

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO MARINHO LOPES

A INFORMAÇÃO E OS ESTILOS DECISÓRIOS PARA A EFICÁCIA DA TOMADA  
DE DECISÃO

CURITIBA

2015

PEDRO MARINHO LOPES

A INFORMAÇÃO E OS ESTILOS DECISÓRIOS PARA A EFICÁCIA DA TOMADA  
DE DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Gestão da Informação, do Curso de  
Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra

CURITIBA

2015

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por proporcionar tamanhas oportunidades de reconhecimento na vida.

Ao meu pai, Paulo Sérgio Nascimento Lopes, que mesmo morando longe sempre esteve presente, auxiliando financeira e emocionalmente, prezando pelo meu sucesso na vida pessoal e profissional.

À minha mãe, Fátima Elisabete Marinho, e à minha irmã, Luiza Marinho Lopes, que sempre estiveram do meu lado, me apoiando e incentivando como meu porto seguro.

À minha avó, Arvelina Marinho (*in memoriam*), pelo amor, ensinamentos, reconhecimento e transmissão dos verdadeiros valores da vida, a minha eterna gratidão.

À toda minha família, principalmente à minha tia, Maria do Rocio Buczek, que tornou a idealização deste projeto possível.

Ao curso de Gestão da Informação, ao Setor de Sociais Aplicadas e à Universidade Federal do Paraná por proporcionar ensino de qualidade e infraestrutura diferenciada.

Aos professores por todo o conhecimento transmitido ao longo desses anos, em especial ao orientador, Prof. Dr. Cícero Bezerra, por todo o apoio e paciência na elaboração deste projeto.

À empresa estudada e aos colaboradores participantes da pesquisa, que contribuíram para a elaboração.

Aos meus colegas e amigos conquistados durante a vida acadêmica que compartilham dos mesmos objetivos e sonhos.

A todos que contribuíram para minha formação diretamente ou indiretamente.

## RESUMO

O tema da pesquisa trata sobre a eficácia percebida do processo de tomada de decisão frente aos estilos pessoais dos tomadores de decisão e à qualidade da informação. Para realizar o estudo, dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário numa amostragem de 65 decisores e foram avaliados por análises estatísticas. Os testes estatísticos escolhidos na avaliação foram os testes de Qui-Quadrado e de H de Kruskal Wallis, ambos com o objetivo de identificar diferenças entre variáveis num intervalo de no mínimo 95% de significância. Os resultados apontam uma conclusão de que, dentre os fatores investigados (características pessoais, estilos decisórios e qualidade da informação) a característica "sexo" diferencia a eficácia percebida da decisão.

Palavras-Chave: Tomada de decisão. Eficácia. Qualidade de Informação. Estilos decisórios.

## **ABSTRACT**

The theme of the research is on the perceived effectiveness of forward decision-making process to the personal styles of decision makers and the quality of information. About the study, a survey application collected data on a sample of 65 decision makers to evaluate by statistical analysis. Statistical tests chosen in evaluating were the chi-square test and Kruskal Wallis H, both in order to identify differences between variables in a range of at least 95% significance level. Results point to a conclusion that among the investigated factors (personal characteristics, decision-making styles and quality of information) the feature "sex" differentiates the perceived effectiveness of decision.

Keyword: Decision-making. Effectiveness. Quality information. Decision-making styles.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: PERSONALIDADE, CULTURA E NATUREZA HUMANA .....	14
FIGURA 2: A DECISÃO NOS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS ORGANIZACIONAIS: O MODELO DA PIRÂMIDE .....	15
FIGURA 3: MODELO DE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO EXPANDIDO .....	19
FIGURA 4: A TOMADA DE DECISÃO E OS TRÊS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS....	20
FIGURA 5: A INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES.....	21
FIGURA 6: COLETA E CRUZAMENTO DE DADOS .....	32
GRÁFICO 1: PRAZO DE CONSIDERAÇÕES X EFICÁCIA	41
GRÁFICO 2: TOMADA DE DECISÃO (INDIVIDUAL OU COLETIVO) X EFICÁCIA	42
GRÁFICO 3: ESTILOS X EFICÁCIA .....	42
GRÁFICO 4: TOMADA DE DECISÃO (SUBJETIVO OU OBJETIVO) X EFICÁCIA..	43
GRÁFICO 5: TOMADA DE DECISÃO (RAPIDO OU LENTO) X EFICÁCIA.....	44
GRÁFICO 6: TOMADA DE DECISÃO (RACIONAIS OU EMOCIONAIS) X EFICÁCIA .....	45
GRÁFICO 7: ALTERNATIVAS DE DECISÃO X EFICÁCIA .....	46
GRÁFICO 8: CONHECIMENTO DAS CONSEQUÊNCIAS DE DECISÃO X EFICÁCIA.....	47
GRÁFICO 9: CONSIDERAÇÃO DAS ALTERNATIVAS X EFICÁCIA .....	47
GRÁFICO 10: CONSIDERAÇÃO DA OPINIAO DA EQUIPE X EFICÁCIA.....	48
GRÁFICO 11: CONSIDERAÇÃO DA OPINIÃO DOS SUBORDINADOS X EFICÁCIA .....	49
GRÁFICO 12: FREQUÊNCIA DE FEEDBACK X EFICÁCIA.....	50
GRÁFICO 13: FREQUÊNCIA DE REAVALIAÇÃO DA DECISÃO X EFICÁCIA.....	50
GRÁFICO 14: PARTICIPAÇÃO NA SELEÇÃO DE EQUIPE X EFICÁCIA .....	51
GRÁFICO 15: CONHECIMENTO DO RESULTADO DAS DECISÕES X EFICÁCIA	52
GRÁFICO 16: TOMADA DE DECISÃO (PROGRAMADAS OU NÃO PROGRAMADAS) X EFICÁCIA.....	53
GRÁFICO 17: IMPACTO DA DECISÃO X EFICÁCIA .....	54
GRÁFICO 18: DISPOSIÇÃO DAS INFORMAÇÕES X EFICÁCIA .....	55
GRÁFICO 19: CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES X EFICÁCIA .....	56
GRÁFICO 20: NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO X EFICÁCIA .....	56
GRÁFICO 21: DISPONIBILIDADE NO PRAZO X EFICÁCIA.....	57
GRÁFICO 22: ACURÁCIA DAS INFORMAÇÕES X EFICÁCIA.....	58
GRÁFICO 23: VOLUME DE INFORMAÇÕES X EFICÁCIA.....	59

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: QUESTÕES GERAIS SOBRE O DECISOR.....	28
QUADRO 2: QUESTÕES RELATIVAS AO ESTILO DE DECISÃO .....	29
QUADRO 3: QUESTÕES RELATIVAS A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO .....	30
QUADRO 4: CRUZAMENTO DE DADOS ESTATÍSTICOS .....	32
QUADRO 5: PERCENTUAIS PARA CADA CATEGORIA (FREQUENTEMENTE X RARAMENTE).....	36
QUADRO 6: TESTE QUI-QUADRADO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	38
QUADRO 7: TESTE QUI-QUADRADO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO .....	39

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1	TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	13
2.2	ESTILO PESSOAL DO TOMADOR DE DECISÃO	18
2.3	QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	22
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>26</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2	FONTE DE DADOS	27
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
3.3.1	Questionário – Características Pessoais	28
3.3.2	Questionário – Estilo de Decisão	28
3.3.3	Questionário – Informação	30
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	31
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>35</b>
4.1	Caracterização de respondentes	35
4.2	Características Pessoais e eficácia da decisão	37
4.3	Eficácia percebida e estilo pessoal do decisor	38
4.4	Informação para a tomada de decisão	39
4.5	Análise Descritiva	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>67</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão demonstra importância e responsabilidade para o desenvolvimento da organização desde o momento inicial do negócio. Isto porque o mercado está em constante renovação e o diferencial competitivo se torna indispensável para as empresas de grande porte, ou aquelas que tem como visão destacar-se perante a concorrência. O maior desafio encontrado por essas empresas é reconhecer qual caminho trilhar dentro de uma série de fatores que afetam a continuação do negócio.

