos comportamentais onde as respostas muito estruturadas e padronizadas podem limitar a profundidade analítica. O roteiro-guia para realização das entrevistas (Apêndice A) foi estruturado com base no modelo conceitual (Figura 6) e nas principais dimensões de análise e variáveis investigadas (Quadros 5 ao 10).

A natureza semiestruturada do instrumento permitiu manter uma estrutura comum a todos os entrevistados, garantindo assim maior comparabilidade entre os casos e, ao mesmo tempo, preservando a flexibilidade para aprofundar questões específicas ou explorar temas que surgiram ao longo de cada entrevista (Rubin; Rubin, 2012; Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018). Assim, embora todos os participantes tenham respondido aos mesmos blocos temáticos, a ordem das questões e o grau de aprofundamento em tópicos específicos variaram conforme cada caso, respeitando a premissa de que as entrevistas qualitativas devem equilibrar a estrutura e adaptabilidade (Rubin; Rubin, 2012).

3.5. Definição e operacionalização das variáveis

Com o intuito de desenvolver uma base mais estruturada para realização das entrevistas, a partir do modelo conceitual desenvolvido (Figura 6), organizou-se a integração entre as principais dimensões de análise com suas respectivas variáveis a serem investigadas e indicadores qualitativos, além de uma primeira sugestão de perguntas associadas a cada bloco de investigação (Quadros 5 a 10).

Quadro 5: Integração do contexto VUCA-BANI e os constructos

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES QUALITATIVOS	ROTEIRO DAS ENTREVISTA
CONTEXTO GERAL **Fatores externos**	- Percepção do cenário geral; - Volatilidade do setor; - Fragmentação e fragilidade dos modelos de negócios; - Ambiguidade competitiva; - Disrupção tecnológica; - Pressões e políticas externas (mercado, clientes, etc.).	- Narrativas sobre as mudanças no setor; - Descrições sobre a transformação digital; - Percepções sobre concorrentes e novos concorrentes; - Expressões de tensão e pressão; - Limitação na identificação de tendências do setor e reações/decisões.	P1 P2
CONTEXTO ORGANIZACIONAL **Fatores internos**	- Estrutura organizacional; - Adaptabilidade estrutural; - Modelo de Governança & Gestão num cenário de mudanças e incerteza; - Cultura organizacional; - Pressões e políticas internas.	- Mudanças organizacionais mais recentes (causas e consequências); - Resistências e aceitações com base na cultura organizacional.	P1 P2
INTERFACE LÍDER-CONTEXTO	- Percepção e análise contextual; - Mecanismos de enfrentamento; - Tomada de decisão sob pressão, mudanças e incertezas.	- Interpretações sobre o ambiente; - Adaptações no estilo de liderança; - Práticas de gestão da complexidade; - Relatos de decisões em crise e incerteza.	P3 P4

Fonte: Elaborado a partir de Cascio (2020) e Bennet e Lemoine (2014)

Quadro 6: Comportamento organizacional

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES QUALITATIVOS	ROTEIRO DA ENTREVISTA
CULTURA ORGANIZACIONAL	- Valores declarados (objetivos, metas, visão, missão); - Artefatos: estrutura e processos visíveis; - Pressupostos: crenças, percepções, pensamentos e sensações; - Rituais e símbolos.	- Narrativas sobre valores, crenças e comportamentos; - Exemplos de comportamentos exemplares e inaceitáveis; - Histórias e mitos organizacionais.	P5 P6
ESTRUTURAS DE PODER	- Dinâmicas formais; - Influências informais: poder paralelo; - Coalizões internas	- Descrição de processos dos decisórios; - Identificação de influenciadores; - Relatos de negociações internas.	P7 P8
PROCESSOS E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	- Fluxos de informação; - Canais formais e os canais mais utilizados; - Estilos de comunicação e apresentações (formal ou informal); - *Feedback* organizacional.	- Relatos sobre os processos de comunicação; - Exemplos de apresentações de sucesso e malsucedidas; - Exemplos de sucesso e mal-entendidos; - Formatos de *feedback* interno.	P9 P10

Fonte: Elaborado a partir de Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)

Quadro 7: Comportamento individual

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES QUALITATIVOS	ROTEIRO DA ENTREVISTA
ASPECTOS PESSOAIS	- *Background*: formação educacional, histórico profissional, experiências e eventos formativa; - Valores, princípios e modelos mentais; - Estilo de liderança.	- Narrativa de formação e histórico profissional; - Exposição e reputação no mercado; - Narrativas sobre dilemas éticos; - Exemplos de decisões baseadas em valores, conflitos entre valores e pressões e comportamentos não-negociáveis.	P13 P14
TRAÇOS DE PERSONALIDADE	- Abertura a experiências; - Organização e Disciplina; - Orientação para resultados; - Estabilidade emocional; - Interação social.	- Descrição comportamental; - Reações em situações críticas; - Padrões de relacionamento.	P15 P16
VIESES COGNITIVOS	- Padrões de análise de informação e padrões de processamento; - Tolerância à ambiguidade; - Viés de confirmação; - Heurísticas utilizadas; - Armadilhas decisórias; - Horizonte temporal de decisão; - Flexibilidade.	- Descrição de processos mentais; - Reconhecimento das limitações; - Estratégias de mitigação; - Estilo decisório; - Percepção ao risco.	P11 P12
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	- Autoconsciência e autorregularão emocional; - Expressão emocional; - Resposta ao estresse; - Padrões de humor; - Tolerância a perdas e fracassos; - Empatia organizacional.	- Relatos de gestão emocional; - Percepção de clima organizacional; - Estratégias de automotivação; - Tolerância à estressa e perda; - Estilo tomada de decisão.	P15 P16
ASPECTOS INTERPESSOAIS	- Estilo de comunicação; - Capacidade de influência; - Construção de relacionamentos; - Gestão de conflitos; - Habilidades de negociação; - *Networking* estratégico.	- Narrativas sobre interações sociais; - Exemplos de persuasão; - Relatos de construção de alianças; - Exemplos resolução de conflitos; - Técnicas de negociação; - Manutenção do *networking*.	P17 P18

Fonte: Elaborado a partir Robbins, Judge e Sobral (2010), Spencer e Spencer (1993), Kahneman e Tversky (1979), Hambrick e Mason (1984), Huff (1990), Goleman (1998; 2011) e Costa e McCrae (1992).

Quadro 8: Tomada de Decisão Estratégica

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES QUALITATIVOS	ROTEIRO DA ENTREVISTA
PROCESSOS DECISÓRIOS	- Estruturação da decisão; - Participação de *stakeholder*; - Critérios utilizados; - Sequenciamento de etapas; - Formalização e documentação das decisões.	- Narrativas de decisões específicas; - Descrição de etapas seguidas; - Justificativas para as escolhas; - Relatos sobre o envolvimento de terceiros nas decisões; - Registros e memórias decisórias.	P11 P12
HEURÍSTICAS E VIESES	- Excesso de confiança; - Ancoragem em dados iniciais; - Aversão à perda; - Viés de confirmação; - Atalhos mentais setoriais; - Padrões de reconhecimento.	- Julgamentos baseados em similaridades; - Decisões influenciadas; - "Táticas" pessoais para decisões; - Uso de *benchmarks* setoriais; - Reconhecimento de padrões comuns.	P13 P14
TEMPORALIDADE	- Horizonte de planejamento; - Pressão temporal; - Revisão de decisões; - Urgência vs. Importância.	- Relatos sobre *timing*; - Gestão de urgências; - Processos de reavaliação; - Priorização temporal de resultados; - Processo de priorização.	P13 P14
RACIONALIDADE LIMITADA	- Limitações de processamento; - *Satisficing* vs. Otimização; - Restrições temporais; - Limitações de informação; - Capacidade de análise.	- Reconhecimento de limitações; - Exemplos de soluções "suficientemente boas"; - Relatos sobre pressão de tempo; - Situações com informação incompleta; - Uso de simplificações "necessárias".	P15 P16

Fonte: Elaborado a partir de Kahneman e Tversky (1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzberg, Raisinghani e Théorét (1976) e Klein (1998).

Quadro 9: Estratégia Organizacional

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES QUALITATIVOS	ROTEIRO DA ENTREVISTA
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	- Abordagem utilizada; - Alinhamento organizacional; - Fontes de inspiração; - Formatos e processos utilizados.	- Descrição do processo estratégico/etapas; - Narrativas de planejamento e criação; - Influências internas e externas.	P19 P20
EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	- Acompanhamento executivo; - Desdobramento operacional; - Consistência e disciplina; - Resistências encontradas; - Adaptações realizadas; - Nível de flexibilidade; - Resistência a mudanças.	- Relatos e fases de execução; - Processos de acompanhamento; - Obstáculos identificados; - Soluções implementadas; - Exemplos de adaptação e revisão em curso.	P21
RESULTADOS	- Indicadores de sucesso; - Aprendizados obtidos; - Processos de avaliação; - Impactos organizacionais.	- Avaliação de resultados /KPI's; - Modelo de aprendizado; - Percepção resultados obtidos; - Mudanças percebidas.	P22

Fonte: Elaborado a partir de Barney (1991), Porter (1980), Mintzberg (1994), Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (1998) e Teece, Pisano e Shuen (1997).

Quadro 10: Estratégia Comportamental

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES QUALITATIVOS	ROTEIRO DA ENTREVISTA
COGNIÇÃO ESTRATÉGICA	- Busca cognitiva; - Lógicas de analogia; - Representações cognitivas; - Modelos causais; - Mapas mentais competitivos.	- Relatos sobre oportunidades não óbvias; - Descrições de como visualiza o mercado; - Representações mentais da competição.	P23 P24 P25 P26 P27
INFLUÊNCIA E PERSUASÃO	- Técnicas de mobilização; - Narrativas construídas; - Mobilização organizacional; - Estratégias de comunicação; - Construção de engajamento.	- Estratégias de comunicação; - Histórias e metáforas utilizadas; - Métodos de engajamento aplicados; - Técnicas de convencimento; - Criação de "*momentum*" organizacional.	P23 P24 P25 P26
ARQUITETURA DE ESCOLHAS	- *Design* de opções estratégicas; - *Defaults* estabelecidos; - Estruturação de alternativa; - Influência contextual.	- Exemplos de estruturação de decisões; - Técnicas de influência; - Formatação de opções para equipes; - Manipulação positiva do ambiente decisório.	P23
GESTÃO DE VIESES	- Reconhecimento de vieses; - Estratégias de mitigação; - Mecanismos de correção; - Sistemas de verificação; - Cultura de questionamento e experimentação.	- Consciência de limitações cognitivas; - Práticas de validação implementadas; - Sistemas de checagem e revisão; - Promoção de diversidade de perspectivas.	P24 P25
MICRO-FUNDAMENTOS COMPORTAMENTAIS	- Agregação de comportamentos individuais; - Intencionalidade estratégica; - Rotinas comportamentais; - Heterogeneidade individual; - Mecanismos de transmissão.	- Exemplos de comportamentos individuais que se tornaram capacidades organizacionais; - Narrativas sobre desenvolvimento de capacidades; - Reconhecimento de diferenças individuais na equipe; - Processos de institucionalização de comportamentos.	P26 P27

Fonte: Elaborado a partir de Powell; Lovallo; Fox (2011), Gavetti (2012), Abatecola; Caputo; Cristofaro (2018), Felin e Foss (2005; 2009) e Gary e Wood (2011)

3.6. Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada entre os meses de julho e outubro de 2025, totalizando 10 entrevistas com duração média de 43 minutos (Tabela 1). O processo iniciou-se através do contato com os candidatos por WhatsApp ou pela plataforma LinkedIn, apresentando as credenciais da pesquisadora, os objetivos da pesquisa, o vínculo e a reputação institucional da FIA Business School e o convite para participação sob as normas LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados – Lei nº 13.709/2018), garantias de confidencialidade e a não identificação dos casos. Assim que os executivos manifestaram interesse foi encaminhado um convite formal por e-mail com os detalhes de data, hora e local, e depois foram realizadas as devidas confirmações.

As entrevistas ocorreram em locais escolhidos pelos próprios participantes, todas realizadas presencialmente no estado de São Paulo, sendo a maioria nas próprias empresas com objetivo de captar, através da observação, o contexto e a cultura organizacional em que os entrevistados estão inseridos. Mesmo sendo no formato presencial, todas as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo mediante autorização explícita, utilizando o Google Meet e, também, o uso de aplicativo de gravação em *smartphone* como *backup* técnico, prática recomendada por Brinkmann e Kvale (2018) para evitar qualquer perda de dados. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas através do *software* Turboscribe, buscando o detalhamento e melhor compreensão do conteúdo das entrevistas. A Tabela 1 apresenta um detalhamento com a relação dos entrevistados, datas de realização, tempo de duração de cada entrevista e o número de páginas transcritas.

Tabela 1: Detalhamento das entrevistas

ENTREVISTAS	DATA	DURAÇÃO	PÁGINAS TRANSCRITAS
E1	10/07/2025	00:49:13	14
E2	28/07/2025	00:48:06	14
E3	31/07/2025	00:55:10	16
E4	31/07/2025	00:56:08	13
E5	15/08/2025	00:46:28	13
E6	18/08/2025	00:27:26	10
E7	20/08/2025	00:37:44	12
E8	21/08/2025	00:55:31	17
E9	02/09/2025	00:58:38	16
E10	07/10/2025	01:02:59	14

Fonte: elaborado pela autora.

3.7. Estratégia de análise dos dados

Com o intuito de responder ao objetivo geral da pesquisa e seguindo os critérios de validade e confiabilidade dos achados nas entrevistas, optou-se pela triangulação metodológica de análise. A triangulação é definida como a combinação de diferentes técnicas de análise qualitativa para explorar um mesmo conjunto de dados, conferindo maior robustez e credibilidade aos achados. Nesse sentido, esta análise adotará duas abordagens complementares: numa primeira fase, a análise de conteúdo (Bardin, 2011), que possibilita a categorização sistemática dos dados e, como evolução, numa segunda fase, a análise temática (Braun; Clarke, 2022), que permite interpretar o conteúdo e apreender melhor os significados mais recorrentes mencionados nas entrevistas.

A análise de conteúdo foi selecionada como uma das estratégicas analíticas por seu caráter sistemático. Bardin (2011) destaca que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que permitem descrever, classificar e interpretar comunicações verbais ou textuais de forma organizada e replicável. O principal benefício na adoção desse método na fase inicial da análise se deve à capacidade de transformar os dados qualitativos (transcrição das entrevistas) em categorias que possibilitem a síntese analítica e a comparabilidade entre os entrevistados. Essa técnica assegura a sistematicidade e a legitimidade acadêmica na análise do conteúdo (Bardin, 2011). O processo da análise de conteúdo iniciou-se com a construção de um livro de códigos (*codebook*), conforme detalhado no Apêndice B, que estabeleceu definições operacionais, critérios de inclusão ou exclusão, e definições para cada código associado com as respectivas dimensões e teorias, assegurando a sistematicidade e a replicabilidade na codificação (Saldaña; Leavy; Beretvas, 2014).

Numa segunda etapa foi utilizada a análise temática como um método mais robusto e reconhecido para identificar, analisar e reportar padrões (temas) dentro dos dados qualitativos (Braun; Clarke, 2006). Este método oferece maior flexibilidade metodológica com rigor analítico, sendo particularmente adequado para pesquisas que buscam compreender experiências, investigar significados, interpretações subjetivas e construções sociais a partir das entrevistas em profundidade.

A análise realizada a partir das entrevistas permitiu identificar conjuntos de significados distribuídos em três níveis analíticos (categorias, subcategorias e códigos) e organizados por ordem de magnitude. A magnitude, neste contexto, expressa o número de ocorrências dos códigos nas entrevistas e funciona como um indicador da relevância dos conteúdos percebida pelos entrevistados.

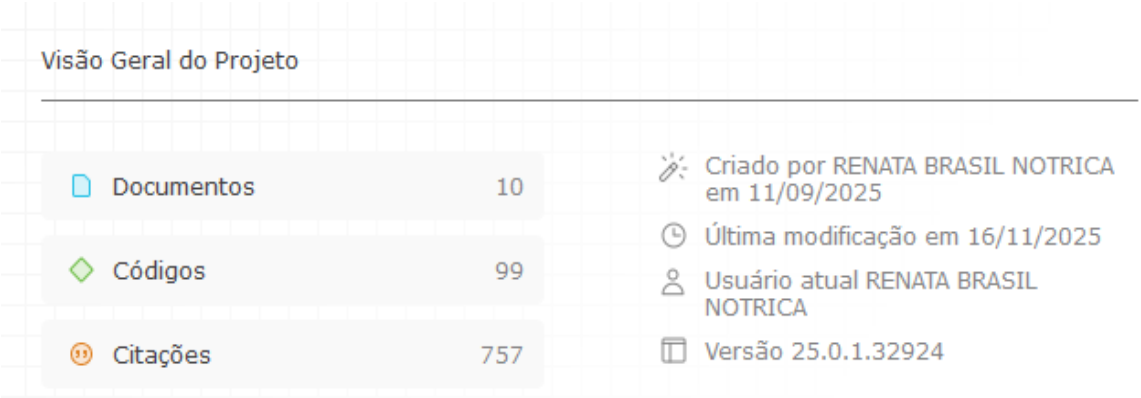
A análise temática indica que subcategorias com maior quantidade de códigos tendem a refletir fenômenos mais complexos ou multifacetados, enquanto subcategorias de menor magnitude apontam temas mais específicos ou menos consensuais entre os entrevistados. Esse padrão é válido para orientar a priorização analítica e para estruturação do *framework* gerado como um produto tecnológico da pesquisa, permitindo visualizar quais são os aspectos subjetivos dos líderes *C-level* que se conectam mais fortemente aos processos estratégicos nas fases de formulação e execução.

Assim, a estrutura hierárquica apresentada por categoria, subcategoria, códigos e magnitude permite organizar os dados de forma sistemática, apresentando as evidências e a amplitude dos fenômenos investigados. Essa interpretação conjunta é essencial para a compreensão da associação do "comportamento individual" dos líderes *C-level* na dinâmica estratégica das organizações, especialmente em contextos VUCA-BANI como o setor de mídia e comunicação.

O *software* ATLAS.ti foi utilizado como ferramenta de análise dos dados, possibilitando codificar, categorizar e triangular os dados, além de permitir identificar padrões (temas) de associação entre os códigos a partir de sua ocorrência simultânea em segmentos identificados nas transcrições das entrevistas. Além disso, o ATLAS.ti também permite o cálculo de coeficientes de coocorrência baseados na proximidade e sobreposição das citações codificadas nas transcrições das entrevistas. Foram consideradas coocorrências significativas aquelas em que dois ou mais códigos foram aplicados ao mesmo segmento textual ou a segmentos adjacentes, indicando que os entrevistados articularam esses conceitos de forma relacionada em seus discursos.

O ATLAS.ti também possibilitou a criação de redes de coocorrência, gerando as imagens apresentadas nas Figuras 8 e 9. Nesses diagramas os códigos analíticos são representados como "nós" (pontos na rede), enquanto as "arestas" (linhas que conectam os "nós") indicam as relações de coocorrência entre os códigos. Essa visualização gráfica facilita a identificação de *"hubs"* (códigos centrais com múltiplas conexões) e de agrupamentos temáticos (*clusters*), os quais não seria possível identificar somente a partir da análise de conteúdo. Para facilitar a análise e a melhor visualização dos dados foram excluídas as coocorrência de soma igual ou menor a 5 (Apêndice C).

Figura 7: Visão geral do projeto - ATLAS.ti



Fonte: ATLAS.ti

Para a análise dos resultados foram criados no *software* ATLAS.ti 10 documentos correspondentes às transcrições das entrevistas, gerando ao todo 99 códigos e 757 citações (Figura 7). Com o objetivo de facilitar a identificação dos dados analisados, adotou-se ao longo dos próximos capítulos a seguinte convenção tipográfica: as categorias são apresentadas entre "aspas", as subcategorias em *itálico* e os códigos em **negrito**.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa realizada com 10 líderes *C-level* (CEO e/ou TMT) de empresas brasileiras do setor de mídia e comunicação. O conjunto destas entrevistas apresenta *insights* que mostram, com base na percepção dos entrevistados, as principais associações dos aspectos comportamentais relacionados aos processos estratégicos, nas fases de formulação e execução, em ambientes de crise e/ou incerteza VUCA-BANI.

4.1. Perfil dos entrevistados

O Quadro 11 evidencia o perfil dos entrevistados, caracterizado por experiência e trajetória consolidada no setor de mídia e comunicação. Além desses dados, os entrevistados também possuem reconhecimento profissional atestado por premiações relevantes no setor como Prêmio Caboré, Prêmio Profissionais do ano, Relatório *Agency Scopen*, entre outros. A composição da amostra também considerou a diversidade dos modelos de negócio que configuram atualmente o setor impactado pela disrupção tecnológica.

Quadro 11: Perfil dos entrevistados – líderes *C-level* (CEO e/ou TMT)

ENTREVISTAS	CARGO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NO SETOR	PERFIL EMPRESA - MODELO DE NEGÓCIO
E1	LATAM SALES DIRECTOR	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	> 20 ANOS	PLATAFORMA DIGITAL
E2	CEO	COMUNICAÇÃO SOCIAL	> 20 ANOS	AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA
E3	CEO / SÓCIO	COMUNICAÇÃO SOCIAL	> 20 ANOS	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E4	DIRECTOR, AGENCY, PARTNERS AND BRANDING SOLUTIONS	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	> 20 ANOS	PLATAFORMA DIGITAL
E5	CHIEF TRANSFORMATION OFFICER	ENGENHARIA CIVIL	> 20 ANOS	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E6	SUPERINTENDENTE COMERCIAL MULTIPLATAFORMA	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	> 20 ANOS	EMISSORA DE TV
E7	CO-CEO / FOUNDER	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	> 20 ANOS	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E8	CEO / SÓCIO	COMUNICAÇÃO SOCIAL	> 20 ANOS	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE
E9	CEO / FOUNDER	RELAÇÕES PÚBLICAS	15 ANOS	AGÊNCIA DE CONTEÚDO DIGITAL
E10	DIRETOR DE NEGÓCIOS	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	> 20 ANOS	EMPRESA DE MÍDIA E CONTEÚDO

Fonte: elaborado pela autora.

4.2. Apresentação da análise temática dos resultados

A seguir, a apresentação dos resultados terá como estrutura os cinco constructos fundamentais do estudo, tendo o "contexto geral" (*fatores externos*) e o "contexto organizacional" (*fatores internos*) compondo o ambiente VUCA-BANI, avançando para o "comportamento dos líderes" em sua dimensão individual ("comportamento individual"), que se materializa nos processos de "tomada de decisão estratégica". As dinâmicas comportamentais e decisórias, por sua vez, moldam e são moldadas pela "estratégia organizacional", culminando assim, na "estratégia comportamental" como um construto integrador das perspectivas apresentadas ao longo do estudo.

A análise das dez entrevistas com líderes *C-level* do setor de mídia e comunicação revelou cinco temas principais que emergiram de forma consistente durante a narrativa de todos

os entrevistados. Estes temas estão conectados ao objetivo principal desta pesquisa, que se propõe analisar a associação do comportamento de líderes *C-level* (CEO e/ou TMT) aos processos estratégicos de formulação e execução em ambientes VUCA-BANI.

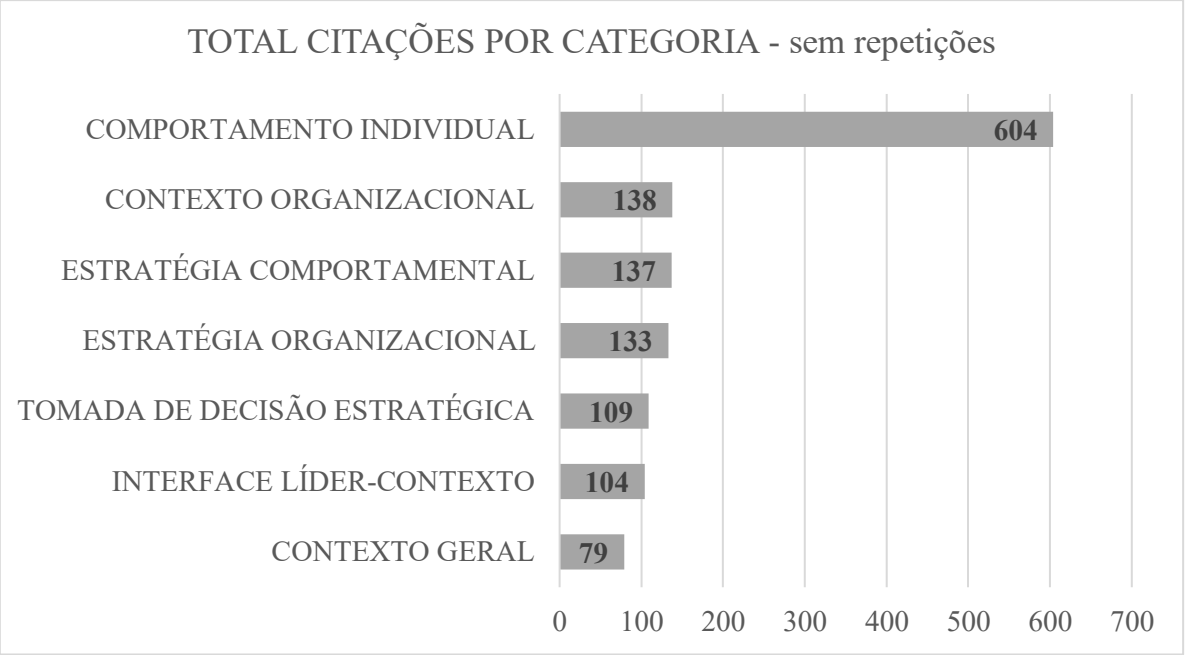
Com base nesse resultado é possível concluir, à luz das entrevistas, que o "comportamento individual" é parte predominante da narrativa de todos os entrevistados inseridos em um contexto VUCA-BANI, que também foi analisado como uma das variáveis investigadas ao longo da pesquisa. Pode-se também observar o quanto as características pessoais dos líderes influenciam na percepção estratégica validada a partir da "teoria do alto escalão" (Hambrick; Mason, 1984). Essa teoria é especialmente relevante para esta pesquisa pois reforça que a formulação e a execução da estratégia não são processos racionais, mas sim, processos moldados pela forma como os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), interpretam e são influenciados pelos ambientes interno e externo.

Dessa forma, o "comportamento individual" oferece à presente pesquisa uma base fundamental para analisar como as decisões estratégicas são influenciadas por dimensões subjetivas, cognitivas e emocionais dos líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), indo além de abordagens técnicas ou estruturais. A compreensão do "comportamento individual" dos líderes, portanto, não é apenas relevante, mas essencial para investigar a associação do comportamento no processo de formulação e execução da estratégia organizacional em setores de alta complexidade, como o de mídia e comunicação no Brasil.

4.2.1. Tema 1: o protagonismo do comportamento individual na estratégia organizacional

Na perspectiva de Lewin (1951), nenhum comportamento pode ser estudado de forma isolada do seu contexto, uma vez que o comportamento é função da interação entre a pessoa e o ambiente em que está inserida. Esta teoria pode ser corroborada pelos resultados apresentados a seguir, conforme o Gráfico 1, onde o "comportamento individual" se destacou significativamente com o maior número de citações entre todas as categorias investigadas. Como um segundo bloco intermediário, as categorias "contexto organizacional", "estratégia organizacional" e "estratégia comportamental" aparecem com um número aproximado de citações. E, por último, com menor recorrência, surgem as categorias "tomada de decisão estratégica", "interface líder-contexto" e "contexto geral".

Gráfico 1: Número de citações por categoria (sem repetições)



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O "comportamento individual" emergiu como a categoria dominante nas entrevistas, superando significativamente tanto os fatores organizacionais (*fatores internos*) quanto os contextuais (*fatores externos*). Este achado desafia as perspectivas de Porter (1980), que privilegia a lógica orientada ao mercado externo como um dos principais fatores do processo estratégico na busca da vantagem competitiva.

Conforme a Tabela 2, a categoria "comportamento individual" foi analisada a partir de cinco subcategorias. *Aspectos pessoais* – representada pelos códigos **estilo de liderança** e **valores e princípios** – foi a subcategoria com maior destaque, corroborando com a "teoria do alto escalão" que apresenta os aspectos comportamentais e as características dos líderes (sociodemográficas, idade e cargo) como fatores de maior influência, tanto no processo de formulação quanto na execução da estratégia organizacional (Hambrick; Mason, 1984).

Tabela 2: Categoria comportamento individual

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS	MAGNITUDE
COMPORTAMENTO INDIVIDUAL	ASPECTOS INTERPESSOAIS	ESTILO DE COMUNICAÇÃO	39
		CAPACIDADE DE INFLUÊNCIA	30
		NETWORKING ESTRATÉGICO	23
		HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO	15
	ASPECTOS PESSOAIS	ESTILO LIDERANÇA	98
		VALORES E PRINCÍPIOS	94
		EXPERIÊNCIA	52
		FORMAÇÃO	12
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	AUTOCONSCIÊNCIA E AUTOREGULAÇÃO EMOCIONAL	80
		TOLERÂNCIA A PERDAS E FRACASSOS	16
		EXPRESSÃO EMOCIONAL	11
		RESPOSTA A ESTRESSE	11
		INTOLERÂNCIA A PERDAS E FRACASSOS	8
	TRAÇOS DE PERSONALIDADE	ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	29
		INTERAÇÃO SOCIAL	24
		ABERTURA A EXPERIÊNCIAS	23
		ESTABILIDADE EMOCIONAL	21
		APETITE A RISCO	17
		ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA	17
		INSTABILIDADE EMOCIONAL	5
	VIESES COGNITIVOS	FLEXIBILIDADE	35
		HORIZONTE TEMPORAL DE DECISÃO	10
		TOLERÂNCIA A AMBIGUIDADE	3

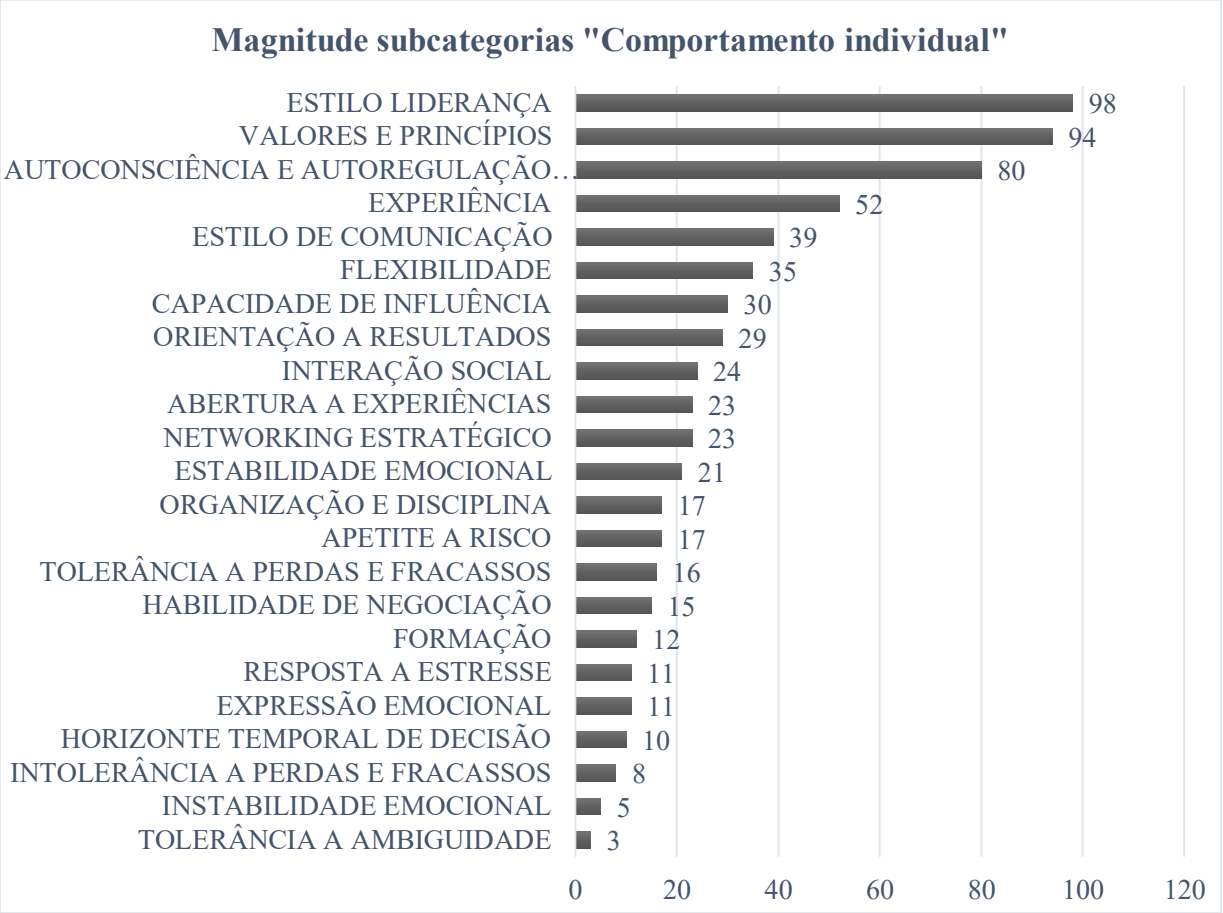
Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 12: Evidências estilo de liderança

"O que eu vejo mais importante para um líder, eu acho que é manter a união de um time. [...] você tirar do ser humano o que ele tem de melhor."
"Eu venci porque fui com o time, foi com pessoas, pessoas que eu valorizei, que me valorizaram e que valorizaram o negócio como um todo."
"Eu acho que eu carrego comigo a responsabilidade de não só trazer resultado, mas como desenvolver as pessoas, formar as pessoas, garantir que elas estão exercendo todo o potencial delas."
"Eu acho que é liderar pelo exemplo... Dar espaço para as pessoas crescerem e atuarem... Deixar as metas bastante claras e o que cada um tem que fazer... E cobrar por isso."
"Eu acho que eu tenho uma escuta muito ativa. Eu acho que para você conseguir liderar múltiplas áreas, é muito importante você estar disposta a essa troca genuína. Então, eu diria que escuta ativa, eu acho que é um estilo de liderança que não tem problema em errar, [...] a coisa do fale, mas fale rápido e aprenda a retomar isso como um aprendizado. Então, não tem problema errar, não tem problema não saber, não tem problema ter que trabalhar cross-funcionalmente."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 2: Magnitude por código na categoria: comportamento individual



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Valores e princípios foi o segundo código de maior recorrência (Gráfico 2), aparecendo como um aspecto orientador das decisões estratégicas na narrativa dos entrevistados. Este achado corrobora com o autor Rokeach (1973), que define valores como crenças duradouras sobre modos de conduta que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos.

Os autores Hambrick e Mason (1984), na “teoria do alto escalão”, identificam os valores como um dos elementos da base cognitiva dos líderes que mais influenciam a forma como interpretam e fazem suas escolhas organizacionais, argumentando que os decisores filtram os estímulos ambientais através de seus próprios valores pessoais antes de traduzi-los em ações estratégicas.

Quadro 13: Evidências valores e princípios

"Generosidade, humildade [...], a gente precisa saber que a gente vai precisar aprender todos os dias e que vai entrar gente na nossa sala que sabe muito mais, que vai trazer soluções muito melhores que a gente teria, então, a gente tem uma relação de humildade todos os dias, e eu acho que é uma relação quase de saber se perdoar, porque a gente vai errar, e você ficar tão exposto ao erro, e tão exposto à imperfeição, [...] então, acho que tem uma coisa de se auto perdoar o tempo inteiro no sentido de entender que a gente é humano mesmo, de carne e osso, que vai errar, e que é legal ter a oportunidade de ouvir a crítica pra aprender[...]
"[...] Porque as pessoas me enxergam que eu não quero levar vantagem. Eu acho que quando você mostra que o propósito é igual para todo mundo, cada um vai ter o seu pedaço, você consegue evoluir com mais facilidade."
"Eu sempre escolhi as pessoas com quem eu queria trabalhar e nunca as empresas para as quais eu queria trabalhar."
"Eu acho que a primeira coisa, tem muito da minha mãe. A minha mãe sempre falou sobre a importância de a gente ter bons relacionamentos e conexões. E a minha vida é baseada nisso."
"Vou falar da minha coragem, por exemplo. Coragem, por exemplo."
"[...] Eu sempre fiz muito esporte, né? E um dos esportes que eu fiz, que me ensinou muito, foi o judô, [...] E no judô, você não vai ser um bom lutador se você não tiver um bom mestre. É impossível. E aí eu fui entender essa lógica [...]. Você tem que ser bem ensinado. Você tem que estar do lado de alguém muito bom."
"[...] De novo, o que é a minha profissão? Confiança e criatividade. O que a gente não pode perder é a confiança e a capacidade criativa. A confiança do cliente e a capacidade criativa. Confiança e relação."
"Aí que entra a questão da lealdade, aí que entra a questão da reputação, ele precisa falar: eu tô com você."
Eu acho que o meu principal valor é justiça. Se tem uma coisa que acaba comigo é quando, sei lá, em qualquer aspecto, quando algo não é justo. Isso em qualquer aspecto. Seja no julgamento de um trabalho, seja no julgamento do comportamento de alguém do time. [...]Então, assim, eu acho que tem um senso de justiça que, para mim, é um valor que me pauta muito, muito, muito, muito."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como terceira recorrência mais expressiva aparece o código **autoconsciência e autorregulação emocional**, reforçando a importância dos componentes emocionais para o processo decisório em ambientes de alta incerteza e volatilidade como o setor de mídia e comunicação. Líderes com maior inteligência emocional demonstram maior capacidade de regulação de impulsos, percepção contextual e estabilidade decisória, conforme o autor Goleman (1998; 2011).

Quadro 14: Evidências autoconsciência e autorregulação emocional:

"Eu sou dura, eu sou emocionada, mas você sabe que você pode contar comigo. Então, até pra geração Z, eu tenho uma sinceridade que chega até a ser brutal."
"Ser emocionado pra cima, nunca pra baixo. Então, tem situações que você tem muita raiva [...]. Eu tenho a sorte de ter uma fundadora, uma dona que me permite extravasar. Então, você vai, xinga ali, xinga tudo que é palavrão, tem a raiva, mas depois... Porque eu preciso desse momento da explosão e eu não posso explodir pra baixo."
"Eu sou uma pessoa, sempre fui sereno, sempre fui muito treinado e disciplinado, para que na hora do pânico, eu fique frio."
"Eu só quero fazer o meu trabalho, eu só quero ser feliz."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Também emergiu com destaque o código **experiência**, corroborando com as perspectivas dos autores Simon (1955) e Cyert e March (1963), aos quais as decisões são moldadas pelas interpretações e pelos esquemas mentais previamente construídos. A **experiência** atua como uma lente seletiva que filtra as informações, estrutura os julgamentos e orienta as escolhas estratégicas (Hambrick, 2007; Gavetti, 2012). Este resultado se alinha à "teoria do modelo intuitivo" (Klein, 1998), que enfatiza que em situações de alta pressão e complexidade os líderes tendem a recorrer à intuição baseada na experiência prévia para tomar decisões mais rápidas. Essa abordagem valoriza o reconhecimento de padrões, julgamento intuitivo e capacidade de ação imediata sem depender de análises extensas. Para os líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT), que operam sob constante pressão e precisam ter respostas rápidas, a intuição torna-se um recurso valioso, embora sujeito a distorções se não for equilibrado por análise técnica e crítica (Klein, 1998).

Quadro 15: Evidências experiência

"Eu venho de um mercado muito rigoroso com processo, que era o mercado imobiliário. Então, era muito diferente, né? Você cair num lugar onde, primeiro, todo mundo só olhava número. E você ir pra um lugar que todo mundo só olha pessoas, tinha um gap ali, né? Aí, esse lugar ficou fácil pra mim."
"Eu acho que todas elas contribuíram muito, mas eu acho que [...] é uma super escola de formador de líder. O nível de exigência que eles têm, não interessa se você é um cara high performance. Se você não é um high performance manager no sentido de ser uma liderança que tem impacto, você não cresce. Então, assim, não interessa. Você pode ser o cara que sempre bate meta, você pode ser o cara que sempre traz resultado. Se as pessoas estão embaixo de você, não estão felizes, não se sentiram sendo desenvolvidas, você falhou. Então, eu acho que eu carrego comigo a responsabilidade de não só trazer resultado, mas como desenvolver as pessoas, formar as pessoas, garantir que elas estão exercendo todo o potencial delas. Eu acho que isso vem da minha origem da [...]."
"Eu venho da engenharia, então pra mim, era uma zona de conforto, assim, pra mim. Foi gostoso entender o algoritmo, entender como a ferramenta funcionava, eu gostava de mexer na ferramenta, aprender a subir uma campanha, aprender a otimizar uma campanha, então eu sempre fui de baixo pra cima, sempre fui da parte técnica pra parte do business, então, minha cabeça funciona muito assim, ela vai da técnica pro business e não do business pra técnica. Então eu aprendo muito bem a mexer no ferramental disponível, e aí com isso, eu consigo fazer aplicação de negócio[...]"
"Eu acho que teve um tipping point importante para mim, que foi quando eu... No meu último ano trabalhando em agência de publicidade, eu saí, fiquei um ano fora. E quando eu voltei para o Brasil, eu tive a possibilidade de voltar de novo para a agência. Mas eu insisti muito em tentar buscar uma outra visão. Então, naquele momento eu tinha muito uma visão de agregar essa visão de plataforma. Então, eu estava muito interessada em Netflix, em Meta, o Facebook na época e Google. E acabei, por sorte, recebendo essa proposta [...] E eu acho que isso foi um divisor de águas para mim. Quando a gente trabalha em agência, agência é um trabalho muito de serviço. A gente entrega um serviço. E a gente está ali entregando um serviço para a Coca-Cola, depois para a Hypera, depois para o Itaú. Tem um olhar para o negócio do cliente, mas tem pouco olhar para o negócio da própria agência. E quando eu vim para[...] a gente trabalha, às vezes, até mais para dentro do que para fora.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em comparação, o código **formação** foi bem menos citado do que **experiência** (Gráfico 2), indicando que os líderes valorizam muito mais a experiência prática e menos a formação acadêmica como determinante do comportamento estratégico. A formação formal tende a impactar menos do que experiência acumulada ao longo dos anos. Isso demonstra que o repertório prático é percebido como mais eminente do que a formação acadêmica na visão dos entrevistados (Hambrick, 2007).

Mesmo **experiência** surgindo como um código de destaque, vale destacar os fundamentos dos autores Bennett e Lemoine (2014) e Cascio (2020), que defendem que as experiências passadas estão se tornando cada vez mais descartáveis, ficando mais difícil para os líderes aceitarem que certas experiências passadas perdem sua validade como um parâmetro de comparação e utilização devido às rápidas mudanças características de contextos VUCA-BANI.

Por fim, **flexibilidade** (no que diz respeito a criatividade, adaptabilidade e orientação estratégica) indica que os líderes mais preparados em ambientes dinâmicos dependem de capacidades cognitivas estratégicas alinhadas à teoria da complexidade (Stacey, 1996), às práticas de *sensemaking* (Weick, 1995) e às capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Esses microfundamentos são essenciais para compreender como os líderes *C-level* (CEO e/ou TMT) reconfiguram suas estratégias, constroem alternativas e respondem rapidamente aos imprevistos.

Quadro 16: Evidências flexibilidade

"[...] Abertura à mudança. Assim, a gente não pode se apegar às nossas certezas. Tem que estar muito aberto de que as coisas mudam, mudam muito. O tempo todo, assim. Uma vez eu escutei essa frase da Amy Webb, que ela falou o seguinte: se você está dirigindo um carro na neve e você perde o controle, quanto mais você procura manter o controle, mais você vai perder o controle. Então, e ela fala assim, o que você tem que fazer? Você tem que saber para onde a coisa está indo. Você ir fluindo da melhor forma e antecipando para onde vai deslizar e para onde vai... Sem ter o controle absoluto. A gente não tem mais controle absoluto."
"Eu acho que assim, quando você trabalha numa empresa de tecnologia, tudo é muito volátil, tudo muda o tempo inteiro. Então assim, a gente é treinado para o lançamento de um produto que daqui seis meses não vai mais existir. E isso é muito real, então o que acontece muito aqui? Você tem muita reorganização interna por conta disso, então esse time agora não existe mais, esse time foi montado, agora ele não precisa mais, ele muda e as pessoas vão sendo realocadas, etc. Então, isso influencia muito o meu estilo, a minha gestão, a minha resiliência, a minha formação da minha resiliência, porque você tem que estar muito tranquilo com a mudança. A mudança de fato é algo que você tem que estar super confortável com ela, porque ela vai acontecer e eu até falei, a gente faz revisões, checkpoints de estratégia, porque nenhum plano dura 12 meses, infelizmente. Então, isso é ruim [...], é difícil você também pensá-lo muito a longo prazo, a gente, por mais que tente ter uma visão mais de longo prazo, você está sempre muito conectada com a estratégia de curto prazo, mas ao mesmo tempo isso influencia muito, eu acho que é o ponto principal, as mudanças, a capacidade de aprender e reaprender rápido e de falhar rápido também, entender que tudo bem falhar, mas e agora? Mudar, ter esse mindset de...tá bom, errei, não deu certo esse projeto, qual que é o próximo passo, sabe?"
"[...]a minha vida é um eterno imprevisto, não é? Todo dia eu acordava e tinha um imprevisto assim. É o mercado de muitos imprevistos. É, eu nunca me estresse com imprevisto, nunca. Zero, zero. É muito raro eu me estressar com imprevisto. É sentar e reformular a rota, reformular a rota. Muda a rota, cara, muda a rota. Pensa numa outra...Flexibilidade nesse sentido, flexibilidade..."
"Mas o novo a gente encara sem medo. A gente não nega. Eu acho que na nossa cultura aqui, pelo menos assim, a gente adora mudança. A nossa frase é time que está ganhando, a gente muda. Não significa mudar as pessoas, necessariamente, mas muda de lugar, repensa. A gente não tem essa de time que está ganhando, a gente gosta da mudança e a gente abraça o novo. Isso é muito o nosso perfil, não só meu, mas da liderança de onde a gente veio."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Vale ressaltar nessa análise que o código **horizonte temporal de decisão** aparece com um baixo número de recorrências (Gráfico 2). Segundo o autor Das (1987), o horizonte temporal é um viés cognitivo pouco consciente, portanto pode-se concluir que no setor de mídia e comunicação a pressão de curto prazo por soluções rápidas e criativas pode ofuscar a percepção de temporalidade por parte dos entrevistados. Esse resultado também pode indicar uma dominância de decisões mais tempestivas sobre decisões estratégicas de longo prazo.