Para evidenciar o objeto de estudo, a tomada de decisão é apresentada neste trabalho como “o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre as alternativas para ações a serem realizadas” ou em termos informacionais “a conversão de informações em ação”. (AMARAL; SOUSA, 2011, p. 134). Ou seja, a dependência do processo de decisão como um todo depende tanto dos decisores responsáveis quanto pela informação disponível.

Este trabalho é realizado com o intuito de coletar dados sobre aspectos relacionados aos decisores, como características pessoais (aspectos gerais) e particularidades específicas de seus estilos de decisão, elementos estes variando entre autocrático ou democrático, emocionais ou racionais, coletivas ou individuais, objetivas ou subjetivas, orientadas a longo ou curto prazo, programadas ou não programadas, dentre outras variáveis exploradas ao longo do estudo. Também são estudados aspectos relacionados à informação para a decisão, como sua disposição, confiança, natureza (públicas ou privadas), disponibilidade no prazo, acurácia e volume.

Desta forma, os fatores a serem tratados neste trabalho se resumem a informação, perfil decisório e a contribuição destas para a eficácia percebida da decisão.

### 1.1 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

O tema explorado nesta pesquisa trata-se da eficácia percebida do processo de tomada de decisão frente aos estilos pessoais dos decisores e à qualidade da informação, tendo como foco um setor exclusivo da organização escolhida como objeto de estudo.

A necessidade de pesquisa surge das múltiplas facetas que o processo decisório pode assumir para o entendimento do perfil dos decisores em relação a cultura e a informação, conforme algumas questões levantadas por Moron (1998, p.3): “Como o decisor percebe o processo de tomada de decisão? Como se desenvolve o raciocínio do decisor neste momento? Quais são os valores considerados ao decidir?”

Quanto ao perfil do tomador de decisão, Amaral e Sousa (2011, p. 135) relacionam o comportamento humano frente ao processo de decisão como “algo científico e racional, enfatizando-se as análises e as relações de causa e efeito, com o intuito de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente”. É neste ponto que o estudo é voltado para o estilo pessoal de cada decisor frente a eficácia da tomada de decisão.

Quanto ao aspecto da informação, o foco será na qualidade, na forma como o decisor percebe as informações relevantes para a tomada de decisão. Neste caso, uma análise eficiente e eficaz da informação pode representar “um fator capaz de reduzir a incerteza no processo decisório” (AMARAL; SOUSA, 2011, p. 134). Portanto, independentemente da atuação de seus tomadores de decisão, a informação deve ser gerenciada qualitativamente e quantitativamente para que seja oferecida como produto incontestável aos decisores. O problema que norteia a presente pesquisa pode ser expresso na forma da seguinte questão de pesquisa: A eficácia percebida da decisão encontra-se mais relacionada ao estilo pessoal do decisor ou à qualidade da informação.

## 1.2 OBJETIVOS

Após o estabelecimento do tema e do problema da pesquisa, são apresentados a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se a eficácia percebida da decisão é influenciada mais diretamente pela qualidade da informação ou pelo estilo pessoal do decisor.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

São definidos os seguintes objetivos específicos com a finalidade de alcançar o objetivo geral:

- Definir critérios para a qualidade da informação;
- Definir critérios para o estilo pessoal do decisor;
- Aplicar um questionário representativo dos critérios de qualidade de informação e estilo do decisor;
- Efetuar o cruzamento de dados entre os critérios de qualidade da informação e o estilo pessoal do decisor.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Mudanças globais trazem diferentes formas de agir e pensar e a partir dos acontecimentos atuais percebe-se a supremacia da informação para auxiliar no decurso de novas ações. A cultura, experiência e a informação estão intimamente relacionadas a decisão que por sua vez demanda tempo, custo e volume (informações) e deve acompanhar a dinâmica das organizações atuais. (ZANELA, 1999, p. 18-20).

A intensificação do fluxo informacional exige a atuação de novos profissionais e a colaboração de sistemas inovadores que possam auxiliar na busca de resultados eficazes. Conforme afirma Amaral e Sousa (2011, p. 136):

O excesso de informação disponível, que contribui para dificultar a recuperação daquela realmente relevante; e a necessidade de decisões

cada vez mais rápidas, na medida em que a tecnologia fornece os meios de comunicação instantânea necessários e a concorrência global assim exige.

Nota-se, assim, a relação entre o fluxo de informação e a dinâmica da decisão que devem andar acompanhados em termos quantitativos e qualitativos para a tomada de decisão. Além da informação, também são estudados neste projeto os estilos dos tomadores de decisão pois, “cada organização tem o seu sistema psicossocial constituído por uma estrutura e pelas interações que se estabelecem no seu interior” (RIBEIRO, 2010, p.11).

A importância de estudar o estilo pessoal do decisor se concentra em analisar o quanto o comportamento humano e informacional pode influenciar na percepção de eficácia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é um processo que envolve pessoas e, por isto, complexidades e barreiras são encontradas naturalmente ao longo de seu desenvolvimento. De acordo com Costa (2011, p. 6) “o cérebro de um indivíduo desenvolve mecanismos para facilitar o processo de escolha e essas estratégias consideram atalhos que não são necessariamente relacionados com as alternativas de uma decisão”. Ainda, segundo Gontijo e Maia (2004, p. 17) “os dirigentes tomam decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, o que torna impossível a racionalidade total”.

As decisões envolvem importantes variáveis como o tempo e a dinâmica do contexto onde ocorrem. Para isso, o decisor deve considerar as consequências de suas decisões “a nível social, econômico e político como podem também ser a nível de curto e longo prazo” (FREITAS; MORON; MOSCAROLA, 1996, p. 5).

Para evidenciar o processo é necessário apresentar o modelo de processo decisório (modelo americano), que consiste nas fases de implantação, monitoração e revisão da alternativa de decisão escolhida, apresentadas na obra de Freitas, Moron e Moscarola (1996, p. 8), especificamente detalhado:

Além das três fases, e do constante “feedback”, existem as fases de implantação, onde a alternativa escolhida é implantada, a fase de monitoração, onde é feito o acompanhamento da nova situação alterada pela implantação da alternativa e, finalmente, a fase de revisão (‘review’), onde, em função do monitoramento, a alternativa implantada é readaptada, procurando melhor se adequar, para melhor atender às expectativas. Este é o modelo de processo decisório que se assume como o ‘modelo americano’ [...]

A cultura também é amplamente discutida nesta literatura e está atrelada no que diz respeito ao comportamento humano e ao indivíduo em si. Moron (1998, p. 35), coloca a cultura e a experiência decisória como possíveis variáveis influenciadoras deste processo, enquanto que Zanela (1999, p. 48-49) apresenta em sua obra o modelo proposto por Hofstede (1991), onde estuda a distinção entre a cultura, a natureza humana e a personalidade do indivíduo (FIGURA 1).

FIGURA 1: PERSONALIDADE, CULTURA E NATUREZA HUMANA



FONTE: Zanela (1999, p. 49).

Assim, é apresentada a distinção entre cada uma delas como sendo: a cultura é aprendida e é específica de um grupo ou categoria; a personalidade é específica do indivíduo, inerente e aprendida; enquanto a natureza humana é universal e inerente.