4.2.2. Tema 2: os fatores organizacionais internos importam 3x mais do que os fatores externos

A análise apresentada a seguir, busca responder ao segundo objetivo específico dessa pesquisa: examinar os *fatores internos* e *fatores externos* associados ao "comportamento individual" dos líderes *C-level* (CEO e/ou TMT) nos processos de formulação e execução da estratégica organizacional.

Neste estudo, o "contexto geral" foi examinado a partir dos *fatores externos* identificados nas entrevistas, os quais evidenciaram as condições ambientais onde estão inseridos os líderes *C-level* do setor de mídia e comunicação no Brasil. Tais *fatores externos* constituem um pano de fundo sobre o qual as decisões estratégicas são formuladas e executadas na percepção dos entrevistados.

A categoria "contexto geral", conforme a Tabela 3, teve a subcategoria *fatores externos* como unidade de análise. O código **disrupção tecnológica** emergiu como o tema mais recorrente, evidenciando a importância do tema para o setor e a centralidade das transformações tecnológicas no discurso dos entrevistados.

Tabela 3: Categoria "contexto geral"

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS	MAGNITUDE
CONTEXTO GERAL	FATORES EXTERNOS	DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA	39
		CENÁRIO	37
		PRESSÕES EXTERNAS	37
		MODELO NEGÓCIO MERCADO	17

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Quadro 17: Evidências disrupção tecnológica

"[...] Não existem mais. Eu comecei mesmo numa agência, que é [...]que virou outro bicho, que morreu, nasceu de novo."
"[...] você tem uma dinâmica tão diferente que assim, quando eles tentam internalizar a coisa dentro das empresas, também não funciona. Então, assim, o mercado vai ter que entender como é que ele se reinventa, [...] não seja colocar as agências para dentro ou acabar com as agências. Porque todo mundo que faz o movimento de internalizar a agência não dá conta, não consegue. [...] Nunca vi ninguém conseguir fazer isso direito. Não tem jeito. Então, assim, e todo mundo acha que a agência vai acabar. E eu não acho que a agência vai acabar, entendeu? Tem que ser outra coisa, né? As pessoas estão sempre pregando o apocalipse daquilo. Talvez, o que é fato é que a agência como ela existe hoje, ela vai acabar. Eu acho que já até acabou, né? Mas ela precisa se reinventar. Porque ela é fundamental para o ecossistema. [...]quando você fala, ah, é porque o AI vai criar. Sério mesmo? [...] a gente realmente acha que algum dia a gente vai chegar ao ponto de substituir campanhas incríveis que foram feitas por pessoas geniais? A IA vai fazer isso?"
"[...] eu acho que tem a ver com a fragmentação da mídia que tornou o ambiente mais complexo e fez com que as pessoas nessa área de publicidade tivessem menos tempo e menos recurso, menos investimento das empresas para se desenvolverem na medida, na maturidade que é necessária."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A ênfase na **disrupção tecnológica, cenário** e **pressões externas** (Tabela 3) pode indicar uma postura mais reativa do que proativa entre os líderes entrevistados. No setor de mídia e comunicação, aqui representado em sua maioria por agências de comunicação e publicidade, essas transformações tecnológicas tiveram um grande impacto na revisão dos seus modelos de negócio, sendo encarado muito mais como uma consequência do que uma mudança estratégica proativa ou visionária da liderança.

Cenário e **pressões externas** apresentaram frequências equivalentes sugerindo uma percepção integrada entre o ambiente externo (**cenário**) e as demandas do mercado (**pressões externas**) na visão dos entrevistados. Observou-se que os líderes frequentemente alternavam entre uma análise macro do cenário e as pressões específicas do setor, transitando entre perspectivas individuais, organizacionais e de mercado. Os executivos não dissociam análise ambiental macro (**cenário**) das demandas específicas do mercado (**pressões externas**). Esta convergência sugere que, em contextos mais voláteis como o setor de mídia e comunicação no Brasil, a fronteira entre o ambiente geral e o ambiente específico torna-se mais permeável configurando-se uma percepção alinhada com um ambiente VUCA-BANI.

Ao narrar os *fatores externos*, os entrevistados transitam fluidamente entre três narrativas distintas: (1) como analistas do ambiente macroeconômico e tecnológico (posição individual/técnica), (2) como porta-vozes das pressões que a organização enfrenta (posição

organizacional), e (3) como intérpretes das demandas do mercado e clientes (posição de mercado). Esta triangulação não é sequencial, mas simultânea, evidenciando que os *fatores externos* são processados e expressados através de diferentes lentes interpretativas, conforme apresentado no Quadro 18.

Quadro 18: Evidências das narrativas sobre fatores externos

NARRATIVAS	POSIÇÃO	EVIDÊNCIAS
1) macroeconômico e tecnológico	individual/ técnica	*"então essa polarização do nosso país, os efeitos que a gente ainda nem sentiu de uma economia que está totalmente desacelerada, independente de motivo, não tem nada de, ninguém está percebendo, então a gente vai ver um mercado, para nós que vivemos de consumo, desacelerando, e no final do dia, a gente fica nessa dicotomia, do que é consciente, do quanto a gente ajuda a população, do quanto a gente apoia, e ao mesmo tempo como a gente faz para as marcas prosperarem, então, tem uma dicotomia, mas eu acho que no final do dia tem uma distração gigantesca acontecendo, 90% do dia das pessoas é distrativo, 10% é o que a gente deveria estar fazendo, então, se você me perguntar, a gente tem buscado cada vez mais entender qual é o problema e o que a gente tem que de fato fazer e tirar essa nuvem."*
2) porta-vozes da pressão	organizacional	*"[...] Porque a gente tem que ter todas as nossas pessoas trabalhando junto. A gente tem que olhar na cara delas. Não há cultura empresarial que resista ao 3-2, ao 2-3. E hoje a cultura empresarial é isso, cara. Ainda mais que é tudo tão rápido."*
3) intérpretes do mercado/clientes	mercado	*"Para mim o valor não está em eu fazer mídia programática e ficar comprando final de funil. Desculpa. Eu falo para os meus clientes. Eu não vou fazer isso. Tem que escolher. O meu valor está no seguinte. [...]A gente contratou a dupla de criação mais foda do mercado. Está aí, o nosso valor, entendeu? Não está em 40 pessoas operando uma mesa de performance, entendeu? Eu posso te dizer que a gente estudou muito para tomar essa decisão.* *Pode ser que daqui a pouco eu tenha que mudar. Pode ser. [...] Eu faço para awareness. Eu te gero leads super saudáveis e lindos. Você vai trabalhar o lead com a tua empresa de e-commerce. Eu não vou fazer... Eu não vou chegar até o Mercado Livre para você. Eu não vou."*

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na categoria “interface líder-contexto” (Tabela 4), o código **percepção contextual** foi significativamente o mais recorrente, evidenciando a importância da capacidade dos executivos em interpretar o ambiente. Em segundo lugar, ganha destaque a **percepção e relação com a Geração Z** evidenciando que a gestão das diferenças geracionais e a compreensão das características específicas da Geração Z constituem preocupações centrais no discurso dos líderes entrevistados. A relevância deste tema está associada aos desafios contemporâneos da liderança organizacional na gestão de múltiplas gerações no ambiente de trabalho (Lyons; Kuron, 2014).

Tabela 4: Categoria “interface líder-contexto”

CATEGORIA	CÓDIGOS	MAGNITUDE
INTERFACE LÍDER-CONTEXTO	PERCEPÇÃO CONTEXTUAL	55
	PERCEPÇÃO E RELAÇÃO COM GERAÇÃO Z	27
	PERFIL LÍDER NO FUTURO	16
	MECANISMO DE ENFRENTAMENTO	11
	TOMADA DE DECISÃO SOB PRESSÃO	3

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Estes desafios incluem a integração de novos talentos cujas expectativas, valores e formas de trabalho diferem, significativamente, das gerações anteriores, demandando adaptações nos estilos de liderança e comunicação, bem como a criação de ambientes organizacionais que contemplem as expectativas desta geração por mais flexibilidade, propósito e colaboração (Twenge, 2010). Especialmente no setor de mídia e comunicação, altamente dependente de talento criativo e digital, compreender e engajar a Geração Z surge como um elemento estratégico crítico para evolução desse setor.

Quadro 19: Evidências percepção e relação com a Geração Z

"Essa geração, é muito difícil, né? Dificílimo, dificílimo. [...] se eu somar, se eu somar Y e Z, já são mais de 70% das pessoas [...] eu imaginava nessa área. Y é 50%, Z já está em 20%, eu estou indo para 25%, está em torno de um quarto. [...], mas Z já tem 25%. [...] Porque hoje em dia muito do que a gente faz é rede social.[...] hoje a gente precisa deles. É uma forma de comunicação completamente diferente [...] e eu aprendo demais."
"As pessoas são empreendedoras delas mesmas, hoje em dia. [...] E você tem que entender que tem essa dinâmica. Eles até topam subir no seu sonho, desde que o sonho deles seja preservado. Desde que eles tenham o espaço deles."
"Mas é uma geração que é muito descompromissada. É uma geração que quer bater cartão no modelo de agência atual. E tudo bem. [...] tem sido desafiador."
"Olhando de fora, aqui, teoricamente, deveria ser um ambiente sedutor para as novas gerações, mas não é. Não é. A gente está construindo isso, até pelo caos, pela pressão. Eu tenho pouca leitura prática, ainda sobre a geração Z."
"[...] como é que a gente ensina os líderes a pararem com essa história de que a geração Z é mimimi, que eles trabalham menos, que eles não gostam de trabalhar, essas coisas, porque isso não serve a nada, né? Não resolve nada. E a gente não sabe mesmo como engajar, a gente não sabe. Então, uma coisa que eu tenho tentado fazer [...] primeiro é isso. Assumir que há uma dificuldade. Assumir que a gente não sabe, assumir que a gente tentar colocar a nossa visão do que é o trabalho, do que é ser bem-sucedido, do que é ser competente para essa geração, não funciona. E, entrar nesse embate, mas eles são preguiçosos, eles também não servem a nada. Eu acho que tem uma coisa de inteligência artificial que é um motivador para eles, que eles sabem fazer muito bem. Então, como é que usa a inteligência artificial para ser mais produtivo, para ser mais eficiente, para ser mais criativo, que eu acho que é uma forma de você envolvê-los, influenciar eles a se envolverem mais no processo, de um jeito que é interessante para eles e que as outras gerações vão demorar mais. Então, eu acho que esse tem sido um gancho que a gente precisa explorar mais do lado deles."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A frequência dos códigos **percepção contextual** e **percepção e relação com a Geração Z** (Tabela 4) sugere que a compreensão da dinâmica geracional é percebida como um componente essencial de sensibilidade e habilidade na formação e no desenvolvimento de novas lideranças, sendo observada como elemento central da interface entre os líderes e seus contextos organizacionais. Com menor recorrência nessa categoria de análise, **tomada de decisão sob pressão** aparece com menor frequência quando comparado aos demais variáveis estudadas.

Conforme apresentado pela "teoria do alto escalão", o "contexto organizacional" atua como elemento mediador entre o ambiente externo e o comportamento dos executivos, influenciando suas interpretações e decisões estratégicas (Hambrick; Mason, 1984; Hambrick, 2007).

Tabela 5: Categoria "contexto organizacional"

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS	MAGNITUDE
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	FATORES INTERNOS	MODELO DE GOVERNANÇA & GESTÃO	51
		CULTURA ORGANIZACIONAL	49
		ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	44
		PRESSÕES INTERNAS	23
		MODELO NEGÓCIO INTERNO	9

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Segundo os dados apresentados na Tabela 5, o código **modelo de governança e gestão** emergiu como o código de maior destaque, evidenciando que as estruturas de poder, os mecanismos de controle e os processos decisórios constituem elementos centrais na percepção dos líderes entrevistados em seus contextos. Este achado dialoga com a perspectiva de Teece (2007) sobre a importância das "capacidades dinâmicas" de governança para a organização e adaptação estratégica, particularmente em um setor caracterizado pela disrupção tecnológica e transformações aceleradas nos modelos de negócio.

Quadro 20: Evidências modelo de governança e gestão

"A gente tem duas reuniões que são super importantes. A gente tem uma reunião que é... São duas reuniões que são ritos, né? Que fazem parte da cultura. Segunda-feira, a gente tem a reunião de pauta, que a gente faz a pauta de negócios da agência, com os nossos clientes... E sexta-feira é a nossa reunião de metas. [...] Então, são esses ritos que a gente tem, assim, para alinhar. A primeira reunião, a gente cobre um patamar de capacidade de realização, de pôr coisa na rua. A segunda... A reunião que eu tenho é uma reunião sobre foco no negócio do cliente e no nosso negócio. E a terceira reunião é a qualidade criativa global. Então, acho que é uma reunião para cada pé desse tripé."
"A gente tem um olhar muito forte para o negócio da empresa. Então, tem uma discussão semanal, por exemplo, que acontece com o CEO para toda a empresa sobre o andamento do negócio. E isso é para todos os níveis. A empresa inteira participa, semanalmente. Então, ele dá o tom do negócio, o que está indo bem, o que precisa melhorar e etc. Ele envolve todo mundo? Todo mundo. É muito transparente e muito recorrente, cadenciado. E eu acho que isso dá um senso de pertencimento para o seu próprio negócio."
"Toda segunda-feira a gente tem uma sala grande aqui, no caso de São Paulo, e no Brasil eu faço aquela quinze dias, que passa pelos clientes, eu sempre puxando pro resultado do negócio."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Cultura Organizacional aparece como o segundo código mais citado (Tabela 5), reforçando a premissa de que os valores, crenças e práticas compartilhadas na organização influenciam o comportamento. Este resultado corrobora os estudos sobre os microfundamentos comportamentais que enfatizam o papel da cultura como elemento que molda cognições e ações individuais no contexto organizacional (Felin; Foss; Ployhart, 2015). No setor de mídia e comunicação, onde a criatividade constitui o produto central e a identidade profissional muitas vezes transcende os "vínculos institucionais", a cultura assume um papel ainda mais crítico na configuração do ambiente organizacional.

Quadro 21: Evidências cultura organizacional:

"[...] Porque a [...]é uma empresa de capital aberto em dois países. Tem muito processo, tem muita auditoria, tem zero elasticidade ética, que é uma coisa que, para mim, é super importante. [...] tem zero elasticidade ética. [...] Você não consegue fazer xixi fora do piniquinho."
"E a gente é muito ruim, lida ainda muito mal com o fracasso, sabe? Todas as empresas vencedoras, né? Ela tem dificuldade em lidar com o fracasso. Então é super complicado culturalmente, né? Tipo, participar de uma concorrência e não ganhar. Foi indicada para o Caboré. Só eu tenho seis, né? Olha para trás. Os seis. Mas, cara, no ano que a gente não ganha, é um desastre."
"É uma construção, eu acho que a relação, e isso para mim é vital, porque hoje todas as nossas relações são assim, a gente não tem aqui nenhuma relação que o cliente esteja aqui por obrigação, ou vice-versa, ou a gente está porque a gente precisa, porque é um cliente grande ou não, dos pequenos aos grandes a gente está porque a gente acredita nas marcas, acredita nas pessoas e por aí vai."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O código **estrutura organizacional** mostra a relevância das configurações formais que definem as responsabilidades, hierarquias e os fluxos de trabalho. A ênfase neste fator sugere que, em um contexto setorial marcado pela agilidade, criatividade e inovação, as escolhas estruturais impactam diretamente na capacidade de formulação e execução das estratégias. Este achado alinha-se à perspectiva de Mintzberg (1979) sobre a relação entre a estrutura organizacional e estratégia, indicando que os líderes reconhecem as configurações estruturais como facilitadoras ou restritivas de suas ações estratégicas.

Quadro 22: Evidências estrutura organizacional

"[...] são três áreas de negócio, Talent Solutions, Marketing Solutions e Sales Solutions. Todas áreas independentes, matricial, cada uma reporta lá pra fora, então, cada um é dono do seu business regionalmente."
"Eu tenho dentro do Grupo uma área de serviços compartilhados onde eu dou toda a parte financeira, administrativa, jurídica, faturamento, compliance, tudo. [...]. Nós controlamos isso. Porque aí eu tenho eu controle."
"Nós somos uma grande agência, mas nós somos uma empresa de 500 pessoas. Uma empresa pequena média, no Brasil."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

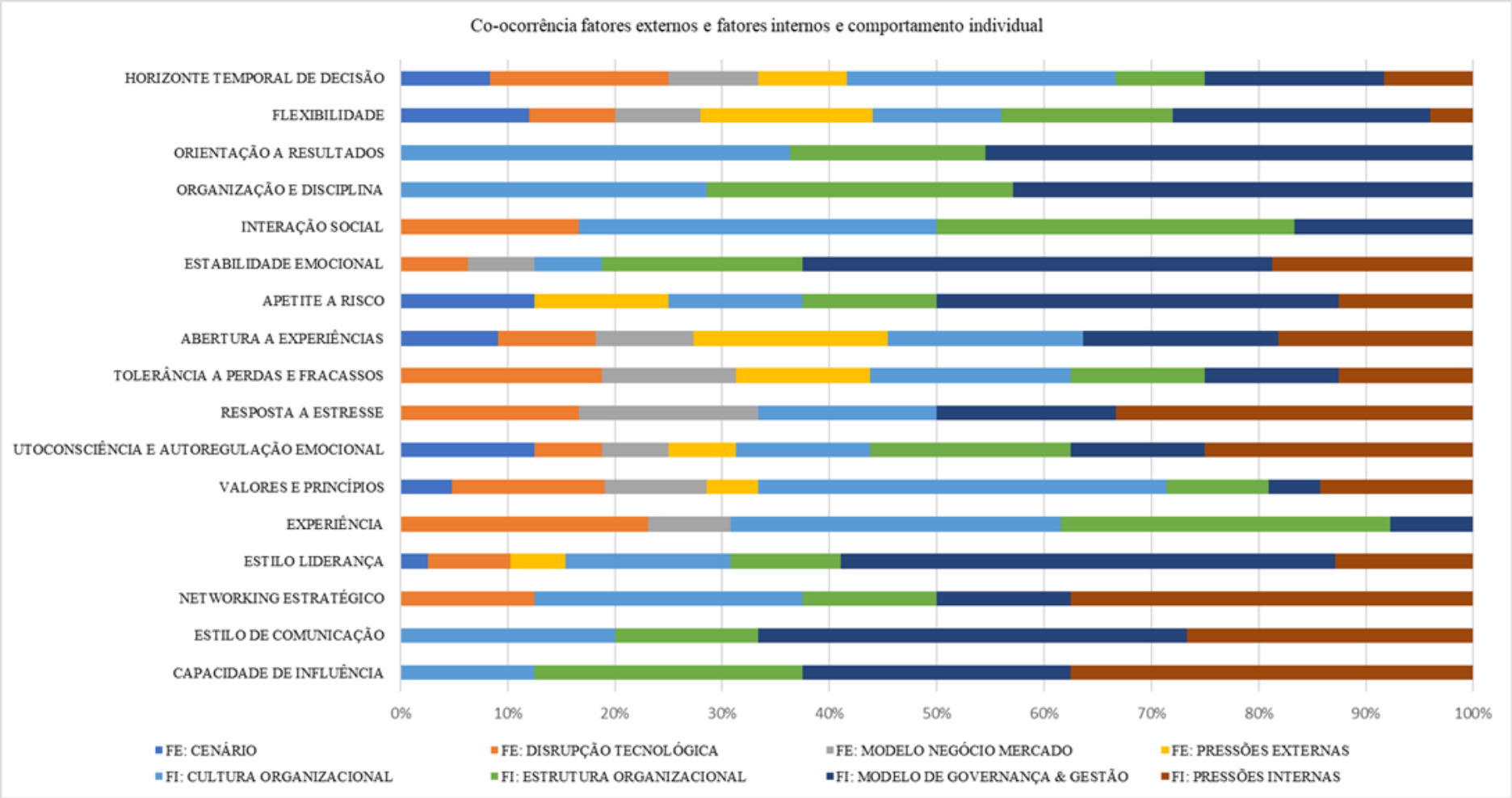
Por fim, **modelo de negócio interno** (Tabela 5), embora seja o menos expressivo na categoria, revela um achado interessante sobre a observação dos líderes às lógicas internas de criação, superação e captura de valor diante dos novos desafios do setor. A menor incidência deste código pode indicar que os entrevistados percebem seus modelos de negócio mais como uma resposta reativa ao mercado e não como um fator derivado de uma estratégia competitiva definida a longo prazo. Esse achado contradiz a abordagem clássica de Porter (1980), que define a estratégia como um exercício de posicionamento competitivo inspirada no ambiente externo e se alinha mais a teoria da "Visão Baseada em Recursos" (VBR), desenvolvida por Jay Barney (1991), que desloca o foco estratégico para o interior da organização e argumenta que o diferencial competitivo está nos recursos internos e competências organizacionais que uma empresa possui, especialmente aqueles que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIN), como o caso dos talentos criativos e recursos internos estratégicos que se destacam no setor de mídia e comunicação.

A análise integrada destes fatores internos mostra que os líderes *C-level* (CEO e/ou TMT) do setor de mídia e comunicação operam em um contexto organizacional complexo, no qual governança, cultura e estrutura se entrelaçam criando campo de possibilidades gerenciais estratégicas.

4.2.2.1. Análise de coocorrências: interações entre os fatores internos, externos e comportamento individual

Os resultados do Gráfico 3 mostram diferentes padrões de coocorrências entre *fatores externos, fatores internos* e "comportamento individual". Em comparação aos *fatores internos*, os *fatores externos* apresentam menor coocorrência com a categoria "comportamento individual", sendo o maior destaque de coocorrências entre os *fatores internos*, **o código modelo de governança e gestão** e entre os *fatores externos*, o **código disrupção tecnológica**.

Gráfico 3: Coocorrências - Fatores externos e fatores internos e comportamento individual:



Nota: FI = fatores internos e FE = fatores externos.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Dentre as dimensões do "comportamento individual" (Gráfico 3), **estilo de liderança** se destaca pela forte associação com **modelo de governança e gestão**. Também se destacam as coocorrências expressivas entre **modelo de governança e gestão** com **estabilidade emocional, estilo de comunicação, flexibilidade, organização e disciplina.** Em termos de concentração, destacam-se **organização e disciplina e orientação a resultados,** indicando associações mais específicas e concentradas. Já a distribuição fragmentada entre múltiplos *fatores externos* e *fatores internos* aparece em **flexibilidade**, **resposta a estresse e capacidade de influência**, revelando que estas dimensões comportamentais respondem, ao mesmo tempo, a diferentes pressões contextuais.

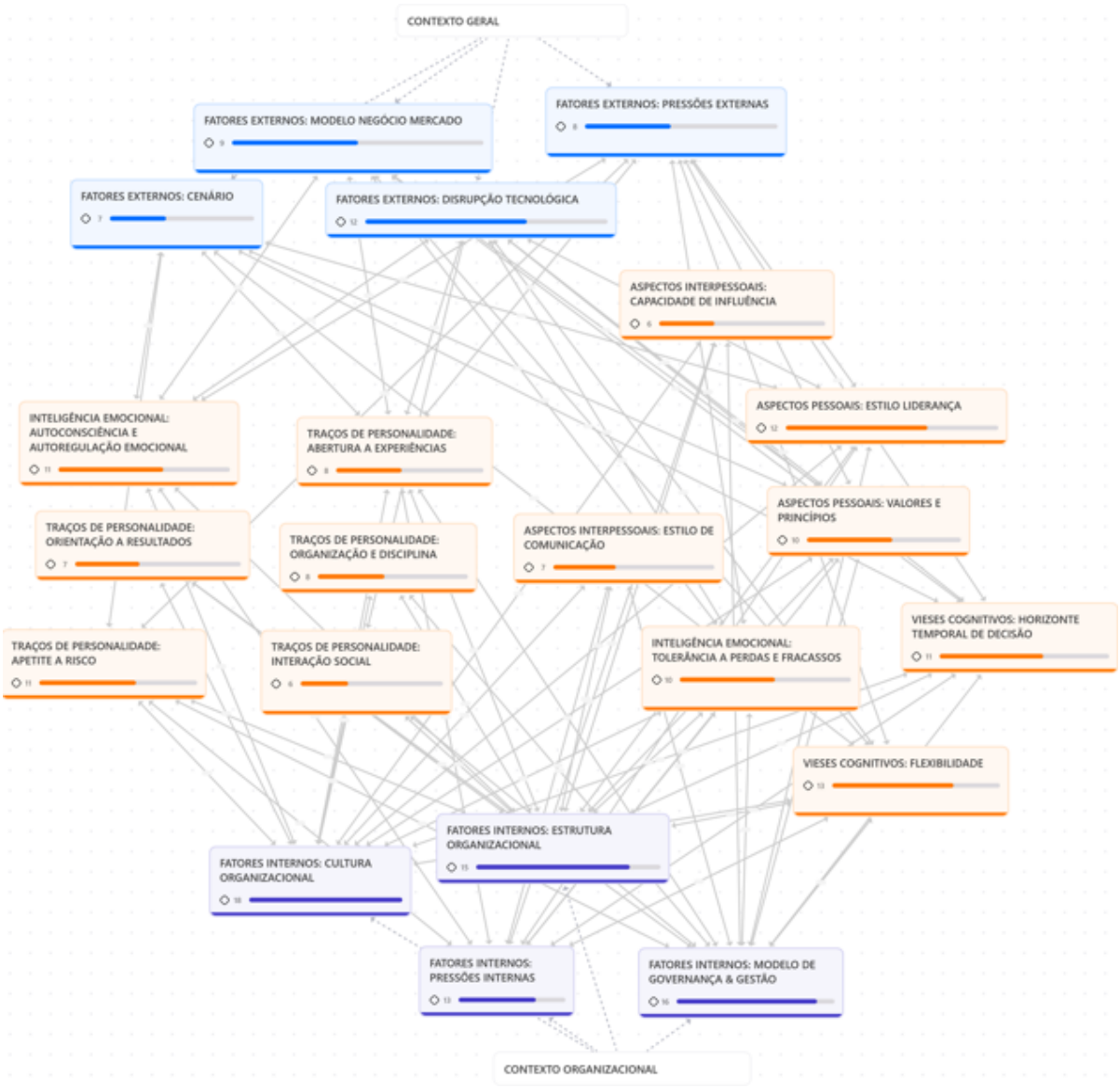
Portanto, esta análise das coocorrências apresenta três conclusões fundamentais. Primeiro, os *fatores internos* medeiam a relação entre o ambiente e o comportamento dos líderes, confirmando que os líderes *C-level* não respondem diretamente a pressões externas utilizando "filtros organizacionais" para atuar sob pressão (Hambrick; Mason, 1984; Ocasio, 1997). Em segundo, **modelo de governança e gestão** funciona como "arquitetura de escolha" (Thaler; Sunstein, 2008) que molda diferentes dimensões comportamentais. E, em terceiro, a dualidade da concentração-fragmentação revela um desafio central das "capacidades dinâmicas" em ambientes VUCA-BANI, onde as organizações precisam simultaneamente da disciplina para manter eficiência e da flexibilidade adaptativa para responder com criatividade a constantes mudanças (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece, 2007).

Os resultados corroboram com a perspectiva dos microfundamentos (Felin; Foss; Ployhart, 2015), demonstrando que o "comportamento individual" não resulta de um único fator isolado, mas surge de interações complexas entre diferentes níveis como as pressões ambientais externas (nível macro), as estruturas organizacionais internas como governança (nível meso) e as características individuais dos líderes (nível micro).

4.2.2.2. Análise das redes de coocorrências: interações entre os fatores internos, externos e comportamento individual

A visualização em rede apresentada a seguir na Figura 8 complementa a análise anterior do Gráfico 3, revelando uma estrutura relacional e padrões de conexão entre as dimensões *fatores internos*, *externos* e "comportamento individual".

Figura 8: Rede de coocorrências entre fatores externos, fatores internos e "comportamento individual"



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A rede apresentada ratifica a análise anterior e organiza os nós em três camadas contextuais: (1) "contexto geral" (*fatores externos*); (2) "contexto organizacional" (*fatores internos*); e (3) dimensões do "comportamento individual", que ocupam posição intermediária, estabelecendo conexões com ambos os contextos.

Nos *aspectos pessoais*, **estilo de liderança** surge como um nó de alta centralidade, apresentando uma densa ligação com os *fatores internos*, particularmente com **modelo de governança e gestão**. A região central apresenta alta densidade de conexões entre as dimensões de "comportamento individual" e os *fatores internos*, contrastando com a menor densidade dos

fatores externos, cujas conexões se direcionam predominantemente para dimensões específicas como **capacidade de influência, estilo de liderança e flexibilidade.** A partir desta análise da rede na Figura 8, pode-se identificar três *clusters* principais:

- *Cluster fatores externos*, agrupando cenário, **modelo negócio mercado, disrupção tecnológica e pressões externas**, com conexões mais direcionadas para dimensões relacionais e adaptativas como **capacidade de influência, estilo de liderança e flexibilidade**;
- *Cluster fatores internos*, formado por **cultura organizacional, estrutura organizacional, modelo de governança e gestão e pressões internas**, estabelecendo conexões mais densas com **valores e princípios, organização e disciplina e estilo de liderança**; e
- *Cluster* "comportamento individual", reunindo as dimensões individuais distribuídas em cinco subcategorias (*aspectos pessoais, aspectos interpessoais, traços de personalidade, inteligência emocional* e *vieses cognitivos*) como interface entre *fatores externos* e *fatores internos*.

A configuração da rede (Figura 8) reforça uma assimetria significativa onde os *fatores internos* apresentam uma predominância significativa de coocorrências com as dimensões do "comportamento individual", enquanto os *fatores externos* registram uma densidade menor de coocorrências. Esta assimetria indica que os aspectos organizacionais (*fatores internos*) exercem maior influência sobre o comportamento dos líderes *C-level* do que as pressões ambientais (*fatores externos*).

A arquitetura da rede evidencia que poucos nós centrais concentram a maior parte das conexões: nos *fatores internos*, **modelo de governança e gestão** emerge como elemento articulador dominante; nos *aspectos pessoais*, **estilo de liderança e valores e princípios** funcionam como nós centrais. Em contraste, os nós periféricos como *traços de personalidade* (**apetite a risco, interação social**) e *aspectos interpessoais* (**habilidade de negociação**) mantêm influências mais específicas e especializadas.

A baixa frequência de coocorrências entre **modelo de governança e gestão** e os códigos da subcategoria *inteligência emocional* é igualmente significativa, sugerindo uma separação entre as estruturas formais de decisão e os aspectos emocionais. Esta dissociação nos dados pode refletir uma dificuldade dos líderes em articular explicitamente como as suas emoções interagem com as estruturas formais de gestão e governança.

A configuração geral da rede (Figura 8) também confirma a perspectiva dos microfundamentos (Felin; Foss; Ployhart, 2015), onde o comportamento emerge de um sistema complexo no qual os *fatores internos*, especialmente **modelo de governança e gestão**, funcionam como mecanismos de mediação que devem garantir a viabilidade econômica e preservar as condições para criatividade, equilibrando o controle formal com autonomia, o reconhecimento de conquistas individuais com a coordenação coletiva e a gestão dos egos profissionais com a necessidade de direção estratégica unificada. Estas tensões são identificadas como um grande desafio da gestão estratégica em indústrias criativas (Küng, 2017).

4.2.3. Tema 3: o equilíbrio entre controle e autonomia

O estudo do "comportamento organizacional" utiliza uma abordagem situacional, assumindo que não existe uma maneira única nem exata de avaliar as organizações. Tudo depende das circunstâncias e do contexto observado, pois nada é fixo ou definitivo no mundo organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Na categoria "comportamento organizacional" (Tabela 6), **valores** emerge como o código mais recorrente, indicando que os líderes entrevistados reconhecem os princípios organizacionais como pilares fundamentais em suas decisões. Essa centralidade é consistente com a teoria apresentada por Schein e Schein (2017), onde os valores representam o elo entre a cultura formal e a interpretação subjetiva dos participantes, moldando julgamentos em momentos de decisão.

Tabela 6: Categoria comportamento organizacional:

CATEGORIA	SUB-CATEGORIAS	CÓDIGOS	MAGNITUDE
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	VALORES	65
		ARTEFATOS	55
		PRESSUPOSTOS	50
		RITUAIS E SÍMBOLOS	31
	ESTRUTURA DE PODER	DINÂMICAS FORMAIS	43
		COALIZÕES INTERNAS	30
		INFLUÊNCIAS INFORMAIS	6
	PROCESSOS E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	FEEDBACK ORGANIZACIONAL	39
		FLUXOS DE INFORMAÇÃO	19
		CANAIS DE COMUNICAÇÃO	14
		ESTILO DE COMUNICAÇÃO	11

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Pode-se concluir que num ambiente VUCA-BANI os valores trazem uma base referencial e funcionam como uma "bússola" para ajudar na interpretação e no enfrentamento do contexto, oferecendo maior estabilidade cognitiva aos líderes. A proeminência deste código sugere que os líderes articulam os valores como elemento central da identidade e direcionamento estratégico organizacional.

Quadro 23: Evidências valores

"A gente tem na parede e a gente traduz o que é cada coisa porque não é para ser interpretativo, não é o que você entende por respeito, não é o que é o respeito para a agência."
"Senso de comunidade e colaboração. Você não faz nada sozinho, você sempre vai precisar de alguém ou do seu time, ou de outro time, ou de outro país, ou tudo ao mesmo tempo. Então, esse senso de que você precisa construir essa comunidade, essa colaboração e que sem isso você não vai conseguir chegar onde você tem que chegar, isso é uma coisa muito forte. Esse outro ponto de cultura que eu falei sobre... [...] tem a ver com essa capacidade de mudança, de entender a mudança como algo que é parte intrínseco do seu dia a dia. E eu acho que velocidade também é uma coisa que tem a ver muito com a indústria de tecnologia, mas é algo muito comunicado, até de alguns anos para cá, principalmente por conta de inteligência artificial, etc. Você tem que ter velocidade e agilidade, nem que seja para falhar com velocidade e agilidade, mas isso é muito importante."
"Acho que é a confiança, né? A gente tem aqui as relações mais longevas do mercado publicitário. [...] Então, acho que assim, é confiança. Propaganda... Eu tenho uma definição de propaganda que é muito simples, assim. O meu negócio é relacionamento... Baseado em confiança e criatividade."
"[...] eu acho que ajuda nesse contexto de mudança e velocidade que a gente precisa ter, é a autonomia, então eu acho que autonomia, assim, autonomia no sentido do líder dá, mas das pessoas que trabalham comigo terem a proatividade, acho que as duas coisas, para mim, são valores muito importantes, então a proatividade de você chegar "e já propor soluções, tem um problema, mas enxergo que a solução seja essa, sabe? Quando você já traz isso, isso já te coloca num patamar de senioridade, de maturidade, que eu acho que é um diferencial."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como o segundo código mais recorrente surgem os **artefatos** (Tabela 6) que, segundo a definição de Schein (1985), são as estruturas visíveis, símbolos, narrativas e práticas institucionais. Segundo Schein e Schein (2017), os artefatos constituem a camada mais observável da cultura organizacional e são responsáveis por transmitir e materializar os valores e as crenças de uma organização. No contexto estudado, a forte presença desse código sugere uma cultura com mecanismos explícitos de alinhamento e reforço comportamental, especialmente relevante em setores criativos e altamente dinâmicos como mídia e comunicação (Küng, 2017).

Quadro 24: Evidências artefatos

"[...] Então, toda sexta-feira a gente traz tudo o que tá acontecendo. Ganhar uma conta, perder uma conta. Lógico, se ganhar uma conta a gente faz bagunça antes, solta um e-mail pra quem não estava. É muito interessante, "call all" agency tem muita falta, porque é sexta das nove e meia às dez e meia. [...] Se eu mando, às vezes um Instagram ou eu mando mini-papo, pra dali a duas horas, 100% da agência fala, caramba, dá o código pra mini papo."
"A gente faz dois encontros anuais. Um no meio do ano, um no final do ano, onde ali a gente tenta falar as novidades. Tipo, no meio desse ano, a gente falou que nós vamos mudar de prédio, a gente tá indo para um prédio tal, a gente conversa com as pessoas."
"Todos os quarters, a gente se reúne no cinema, o que a gente chama de cinema day, já virou uma regra, a gente vai pro cinema, a gente passa um dia no cinema. No final do dia a gente tem filme e pipoca, pra todo mundo ir, enfim. Mas a gente passa um dia contando o resultado do trimestre, o que aconteceu nesse trimestre [...]
"[...] trazer processo que suporte tudo isso é quase impossível. Para uma empresa com uma cultura de mídia que não é uma... se a gente estivesse ainda dentro de um banco, de uma auditoria, de uma consultoria, de uma empresa de tecnologia, mas não, a gente não é uma empresa com uma raiz de processo, com uma cultura de processo, então, cuidar de tudo isso é bastante caótico."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O código **pressupostos** em terceiro lugar de magnitude (Tabela 6) refere-se às crenças profundamente enraizadas que constituem a essência da cultura organizacional (Schein; Schein, 2017). Os pressupostos representam os indicadores mais profundos de como a organização realmente funciona internamente, ditando percepções, pensamentos e sentimentos dos membros organizacionais. Segundo Schein e Schein (2017), embora sejam as alavancas mais poderosas para mudança cultural, os pressupostos são também os mais difíceis de acessar e influenciar, uma vez que operam no nível pré-consciente do funcionamento organizacional.

Ainda dentro da mesma subcategoria *cultura organizacional*, o código **rituais e símbolos** complementa a dimensão dos **artefatos**, representando as ações simbólicas mais consolidadas que comunicam diferentes significados culturais e que apresentam o setor como característico de muitos ritos, com base na descrição de Trice e Beyer (1984), que inclui ritos de renovação, integração, aprimoramento e passagem, cada um desempenhando funções distintas na manutenção e transformação cultural.

Na subcategoria *estruturas de poder*, **dinâmicas formais** é o código que mais se destaca (Tabela 6) e está relacionado às bases de poder formais identificadas. Estas formas de poder existem em virtude de posições formais de autoridade na hierarquia organizacional, distinguindo-se do poder informal (técnico e especializado) que existe independentemente de reconhecimento formal (French; Raven, 1959).

Quadro 25: Evidências dinâmicas formais

"[...] literalmente, a rotina, temos uma reunião toda segunda-feira é nossa. Eu faço o one-on-one com todos. Muito pra falar ou da área ou da pessoa ou da gestão. E uma reunião com todo mundo junto fora da operação da agência. [...] Então é uma segunda, quase que de interna pra mim, pra eles parcialmente, porque eles vão se rodiziando. Depois disso, liberdade total e a nossa relação é literalmente, assim, precisou de mim, não precisou de mim, autonomia total [...] a caneta deles permite e peça que eles façam e eu peço pra eles me surpreenderem todos os dias."
"Sim, eu gosto de rituais. [...] Eu acho que a gente consegue as coisas na consistência, né? Então, você vai fazer uma reunião com o board executivo da agência uma vez por semana. Não existe essa de hoje eu não posso porque eu estou num cliente. [...] é uma hora por semana, mas aquela uma hora, eu quero que todo mundo esteja presente e naquela uma hora a gente vai seguir um processo de fala. Então, todo mundo vai chegar e vai dar essas três informações que são as três informações mais importantes. E isso se repetir inúmeras vezes até virar uma coisa completamente natural. Então, eu acho que rituais criam cultura e depois que você tem uma cultura formada as coisas ficam mais fáceis de acontecer. Elas fluem mais. Então, o meu jeito é muito da criação desse ritual e dessa cultura para conseguir executar."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em seguida, surge o código **coalizões internas** que reflete a perspectiva dos autores Cyert e March (1963), onde os líderes operam em ambientes políticos e sociais muito complexos e as organizações operam em coalizões de grupos com diferentes objetivos, interesses e expectativas. Esse achado também corrobora com Mintzberg (1979; 1983) que apresenta as organizações como arenas políticas onde diferentes grupos de interesse competem por influência e recursos.

Quadro 26: Evidências coalizões internas

"Então, saber que eu tenho limitações dentro da minha própria área, que eu vou ter que construir influência e aliança com áreas que não necessariamente estão relacionadas com a mesma necessidade de resultado que eu tenho, mas essa influência lateral indireta, que não é só que as pessoas trabalham diretamente comigo, eu acho que é algo que eu estou disposta a fazer. Nem todos os líderes estão dispostos a trabalhar uma influência indireta, e eu acho que essa disponibilidade que eu tenho, acho que me diferencia em alguns casos."
"Então, eu vou precisar dessa aprovação daqui dois meses, eu vou usar esses dois meses que eu tenho daqui até lá, para ir formando essas alianças, e essas alianças têm a ver com troca, não tem outro caminho, então assim, deixa eu entender o que que é relevante, o que que a gente tem, a gente trabalha com os OKRs [...] então cada área tem o seu OKR, e às vezes, eles estão correlacionados, às vezes, eles são totalmente diferentes. Eu não vou entrar numa reunião com uma pessoa que eu preciso formar uma aliança e não saber qual é o OKR dela, então eu preciso entender o que que é relevante para ela, o que que é sucesso para a área dela, e tentar propor uma troca entre o que eu preciso e o que eu posso entregar, para que ela também chegue no objetivo dela."
"Então, eu preciso que as pessoas comprem o risco comigo. Eu divido o risco, eu preciso que elas cumpram o risco comigo. Mesmo que, porque de alguma forma, as pessoas acabam sendo impactadas. Então, elas precisam ficar compradas com a minha decisão, e aí que entra a questão da lealdade, aí que entra a questão da reputação, ele precisa falar, tô com você."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A frequência desses códigos (Tabela 6) evidencia que os líderes desse setor transitam discursivamente pelos três níveis do modelo de Schein e Schein (2017), com ênfase nos valores organizacionais como elemento articulador entre a essência cultural (pressupostos) e suas expressões mais visíveis (artefatos). No contexto específico do setor de mídia e comunicação, altamente dependente de criatividade e produção simbólica, a atenção aos **artefatos** e **rituais e símbolos** assume particular relevância estratégica.

Somados à coexistência das **dinâmicas formais** de poder e ***feedback* organizacional** (Tabela 6), as organizações desse setor parecem operar através de dois sistemas de influência e poder: as estruturas hierárquicas formais de autoridade (representados na figura do CEO e/ou do CCO, *Chief Creative Officer*, muitas vezes sócios-fundadores da empresa) e os sistemas culturais simbólicos e identificatórios (representados por artefatos materiais e decorativos das empresas, reputação e identidade criativa, premiações reconhecidas globalmente como Festival de Cannes Lions, Effie Award, Clio Award, entre outros). Ambos os sistemas parecem ter relevância para a criação e manutenção do desempenho organizacional das empresas desse setor. Este achado se alinha à "teoria de campo", que defende que o comportamento é a função da pessoa em seu ambiente como a cultura, a estrutura organizacional e as pressões sociais, e que nenhum comportamento humano pode ser entendido isoladamente do ambiente em que se manifesta (Lewin, 1951).

4.2.4. Tema 4: combinação vulnerável: excesso de confiança com a vaidade profissional

A "tomada de decisão estratégica" é um processo crítico que envolve a escolha de caminhos organizacionais de médio e longo prazos. Ao contrário das decisões operacionais, que são rotineiras, processuais e estruturadas, as decisões estratégicas exigem uma análise mais profunda e contextual, com visão de futuro e capacidade de julgamento subjetivo por parte dos líderes (Simon, 1955).

A análise temática dessa categoria, conforme apresentado na Tabela 7, evidencia a prevalência do código **estruturação da decisão**, que corrobora a "teoria da racionalidade limitada" de Simon (1955), segundo a qual decisores buscam soluções "satisfatórias" dentro das suas limitações e possibilidades, criando processos simplificados. No setor de mídia e comunicação, os líderes entrevistados parecem equilibrar a incerteza e volatilidade externa com estruturas decisórias mais formalizadas.

Tabela 7: Tomada de decisão estratégica

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	CÓDIGOS	MAGNITUDE
TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	HEURISTICAS E VIESES	EXCESSO DE CONFIANÇA	22
		VIES DE CONFIRMAÇÃO	7
		AVERSÃO A PERDAS	3
	PROCESSOS DECISÓRIOS	ESTRUTURAÇÃO DA DECISÃO	28
		CRITÉRIOS UTILIZADOS	23
	RACIONALIDADE LIMITADA	CAPACIDADE DE ANÁLISE	18
		LIMITAÇÃO DE INFORMAÇÃO	2
		RESTRIÇÃO TEMPORAL	2
	TEMPORALIDADE	HORIZONTE DE PLANEJAMENTO	12
		PRESSÃO TEMPORAL	6
		URGÊNCIA VERSUS IMPORTÂNCIA	3

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em seguida, **excesso de confiança** aparece como o segundo código mais recorrente. Este viés constitui um padrão sistemático extensivamente documentado por Kahneman e Tversky (1979) na "teoria da perspectiva", manifestando-se através da superestimação na precisão de julgamentos e subestimação sistemática de riscos. Os autores reforçam essa visão ao demonstrar que vieses cognitivos afetam as escolhas estratégicas, levando líderes a interpretar riscos e oportunidades de maneira subjetiva e singular. No setor de mídia e comunicação, este viés pode ser amplificado por características específicas da indústria como a alta visibilidade e a repercussão massiva dos produtos criativos (campanhas premiadas, recordes de audiências, reconhecimento profissional), criando uma cultura organizacional onde as conquistas do passado são altamente salientes e "cultuadas", enquanto os fracassos tendem a ser menos visíveis ou até ignorados na maioria das vezes, sendo atribuídos a fatores externos.

A fala de um dos entrevistados evidencia a relação sucesso *versus* fracasso: "*E a gente é muito ruim, lida ainda muito mal com o fracasso, sabe? [...] Toda empresa que é vencedora, né? Ela tem dificuldade de lidar com o fracasso. Então, assim, é super complicado culturalmente, né? [...] Tipo, participar de uma concorrência e não ganhar. Foi indicada para o Caboré. Só eu tenho seis, né? Olha para trás. Os seis. Mas, cara, no ano que a gente não ganha, é um desastre.*".