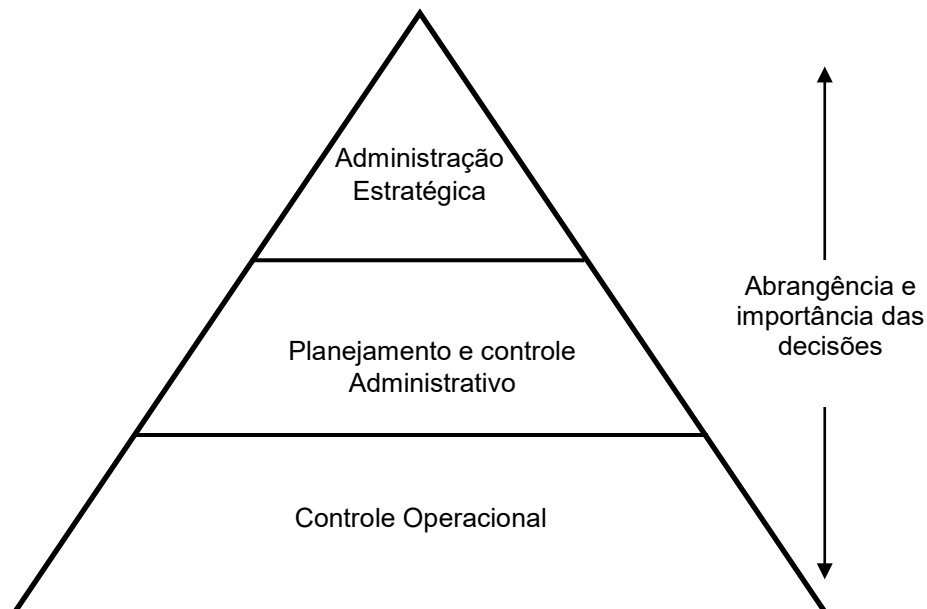
Em relação a subjetividade do decisor, quanto a decisão, a literatura aponta como sendo característica humana da própria forma de pensar, de determinados contextos e situações que levam a ação sob influências, assim como afirma Schreiber (2009, p. 15): “em vista da necessidade de promover o ajuste social, de inclusão e de pertencimento ao grupo, comunidade ou sociedade” ou, por esta forma, “ele estaria minimizando os riscos de atrito com os demais membros do grupo social, reduzindo as chances de materialização de conflitos e potencializando oportunidades de autopromoção no grupo, além de legitimar suas ações individuais.”

Entender os estilos pessoais dos decisores no processo é importante pois permite traçar tomadas de ações eficazes para o processo, individuais ou coletivas, e entender quais são os propósitos de cada decisor na construção da decisão. “A análise da dinâmica do processo decisório estratégico conduzido por equipes e seu consequente resultado econômico ao longo do tempo” (RODRIGUES, 2009, p. 17), representa o diferencial competitivo que o trabalho em grupo é capaz de oferecer

desde que orientados por gestores capacitados. Ainda nessa obra, o autor sugere a elaboração de modelos teóricos testados empiricamente para comprovar o desempenho organizacional de acordo com o perfil dos gestores e a análise estratégica do processo decisório.

De acordo com Moron (1998, p. 15), baseado no modelo da Pirâmide (FIGURA 2), é importante ressaltar quanto ao processo decisório e ao planejamento estratégico que a abrangência e a importância das decisões dentro da organização são distribuídas nos diferentes níveis hierárquicos.

FIGURA 2: A DECISÃO NOS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS ORGANIZACIONAIS: O MODELO DA PIRÂMIDE



FONTE: Moron (1998, p. 15).

A seguir são descritos todos os níveis organizacionais onde ocorre o processo decisório e sua respectiva classificação da decisão:

- **Nível operacional:** A decisão garante que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas, utilizando-se procedimentos e regras de decisões preestabelecidas. Normalmente são programadas e os procedimentos são planejados com antecedência evitando imprevisibilidade. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;

- **Nível tático:** As decisões relacionadas com o controle administrativo e utilizadas para decidir sobre operações de controle, formulação de novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos. Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos);
- **Nível estratégico:** As decisões envolvem objetivos, políticas e critérios gerais da alta gerência visando prever o futuro da organização. Ocorrem seguindo planos estratégicos que não são programados, exigindo desses gestores competência cognitiva suficiente para tomar decisões de forma intuitiva.

Por envolver a organização como um todo, Huczok (2002, p. 20) focaliza no funcionamento da empresa e seu ambiente:

O ambiente específico é a parte do ambiente diretamente ligada à consecução das metas da organização. Ela consiste nos componentes cruciais ou centros de interesse que podem influenciar positiva ou negativamente a eficácia de uma organização.

A organização está inserida nos ambientes geral e específico, externo e interno. O ambiente geral envolve fatores tais como econômicos, sociais, legais, políticos, tecnológicos, culturais e demográficos; o ambiente de tarefa (específico) envolve outras organizações, clientes, concorrentes, agências reguladoras e fornecedores. Em decorrência disso, Huczok (2002, p. 20-21) ainda cita características como a crescente complexidade, permanente mudança e a incerteza da organização com respeito ao que ocorre no ambiente.

Zanela (1999, p. 25) descreve o processo de tomada de decisão como apresentado nas seguintes fases:

- A fase de inteligência ou investigação: o ambiente é explorado em busca de dados e variáveis para o processamento que possam traduzir em ameaças e oportunidades;
- A fase de desenho ou concepção: ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos planos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis;



- A fase de escolha: a seleção de uma alternativa ou curso de ação;
- A fase da revisão: a avaliação de decisões passadas (ou feedback), com o intuito de aprender com os erros.

Segundo Soares (2004, p. 33), as decisões podem ser classificadas em dois tipos:

Primeiramente, aquelas tomadas no dia-dia, constituindo-se na rotina de trabalho dos administradores, são as decisões consideradas programáveis e previsíveis e, as decisões estratégicas formam o outro grupo de decisões, solicitadas ocasionalmente, não previsíveis e que são de forte impacto para a continuidade das organizações.

As decisões são, portanto, rotineiras e estratégicas definidas por Soares (2004, p.34). As decisões rotineiras são definidas como sendo repetitivas, de baixo risco, apoiadas pela estrutura organizacional rígida, com base em sistemas de informações passíveis de serem informatizados e que podem gerar mudanças ao longo do tempo. Por outro lado, as decisões estratégicas ou não programadas são voltadas a uma área de domínio da organização e seus segmentos de atuação, além disso, são de alto risco, por serem tomadas em condições de incerteza, exigindo intuição, flexibilidade e criatividade.

Esse tipo de decisão coloca o decisor em evidência na organização, uma vez que, normalmente, as decisões estratégicas provocam grandes impactos na trajetória da empresa e na vida das pessoas, fazendo com que ele permaneça na memória das pessoas, de forma positiva ou negativa. (SOARES, 2004, p. 35).

De acordo com Hoshiguti (2013, p. 46), as decisões no ambiente organizacional são divididas em três tipos:

- Individuais: o tomador de decisão tem informação e conhecimento suficientes para tomar a decisão;
- Consultivas: é necessária a busca de informações e conselhos com outras pessoas e, com base nas informações colhidas e interpretadas, escolhe-se a alternativa que se julga melhor;
- Em grupo: o grupo toma ou ajuda o tomador de decisão a escolher a decisão final para determinado problema.

Hoshiguti (2013, p. 47) também faz menção aos tipos de decisão separados por nível de estruturação, isto é, posiciona as decisões entre dois tipos: decisões programadas e não programadas ou estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, ou seja, “a tomada de decisão nas organizações vai desde decisões altamente estruturadas (programadas) até as altamente não estruturadas (ou não programadas)”. Segue abaixo a descrição de cada uma delas segundo a autora citada:

- Programadas: São rotineiras, repetitivas, planejadas, onde há informações conhecidas permitindo seguir padrão para solução pré-estabelecida e estruturada.
- Não programadas: São as decisões não programadas ou não estruturadas, movidas pela intuição e princípios empíricos de experiências antecessoras sobre tomadores de decisão. Sua ação requer capacidade intelectual do decisor para resolução de problemas de forma improvisada.

A complexidade maior, portanto, está inserida nos estilos de decisão não programadas, ou como definido por Soares (2004, p. 35):

A decisão estratégica exige do decisor a capacidade de saber lidar com a incerteza, suportar as consequências de suas decisões e, ainda, demonstrar acuidade perceptiva, capacidade de análise crítica e de resolução de problemas, com agilidade e eficácia.

Para continuar a discorrer sobre os tipos de decisão é necessário aprofundar sobre o conhecimento dos estilos pessoais de cada decisor.