Hayward e Hambrick (1997) demonstram que CEOs com reconhecimento midiático excessivo apresentam níveis mais elevados de autoconfiança, manifestado empiricamente em decisões de aquisição mais arriscadas com pagamento de prêmios inflacionados que destroem valor para os acionistas. Pesquisas reforçaram esses achados demonstrando que o fenômeno de

"acreditar na própria imprensa" (*believing one's own press*) leva os líderes a decisões estratégicas mais ousadas e menos fundamentadas em diversos contextos (Hayward; Rindova; Pollock, 2004; Hiller; Hambrick, 2005). Este fenômeno mostra-se particularmente relevante em setores onde a reputação e o prestígio individual predominam. A magnitude desse código nas entrevistas sugere que os líderes *C-level* do setor de mídia e comunicação se mostram mais vulneráveis ao **excesso de confiança** devido à combinação de fatores como vaidade profissional, visibilidade de sucessos, cultura de celebração/culto aos prêmios e *feedback* positivo amplificado muito característico deste setor.

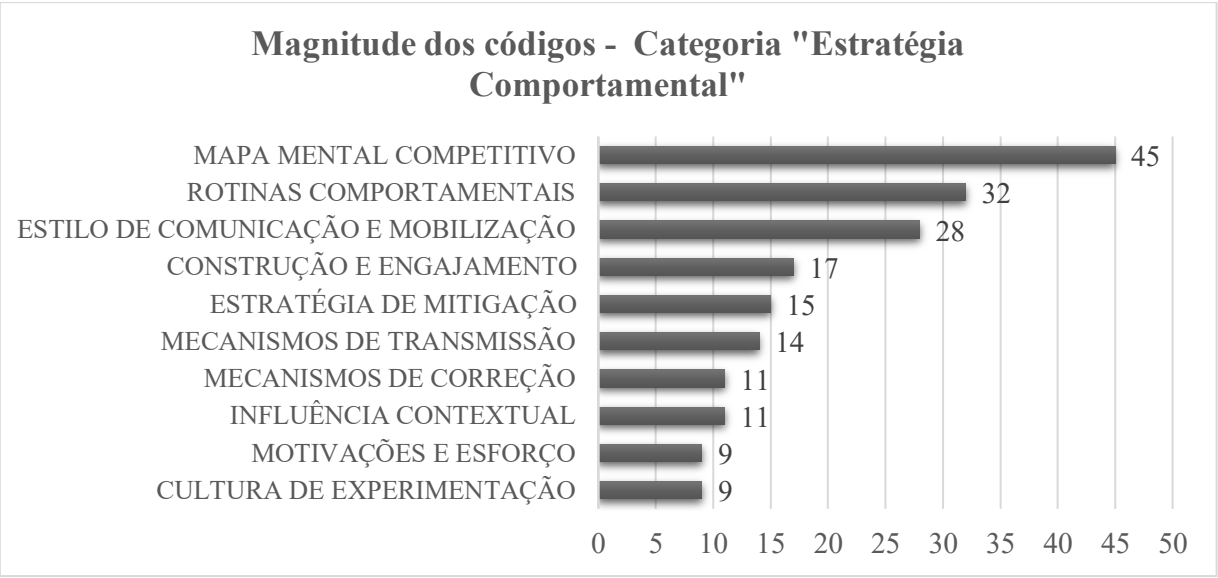
Quadro 27: Evidências excesso de confiança

"Eu adoro fazer isso. Adoro mostrar pra gringo que eles estão errados. Adoro mostrar pra gringo que a forma que a gente atua no Brasil é melhor do que eles atuam globalmente."
"E muita coisa que já foi considerada impossível, eu resolvi."
"Eu tenho a visão. E depois eu sei exatamente como eu acho que tem que ser o resultado."
"Eu tenho uma coisa muito que eu já percebi, que é assim, eu consigo visualizar a coisa pronta. Sabe assim, eu consigo visualizar, sabe assim, qual é a visão de sucesso?"

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A "estratégia comportamental" tem como objetivo trazer suposições realistas sobre a cognição humana, as emoções e o comportamento social para a gestão estratégica das organizações, enriquecendo, assim, a teoria da estratégia, a pesquisa empírica e a prática empresarial no mundo real (Powell; Lovallo; Fox, 2011).

Gráfico 4: Códigos mais recorrentes na categoria "estratégia comportamental"



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A categoria "Estratégia Comportamental" identificou quatro códigos de maior magnitude (Gráfico 4). A prevalência expressiva do código **mapa mental competitivo** evidencia a centralidade da cognição estratégica no setor narrada pelos entrevistados. De acordo com Huff (1990), os gestores constroem mapas cognitivos, representações mentais simplificadas da realidade que orientam suas escolhas estratégicas e ações. Esses mapas são moldados não apenas por fatores individuais como personalidade e valores, mas também por fatores sociais, culturais e institucionais (setoriais).

Quadro 28: Evidências mapa mental competitivo

"[...] ... uma agência parceira. Uma agência que se preocupa com o negócio de cliente. Sempre foi isso. [...] vem do DNA. Planejamento também, tudo. Sempre foi muito bem percebido. Não vinha sendo com reputação criativa. Nos 11 anos que eu tô aqui, 9 anos sem percepção de reputação criativa."
"Então, se São Paulo é vaidoso, as pessoas gostam e tal, eu não vou mudar meu estilo. E acho que deu certo, eu tinha dúvida se daria certo, justamente pelo nível de vaidade das pessoas."
"Está tudo bem porque a gente está sempre mudando. [...] Porque você só vai mudar quando você mudar. Quando você sair do teu pedestal achando que você é o fodão da gafieira [...] Por quê? Porque você está sendo desposicionado a cada segundo. A cada segundo. Porque tem moleque de 25 anos que opera o IA e está te encaçapando. Está fazendo 100 formatos diferentes por um décimo do preço que você está cobrando aqui. E está indo no seu cliente, porque o cliente vai tirar a conta e vai dar para esse cara. Então é o seguinte, pegue esse cara, contrata esse cara, vê o que você está fazendo de errado. É um negócio."
"Quem são as agências mais, assim, admiradas no mercado? Eu nunca estava entre as dez. [...] Vão ter uma concorrência com a gente criativo? Eu não estava. E a gente cresce muito [...] no ranking no Meio&Mensagem, em que mais novos clientes ganharam, eu tô há 10 anos consecutivo no Top 5. A gente tem uma força legal. Mas não pela reputação criativa."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

No setor de mídia e comunicação, onde a criatividade constitui um enorme diferencial competitivo e é amplamente reconhecida por meio de premiações profissionais (Festival Cannes Lions, Effie Awards, entre outros) também se consagra como um valor social mais amplo. As produções criativas ganham legitimidade não apenas entre os especialistas do setor, mas também junto ao público, que reconhece e amplifica os trabalhos criativos por meio de manifestações públicas como viralização nas redes sociais, engajamento espontâneo, debates culturais e repercussões sociais positivas ou negativas. Esse reconhecimento coletivo reforça a criatividade como um ativo simbólico e estratégico do setor.

E neste setor, onde as fronteiras competitivas são fluidas, ou seja, onde as plataformas digitais competem com veículos tradicionais, as agências de publicidade e comunicação

competem com as agências e produtores de conteúdo e a forma como os líderes classificam a competição determina quais são as ameaças percebidas por eles, as oportunidades reconhecidas e, consequentemente, as estratégias a serem formuladas. Este achado está alinhado com os estudos sobre cognição estratégica (Huff, 1990), que evidenciam que líderes não tomam decisões estratégicas de forma racional ou objetiva, mas sim com base em mapas mentais, crenças, interpretações subjetivas e construções cognitivas da realidade.

O código **rotinas comportamentais** (Gráfico 4) também apresenta magnitude expressiva, trazendo a importância da disciplina de ação recorrentes no comportamento dos líderes. Este resultado conversa com os autores Nelson e Winter (1982), que conceituam as rotinas como "genes" da firma, padrões regulares de atividades que incorporam conhecimento tácito acumulado e representam uma "trégua organizacional", onde as soluções para problemas recorrentes são codificadas em comportamentos padronizados. A prevalência deste código no discurso dos entrevistados sugere que líderes *C-level* dependem de repertórios comportamentais pré-estabelecidos para decisões recorrentes, o que pode gerar maior eficiência operacional.

Quadro 29: Evidências rotinas comportamentais

"Tem o mini-papo, o mini-papo é onde a gente conta ganhamos ou perdemos. O all agency é pra manter o pace da semana, tudo que aconteceu. Às vezes, a gente entra em algum cliente específico, a gente mostra as campanhas que a gente lançou na semana, a gente manda por e-mail, a gente tem alguns processos, mas a gente mostra, por aí vai. E o cinema pra os assuntos mais densos, mais estratégicos."
"Bom, a gente continua maximizando, e eu acho que quanto melhor tá o resultado, naturalmente, mais liberdade a gente tem pra construir junto, as nossas marcas, e a equipe ganha confiança também, pra cada vez mais me expurgar, literalmente, da rotina, sabendo que se começar a cair, eu volto mais rápido, e o ruim, que acontece muito, a gente tem que entender o que aconteceu, foi um erro da campanha? [...] Por exemplo, quando a gente tem o segundo flight de campanha, a gente sempre pre-testa, mesmo que seja interno, o resultado é vital, porque no final do dia, não adianta a campanha ser só incrível, ela tem que ser incrível, ela tem que ter resultado, seja lá qual for, pode ser de construção de marca, pode ser de, enfim, qualquer um, então a gente luta muito por isso, no final do dia eu acho que todo mundo quer celebrar bons resultados. Sempre."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O **estilo de comunicação e mobilização** (Gráfico 4) revela que a estratégia não é baseada apenas em uma análise técnica e bem estruturada, mas também depende de como os líderes comunicam suas visões e mobilizam pessoas para a ação. Este resultado está alinhado aos fundamentos do termo *sensegiving* como uma construção ativa de significados para os outros, constituindo um mecanismo crítico da execução estratégica (Weick, 1995). Gioia e Chittipeddi (1991) demonstram que líderes moldam suas interpretações organizacionais através de ações comunicativas e não apenas através de diretrizes formais. No setor de mídia e comunicação, onde os produtos dependem do engajamento emocional, a capacidade de comunicação e mobilização dos líderes *C-level* constitui uma competência estratégica tão essencial quanto a parte criativa.

Quadro 30: Evidências estilo de comunicação e mobilização

"Eu tenho uma capacidade de fazer o outro comprar o meu projeto, a minha idealização. Primeiro, que ela sempre tem emoção. Ela não é nunca transacional. Ela tem sempre um objetivo que é maior."
"E aí depois eu acho que eu sou muito persuasiva, porque depois que eu boto a solução na mesa, ninguém mais quer mudar de ideia, entendeu? Eu acho que eu sou muito persuasiva. É porque eu argumento bem, eu já montei a lógica."
"Eu sou uma pessoa boa de construir story telling. E eu tenho um nível de experiência que eu trago sempre dados reais. Então, assim, eu conto a história baseada em coisas que são realmente verídicas, que eu ouvi. Elas são menos data-based. Elas são mais factual-based. A minha construção é sempre baseada em fatos, em histórias, em coisas que eu ouvi, em coisas que eu presenciei, que eu vi."
"Tem uma coisa na comunicação que a gente diz que é o seguinte, a comunicação, ela é um "ato altruísta". Você tem que estar muito mais ligada no outro do que em você mesma. Quando você se liga no outro, aí você sacou tudo. Então você tem meio que um mapa do que que de fato aquela pessoa tá precisando, do que que aquela pessoa tá querendo, qual é o contexto."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O destaque desses três códigos (Gráfico 4) revela que a "estratégia comportamental" opera através da interação entre cognição (**mapa mental competitivo**), ações padronizadas (**rotinas comportamentais**) e comunicação e construção coletiva de sentido (**estilo de comunicação e mobilização**). A dominância do **mapa mental competitivo** sobre os demais sugere que a cognição executiva constitui um dos principais microfundamentos comportamentais, funcionando como uma estrutura através da qual as rotinas são acionadas, a comunicação é estruturada e o engajamento é construído. Esta hierarquia corrobora com os autores Powell, Lovallo e Fox (2011), que argumentam que vieses cognitivos nos níveis micro

se propagam para níveis meso e macro, moldando os padrões estratégicos de forma conjunta através de mecanismos comportamentais específicos que transformam os processos psicológicos (individuais) em *outcomes* observáveis (organização).

4.2.5. Tema 5: a fase da execução demanda o dobro do investimento comportamental

A "estratégia organizacional" é um processo contínuo de definição de objetivos, alocação de recursos e formulação de ações para alcançar vantagem competitiva (Porter, 1980). No entanto, esse processo é moldado por fatores comportamentais, incluindo racionalidade limitada (Simon, 1955), vieses cognitivos (Kahneman; Tversky, 1979), inteligência emocional e estilos de liderança (Goleman, 1998; 2011) e cultura organizacional (Schein; Schein, 2017), tornando a "estratégia organizacional" altamente dependente da cognição, percepção e emoções dos tomadores de decisão (Powell; Lovallo; Fox, 2011). Considerando a "estratégia organizacional" como unidade de análise desse capítulo, pode-se observar entre os entrevistados diferentes padrões entre a formulação e a execução estratégica, evidenciando tensões teóricas centrais no campo da estratégia.

Tabela 8: Categoria estratégia organizacional

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS	MAGNITUDE
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	ABORDAGEM UTILIZADA	37
		FORMATOS E PROCESSOS UTILIZADOS	29
	EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	32
		NÍVEL DE FLEXIBILIDADE	17
		PROCESSOS E DISCIPLINA	17

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 8 na subcategoria *formulação estratégica*, os códigos **abordagem utilizada** e **formatos e processos utilizados** indicam que os entrevistados adotam métodos de formalização durante o processo de planejamento estratégico. Mintzberg (1994) demonstra que em ambientes dinâmicos, estratégias efetivas não seguem apenas planejamentos formais, pois surgem da combinação entre o objetivo planejado e padrões de ação que emergem durante o processo de execução.

Quadro 31: Evidências abordagem utilizada e formatos e processos utilizados

"Pelo perfil das posições que eu já estive, sempre mais planejamento. Porque como uma área de vendas, com esse portfólio complexo, a gente participa muito mais da elaboração, da leitura da necessidade, a leitura do mercado, do briefing, da confecção da ideia, da jornada."
"Acho que o primeiro momento é levantar todos os dados, né? De quem a gente está falando. Que empresa a gente está olhando. Então, tem um levantamento aí [...] então, acho que o primeiro é uma análise, né?
"Números. Números. Planejamento, desenho, tudo é planejamento. Plano e número."
"Essa leitura do que que é relevante para os seus pares, o que que é relevante para outras regiões, ele exige uma preparação, e ele exige um tempo para você ir construindo isso e chegando nesses acordos, para quando você tiver que de fato fazer uma reunião para gerar influência mesmo, e ganhar uma aprovação, essas coisas já estão bem entendidas e bem organizadas. Então é um pouco desse método que eu uso, sabe, antecedência, leitura corporativa de o que que é relevante para uma área ou para um stakeholder, e aí a intuição vai te levando a fazer isso com calma e paciência, sabe, que exige tempo."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na subcategoria *execução estratégica* (Tabela 8), o código **acompanhamento da execução** é dominante entre as citações, seguido por **nível de flexibilidade** e **processos e disciplina**. A equivalência entre esses dois últimos códigos evidencia uma dualidade identificada por Eisenhardt e Martin (2000) em ambientes dinâmicos, onde as organizações necessitam simultaneamente de processos estruturados que garantam eficiência operacional e de flexibilidade que permita reconfiguração rápida de seus recursos alocados diante das mudanças ambientais.

Quadro 32: Evidências nível de acompanhamento da execução

"Eu sempre falo para eles, não me interessa. Não vai fazer o número, é menos importante do que não saber e não conseguir antecipar que não vai fazer o número."
"Cada vez mais...[...] a quantidade de dados que a gente consegue receber dos projetos, ela aumenta, né? Então a gente está cada vez mais olhando."
"O que a gente tem feito cada vez mais é buscar uma otimização, custo é igual unha, cresce todos os dias."
"Porque eu tenho o pulso. E porque eu estou sempre double checking."
"Por ter uma dificuldade com processo, é a parte que eu me disciplino mais[...]Pra mim, é a parte da execução. É a parte que eu me disciplino muito. Sabe assim, cronograma, acompanhamento, checkpoints e tal. Então assim, eu fico muito ligada, porque se eu não estiver acompanhando, se a coisa tá chegando numa etapa final de execução e não tá saindo, você não tem muitas vezes como dar muitos passos atrás. Então, o durante da execução faz muita diferença pro resultado [...] então, se eu não me policiar pra eu conseguir fazer um bom trabalho, e conduzir a execução do trabalho ao longo, vai dar ruim. E eu vou ficar muito frustrada, eu vou frustrar todo mundo no final. Então, é onde eu boto mais esforço."
"Acompanha não, eu domino. Eu tenho dentro do grupo uma área de serviços compartilhados onde eu dou toda a parte financeira, administrativa, jurídica, faturamento, compliance, tudo. Ele é obrigatoriamente, tem que ser... Nós controlamos isso. Porque aí eu tenho eu controle. Então eu não tenho dor de cabeça aí, para ter surpresas ao longo do tempo. A gente faz um plano juntos, a prova entre os sócios e a gente faz o acompanhamento mensal. Você acompanha, você está ali perto."
"Eu na execução, eu sou... Eu sou uma líder que gosta de estar envolvida na execução. Não no sentido de micro gerenciar, mas eu gosto de entender o que tá dando certo, o que não tá dando certo. Então, eu... Esse é um ponto de melhoria para mim, porque às vezes eu acho que eu acabo tirando um pouco a autonomia também das pessoas no momento da execução, porque eu quero saber, eu quero estar envolvida."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Eisenhardt e Martin (2000) também argumentam que as "capacidades dinâmicas" dependem criticamente deste equilíbrio paradoxal entre disciplina processual (para evitar caos) e adaptabilidade (para evitar rigidez). A magnitude equivalente desses dois códigos dialoga também com o conceito original das "capacidades dinâmicas" proposto por Teece; Pisano; Shuen (1997) como forma de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para enfrentar ambientes em rápida mudança. Esta equivalência sugere que os executivos entrevistados reconhecem, na prática, a necessidade de balancear a estruturação com a flexibilidade como um mecanismo central de adaptação estratégica no contexto em que estão inseridos.

A análise também revela uma dicotomia entre a deliberação e a emergência estratégica. Enquanto, de um lado, os entrevistados narram uma formulação estruturada, por outro, enfrentam desafios significativos durante a execução, particularmente na articulação entre disciplina, criatividade, velocidade e flexibilidade. O elevado **acompanhamento da execução** (Tabela 8) citado pelos entrevistados sugere que o setor opera mediante a um processo de aprendizagem iterativa em um contexto de alta volatilidade e competitividade.

Quadro 33: Evidências nível de flexibilidade

"A minha vida é um eterno imprevisto, não é? Todo dia eu acordava e tinha um imprevisto assim. É o mercado de muitos imprevistos. Eu nunca me estresso com imprevistos, nunca. Zero, zero. É muito raro eu me estressar com imprevisto. É sentar e reformular a rota, reformular a rota. Muda a rota, cara, muda a rota. Flexibilidade nesse sentido."
"Às vezes, as pessoas me acham uma pessoa difícil de debater, porque quando eu tô convencida de uma coisa, eu tenho muitos argumentos. Mas eu fico doida pra que a pessoa tenha argumentos melhores que os meus pra me convencer do contrário. Por favor, argumente, eu quero saber esses argumentos. E muitas vezes as pessoas têm bons argumentos. E é bom. E eu não tenho nenhum problema de mudar de ideia [...] eu não vou ser aquela pessoa que fala assim. Ah, eu avisei. Ah, eu já sabia. Não, mudei, mudei. Vambora mudar todo mundo junto. Mudamos a página, mudamos o roteiro e tá tudo certo. Mas eu tenho que estar muito segura, sabe?"
"E eu não gosto de rotina também. Sou uma pessoa de transformação, não gosto de rotina."
"Com o cliente, eu aprendi a defender sempre a nossa visão, mas se o cliente mostra que a gente tá errado, eu não tenho plano nenhum de pedir desculpa e falar putz, não tinha pensado por isso, ela tem razão."

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

4.2.5.1. Análise de coocorrências: as coalizões internas na formulação e flexibilidade na execução

Conforme o Gráfico 5, a análise de coocorrências entre processo estratégico (*formulação estratégica* e *execução estratégica*) e "comportamento individual" revela que a *fase de execução estratégica* apresenta coocorrências superiores com "comportamento individual" quando comparada com a *formulação estratégica*, sugerindo que a *execução* demanda uma atuação mais intensa e diversificada dos líderes do que a *fase de formulação*. Este padrão corrobora empiricamente com os autores Kaplan e Norton (2001), que argumentam que as estratégias falham mais na fase de execução devido a lacunas em tradução, comunicação e alinhamento, processos esses muito dependentes do comportamento dos líderes *C-level*. Bossidy e Charan (2002) complementam ao demonstrar que a execução constitui uma disciplina mais complexa do que a formulação por envolver a coordenação de diferentes aspectos, como a gestão de resistências com adaptação contínua, demandas essencialmente comportamentais.

Dentre as dimensões de "comportamento individual", **estilo de liderança** apresenta as maiores coocorrências totais, seguido por **flexibilidade** e **orientação a resultados**, indicando competências transversais acionadas em ambas as fases. **Nível de flexibilidade** se associa predominantemente à *execução estratégica*, evidenciando que adaptabilidade é uma demanda crítica da *fase de execução*, presente como característica específica do setor. Este resultado corrobora as perspectivas de Eisenhardt e Martin (2000) e Teece (2007), que demonstram que ambientes dinâmicos exigem rotinas estruturadas e flexíveis, capazes de combinar disciplina operacional com improvisação adaptativa para viabilizar ajustes contínuos diante de *feedbacks* contextuais.

Por outro lado, habilidades como **habilidade de negociação**, **capacidade de influência** e **valores e princípios** apresentam concentração em *formulação estratégica*, revelando uma dimensão mais política do planejamento estratégico. Este resultado corrobora a perspectiva de Cyert e March (1963), que demonstram que o processo estratégico (*formulação*) não resulta de análise técnica mas de processos políticos nos quais os executivos negociam objetivos conflitantes e mobilizam coalizões internas de apoio para suas iniciativas e recursos.