## 2.2 ESTILO PESSOAL DO TOMADOR DE DECISÃO

Os estilos podem ser estudados sob a ótica de indicadores que representam a auto percepção do estilo pessoal próprio de cada decisor. Segundo Ribeiro (2010, p. 48), “é possível determinar a frequência com que o gestor utiliza cada um dos estilos: Diretivo, Analítico, Conceitual e Comportamental.” O modelo entre os quatro estilos é dado pelo conceito de complexidade cognitiva à estratégia, direcionando

para o domínio de um dos hemisférios do cérebro. Seguem as definições de cada um deles segundo o autor citado, aplicando o modelo expandido (FIGURA 3):

FIGURA 3: MODELO DE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO EXPANDIDO

		Hemisfério esquerdo (lógico)	Hemisfério direito (relacional)		
Complexidade Cognitiva	Alta (ambiguidade tolerada)	<p><b>Analítico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprecia a resolução de problemas</li> <li>• Quer a melhor resposta</li> <li>• Quer controle</li> <li>• Usa dados consideráveis</li> <li>• Prevê a variedade</li> <li>• É inovador</li> <li>• Analisa cuidadosamente</li> </ul>	<p><b>Conceitual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É orientado para a realização</li> <li>• Tem uma visão ampla</li> <li>• É criativo</li> <li>• Quer independência</li> <li>• É humanístico/artístico</li> <li>• Inicia novas ideias</li> <li>• É orientado para o futuro</li> </ul>	Pensamento (ideias)	Líder
	Baixa (estruturação necessária)	<p><b>Diretivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espera resultados</li> <li>• É agressivo</li> <li>• Usa regras</li> <li>• Necessita de poder/status</li> <li>• Usa a intuição</li> <li>• É verbal</li> </ul>	<p><b>Comportamental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa a persuasão</li> <li>• Necessita de afiliação</li> <li>• É empático</li> <li>• Comunica facilmente</li> <li>• Prefere encontros</li> <li>• Usa dados limitados</li> </ul>	Ação (fazer)	Gestor
		Tarefas/técnica	Pessoas/organização	Valores orientadores	
				Proativo (mudanças)	Reativo (manter)

FONTE: Adaptado de Ribeiro (2010, p. 34).

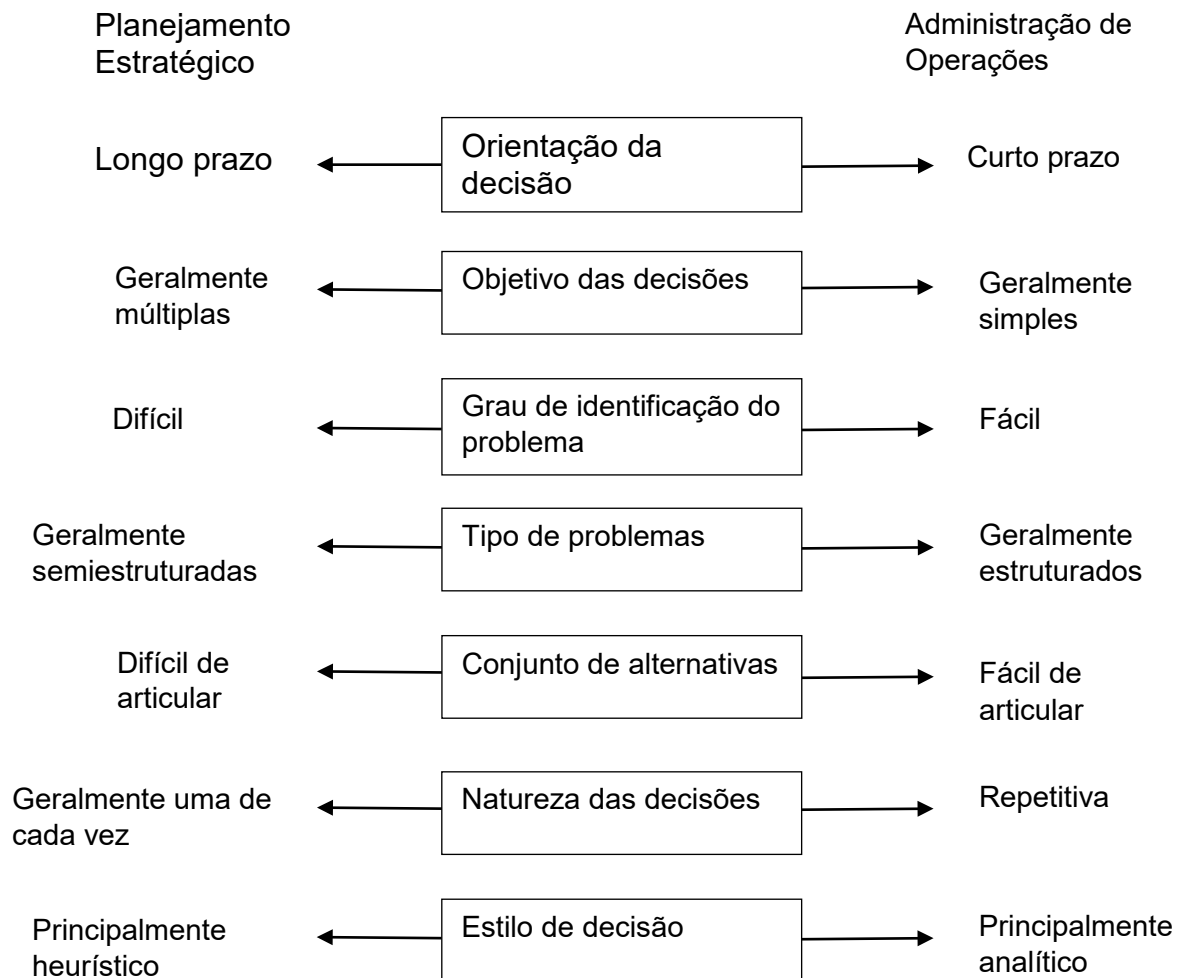
Quanto a relação existente entre o processo de tomada de decisão nos níveis hierárquicos na organização como um todo, Moron (1998, p. 34-35) complementa:

A existência de diferenças de estilos decisórios entre os três níveis (operacional, tático e estratégico) através de um continuum em que numa ponta temos o operacional utilizando formas mais analíticas (objetivas) para

a tomada de decisão e na outra ponta deste continuum existem estilos mais heurísticos (subjetivos) utilizados no planejamento estratégico pelos componentes do ápice da pirâmide organizacional.

Os conceitos apresentados são sintetizados a seguir (FIGURA 4).

FIGURA 4: A TOMADA DE DECISÃO E OS TRÊS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS



FONTE: Moron (1998, p. 34-35).

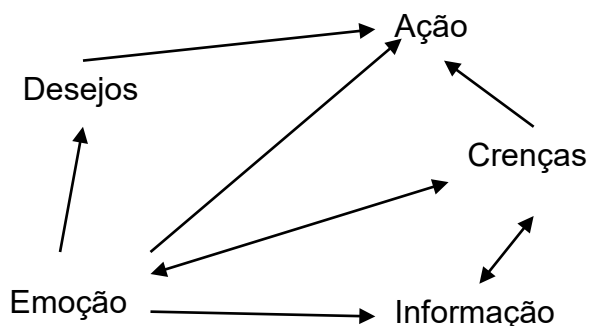
Os estilos de decisão em grupo e individuais são apresentados conforme Ribeiro (2010, p. 23): “a eficácia da decisão em grupo depende das capacidades individuais dos seus membros, da qualidade da informação partilhada, da dimensão do grupo e da natureza do problema”. Afirma ainda que “o processo de decisão pode envolver diferentes níveis de participação, tendo em consideração, a natureza do problema e o contexto organizacional da decisão, entre outros aspectos” (ibid.). Isso significa que o grau de participação está relacionado com o impacto da decisão na

produtividade e na satisfação dos decisores na decisão em grupo tomada mediante o nível de eficácia organizacional. O autor coloca a amplitude de níveis da tomada de decisão entre os estilos autocrático e democrático, ou de decisão em grupo, onde pelo meio tem-se consulta aos subordinados.

A importância do trabalho em grupo, portanto, reflete na distribuição democrática pelo gestor de competências a cada um dos colaboradores capacitados e responsáveis pela sua parte no processo, o que confere “níveis de qualidade superior aos da decisão individual” (RIBEIRO, 2010, p. 23).