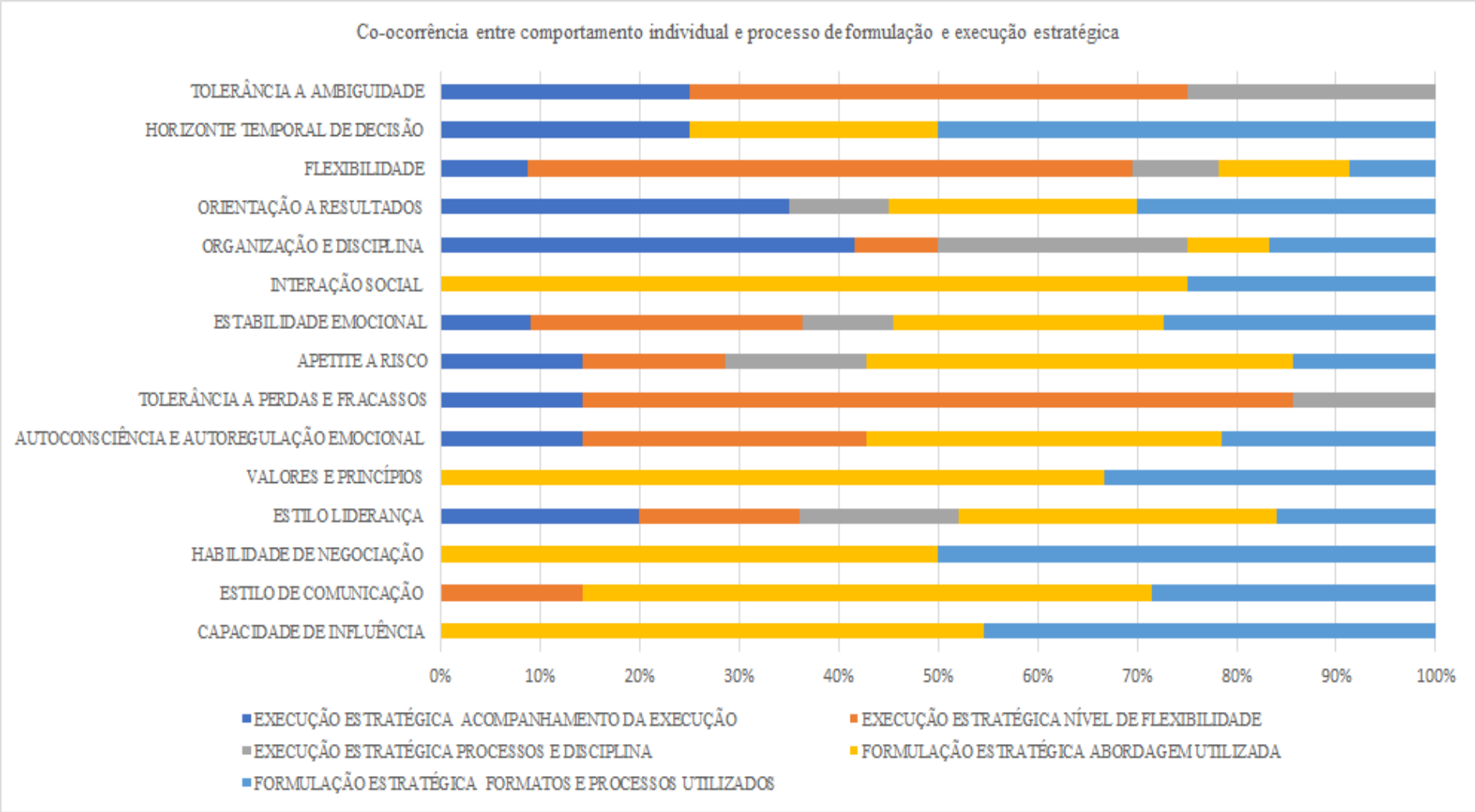
Já a distribuição fragmentada de **tolerância à ambiguidade**, **horizonte temporal de decisão**, **autoconsciência e autorregulação emocional** e **flexibilidade** entre ambas as fases indica que essas constituem competências transversais demandadas continuamente, confirmando que vieses cognitivos precisam ser gerenciados ao longo de todo o processo decisório estratégico (Lovallo; Kahneman, 2003).

Os padrões identificados no Gráfico 5 revelam que as *fases de formulação e execução* demandam perfis comportamentais distintos. A *formulação* caracteriza-se por dimensões mais relacionais e baseadas em **valores e princípios**, **habilidades de negociação** e **capacidade de influência**, essenciais para construir um consenso coletivo e obter aprovação em torno de propostas criativas, padrão alinhado à "teoria comportamental da firma" (Cyert; March, 1963).

Já a *fase de execução* demanda dimensões mais adaptativas e operacionais, como **flexibilidade** e capacidade de coordenação mais dinâmica, necessárias para mobilizar as equipes em torno de ajustes contínuos e necessários diante dos *feedbacks* ambientais (Eisenhardt; Martin, 2000). Este resultado corrobora a crítica de Mintzberg (1994) à separação entre formulação e execução estratégica, evidenciando que ambas as fases requerem competências comportamentais específicas e complementares.

No contexto do setor de mídia e comunicação, a preponderância da *execução* sobre *formulação* nas demandas comportamentais identificadas sugere um padrão particular da competitividade deste setor. A vantagem competitiva parece derivar menos da concepção analítica planejada e mais da capacidade superior da execução mediante ao conceito *sensemaking* em tempo real (Weick, 1995). Esta competência comportamental manifesta-se através da sensibilidade para observação e captação de oportunidades emergentes do contexto respondendo com agilidade para mobilizar os recursos necessários e transformar "ideias de oportunidade" (soluções criativas que surgem da leitura contextual/social) em ações concretas (Gioia; Chittipeddi, 1991).

Gráfico 5: Coocorrências entre comportamento individual e processo de formulação e execução estratégica



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

4.2.5.2. Análise das redes de coocorrências: interações entre comportamento individual e os processos de formulação e execução estratégica

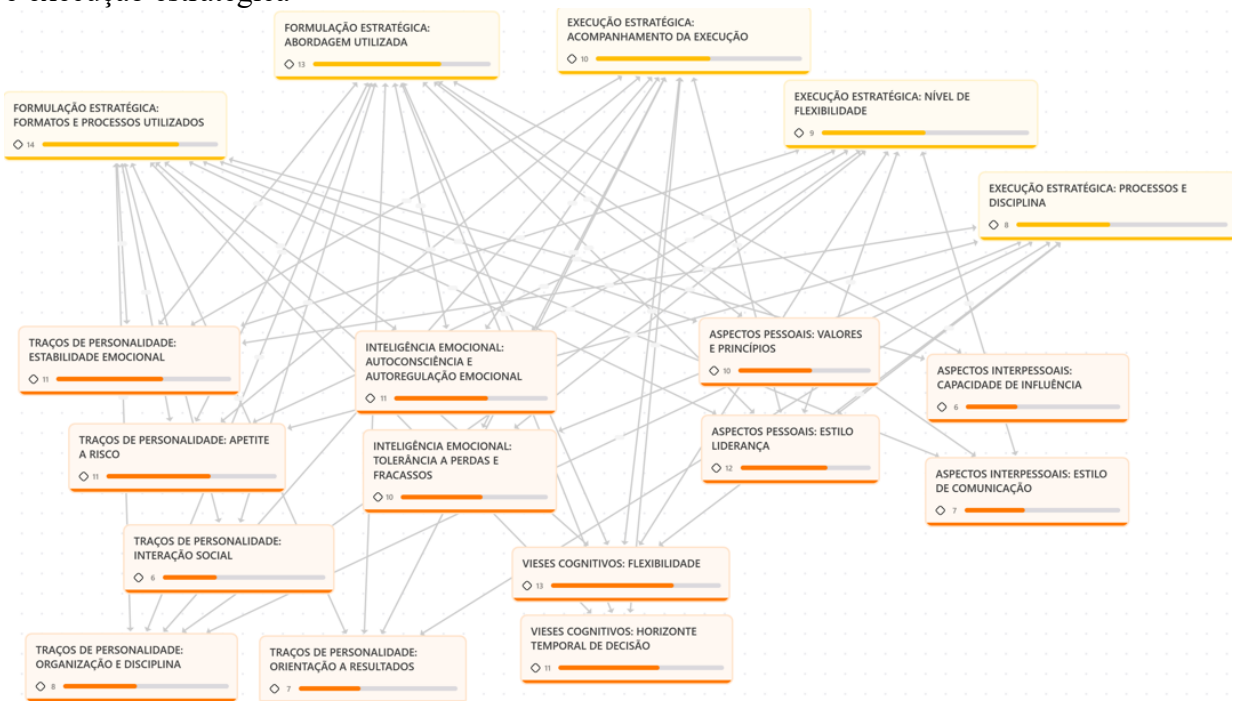
A visualização em rede (Figura 9) complementa a análise anterior revelando uma estrutura relacional entre as dimensões comportamentais e as fases estratégicas.

A rede de coocorrências entre "comportamento individual" e o processo estratégico nas fases de *formulação* e *execução* revela uma assimetria relevante nas demandas comportamentais entre as duas fases estratégicas. Observa-se que a subcategoria *execução estratégica* concentra um número significativamente maior de coocorrências em comparação à *fase de formulação estratégica*, evidenciado pela densidade das linhas de conexão. Esta assimetria converge com as proposições de Kaplan e Norton (2001) e de Bossidy e Charan (2002), que afirmam que a execução estratégica demanda um investimento comportamental mais intenso e diversificado do que a formulação, sobretudo devido à necessidade de coordenar múltiplos fatores, gerir resistências e se adaptar aos imprevistos.

A configuração da rede (Figura 9) também evidencia poucos elementos funcionando como nós centrais articuladores. Na *execução estratégica*, o código **nível de flexibilidade** emerge como nó focal, conectando-se densamente com as dimensões comportamentais, enquanto os *aspectos pessoais* (**valores e princípios, estilo de liderança**) e os *aspectos interpessoais* (**capacidade de influência**) atuam como nós secundários.

A centralidade do **nível de flexibilidade** se mostra em consonância com a perspectiva dos autores Eisenhardt e Martin (2000) e Teece (2007), para quem em ambientes dinâmicos como o setor de mídia e comunicação a fase de execução eficaz exige rotinas mais flexíveis que combinem as necessidades do processo com uma improvisação adaptativa, permitindo ajustes em tempo real diante dos *feedbacks* contextuais e organizacionais. Weick (1995) complementa ao argumentar que, em contextos de alta ambiguidade, a execução estratégica funciona como *sensemaking* iterativo, onde os líderes aprendem sobre a viabilidade da estratégia através dos erros, tentativas e ajustes, e não através de uma execução sistemática e linear em linha com o planejamento predefinido.

Figura 9: Rede de coocorrências entre "comportamento individual" e processo de formulação e execução estratégica



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

No setor de mídia e comunicação essa flexibilidade torna-se ainda mais essencial devido à imprevisibilidade intrínseca do setor. Como a demanda por produtos criativos é incerta, pois não é possível antecipar com precisão o sucesso de novos produtos e campanhas criativas, os líderes precisam ser capazes de ajustar rapidamente as suas estratégias com base em *feedbacks* de testes em "mercados pilotos" em vez de seguir planos rígidos predefinidos.

Já a concentração de **valores e princípios**, **capacidade de influência** e, em menor medida, **habilidades de negociação** aparecem como elementos mais associados à fase de formulação estratégica, evidenciando uma dimensão política orientada por interesses e princípios organizacionais. Cyert e March (1963) argumentam que a formulação estratégica não resulta apenas de uma análise técnica racional, mas emerge de processos de negociação entre coalizões internas com objetivos frequentemente conflitantes.

De modo complementar, Pfeffer e Salancik (1978) demonstram que os executivos mobilizam recursos e apoio político como forma de lidar com dependências externas e assegurar legitimidade organizacional. Nessa mesma direção, Mintzberg (1983) concebe as organizações como arenas políticas nas quais diferentes grupos competem por influência e recursos, reforçando que a formulação estratégica é também um processo social e comportamental, anterior à própria execução. Essas dinâmicas políticas, contudo, são

influenciadas pelas configurações estruturais que organizam hierarquias, responsabilidades e canais de coordenação, podendo facilitar ou restringir a ação estratégica (Mintzberg, 1979).

No setor estudado, esta dimensão política é amplificada pela coexistência de duas racionalidades divergentes: a racionalidade criativa (que valoriza originalidade, impacto cultural e liberdade artística) e a racionalidade financeira e comercial (que demanda viabilidade econômica, atingimento de metas e retorno aos acionistas).

A prevalência de **valores e princípios** na *fase formulação* também reflete que, no setor de mídia e comunicação, as decisões estratégicas sobre "que tipo de campanha/conteúdo produzir", "quais narrativas valorizar" e "quais posicionamentos adotar" não são puramente racionais, pois envolvem subjetividade e escolhas fundamentadas em valores sobre as marcas (*branding*), identidade organizacional e impacto social desejado (Selznick, 1957).

A distribuição fragmentada de certas dimensões como **autoconsciência e autorregulação emocional, flexibilidade cognitiva e horizonte temporal de decisão** apresenta conexões distribuídas tanto na *fase de formulação* quanto de *execução*, indicando competências mais transversais demandadas continuamente. Lovallo e Kahneman (2003) demonstram que vieses cognitivos afetam tanto a definição de estratégias durante a formulação quanto a interpretação dos *feedbacks* na execução, sendo que a autoconsciência sobre os próprios vieses e a capacidade de autorregulação emocional sob pressão constituem, cada vez mais, competências necessárias em ambas as fases.

No setor de mídia e comunicação, onde, na maioria das vezes, as decisões ocorrem sob grande pressão temporal (*deadlines* apertados, demandas urgentes, janelas de lançamento, campanhas de oportunidade, ciclos de produção acelerados) e visibilidade pública (cobertura midiática, reações viralizadas, impacto social e retorno em audiência), a capacidade dos executivos de manter clareza cognitiva e estabilidade emocional diante de tanta pressão e incerteza torna-se crítica não apenas na fase de execução mas também na fase de formulação, que é ainda mais impactada pelas pressões de curto prazo, incompatíveis com a estratégia a médio/longo prazo.

Contudo, a rede (Figura 9) também revela ausências em dimensões como **apetite a risco, interação social e organização e disciplina**, que apresentam conexões periféricas relativamente fracas com o processo estratégico, sugerindo que estas dimensões, embora presentes no discurso dos entrevistados, não são percebidas como fatores críticos de sucesso nas *fases de formulação* ou *execução*. Esta subestimação do **apetite a risco** é questionável, considerando que a incerteza e a volatilidade são características intrínsecas do setor analisado,

sugerindo uma possível desconexão entre a realidade (onde a gestão do risco é crítica) e a percepção dos entrevistados que podem subestimar o risco envolvido devido ao **excesso de confiança**, conforme identificado anteriormente na análise temática.

Com base nesses resultados pode-se organizar os achados da rede em três *clusters* (Figura 9):

- *Cluster formulação estratégica*, agrupando **abordagem utilizada** e **formatos e processos utilizados** com conexões direcionadas predominantemente para as dimensões relacionadas a valores, liderança e capacidades relacionais como **valores e princípios, estilo de liderança e capacidade de influência**;
- *Cluster execução estratégica*, formado por **acompanhamento da execução, nível de flexibilidade e processos e disciplina**, estabelecendo conexões mais densas com as dimensões mais operacionais e adaptativas como **organização e disciplina, flexibilidade, orientação a resultados e autoconsciência e autorregulação emocional**; e
- *Cluster* "comportamento Individual", reunindo as dimensões distribuídas nas cinco subcategorias (aspectos pessoais, aspectos interpessoais, traços de personalidade, inteligência emocional e vieses cognitivos) como interface entre os processos de formulação e execução estratégica.

A configuração geral confirma que as *fases de formulação* e *execução* estratégica demandam perfis comportamentais qualitativamente distintos, porém complementares no setor de mídia e comunicação. A *fase de formulação* caracteriza-se por dimensões mais relacionais, políticas e fundamentadas em **valores e princípios**, necessárias para construir um consenso coletivo sobre a direção estratégica em contextos de múltiplas possibilidades, às vezes conflitantes. A *fase de execução* demanda dimensões mais adaptativas, baseadas nas habilidades de comunicação e mobilização necessárias para implementar novos planos e projetos através de ajustes iterativos diante de *feedbacks* ambientais imprevisíveis.

No setor de mídia e comunicação brasileiro, onde a disrupção tecnológica, a fragmentação de audiências e a instabilidade dos modelos de receita criam um contexto VUCA-BANI, essa preponderância da execução sobre a formulação nas demandas comportamentais sugere uma transformação fundamental na natureza e no futuro da formação da liderança estratégica do setor.

A vantagem competitiva exige menos da capacidade de criar planejamentos e campanhas analiticamente adequadas e mais da capacidade de implementá-los através de *sensemaking* em tempo real, com ajustes iterativos baseados em aprendizagem e mobilização contínua das equipes criativas, cujo engajamento depende muito do estilo de liderança. Essas dualidades constituem o núcleo da gestão estratégica em setores onde o principal ativo são os talentos criativos cuja vaidade profissional, identidade e empregabilidade são baseados mais na reputação individual e tornam os mecanismos tradicionais de controle hierárquico insuficientes (Küng, 2017).

4.3. Conclusão da pesquisa

A análise temática revelou que os *fatores internos* (em destaque **modelo de governança e gestão**) exercem maior influência sobre o "comportamento individual" dos líderes *C-level* do que os *fatores externos*. Esta assimetria confirma que os líderes não respondem diretamente às pressões ambientais, mas as filtram através de estruturas organizacionais. O **modelo de governança e gestão** emerge como uma "arquitetura de escolha" que molda as dimensões comportamentais, funcionando como mediador crítico entre contexto e ação executiva.

Um dos achados mais significativos da pesquisa foi a identificação de que a *fase de execução* estratégica demanda um investimento comportamental substancialmente maior do que a *fase de formulação*. Esta diferença revela perfis comportamentais qualitativamente distintos onde na *fase de formulação* predominam as dimensões mais relacionais e políticas como **valores e princípios, capacidade de influência, habilidades de negociação**. Esta fase se caracteriza como um processo político onde os líderes negociam objetivos conflitantes e mobilizam coalizões de apoio.

Na *fase de execução* se destacam as dimensões adaptativas e operacionais como **flexibilidade** (como nó focal dominante), **organização e disciplina** e capacidade de coordenação. Esta fase demanda rotinas que equilibrem maior disciplina com improvisação adaptativa, permitindo ajustes em tempo real mediante *feedbacks* contextuais.

A análise também identificou **excesso de confiança** como viés cognitivo predominante entre os líderes entrevistados, amplificado por mecanismos específicos do setor como a vaidade profissional institucionalizada através de sistemas de premiação (Festival Cannes Lions, Effie Awards, Prêmio Caboré, entre outros), a dicotomia entre os sucessos e fracassos como uma atribuição causal enviesada, apresentando uma tendência de internalizar os sucessos e externalizar os fracassos (fatores ambientais).

A análise também revelou que o setor de mídia e comunicação enfrenta alguns dilemas permanentes que os líderes *C-level* precisam administrar em seus processos de gestão, entre eles:

- Controle formal vs. autonomia criativa: necessidade de garantir o retorno econômico (viabilidade financeira) *versus* garantir a liberdade para experimentação (demanda do processo criativo); e
- Reconhecimento individual vs. mobilização coletiva: a celebração e culto aos talentos individuais *versus* a necessidade do trabalho cada vez mais colaborativo.

A prevalência da *fase de execução* sobre a *fase de formulação* sugere que, no setor de mídia e comunicação, a vantagem competitiva deriva menos de planejamento e mais das capacidades superiores de *sensemaking* em tempo real (testes e mercados piloto).

A baixa densidade de coocorrências entre **modelo de governança e gestão** e dimensões de *inteligência emocional* também revelou uma dicotomia entre o processo de criação que demanda maior liberdade emocional e as estruturas organizacionais que operam através de uma linguagem mais racional, indicando uma possível inibição do vocabulário emocional. Esta dissociação pode refletir tanto uma dificuldade dos líderes *C-level* em descrever como as suas emoções interagem com as estruturas formais, quanto uma possível lacuna na integração destas dimensões. Os líderes que não conseguem integrar as dimensões emocionais (próprias e de suas equipes) com as estruturas formais podem criar ambientes instáveis que prejudicam o processo criativo.

A análise confirmou que o setor de mídia e comunicação no Brasil apresenta características peculiares que justificam uma análise comportamental específica sobre os profissionais criativos que valorizam as suas próprias criações (portfólio individual), indo além da remuneração e operando através de sistemas de reconhecimento e premiações. Além da incerteza sobre as demandas torna as previsões analíticas e o processo de formulação mais limitados. Estas características tornam os mecanismos tradicionais de controle hierárquico insuficientes, demandando que a gestão e governança equilibre as estruturas formais com vínculos informais baseados em valores compartilhados e reconhecimento profissional.

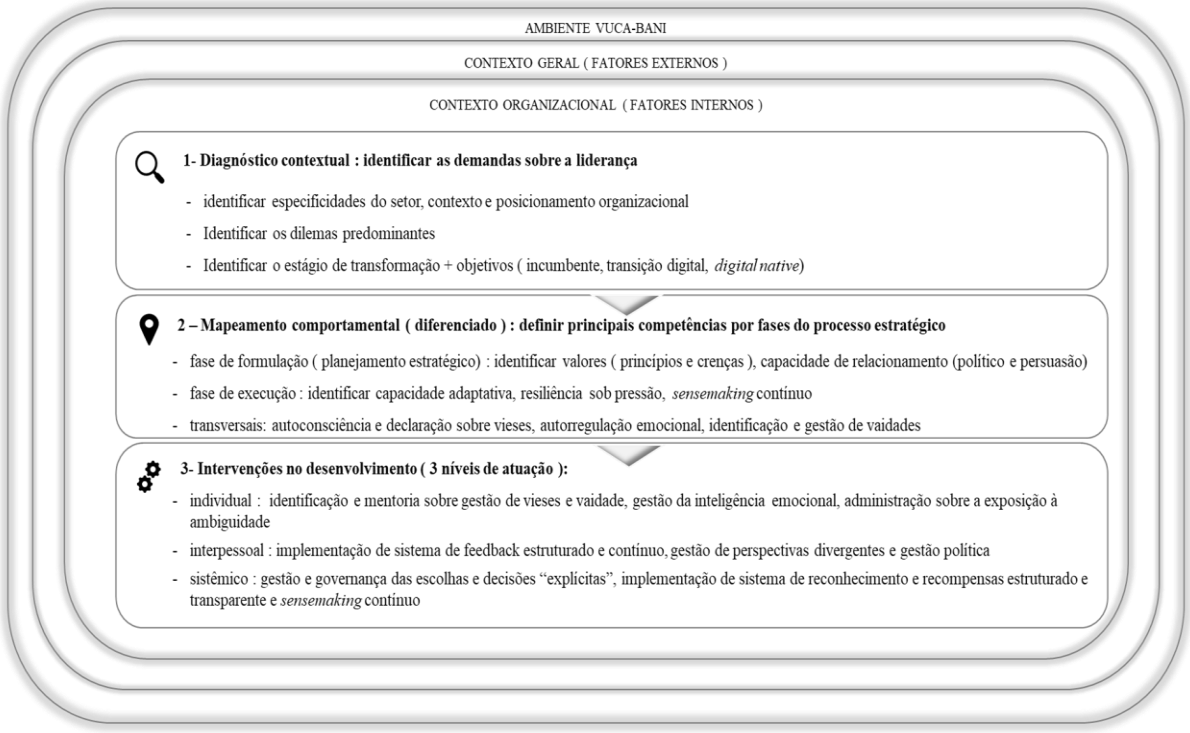
5. PRODUTO TECNOLÓGICO

O terceiro objetivo específico se propõe a desenvolver um *framework* com objetivo de orientar as organizações no mapeamento e desenvolvimento de competências comportamentais das lideranças *C-level* alinhadas às suas necessidades estratégicas. Com base nos achados empíricos desta pesquisa, o *framework* proposto (Figura 10) articula três dimensões:

- Diagnóstico contextual, que identifica as especificidades setoriais e os paradoxos estruturais que moldam as demandas sobre a liderança;
- Mapeamento comportamental, que distingue as competências distintivas requeridas nas fases de formulação e execução estratégica; e
- As intervenções de desenvolvimento nas práticas individuais (autoconsciência sobre vieses, gestão emocional) e no redesenho dos sistemas organizacionais, como modelo de gestão e governança como "arquitetura de escolha", mecanismos de reconhecimentos, processos de *sensemaking*.