Mais um fator de elevada importância para a elaboração da pesquisa é entender os estilos racionais e emocionais diante das decisões. Os estilos emocionais estão ligados a subjetividade do indivíduo e, assim como a racionalidade, podem exercer principal influência sobre as decisões, ou até mesmo sobre os demais estilos. Para confirmar este fato, Andriotti et al. (2013, p. 2) afirma que nos estudos sobre tomada de decisão, “muitas abordagens tratam apenas do lado racional, onde são considerados os benefícios e os potenciais prejuízos e são calculadas as alternativas que proporcionam o maior retorno” e também que “o modo como o indivíduo sente-se no momento da decisão é importante para que se possa compreendê-la”, evidenciando de fato as emoções. Isso contribui para ressaltar que a questão emocional pode sim influenciar na visão do decisor sobre o processo de decisão e seu auto reconhecimento. O mesmo autor ainda cita o modelo (FIGURA 5) proposto por Elster (2009, p. 41) a seguir:

FIGURA 5: A INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES



FONTE: Elster (2009, p. 41)

Dessa forma, é possível notar a intensidade com que as emoções causam efeitos no indivíduo interferindo nos polos de ação pelo envolvimento de seus desejos e crenças. Tendo em mente estes pressupostos, deve-se levar em conta nesta pesquisa a forma como os decisores encaram a eficácia percebida do processo de decisão em seu dia a dia no setor frente a suas ações e a informação, o que pode causar tendências de respostas para aspectos positivos que sejam contraditórios com outras variáveis e à realidade. “Esta contradição pode estar ligada ao fato de associar uma boa decisão a uma decisão racional, e que executivos de alto escalão devem desenvolver suas atividades independentemente de como se sentem”. (ANDRIOTTI et al., 2013, p. 19).

### 2.3 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

A informação é utilizada diariamente no processo de tomada de decisões. Isso significa, de acordo com Abib (2010, p. 74):

O processo decisório muitas vezes conta com um conjunto incompleto de informações que servem de subsídio ao processo decisório. Neste sentido, consciente da imperfeição das informações disponíveis, o agente decisor deve se utilizar de informações com qualidade para minimizar os efeitos de uma escolha prejudicial.

Conforme Amaral e Sousa (2011, p. 136) cita em sua obra sobre qualidade da informação e intuição na tomada de decisão: “Com relação à qualidade da informação, é necessário distinguir e discutir os atributos da informação que a qualificam. Entretanto, esses atributos podem ser relativizados, em razão da avaliação dos decisores”. Isso quer dizer que a falta de conceituação pré-definida da informação reflete na dificuldade de definição da qualidade.

Para maior aprofundamento no estudo da qualidade da informação é necessário voltar os estudos para a área das ciências sociais, onde se discute além do termo informação, o contexto social vivenciado pelas pessoas em relação ao uso cotidiano da informação. “Os atuais métodos de mensuração da qualidade da informação estão classificados em fatores estruturais e técnicos, permitindo uma mensuração imparcial da qualidade, não se preocupando com os fatores contextuais e pessoais” (ABIB, 2010, p. 74). Como sugestão, o autor apresenta uma possível

solução como o chamado “sensemaking” ou a criação de sentido, para a mensuração da qualidade da informação a ser utilizada para a tomada de decisão. O sensemaking é “o ato de construir, filtrar, referenciar, criar factibilidade e transformar em tangível algo que antes era subjetivo”.

Para entender o fenômeno da informação no contexto decisório é preciso retomar os estilos pessoais e associar com a forma como é tratada socialmente. Para tanto, Moron (1998, p. 33-34), discorre sobre estilos decisórios resultantes do uso da informação e da criação de alternativas para decidir.

A gestão da informação deve estar norteada para orientar o processo como um todo. Segundo Vieira (2011, p. 26), a gestão da informação “está relacionada com o valor, a qualidade, a propriedade, o uso e a segurança da informação no contexto do desempenho da organização”. O mesmo autor afirma que “as organizações do conhecimento utilizam estrategicamente a informação e o conhecimento para atuar em três arenas distintas, porém imbricadas: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão”. Ou seja, é a partir de modelos da informação inserida nos meios sociais que é possível visualizar como ocorrem os processos que antecedem o processo em si de tomada de decisão que são: construção de significado, ou necessidade, a busca e o uso da informação; a criação do conhecimento, ou a interpretação, a conversão e o processamento da informação; e a tomada de decisão que levam as ações da organização. Do outro lado ainda há os processos de interpretação da informação, conversão da informação e processamento da informação que auxiliam no cumprimento de ações do dia a dia organizacional.

Esses aspectos citados até então refletem os caminhos que podem levar a uma decisão de cunho racional, desde a fase do planejamento estratégico, evitando incertezas e comprometendo o resultado das empresas (VIEIRA, 2011, p. 29).

Hoshiguti (2013, p. 25) destaca que: “Na perspectiva do processo decisório, a informação é um ativo que precisa ser administrado da mesma forma que os outros tipos de ativos (capital, capital intelectual, bens materiais)” e ainda que “a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas”. A autora ainda destaca aspectos de valor e qualidade para o preparo da informação para a decisão:

- Exatidão - está associada à coleta de dados sem erros: para ser percebida como valiosa e utilizada com confiança a informação deve ser exata;
- Oportunidade - se relaciona à utilidade: uma informação só é útil se for atualizada, oportuna, na perspectiva de que o usuário precisa;
- Acessibilidade - diz respeito ao acesso: quando é difícil de ser localizada, pode não valer a pena procurá-la; o acesso precisa ser facilitado por documentos e sistemas estruturados;
- Envolvimento - diz respeito a como a informação pode envolver o usuário potencial, depende da forma como é apresentada, como a informação é "vendida" como útil para os usuários certos;
- Aplicabilidade - é medida pelo seu uso: a informação deve ter aplicação direta para equacionar problemas ou apoiar decisões, sem que seja necessário mais análise ou rearranjo de dados; e
- Escassez - quanto maior for sua raridade, maior seu valor, como a informação gerada internamente na organização e que nenhuma outra organização possa obtê-la, dada a restrição de acesso. Tem valor enquanto é escassa, ou seja, não circula livremente.

Hoshiguti (2013, p. 27) afirma que "a decisão eficiente precisa se pautar por informações completas sobre os objetivos da organização de forma a propiciarem alternativas plausíveis, com os prováveis resultados e importância destes para a organização". Além disso, cita e descreve mais algumas características pela perspectiva da utilidade, afirmando que "uma informação auxilia uma eficiente tomada de decisão quando é" (ibid.):

- Completa: que contenha todos os fatos importantes;
- Confiável: que as fontes de informações sejam idôneas;
- Econômica: em termos de custo de obtenção;
- Em tempo: que esteja disponível quando necessária;
- Flexível: que possa ser utilizada para diversas finalidades;
- Precisa: que não contenha erros;



- Simples: que seja de fácil entendimento;
- Relevante: que seja importante para a tomada de decisão; e
- Verificável: que possa ser checada se necessário, para conferir sua legitimidade.

Pelo intuito de reforçar a ideia desta última autora, Bazzotti e Garcia (2006, p. 2) confirmam que “para medir o valor da informação o gestor deve dispor da informação de forma que ela reduza as incertezas encontradas no decorrer do processo decisório e, conseqüentemente, aumente a qualidade da decisão”. A seguir, ainda garante que:

As informações com qualidade e apresentadas em tempo hábil à tomada de decisão são de vital importância para as empresas modernas. O uso adequado dos recursos da Tecnologia de Informação garante a qualidade e pontualidade das informações.

O problema em torno da informação consiste na complexidade de classificação conforme análise do contexto em que se insere. Abib (2010, p. 80) reforça que “a escolha das dimensões da qualidade da informação é, primeiramente, baseada em um entendimento intuitivo, em uma experiência pessoal coletiva ou mesmo em uma revisão da literatura”, apesar de não haver consenso entre os autores. Apresenta ainda, como conclusão do seu ensaio teórico:

A análise em profundidade da aplicação deste relacionamento poderia fornecer mais indícios sobre a qualidade da informação, auxiliando, dessa maneira, o relacionamento entre os fornecedores e os consumidores de informação e também a concepção de sistemas e orientação de investimentos tecnológicos nas organizações.

São colocadas a prova neste trabalho algumas questões para avaliar o critério das informações disponíveis para a tomada de decisão em uma empresa real segundo a opinião de seus tomadores de decisão.

Por fim, a complexidade de classificar a informação aliada a complexidade social do modelo de tomada de decisão gera um desafio a ser encarado nas organizações, e por isso, estudos como esse se fazem necessários para contribuir para o entendimento de processos como o da decisão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa apresenta os procedimentos necessários à sua formalização, como a classificação metodológica, a fonte de dados, o instrumento de coleta de dados (neste caso, o questionário) e os procedimentos de análise.

De acordo com Moresi (2003, p. 11):

Pesquisa científica seria, portanto, a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Metodologia científica entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que você deve vencer na investigação de um fenômeno. Inclui a escolha do tema, o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta e a tabulação de dados, a análise dos resultados, a elaboração das conclusões e a divulgação de resultados.

A pesquisa científica é definida como “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos” (RODRIGUES, 2007, p. 3).

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para servir a classificação desta pesquisa, a definição que melhor se adequa ao seu objetivo é como pesquisa descritiva quantitativa com características de pesquisa exploratória. Com o intuito de embasar essa afirmação, Gil (2002, p.42) faz uma aproximação com os dois tipos de pesquisa em evidência: “há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”.

Assim como a pesquisa descritiva, a exploratória apresenta utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como é o caso do questionário aplicado com o propósito de analisar uma amostragem da população de tomadores de decisão.

O principal critério que classifica essa pesquisa como descritiva é o fato de ter como objetivo expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno e estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. (MORESI, 2003, p. 9).

Tendo em vista a sua natureza, essa pesquisa pode ser classificada como quantitativa, que traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, além disso, utilizam-se de técnicas estatísticas (RODRIGUES, 2007, p. 9).

### 3.2 FONTE DE DADOS

A fonte de dados escolhida para análise trata-se de tomadores de decisão, estes ocupando exclusivamente um setor de uma empresa pública nacional de grande porte.

A coleta de dados corresponde a uma amostragem de 65 tomadores de decisão selecionados de um universo de pesquisa de 120 decisores do setor de qualidade de vida da organização. Estes ocupam níveis estratégicos, táticos e operacionais atuantes nas unidades de Curitiba e nos estados do Paraná, Bahia e Minas Gerais. Os colaboradores atuantes neste setor estão distribuídos nos departamentos de saúde e segurança do trabalho, esporte, lazer, cultura e educação. No nível estratégico estão inseridos os cargos administrativos como a alta gerência e os diretores, estes responsáveis pela decisão final. No nível tático estão os coordenadores e supervisores do setor com a função de monitorar as atividades realizadas e intermediar entre os níveis de alto e baixo escalão. O operacional da empresa constitui-se também por cargos de influência como especialistas, analistas técnicos, consultores, engenheiros, médicos, dentre outros profissionais específicos que atuam diretamente com o cliente nas indústrias e conseqüentemente têm o poder de encaminhar e comunicar a decisão aos superiores.

Os dados foram coletados e tabulados por meio de um questionário online, como instrumento de coleta, publicado e distribuído por e-mail aos colaboradores. A estrutura das questões elaboradas é detalhada na próxima seção.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A partir da finalidade de traçar o perfil do decisor de uma empresa, faz-se necessária à coleta de dados baseada na aplicação de questionário com perguntas relacionadas ao comportamento social e aos critérios da informação frente a decisão nos níveis operacional, gerencial e estratégico.

A seguir são apresentadas as questões referentes ao estilo de decisão e a informação, utilizadas no questionário com os respectivos autores que discorrem a respeito sobre cada uma delas como apoio teórico.

#### 3.3.1 Questionário – Características Pessoais

As primeiras questões do instrumento de pesquisa têm o intuito de captar os aspectos gerais dos respondentes, tais como o sexo, ano de nascimento, tempo de empresa, tempo de profissão, escolaridade e hierarquia.

QUADRO 1: QUESTÕES GERAIS SOBRE O DECISOR

<b>Número</b>	<b>Questão</b>	<b>Respostas</b>
1	Informe o Sexo	Masculino; Feminino
2	Informe o ano de nascimento	Numérico
3	Informe o ano em que entrou nesta organização	Numérico
4	Informe o ano em que começou sua carreira profissional	Numérico
5	Informe a escolaridade	Ensino médio; Graduação; Especialização; Mestrado; Doutorado
6	Em que nível você se encontra na organização?	Operacional; Gerencial; Estratégico

FONTE: O Autor (2015).

#### 3.3.2 Questionário – Estilo de Decisão

As seguintes questões foram aplicadas a tratar da natureza do estilo de decisão segundo o decisor, visando o nivelamento por aproximação da característica da decisão. A natureza das questões é por escala Intervalar variando de 1 a 10

(escala de dez pontos). As questões relacionadas aos estilos de decisão são sustentadas pelos autores apresentados (QUADRO 2):

QUADRO 2: QUESTÕES RELATIVAS AO ESTILO DE DECISÃO

Número	Questão	Respostas	Autores
7	Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são...	Orientadas para o presente (Curto Prazo) ou orientadas para o futuro (Longo Prazo)	Drucker (1972); Hofstede (1991); Moron (1998, p. 134-135);
8	Normalmente suas decisões são tomadas...	Individualmente ou Coletivamente	Driver et al (1990); Hofstede (1991); Moron (1998, p. 130-131); Hoshiguti (2013, p. 46);
9	Você considera seu estilo como sendo...	Autocrático (Autoritário) ou democrático (Consultivo)	Jago e Vroom (1978); Driver et al (1990); Hofstede (1991); Moron (1998, p. 131); Ribeiro (2010, p. 23);
10	Normalmente suas decisões são tomadas...	Objetivamente (com base em dados) ou subjetivamente (com base em impressões)	Tolovi e Grajew (1980); Triandis (1982); Kendall e Kendall (1991); Jarrosson (1994); Parikh et al. (1994); Motta (1997); Moron (1998, p. 105-107);
11	Normalmente suas decisões são tomadas...	Lentamente ou Rapidamente	Simon (1965); Davis e Olson (1987); Driver et al. (1990); Jarrosson (1994); Moron (1998, p. 112-114);
12	Normalmente suas decisões são...	Racionais ou Emocionais	Tolovi e Grajew (1980); Triandis (1982) Driver et al. (1990); Kendall e Kendall (1991); Jarrosson (1994); Parikh et al. (1994); Moron (1998, p. 107-110);
13	Normalmente ao tomar suas decisões, você busca alternativas...	Arriscadas ou Seguras	Simon (1965); Hofstede (1991); Turban (1995); Moron (1998, p. 114-116);
14	As conseqüências de sua decisão são conhecidas antecipadamente...	Raramente ou Frequentemente	Simon (1965); Davis e Olson (1987); Hofstede (1991); Turban (1995); Moron (1998, p. 117-119);
15	As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas...	Raramente ou Frequentemente	Simon (1965); Triandis (1982); Davis e Olson (1987); Driver et al. (1990); Hofstede (1991); Turban (1995); Moron (1998, p. 119-120);
16	Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe...	Raramente ou Frequentemente	Jago e Vroom (1978); Driver et al. (1990); Hofstede (1991); Moron (1998, p. 132-134);
17	Antes de tomar uma decisão, você considera a opinião dos subordinados...	Raramente ou Frequentemente	Hofstede (1991); Moron (1998, p. 128);
18	Com frequência é feito feedback da decisão tomada...	Raramente ou Frequentemente	Simon (1965); Davis (1974); Moron (1998, p. 120-121);
19	Se a decisão não foi satisfatória, com que	Raramente ou Frequentemente	Simon (1965); Moron (1998, p. 121-122);

<b>Número</b>	<b>Questão</b>	<b>Respostas</b>	<b>Autores</b>
	frequência é reavaliada...		
20	Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em equipe...	Raramente ou Frequentemente	Driver et al. (1990, p. 2); Freitas (1993); Moscarola (1995); Moron (1998, p. 151-152);
21	O resultado das suas decisões normalmente é conhecido...	Curto prazo ou Longo Prazo	Simon (1965); Davis e Olson (1987)
22	Geralmente, suas decisões são...	Programadas (Rotineiras) ou não programadas (Inesperadas)	Simon (1965); Moron (1998, p. 18); Soares (2004, p.34); Hoshiguti (2013, p. 47);

FONTE: Adaptado de Moron (1998, p. 170-172).