Este *framework* reconhece que o desenvolvimento da liderança em setores como o de mídia e comunicação não pode se basear em modelos genéricos de gestão, mas, sim, deve considerar as dicotomias específicas entre os controles necessários e a flexibilidade criativa necessária demandada pelo setor.

Figura 10: *Framework* produto tecnológico proposto



Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão "diagnóstico contextual" orienta as organizações na identificação de suas especificidades setoriais (perfil de clientes, nível de criatividade, grau de incertezas, importância da reputação individual), nos dilemas estruturais (controle *versus* autonomia, eficiência *versus* experimentação, racionalidade comercial *versus* criativa), e do estágio de transformação em que se encontram (tradicional, em transição digital, *digital native*, etc.).

A dimensão "mapeamento comportamental diferenciado" distingue quais são as competências críticas por cada fase estratégica, além de identificar as competências transversais essenciais como autoconsciência sobre os vieses cognitivos, autorregulação emocional e gestão de vaidades profissionais: *fase de formulação:* capacidades políticas e de influência, clareza dos princípios e valores; *fase de execução:* flexibilidade adaptativa, *sensemaking* contínuo e coordenação sob pressão.

A dimensão "intervenções de desenvolvimento" articula ações em três níveis:

- *Nível individual* (*coaching*/mentoria sobre vieses cognitivos, desenvolvimento de inteligência emocional, exposição a situações de alta ambiguidade);
- *Nível interpessoal* (sistemas/práticas estruturadas de *feedback*, exposição a perspectivas divergentes, desenvolvimento de capacidades políticas); e
- *Nível sistêmico* (redesenho dos modelos de gestão e governança como "arquitetura de escolha", implementação ou reformulação dos sistemas de reconhecimento e recompensa, institucionalização dos processos de *sensemaking* em tempo real e a criação de espaços para integração e "acolhimento" das dimensões emocionais).

Este *framework* se diferencia de modelos genéricos de desenvolvimento de liderança ao incorporar as especificidades do setor de mídia e comunicação caracterizados pela alta incerteza estrutural ("*nobody knows*"), pela importância e "culto" à reputação individual (gestão das vaidades), e identidades ocupacionais fortes. Também reconhece que a busca pela eficiência depende menos das competências genéricas e mais da capacidade de equilibrar os dilemas do setor, oferecendo uma estrutura mais adaptável a diferentes contextos e modelos mediante a ajustes nas ênfases relativas de cada dimensão do processo estratégico conforme características específicas de cada organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação nasceu de uma inquietação sobre como os líderes *C-level* navegam em um contexto VUCA-BANI e como reagem a partir da associação dos seus comportamentos individuais nos processos estratégicos (fases de formulação e execução), baseada numa percepção de que algo estava mudando, pressionando e "adoecendo" a liderança estratégica, em especial no setor de mídia e comunicação, e que os modelos de gestão tradicionais, desenvolvidos em contextos mais estáveis e previsíveis, não capturavam esta transformação e dilemas do setor.

O processo desse estudo envolveu a escuta profunda de dez líderes *C-level* que compartilharam as suas experiências, desafios, sucessos e fracassos numa entrevista sincera e aberta por parte de todos. Através das análises de conteúdo e temática e do mapeamento das coocorrências, surgiram temáticas que, em sua totalidade, revelaram não apenas o comportamentos individuais na percepção dos entrevistados, mas uma compreensão sensível sobre como a liderança estratégica opera no setor de mídia e comunicação, onde a criatividade é o grande diferencial competitivo e a incerteza geral em relação as demandas e nas relações com os clientes são características estruturais que definem a própria natureza da competitividade.

Pode-se concluir que a liderança estratégica nesse setor opera em um contexto de muitas incertezas e instabilidade emocional, sendo impossível ignorar as tensões identificadas ao longo do estudo e a oportunidade de aprender a identificá-las e gerenciá-las ativamente de forma produtiva.

Os líderes *C-level* do setor de mídia e comunicação brasileiro que participaram desta pesquisa não são profissionais que transcenderam suas limitações cognitivas, nem estrategistas que apresentaram suas fórmulas secretas de sucesso. São profissionais experientes e sensíveis que aprenderam com suas próprias experiências (alguns mais conscientemente que outros) a orquestrar as dicotomias que enfrentam no dia a dia, mantendo suas perspectivas contraditórias enquanto preservam abertura para ajustes e erros. Também demostraram uma confiança necessária para inovar enquanto mantêm a humildade necessária para aprender frente às transformações do setor e o convívio com diferentes gerações. Esta capacidade de gerenciar as tensões e navegar entre exigências conflitantes pode ser uma "competência central" que define a liderança contemporânea bem-sucedida, não apenas no setor de mídia e comunicação, mas em qualquer contexto, onde o futuro será cada vez mais imprevisível tornando a capacidade de adaptação criativa um diferencial valioso.

Como toda pesquisa científica, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus achados e que, simultaneamente, abrem caminhos para investigações futuras. Os dados primários baseiam-se em relatos e na percepção dos próprios líderes sobre os seus comportamentos, decisões e processos estratégicos. Este método está sujeito a vieses e à tendência de se apresentar de forma favorável, vieses de memória (narrativas e reconstrução a partir das próprias vivências) e dificuldade de articular processos cognitivos implícitos. As análises de conteúdo e temática mitigam parcialmente essa limitação, mas não a eliminam completamente.

O estudo concentrou-se exclusivamente no setor de mídia e comunicação brasileiro. Embora esta escolha permita maior aprofundamento no setor, limita a capacidade de distinguir entre padrões gerais de comportamento dos líderes *C-level* e as particularidades deste setor *versus* outros setores criativos. Portanto, pesquisas comparativas com outros setores criativos (entretenimento, audiovisual e arquitetura) ou setores não-criativos são necessárias para clarificar esta distinção.

Esta investigação teve como seleção de casos líderes *C-level* (CEO e/ou TMT), não capturando perspectivas de outros níveis organizacionais. Esta escolha foi deliberada para se alinhar com a "teoria do alto escalão", mas limita que as percepções sobre os processos de formulação e execução estratégica reflitam apenas a visão do topo hierárquico, possivelmente divergente de como estes processos são experienciados pelos outros níveis da organização. Esta pesquisa também não relaciona os padrões comportamentais identificados com métricas e resultados de desempenho organizacional (financeiro, audiência, inovação etc.). Embora os achados ofereçam *insights* sobre como os líderes percebam, compreendam e praticam o processo estratégico, não permitem afirmar quais são os comportamentos que conduzem a resultados superiores.

Reconhecendo essas limitações, sugere-se que estudos futuros possam ampliar a compreensão sobre o comportamento dos líderes *C-level* no processo estratégico tendo em vista:

- Desenvolver estudos quantitativos baseados nas categorias temáticas identificadas neste estudo para aplicação em amostras maiores e mais representativas;
- Replicar o estudo em outros setores criativos (indústria fonográfica, cinematográfica, arquitetura, *design*, moda, entretenimento) para identificar padrões comportamentais gerais das indústrias criativas *versus* especificidades

do setor de mídia e comunicação. Esta comparação esclareceria quais achados deste estudo refletem características mais estruturais dos setores onde a criatividade é o produto central; e

- Examinar como as ferramentas de inteligência artificial (IA) estão transformando os processos de formulação e execução estratégica e quais as variações no comportamento dos líderes *C-level*.

O setor de mídia e comunicação se encontra em um momento de transformação sem precedentes, e talvez profissionais, pesquisadores e futuros líderes estejam todos navegando transformações que demandam novas formas de compreender a liderança, as organizações e a busca por novos caminhos para criação de valor em tempos de incerteza estrutural. Espera-se, assim, que esta pesquisa inspire novas descobertas sobre o campo da estratégia comportamental ajudando na formação e no desenvolvimento de novas lideranças que, mesmo diante da incerteza estrutural, explorem seu potencial criativo.

REFERÊNCIAS

ABATECOLA, G.; CAPUTO, A.; CRISTOFARO, M. Behavioral strategy and decision making: a micro-foundational perspective. **Journal of Management Development**, v. 37, n. 3, p. 208-223, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1/2, p. 27, Jan./Fev. 2014.

BERGER, R. Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. **Qualitative Research**, v. 15, n. 2, p. 219-234, 2015.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution**: the discipline of getting things done. New York: Crown Business, 2002.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Thematic analysis**: a practical guide. London: SAGE Publications, 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2. ed. London: SAGE Publications, 2018.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CASCIO, J. **Facing the age of chaos. Medium**, 27 Apr. 2020. Disponível em: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d. Acesso em: 15 set. 2024.

CAVES, R. E. **Creative industries**: contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHRISTAKIS, N. A.; FOWLER, J. H. Social contagion theory: examining dynamic social networks and human behavior. **Statistics in Medicine**, v. 32, n. 4, p. 556-577, 2013.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. Four ways five factors are basic. **Personality and Individual Differences**, v. 13, n. 6, p. 653-665, 1992.

CRISTOFARO, M. "I feel and think, therefore I am": an affect-cognitive theory of management decisions. **European Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 344-355, 2020.

CRISTOFARO, M.; AUGIER, M.; LOVALLO, D.; ABATECOLA, G.; LEONI, L. Behavioral strategy in evolution: a review and conceptual framework. **European Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 47-61, 2024.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A **behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAS, T. K. Strategic planning and individual temporal orientation. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 203-209, 1987.

DELOITTE. **Por dentro das agências**: uma jornada de transformação. São Paulo: Deloitte, 2024.

DWYER, S. C.; BUCKLE, J. L. The space between: on being an insider-outsider in qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 1, p. 54-63, 2009.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journa**l, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 17-37, Winter 1992.

ELBANNA, S.; CHILD, J.; DAYAN, M. A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: evidence from Egypt. Long Range Planning, v. 46, n. 1-2, p. 149-176, 2013.

ELBANNA, S.; THANOS, I.; JANSEN, R. J. G. A literature review of the strategic decision-making context: a synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. **The International Journal of Management Reviews**, v. 22, n. 4, p. 393-426, 2020.

FELIN, T.; FOSS, N. J. Organizational routines and capabilities: historical drift and a course-correction toward microfoundations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 157-167, 2009.

FELIN, T.; FOSS, N. J. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 441-455, 2005.

FELIN, T.; FOSS, N. J.; PLOYHART, R. E. The microfoundations movement in strategy and organization theory. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 575-632, 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. *In*: CARTWRIGHT, D. (ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p. 150-167.

GARY, M. S.; WOOD, R. E. Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 569-594, 2011.

GAVETTI, G. Toward a behavioral theory of strategy. **Organization Science**, v. 23, n. 1, p. 267-285, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 93-102, 1998.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAYWARD, M. L. A.; HAMBRICK, D. C. Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 103-127, 1997.

HAYWARD, M. L. A.; RINDOVA, V. P.; POLLOCK, T. G. Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 7, p. 637-653, 2004.

HILLER, N.; HAMBRICK, D. C. Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 297-319, 2005.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1500-1516, 2011.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations**: software of the mind. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HREBINIAK, L. G. **Making strategy work**: leading effective execution and change. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006.

HUFF, A. S. Mapping strategic thought. *In*: HUFF, A. S. (ed.). **Mapping strategic thought**. Chichester: Wiley, 1990. P. 11-49.

HUY, Q. N. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1387-1410, 2011.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. Econometrica, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KLEIN, G. A. **Sources of power**: how people make decisions. Cambridge: MIT Press, 1998.

KÜNG, L. **Strategic management in the media**: from theory to practice. 3. ed. London: SAGE Publications, 2017.

LEWIN, K. **Field theory in social science**: selected theoretical papers. New York: Harper & Brothers, 1951.

LOVALLO, D.; KAHNEMAN, D. Delusions of success: how optimism undermines executives' decisions. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 7, p. 56-63, July 2003.

LOVALLO, D.; SIBONY, O. The case for behavioral strategy. **McKinsey Quarterly**, n. 2, p. 30-43, Mar. 2010.

LYONS, S. T.; KURON, L. Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, Suppl. 1, p. S139-S157, 2014.

MALMENDIER, U.; TATE, G. CEO overconfidence and corporate investment. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 1, p. 2261-2700, 2005.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958

MEIO & MENSAGEM**. Cenp-Meios: mercado cresce 12,17% em 2024 e supera R$ 26 bilhõe**s . Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/midia/cenp-meios-mercado-cresceu-1217-em-2024-e-superou-r-26-bilhoes. Acesso em: 10 set. 2025.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, Jun. 1976.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MISCHEL, W.; SHODA, Y. A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. **Psychological Review**, v. 102, n. 2, p. 246-268, 1995.

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M.-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 935-955, 2007.

NARAYANAN, V. K.; ZANE, L. J.; KEMMERER, B. The cognitive perspective in strategy: an integrative review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305-351 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NIELSEN, F.; OLIVO, R.; MORILHAS, L. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em Administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.

OCASIO, W. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 18, Special Issue, p. 187-206, Summer 1997.

PAPADAKIS, V. M.; BARWISE, P. How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? **British Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 83-95, Mar. 2002.

PAPADAKIS, V. M.; KALOGHIROU, Y.; IATRELLI, M. Strategic decision making: from crisis to opportunity. **Business Strategy Review**, v. 10, n. 1, p. 29-37, Spring 1999.

PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. **British Journal of Management**, v. 9, n. 2, p. 115-132, Feb. 1998.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods: integrating theory and practice**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Cambridge: Ballinger, 1981.

PFEFFER, J. You're still the same: why theories of power hold over time and across contexts. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 269-280, 2013.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORAC, J. F.; THOMAS, H. Taxonomic mental models in competitor definition. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 224-240, Apr. 1990.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

POWELL, T. C.; LOVALLO, D.; FOX, C. R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1369-1386, 2011.

PWC. **Perspectivas: pesquisa global de entretenimento e mídia 2023-2027**. São Paulo: PwC Brasil, 2023. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/entretenimento-midia/2024/pesquisa-global-de-entretenimento-e-midia-2023-2027.html. Acesso em: 15 set. 2024.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing**: the art of hearing data. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2012.

SALDAÑA, J.; LEAVY, P.; BERETVAS, N. **Fundamentals of qualitative research**. New York: Oxford University Press, 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, Jan. 1988.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SHEPHERD, N. G.; RUDD, J. M. The influence of context on the strategic decision-making process: a review of the literature. International Journal of Management Reviews, v. 16, n. 3, p. 340-364, 2014.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, Fev. 1955.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STACEY, R. D. **Strategic Management and Organisational Dynamics**. London: Pitman Publishing, 1996.

STACEY, R. D. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 6, p. 477-495, 1995.

STEIN, H. **Organizational realities**: studies of psychological forces in organizations. Reading: Addison-Wesley, 1980.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press, 2008.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TWENGE, J. M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 2, p. 201-210, 2010.

VUORI, T. O.; HUY, Q. N. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: how Nokia lost the smartphone battle. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 1, p. 9-51, 2016.

WALSH, J. P. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. **Organization Science**, 1995.

WARC – WORLD ADVERTISING RESEARCH CENTRE. **Global advertising trends**. London: WARC, 2024.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WELCH, C.; MARSCHAN-PIEKKARI, R.; PENTTINEN, H.; TAHVANAINEN, M. Corporate elites as informants in qualitative international business research. **International Business Review**, v. 11, n. 5, p. 611-628, Oct. 2002.

YIN, R. K. **Case study research and applications**: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

APÊNCICE A – ROTEIRO E CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Definição e operacionalização das variáveis: roteiro para entrevista semiestruturada

Como prévia direcionadora para a pesquisa, foi desenvolvida uma primeira sugestão de roteiro para as entrevistas em profundidade com duração prevista de aproximadamente 60-90 minutos. Este roteiro permitiu um mergulho profundo entre as principais dimensões e variáveis previstas ao longo do estudo, de forma estruturada e integrada através dos cinco constructos previstos em cada etapa do modelo teórico, estabelecendo assim, as interconexões necessárias para a interpretação do comportamento individual do líder e sua associação com o processo da estratégia organizacional.

Proposta inicial para estrutura do roteiro de entrevista com líderes *C-level* (CEOs e/ou TMT)

Roteiro de entrevista - Instrumento de coleta de dados
Bloco I - Perfil do entrevistado (coleta prévia)
Nome da empresa:
Responsável pelas informações:
Cargo:
Tempo de atuação na empresa:
Tempo de atuação no cargo:
Formação:
Telefone para contato:
E-mail:
Bloco II - Caracterização da empresa (coleta prévia com validação de dados na entrevista)
Tempo de existência da empresa (anos):
Especialidade de atuação:
Qual a receita operacional bruta da empresa em 2024?
Qual a previsão de crescimento para 2025?
Qual o número total de funcionários da empresa?

(continua)

(continuação)

Bloco III – Trajetória profissional e ambiente VUCA-BANI
Trajetória Profissional
P1. Poderia compartilhar brevemente sua trajetória profissional até chegar à posição atual? E como você avalia a sua evolução profissional em relação à evolução do setor e da concorrência (em comparação à outras organizações e a outros profissionais)?
P2. Quais foram as experiências em sua carreira que você considera mais relevantes para formação do seu estilo de liderança atual? E por quê?
Ambiente VUCA-BANI
P3. Pensando nos últimos 3 anos, quais foram os fatores externos (crises, pandemia, IA) que mais impactaram o seu comportamento como líder e suas decisões estratégicas? Exemplos.
P4. E, quais foram os fatores internos da sua organização (time, governança, estrutura, cultura) que mais impactaram o seu comportamento como líder e as suas decisões estratégicas? Exemplos.
Bloco IV – Comportamento Organizacional
Dimensão: Cultura e Valores
P5. Quais são os 3 valores dominantes que guiam os comportamentos na sua organização? Como eles influenciam as decisões estratégicas? Exemplos.
P6. Quais são os comportamentos mais admirados e os inaceitáveis na sua organização? Pode dar um exemplo de situações e qual foi o seu padrão de ação e comportamento?
Dimensão: Dinâmicas de Equipe e Poder
P7. Como a dinâmica entre você (CEO ou ...) e a equipe executiva (TMT) afeta as suas decisões estratégicas? Quando há divergências sobre direções estratégicas, como vocês resolvem? Pode descrever uma situação específica?
P8. Além de você, quais são os maiores influenciadores internos na tomada de decisão? Por quê? E como funciona esse processo (influência vs. o processo de formulação e execução da estratégia)?
Dimensão: Comunicação e Influência
P9. Como você comunica a visão estratégica para diferentes níveis da organização? Quais são as técnicas de influência / comunicação que você considera mais eficaz para alinhar a organização?
P10. Em momentos de crise (mais difíceis), como vocês lidam com a transparência das comunicações para toda a organização?

(continua)

(continuação)

Bloco V – Comportamento individual e Tomada de Decisão Estratégica
Dimensão: Traços de Personalidade
P11. Como você descreveria seu estilo pessoal de trabalho? E interações? E decisões estratégicas? Poderia citar exemplos mais recentes.
P12. Como você lida com as suas decisões quando há dados limitados ou ambíguos? Que critérios você usa para filtrar informações em contextos de incerteza?
Dimensão: Vieses Cognitivos - Inteligência emocional - Temporalidade - Racionalidade Limitada
P13. Como você avalia e equilibra diferentes tipos de risco (financeiro, reputacional, mercado) em suas decisões estratégicas? E diante de possíveis perdas, como você reage? E diante a urgência/ pressão de tempo para tomada de decisão?
P14. Pode compartilhar um exemplo de quando assumiu um risco contrário à opinião predominante? O que o levou a essa decisão? E como os outros reagiram? Qual foi a sua reação/sentimento?
P15. Como suas emoções influenciam seu processo de tomada de decisão estratégica? Como você gerencia as suas emoções em situações de alta pressão?
P16. Você reconhece algum padrão de pensamento (armadilha mental, como ex...) na forma como você processa as informações? Quais são as maiores vantagens e desvantagens desse padrão?
Dimensão: Aspectos Interpessoais
P17. Como você descreveria sua abordagem para construir alianças estratégicas (internas e externas) e influenciar os outros sobre a sua decisão
P18. Pode me descrever um processo de negociação difícil recente e qual foi a sua estratégia? E qual foi o resultado (esperado vs. obtido)?
Bloco VI – Estratégia Organizacional
Dimensão: Formulação
P19. Como vocês desenvolveram a estratégia aplicada atualmente na sua organização? E qual foi o processo entre formulação e execução? Qual a flexibilidade de ajustes durante a execução? E qual a capacidade de mudança?
P20. Como o processo de formulação funciona em momentos de pressão e crise? Mais centralizado ou colaborativo? Pode dar um exemplo? E quem são os participantes e por quê?
Dimensão: Execução

P21. Como você acompanha a execução das iniciativas estratégicas? Quando surgem dificuldades e imprevistos, quais são os comportamentos que fazem mais diferença na resolução? Descreva como funciona o seu processo diante dessas situações.
Dimensão: Resultados
P22. Como você avalia o impacto do seu comportamento e a influência nos resultados obtidos? Quais são os processos e ferramentas utilizados para avaliar o sucesso/fracasso de uma estratégia?
Bloco VII– Estratégia Comportamental
P23. Como você prepara o ambiente para (influenciar) tomada de decisão? Você percebe diferenças nesse "preparo" durante o momento da formulação e da execução?
P24. Você pode compartilhar algum comportamento exemplar (seu ou da equipe) que se tornaram um padrão/diferencial em momentos de decisão estratégica? Alguma diferença entre o período da formulação e da execução?
Bloco VIII – Encerramento
P25. Quais aspectos comportamentais de um líder você considera mais críticos para o sucesso no mercado de hoje considerando todas as variáveis e desafios?
P26. Se você pudesse orientar um novo líder que está assumindo uma nova posição de CEO ou TMT sobre comportamentos essenciais para navegar no setor de mídia e comunicação, quais seriam as três principais recomendações?
P27. Tem algum outro aspecto ou observação que não citamos até aqui em relação ao comportamento dos líderes e o processo de formulação e execução da estratégia que você queira mencionar?