### 3.3.3 Questionário – Informação

As presentes questões foram aplicadas sobre a natureza da informação segundo a visão do decisor, para nivelamento por aproximação da característica da decisão. A natureza das questões é por escala intervalar variando de 1 a 10 (escala de dez pontos). As questões relacionadas aos estilos de decisão são sustentadas pelos autores apresentados a seguir (QUADRO 3):

QUADRO 3: QUESTÕES RELATIVAS A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

<b>Número</b>	<b>Questão</b>	<b>Respostas</b>	<b>Autores</b>
23	As informações à sua disposição, para a tomada de decisão, estão...	Totalmente indisponíveis ou Plenamente Disponíveis	Davenport e Prusak (1998); Amaral e Sousa (2011)
24	Sua confiança nas informações à sua disposição é....	Insuficiente ou Plena	Calazans (2008); Abib (2010);
25	Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão são...	Públicas ou Privadas	Davenport e Prusak (1998);
26	Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão estão disponíveis no prazo...	Inadequado ou Adequado	Simon (1965); Calazans (2008); Amaral e Sousa (2011);
27	Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão podem ser consideradas...	Incompletas ou Completas	Oleto (2006); Hoshiguti (2013)
28	Geralmente, o volume de informações necessárias à sua tomada de decisão pode ser considerado...	Inadequado ou Adequado	Moresi (2000); Calazans (2008)

FONTE: Adaptado de Volochen (2014, p. 47).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

As análises foram processadas com o apoio de softwares específicos para uso estatístico, sendo estes os softwares IBM SPSS Statistics e Microsoft Office Excel 2013.

Baseando-se na coleta de dados, serão aplicados testes estatísticos para a análise das informações levantadas a partir da aplicação do questionário. São estes, testes de hipóteses não paramétricos conhecidos como:

- Qui-Quadrado, para as variáveis que se apresentam como sendo nominais.
- H de Kruskal Wallis, para as variáveis que se apresentam como sendo numéricas.
- Percentuais e gráficos de distribuição de frequência.

Os procedimentos de análise levam em consideração as relações entre as variáveis indicadoras dos estilos de decisão e a qualidade da informação e a percepção da eficácia da decisão. Como os dados são de natureza, basicamente, categórica, as respostas às variáveis de eficácia percebida, estilo decisório e qualidade da informação foram agrupadas em três classes igualmente distribuídas entre os respectivos quartis: do primeiro ao segundo quartil, o primeiro extremo da escala de resposta; do terceiro ao quarto, o último extremo e; do segundo ao terceiro, foi classificado como intermediário.

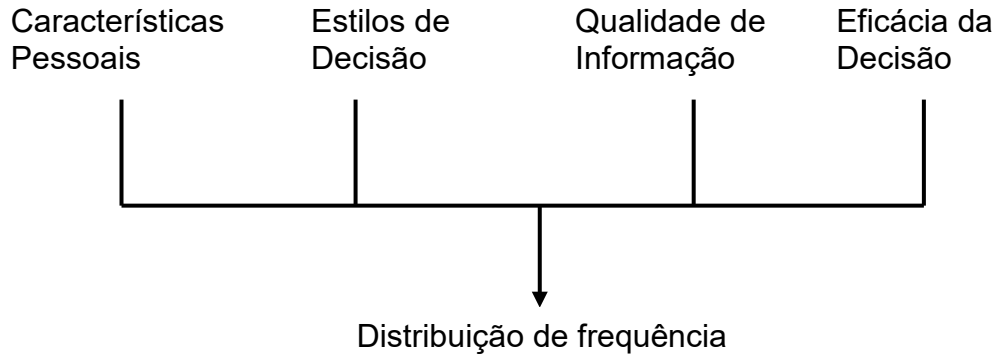
Para que seu desenvolvimento ocorra, as seguintes etapas representam a ordem dos procedimentos de análise:

#### **ETAPA 1**

A etapa 1 envolve descrever os aspectos analisados com auxílio do instrumento de pesquisa (questionário) em relação as características pessoais dos

respondentes, aos estilos decisórios, aos critérios de informação e a eficácia percebida da decisão.

FIGURA 6: COLETA E CRUZAMENTO DE DADOS



FONTE: O Autor (2015).

A distribuição de frequência é realizada a partir da coleta e cruzamento desses dados, identificando o percentual de ocorrência de cada aspecto analisado.

Para análise de dados do tipo “nominal”, será apresentado o total percentual de cada item e para dados do tipo “numérico” será realizado análise descritiva (mínimo, máximo, média e desvio padrão) correspondente.

## ETAPA 2

No quadro 4 apresentado são descritas as categorias das respostas, dentre elas as características pessoais, os estilos de decisão e a qualidade da informação, onde é realizado o cruzamento individual de cada conjunto com a eficácia percebida da decisão, considerando relevantes os casos com nível de significância a partir de 95%. Em função disto, foram abordados como testes estatísticos, conforme as etapas apresentadas, os testes do Qui-quadrado e H de Kruskal-Wallis para os casos respectivos.

QUADRO 4: CRUZAMENTO DE DADOS ESTATÍSTICOS

Eficácia da decisão
------------------------



<b>Características pessoais</b>	Qui-Quadrado e H de Kruskal-Wallis
<b>Estilos de decisão</b>	Qui-Quadrado
<b>Qualidade da informação</b>	Qui-Quadrado

FONTE: O Autor (2015).

O teste do Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) de Pearson é empregado neste estudo com o intuito de encontrar valor de dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas com duas ou mais categorias, cujo objetivo é mensurar o grau de discrepância entre as frequências esperadas e observadas. A equação 1 a seguir, adaptada de FIELD (2009, p. 688), apresenta os elementos empregados no teste:

$$\chi^2 = \sum \left( \frac{O_{ij} - M_{ij}}{M_{ij}} \right)^2 \quad (1)$$

Onde:

$\chi^2$  = Qui-quadrado

$O_{ij}$  = escores observados

$M_{ij}$  = escores esperados

A distribuição do teste do Qui-Quadrado ainda tem relação com o estabelecimento dos graus de liberdade, obtido pela seguinte equação:

$$gl = k - 1 \quad (2)$$

Onde:

$gl$  = graus de liberdade

$k$  = número de grupos

O teste H de Kruskal-Wallis visa comparar o ranking dos valores investidos em mais de dois grupos, onde neste caso se tem a relação entre variáveis numéricas e nominais. É fornecido através da seguinte equação (FIELD, 2009, p. 560):

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1) \quad 3)$$

Onde:

$H$  = H de Kruskal-Wallis

$N$  = número total da amostra

$R_i$  = soma dos postos do grupo  $i$

$n_i$  = tamanho amostral de cada um dos grupos

### ETAPA 3

Na terceira e última etapa será empregado a utilização de gráficos de distribuição de frequência afim de evidenciar algum comportamento distinto entre os elementos analisados que não foi possível identificar nas etapas anteriores.

Os cruzamentos dos dados são distribuídos comparativamente entre as categorias de “Alta, Média e Baixa” eficácia e tem a diferença medida entre eles.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A análise consiste em resumir estatisticamente os dados obtidos durante a aplicação do questionário na empresa dentro de uma amostragem de 65 decisores.