APÊNCICE B – LIVRO DE CÓDIGOS (*CODEBOOK*)

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PREFIXO CATEGORIA CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	TIPO DEDUTIVO/INDUTIVO	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA - AUTOR - TEORIA
CONTEXTO GERAL	FATORES EXTERNOS	CONTG-FE-CENÁRIO	narrativas sobre as mudanças do setor	DEDUTIVOS	Cascio (2020); Bennet e Lemoine (2014)
		CONTG - FE - MODELO NEGÓCIO	percepção atual sobre o mercado e concorrentes	DEDUTIVOS	Cascio (2020); Bennet e Lemoine (2014)
		CONTG - FE- DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA	percepções sobre futuras e impactos no setor, impactos na empresa	DEDUTIVOS	Cascio (2020); Bennet e Lemoine (2014)
		CONTG - FE- PRESSÕES EXT	expressões sobre tensões e pressão externa que influenciaram o negócio /impacto na estratégia	DEDUTIVOS	Cascio (2020); Bennet e Lemoine (2014)
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	FATORES INTERNOS	CONTORG-FI- ESTRUTURA ORG	citações sobre formato, estrutura e processos organizacionais	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		CONTORG-FI- MODELO GOVERNANÇA & GESTÃO	descrição sobre processos, sistemas internos, formatos de gestão e governança	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		CONTORG - FI - CULTURA ORG	citação sobre valores, artefatos, pressupostos,	DEDUTIVOS	Shein (1985)
		CONTORG -FI- PRESSÕES INT	citações sobre resistências e impactos com base na estrutura/cultura organizacional	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		CONTG - FI - MODELO NEGÓCIO	percepção sobre o modelo de negócio atual da empresa e impactos que influenciaram a empresa	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
INTERFACE LÍDER - CONTEXTOS		INTER - PERCEP CONTEXTUAL	interpretações sobre o ambiente e contexto de mercado	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		INTER - RELAÇÃO GERAÇÃO Z	relatos sobre relacionamentos com equipes da geração Z, visão e principais desafios	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		INTER - PERFILLIDERFUTURO	visão sobre o líder do futuro nesse contexto de mercado	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		INTER - MECANISMO ENFRENTAMENTO	relatos sobre adaptações no estilo de liderança - atuação devido a pressões internas ou externas	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		INTER -TOMADADECISÃOSOBPRESSÃO	relatos sobre decisões sob pressão, crises e incertezas	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPORG - CULTORG - VALORES	narrativas e declaração sobre os valores explícitos e implícitos	DEDUTIVOS	Shein (1985)
		COMPORG - CULTORG - ARTEFATOS	descrição sobre formato da estrutura e processos visíveis, normas e regras aplicadas	DEDUTIVOS	Shein (1985)
		COMPORG - CULTORG - PRESSUPOSTOS	descrição sobre crenças organizacionais, pensamentos, sentimentos no âmbito organizacional	DEDUTIVOS	Shein (1985)
		COMPORG - CULTORG - RITUAISSIMBOLOS	descrição sobre processos estabelecidos, eventos, mitos, histórias presentes na organização	DEDUTIVOS	Shein (1985)
	ESTRUTURA DE PODER	COMPORG - ESTPODER - DINÂMICAS FORMAIS	descrição sobre os processos decisórios formais e dinâmicas de preparação para tomada de decisão	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		COMPORG - ESTPODER - INFLUÊNCIAS INFORMAIS	identificação de influenciadores internos e processos / dinâmicas paralelas e informais que influenciam a decisão	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		COMPORG - ESTPODER - COALIZÕES INTERNAS	relatos sobre construção de alianças internas, construção de relacionamentos e negociações internas	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
	PROCESSOS E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	COMPORG - PROCESTILOSCOM - FLUXOSINF	relatos sobre processos e fluxos de comunicação - interlocutores chaves	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		COMPORG - PROCESTILOSCOM - CANAISCOM	citação sobre ferramentas e formas/canais de comunicação utilizados	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		COMPORG - PROCESTILOSCOM - ESTILODECOM	descrição sobre processos de comunicação (formal X informal)	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)
		COMPORG - PROCESTILOSCOM - FEEDORG	descrição sobre formatos e práticas de feedback interno formais ou feedback informais	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PREFIXO CATEGORIA CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	TIPO DEDUTIVO/INDUTIVO	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA - AUTOR - TEORIA
COMPORTAMENTO INDIVIDUAL	ASPECTOS PESSOAIS	COMPIND - ASPPES - FORMAÇÃO	narrativa sobre formação educacional e profissional	DEDUTIVOS	Hambrick e Mason (1984)
		COMPIND - ASPPES - EXPERIÊNCIA	narrativa sobre experiência profissional	DEDUTIVOS	Hambrick e Mason (1984)
		COMPIND - ASPPES - VALORES E PRINCÍPIOS	citação sobre crenças, valores, dilemas e atitudes, decisões baseadas em valores	DEDUTIVOS	Hambrick e Mason (1984)
		COMPIND - ASPPES - ESTILO LIDERANÇA	descrição sobre o perfil e estilo de liderança, exemplos de decisões baseada em valores	DEDUTIVOS	Hambrick e Mason (1984)
	TRAÇOS PERSONALIDADE	COMPIND - TRPERSON - ABEXP	relatos sobre experiências diante a novas situações, desafios	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - BAIXA ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA	relatos sobre como atua em processos e gestão geral e organizacional de forma estruturada	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA	relatos sobre dificuldade ou perfil desorganizado diante de processos e gestão geral e organizacional	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - APETITERISCO	relatos sobre situações que demonstrem apetite em correr riscos	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - BAIXORISCO	relatos sobre situações que demonstrem dificuldade em correr riscos	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - ORIENTAÇÃORESULTADOS	relatos sobre interesse, foco e prioridade aos objetivos, metas e resultados financeiros	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - INSTABEMOCIONAL	descrição sobre momentos e situações de baixa estabilidade, descontrole emocional	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - ESTABEMOCIONAL	descrição sobre momentos e situações sobre estabilidade e controle emocional	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
		COMPIND - TRPERSON - INTSOCIAL	citação sobre padrões e capacidade de construção de relacionamentos internos e no mercado	DEDUTIVOS	Huff (1990), Goleman (1998) e Costa e MacCrae (1992)
	VIESES COGNITIVOS	COMPIND - VCOG - BAIXATOLERÂNCIAAMBIG	relatos sobre insegurança diante de pouca informação ou informações confusas	DEDUTIVOS	Kahneman e Tversky (1979) e Huff (1990)
		COMPIND - VCOG - TOLERÂNCIAAMBIG	relatos sobre maior tolerância diante de pouca informação ou informações confusas	DEDUTIVOS	Kahneman e Tversky (1979) e Huff (1990)
		COMPIND - VCOG - HORTEMPORALDECISÃO	citação sobre ter uma visão relacionado ao tempo e prazos relacionados a estratégia e projetos	DEDUTIVOS	Kahneman e Tversky (1979) e Huff (1990)
		COMPIND - VCOG - FLEX	relatos sobre abertura a mudar de ideia e revisar decisões anteriores	DEDUTIVOS	Kahneman e Tversky (1979) e Huff (1990)

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	TIPO (DEDUTIVO/ INDUTIVO)	REFERÊNCIA - AUTOR - TEORIA	
CONTEXTO GERAL	FATORES EXTERNOS	CONTG-FE-CENÁRIO	Narrativas sobre as mudanças do setor	DEDUTIVOS	Cascio (2020); Bennet e Lemoine (2014)	Contexto VUCA-BANI
		CONTG - FE - MODELO NEGÓCIO	Percepção atual sobre o mercado e concorrentes	DEDUTIVOS		
		CONTG - FE-DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA	Percepções sobre futuras e impactos no setor, impactos na empresa	DEDUTIVOS		
		CONTG - FE-PRESSÕES EXT	Expressões sobre tensões e pressão externa que influenciaram o negócio /impacto na estratégia	DEDUTIVOS		
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	FATORES INTERNOS	CONTORG-FI-ESTRUTURA ORG	Citações sobre formato, estrutura e processos organizacionais	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	-
		CONTORG-FI-MODELO GOVERNANÇA & GESTÃO	Descrição sobre processos, sistemas internos, formatos de gestão e governança	DEDUTIVOS		
		CONTORG - FI - CULTURA ORG	Citação sobre valores, artefatos, pressupostos,	DEDUTIVOS	Shein (1985)	Contexto VUCA-BANI
		CONTORG -FI-PRESSÕES INT	Citações sobre resistências e impactos com base na estrutura/cultura organizacional	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria comportamental da firma
		CONTG - FI - MODELO NEGÓCIO	Percepção sobre o modelo de negócio atual da empresa e impactos que influenciaram a empresa	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Cultura organizacional

(continua)

(continuação)

INTERFACE LÍDER - CONTEXTOS	-	INTER - PERCEP CONTEXTUAL	Interpretações sobre o ambiente e contexto de mercado	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria de campo
		INTER - RELAÇÃO GERAÇÃO Z	Relatos sobre relacionamentos com equipes da geração Z, visão e principais desafios	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	-
		INTER - PERFILLIDERFUTURO	Visão sobre o líder do futuro nesse contexto de mercado	DEDUTIVOS		
		INTER - MECANISMO ENFRENTAMENTO	Relatos sobre adaptações no estilo de liderança - atuação devido a pressões internas ou externas	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria da racionalidade limitada
		INTER - TOMADADECISÃO SOBPRESSÃO	Relatos sobre decisões sob pressão, crises e incertezas	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	-
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPORG - CULTORG - VALORES	Narrativas e declaração sobre os valores explícitos e implícitos	DEDUTIVOS	Shein (1985)	Cultura organizacional e teoria de campo
		COMPORG - CULTORG - ARTEFATOS	Descrição sobre formato da estrutura e processos visíveis, normas e regras aplicadas	DEDUTIVOS		
		COMPORG - CULTORG - PRESSUPOSTOS	Descrição sobre crenças organizacionais, pensamentos, sentimentos no âmbito organizacional	DEDUTIVOS		
		COMPORG - CULTORG - RITUAISSIMBOLOS	Descrição sobre processos estabelecidos, eventos, mitos, histórias presentes na organização	DEDUTIVOS		

(continua)

(continuação)

	ESTRUTURA DE PODER	COMPORG - ESTPODER - DINÃMICAS FORMAIS	Descrição sobre os processos decisórios formais e dinâmicas de preparação para tomada de decisão	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria da firma
		COMPORG - ESTPODER - INFLUÊNCIAS INFORMAIS	Identificação de influenciadores internos e processos / dinâmicas paralelas e informais que influenciam a decisão	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria da racionalidade limitada
		COMPORG - ESTPODER - COALIZÕES INTERNAS	Relatos sobre construção de alianças internas, construção de relacionamentos e negociações internas	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria de campo
	PROCESSOS E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	COMPORG - PROCESTILOSCOM - FLUXOSINF	Relatos sobre processos e fluxos de comunicação - interlocutores chaves	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria da firma
		COMPORG - PROCESTILOSCOM - CANAISCOM	Citação sobre ferramentas e formas/canais de comunicação utilizados	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria da racionalidade limitada
		COMPORG - PROCESTILOSCOM - ESTILODECOM	Descrição sobre processos de comunicação (formal X informal)	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	Teoria de campo
		COMPORG - PROCESTILOSCOM - FEEDORG	Descrição sobre formatos e práticas de feedback interno formais ou feedback informais	DEDUTIVOS	Cyert e March (1963), Simon (1955), Shein (1985) e Lewin (1951)	-

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PREFIXO CATEGORIA CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	TIPO DEDUTIVO/INDUTIVO	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA - AUTOR - TEORIA
COMPORTAMENTO INDIVIDUAL	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	COMPIND - INTEMO - AUTOCONS E AUTOREGEMOCIONAL	autoconsciência emocional, reconhecimento das próprias emoções	DEDUTIVOS	Goleman (1998)
		COMPIND - INTEMO -EXPRESSÃOEMOCIONAL POSITIVOS	citações sobre emoções e sentimentos positivos	DEDUTIVOS	Goleman (1998)
		COMPIND - INTEMO -EXPRESSÃOEMOCIONAL NEGATIVOS	citações sobre emoções e sentimentos negativos	DEDUTIVOS	Goleman (1998)
		COMPIND - INTEMO - RESPESTRESSE	relatos sobre reações emocionais desproporcionais à situação apresentada	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
		COMPIND - INTEMO - TOLPERDAS E FRACASSOS	descrição sobre habilidade diante de perdas e fracassos	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
		COMPIND - INTEMO - INTOLPERDAS E FRACASSOS	descrição sobre dificuldade em tomar decisões por medo de perda ou fracasso	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
	ASPECTOS INTERPESSOAIS	COMPIND - ASPINTERP - ESTILOCOM	forma e estruturação de comunicação, em que "pessoa" se refere ao falar	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
		COMPIND - ASPINTERP - CAPINFLUÊNCIA	relatos sobre situações onde descreve influência pessoal ou capacidade de influenciar	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
		COMPIND - ASPINTERP - GESTCONFLITO	relatos sobre orientação e abordagem frente ao conflito	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
		COMPIND - ASPINTERP - BAIXAHABNEG	relatos sobre baixa, ausência de habilidades de negociação, resistÊncia e dificuldade para negociação	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
		COMPIND - ASPINTERP - HABNEG	relatos sobre habilidades de negociação, táticas utilizadas, estilo negociação	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)
		COMPIND - ASPINTERP - NETWORKINGEST	relatos sobre construção e manutenção de redes de relacionamento, networking estratégico	DEDUTIVOS	Goleman (1998), Kahneman e Tversky (1974, 1979) e Huff (1990)

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PREFIXO CATEGORIA CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	TIPO DEDUTIVO/INDUTIVO	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA - AUTOR - TEORIA
TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	PROCESSOS DECISÓRIOS	TOMDEC - PROCDEC - ESTRUTURAÇÃODECISÃO	relato de como o problema é definido, entendido e organizado antes da escolha.	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1974, 1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
		TOMDEC - PROCDEC - CRITUTILIZADOS	padrões ou parâmetros usados para avaliar e escolher entre alternativas.	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1974, 1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
	HEURÍSTICA E VIÉSES	TOMDEC - HEUVIES - EXCESSOCONF	tendência de superestimar o próprio conhecimento, precisão ou controle sobre um resultado	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1974)
		TOMDEC - HEUVIES - ANCORAGEMDADOS	se prender a um valor inicial (a âncora), mesmo quando há novas informações disponíveis	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1974)
		TOMDEC - HEUVIES - VIESCONF	interpretar e lembrar apenas informações que confirmam crenças prévias	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1974)
		TOMDEC - HEUVIES - AVERSÃOPERDAS	tendência de evitar perdas com mais intensidade do que ganhos equivalentes		Kahneman e Tversky (1974)
	TEMPORALIDADE	TOMDEC - TEMP - HORIZONPLAN	decisor projeta consequências futuras vs. nível de informação, risco e contexto	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
		TOMDEC - TEMP - PRESSÃOTEMPORAL	relatos sobre velocidade e qualidade do processo decisório.	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
		TOMDEC - TEMP - URGVERSUSIMPORT	relatos sobre priorização entre curto e longo prazo.	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
	RACIONALIDADE LIMITADA	TOMDEC - RALTDA - RESTRIÇÃO TEMPORAL	adaptação à urgência e simplificação do processo.	DEDUTIVO	Simon , 1955
		TOMDEC - RALTDA - LIMITINFO	relatos situação em que os dados disponíveis são insuficientes, imprecisos ou ambíguos.	DEDUTIVO	Simon , 1955
		TOMDEC - RALTDA - CAPANALISE	habilidade cognitiva e técnica para analisar e processar informações, avaliar alternativas.	DEDUTIVO	Simon , 1955

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PREFIXO CATEGORIA CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	TIPO DEDUTIVO/INDUTIVO	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA - AUTOR - TEORIA
ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	ESTORG - FORMEST - ABORDAGEMUTIL	relatos sobre perspectiva teórica e lógica de construção da estratégia.	DEDUTIVO	Barney (1991), Porter (1980), Mintzberg (1994), Minzberg *et al.* (1998)
		ESTORG - FORMEST - FORMATOSPROCESSOSUTIL	citação sobre estruturas e modelos pelos quais a estratégia é expressa ou planejada.	DEDUTIVO	Teece *et al.* (1997)
	EXECUÇÃO	ESTORG - EXECEST - ACOMPEXEC	descrição ou citação sobre interesse e monitoramento contínuo sobre desempenho estratégico e controles na execução	DEDUTIVO	Barney (1991), Porter (1980), Mintzberg (1994), Minzberg *et al.* (1998)
		ESTORG - EXECEST - PROCESSOS E DISCIP	descrição ou citação sobre processos e ferramentas, sistemas de acompanhamento e disciplina diante estratégia	DEDUTIVO	
		ESTORG - EXECEST - NÍVELFLEX	relatos sobre a capacidade de ajustar a estratégia devido a mudanças internas ou externas	DEDUTIVO	Teece *et al.* (1997)
		ESTORG - EXECEST - RESISTMUDANÇAS	relatos sobre barreiras comportamentais que dificultam a adaptação da estratégia	DEDUTIVO	Barney (1991), Porter (1980), Mintzberg (1994), Minzberg *et al.* (1998)
	RESULTADOS	ESTORG - RESULT - INDSUCESSO	citação sobre formas de mensuração do alcance dos objetivos estratégicos	DEDUTIVO	Barney (1991), Porter (1980), Mintzberg (1994), Minzberg *et al.* (1998)
		ESTORG - RESULT - APRENDOBTIDOS	citação sobre aprendizados adquiridos, práticas de transmissão de aprendizagem com resultados	DEDUTIVO	Teece *et al.* (1997)
		ESTORG - RESULT - PROCESSOAVALIAÇÃO	citação sobre avaliação, ajustes e revisão realizados ao longo do processo, contribuindo para o aprimoramento contínuo.	DEDUTIVO	Barney (1991), Porter (1980), Mintzberg (1994), Minzberg *et al.* (1998)
		ESTORG - RESULT - IMPACTOSORG	citação sobre efeitos que a estratégia causou nas pessoas, cultura, processos e estrutura da organização.	DEDUTIVO	Teece *et al.* (1997)

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PREFIXO CATEGORIA CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	TIPO DEDUTIVO/INDUTIVO	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA - AUTOR - TEORIA
ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL	COGNIÇÃO ESTRATÉGICA	ESTCOMPORT - COGEST - MAPAMENTALCOMP	descrição como líderes e equipes percebem, interpretam e compreendem o ambiente competitivo/mercado	DEDUTIVO	Powell *et al.* (2011), Gavetti (2012), Abatecola *et al.* (2018), Felin e Foss (2009) e Gary e Wood (2011)
	INFLUÊNCIA E PERSUASÃO	ESTCOMPORT - INFLUPERSU - ESTCOM E MOBILIZAÇÃO	citação sobre processos de comunicação e construção de sentido que mobilizam pessoas para a estratégia	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1974, 1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
		ESTCOMPORT - INFLUPERSU - CONSTRUÇÃO ENGAJAMENTO	narrativas e símbolos que geram engajamento interno	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1974, 1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
	ARQUITETURA DE ESCOLHA	ESTCOMPORT - ARQESCOLHAS - INFLUCONTEXTUAL	descriçãosobre a forma como o ambiente é estruturado para influenciar escolhas e decisões	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979)
	GESTÃO DE VIESES	ESTCOMPORT - GESTVIESES - ESTMITIG	descrição sobre ações preventivas com perspectivas diferentes, questionamentos e revisão crítica	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979)
		ESTCOMPORT - GESTVIESES - MECCORREÇÃO	descrição sobre revisões pós-decisão, feedbacks e auditorias de aprendizado	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979)
		ESTCOMPORT - GESTVIESES - CULTEXPERIMENTAÇÃO	relatos sobre experiências, mentalidade a estímulos a curiosidade e o interesse aprendizado contínuo.	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
	MICROFUNDAMENTOS	ESTCOMPORT - MICROFUNDCOMPORT - ROTINASCOMP	citação sobre padrões recorrentes de comportamento que orientam a tomada de decisão, "como fazemos as coisas aqui"	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
	COMPORTAMENTAIS	ESTCOMPORT - MICROFUNDCOMPORT - MECANTRANSMISSÃO	identificação de comportamentos, valores e rotinas compartilhados e mantidos dentro da organização/futuro mercado como esse "jeito de fazer" é passado adiante, garantindo continuidade dos processos e práticas	DEDUTIVO	Kahneman e Tversky (1979), Simon (1955), Cyert e March (1963), Mintzerberg et al. (1976) e Klein (1998)
		ESTCOMPORT - MICROFUNDCOMPORT - MOTIVAÇÃO ESFORÇO	relatos sobre afetos relacionados ao trabalho, motivação e nível de esforço, envolvimento e dedicação ao trabalho	DEDUTIVO	Nicolai J. Foss & Steen M. Lindenberg (2013

APÊNCICE C – TABELAS COOCORRÊNCIAS

TABELA A: COOCORRÊNCIA COMPORTAMENTO INDIVIDUAL, FATORES EXTERNOS E FATORES EXTERNOS

		FATORES EXTERNOS				FATORES INTERNOS				
		FE: CENÁRIO	FE: DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA	FE: MODELO NEGÓCIO MERCADO	FE: PRESSÕES EXTERNAS	FI: CULTURA ORGANIZACIONAL	FI: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	FI: MODELO DE GOVERNANÇA & GESTÃO	FI: PRESSÕES INTERNAS	
ASPECTOS INTERPESSOAIS	CAPACIDADE DE INFLUÊNCIA	0	0	0	0	1	2	2	3	8
	ESTILO DE COMUNICAÇÃO	0	0	0	0	3	2	6	4	15
	NETWORKING ESTRATÉGICO	0	1	0	0	2	1	1	3	8
ASPECTOS PESSOAIS	ESTILO LIDERANÇA	1	3	0	2	6	4	18	5	39
	EXPERIÊNCIA	0	3	1	0	4	4	1	0	13
	VALORES E PRINCÍPIOS	1	3	2	1	8	2	1	3	21
INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONSCIÊNCIA E AUTOREGULAÇÃO EMOCIONAL	2	1	1	1	2	3	2	4	16
	RESPOSTA A ESTRESSE	0	1	1	0	1	0	1	2	6
	TOLERÂNCIA A PERDAS E FRACASSOS	0	3	2	2	3	2	2	2	16
	ABERTURA A EXPERIÊNCIAS	1	1	1	2	2	0	2	2	11
	APETITE A RISCO	1	0	0	1	1	1	3	1	8
	ESTABILIDADE EMOCIONAL	0	1	1	0	1	3	7	3	16
	INTERAÇÃO SOCIAL	0	1	0	0	2	2	1	0	6
	ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA	0	0	0	0	4	4	6	0	14
	ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	0	0	0	0	4	2	5	0	11
VIESES COGNITIVOS	FLEXIBILIDADE	3	2	2	4	3	4	6	1	25
	HORIZONTE TEMPORAL DE DECISÃO	1	2	1	1	3	1	2	1	12
		10	22	12	14	50	37	66	34	

TABELA B: CO-OCORRÊNCIA COMPORTAMENTO INDIVIDUAL, FASE DE EXECUÇÃO E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

		ASPECTOS INTERPESSOAIS		ASPECTOS PESSOAIS		INTELIGÊNCIA EMOCIONAL		TRAÇOS DE PERSONALIDADE				VIESES COGNITIVOS	
		CAPACIDADE DE INFLUÊNCIA	ESTILO DE COMUNICAÇÃO	ESTILO LIDERANÇA	VALORES E PRINCÍPIOS	AUTOCONSCIÊNCIA E AUTOREGULAÇÃO EMOCIONAL	TOLERÂNCIA A PERDAS E FRACASSOS	APETITE A RISCO	ESTABILIDADE EMOCIONAL	ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA	ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	FLEXIBILIDADE	
EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	0	0	5	0	2	1	1	1	5	7	2	24
	NÍVEL DE FLEXIBILIDADE	0	1	4	0	4	5	1	3	1	0	14	33
	PROCESSOS E DISCIPLINA	0	0	4	0	0	1	1	1	3	2	2	14
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	ABORDAGEM UTILIZADA	6	4	8	4	5	0	3	3	1	5	3	42
	FORMATOS E PROCESSOS UTILIZADOS	5	2	4	2	3	0	1	3	2	6	2	30
		11	7	25	6	14	7	7	11	12	20	23	