### 4.1 Caracterização de respondentes

Em relação ao sexo, do total dos 65 respondentes, 63,08% são mulheres e 36,92% homens. Quanto à idade, a média é de 39,82 anos com desvio padrão de 9,72, sendo que o respondente mais jovem afirmou ter 25 anos de idade e o mais velho 59. Para o tempo de empresa dos entrevistados, a média é de 11,57 anos com desvio padrão 9,25 anos, sendo que se registraram casos de respondentes que entraram no mesmo ano em que foi feita a pesquisa e os respondentes que estão a mais tempo afirmaram estar a 35 anos na empresa. Quanto ao tempo de profissão a média é de 17 anos com desvio padrão de 9,76, sendo que o tempo mínimo de profissão é de 2 anos e o máximo de 40 anos. Para a escolaridade, 3,077% declararam terem concluído o ensino médio, 13,846% a graduação, 73,846% a especialização e registraram-se 9,23% de mestres. Quanto a hierarquia: 64,615% estão no setor operacional, 10,77% no gerencial e 24,615% no estratégico.

Entre as questões condizentes ao processo de decisão, obteve-se o seguinte cenário:

- O prazo para as considerações ao tomar decisão foi de 9,23% para curto e médio prazo (empate) enquanto 81,54% responderam que suas considerações ao tomar decisão são orientadas para o futuro.
- As decisões são tomadas individualmente em 1,54% dos casos, 9,23% de maneira intermediária e 89,23% coletivamente.
- Os estilos de decisão dos respondentes entre autoritário e consultivo estão 1,54% dos casos em intermediário e os outros 98,46% como consultivo. Não houve respostas para autoritário.
- As decisões são tomadas 21,54% dos casos objetivamente, 30,77% são meio termo e 47,69% subjetivamente.

- Quanto a velocidade com que as decisões são tomadas, 1,54% responderam que são tomadas lentamente, 4,62% nem rápido nem lento e os outros 93,85% responderam que são providenciadas rapidamente.
- Numa escala para caracterizar a decisão entre racional e emocional, 24,62% afirmam ser racional, 60% emocional e 15,38% meio termo. Este fato, assim como levantado pela fundamentação teórica, aponta que as emoções tendem a influenciar mais os estilos dos decisores.
- Em relação as alternativas para tomada de decisão, 96,92% estão entre seguras e 3,08% intermediário entre segura e arriscada. Não houve apontamento para alternativas totalmente arriscadas.
- Quanto a se o resultado das decisões é conhecido, 15,38% dos casos afirmam ser reconhecidos a curto prazo, 9,23% a médio prazo e 75,38% demoram mais.
- Para saber se as decisões são programadas ou não, 20% responderam que são rotineiras e 67,69% inesperado (não rotineiras). O restante fica entre 12,31% como intermediário.
- As categorias de eficácia percebida da decisão estão distribuídas de tal forma que, apenas 12,31% a consideram alta, 35,38% indicam ser baixa e 52,31% acreditam estar em média categoria.
- O impacto das decisões é sentido 38,46% em produtos e serviços, 30,77% em processos, 23,08% em pessoas e 7,69% em finanças. Em nenhum dos casos o impacto é voltado a clientes.

Diante das variáveis que identificam a frequência com que determinada ocorrência relacionada à tomada de decisão é percebida, o quadro 5 mostra os percentuais para cada categoria.

QUADRO 5: PERCENTUAIS PARA CADA CATEGORIA (FREQUENTEMENTE X RARAMENTE)

	Raramente	Intermediário	Frequentemente
Conhecimento antecipado das consequências da decisão	1,54%	3,08%	95,38%
Consideração cuidadosa das alternativas	0	1,54%	98,46%
Consideração de opinião da equipe	0	1,54%	98,46%
Consideração de opinião dos subordinados	0	0	100%
Frequência de feedback	3,08%	6,15%	90,77%
Frequência de reavaliação da decisão	3,08%	3,08%	93,85%

Participação na seleção de pessoas para trabalho em equipe	24,62%	7,69%	67,69%
--	--------	-------	--------

FONTE: O Autor (2015).

Analisando as variáveis quanto a percepção dos elementos relacionados à qualidade da informação:

- Em relação a disponibilidade, 95,38% julgam disponíveis, enquanto apenas 1,54% indisponíveis e 3,08% como meio termo.
- Em relação a confiança nessas informações a maioria dos 98,46% assumem ter plena confiança enquanto o restante está em intermediário.
- Para as informações serem de caráter público ou privado, 73,85% afirma serem privado e apenas 10,77% afirma serem pública. O restante dos 15,38% percebe estar inserida nos dois lados.
- Quanto a disponibilidade da informação no prazo adequado, 87,69% confirmam estar dentro do prazo, 1,54% fora do prazo e 10,77% entre adequado e inadequado.
- No que diz respeito a acurácia da informação a maioria, mais precisamente 95,38% afirmam ser completa, 3,08% incompleta e 1,54% meio termo.
- Quanto ao volume de informação, 92,31% julgam ser adequado para a tomada de decisão, 4,62% inadequado e 3,08% ser intermediário entre as duas.

A tendência dos casos para aspectos positivos do questionário pode sofrer influência de aspectos relacionados a subjetividade dos decisores o que interfere no julgamento mais próximo da realidade dos elementos analisados.

## 4.2 Características Pessoais e eficácia da decisão

Diante das características pessoais dos respondentes e a eficácia percebida da decisão, é possível afirmar que tanto a escolaridade ( $X^2(6) = 2,361$ , p-valor < 0,884) e a hierarquia na qual os respondentes afirmaram se encontrar ( $X^2(4) = 3,137$ , p-valor < 0,535) não os diferenciam pela eficácia das decisões tomadas. Já

em relação ao sexo ( $X^2(2) = 6,040$ , p-valor  $< 0,049$ ) nota-se que existem diferenças estatisticamente significativas, de tal forma que a maior concentração de eficácia entre as mulheres se deu na categoria média (63,4%), enquanto que na dos homens a maior concentração ocorreu em baixa eficácia (45,8%).

Por sua vez, quanto às características de idade ( $H(2) = 1,345$ , p-valor  $< 0,511$ ), tempo de empresa ( $H(2) = 2,915$ , p-valor  $< 0,233$ ) e tempo de profissão ( $H(2) = 3,243$ , p-valor  $< 0,198$ ), não se pode afirmar que ocorre diferença em relação à eficácia percebida da decisão.

A seguir será apresentada uma análise comparativa entre o estilo pessoal de tomada de decisão e a qualidade percebida da informação.

### 4.3 Eficácia percebida e estilo pessoal do decisor

Quanto as variáveis do processo de tomada de decisão, tendo em vista a eficácia percebida da decisão, o teste do Qui-Quadrado apresenta os seguintes resultados:

QUADRO 6: TESTE QUI-QUADRADO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.

Variável	Teste
Considerações na tomada de decisão: Curto Prazo x Longo Prazo	$X^2(4) = 1,173$ p-valor $< 0,883$
Tomada de decisões: Individual x Coletivo	$X^2(4) = 3,954$ p-valor $< 0,412$
Estilos: Autoritário x Consultivo	$X^2(2) = 1,855$ p-valor $< 0,396$
Tomada de decisões: Subjetiva x Objetiva	$X^2(4) = 1,939$ p-valor $< 0,747$
Tomada de decisões: Rapidamente x Lentamente	$X^2(4) = 7,783$ p-valor $< 0,100$
Decisões: Racionais x Emocionais	$X^2(4) = 0,901$ p-valor $< 0,924$
Alternativas ao tomar decisões: Arriscadas x Seguras	$X^2(2) = 3,114$ p-valor $< 0,211$
Conhecimento antecipado das consequências da decisão: Raramente x Frequentemente	$X^2(4) = 4,039$ p-valor $< 0,401$
Consideração cuidadosa das alternativas: Raramente x Frequentemente	$X^2(2) = 1,855$ p-valor $< 0,396$
Consideração de opinião da equipe: Raramente x Frequentemente	$X^2(2) = 1,855$ p-valor $< 0,396$
Consideração de opinião dos	Frequentemente

Variável	Teste
subordinados: Raramente x Frequentemente	(100%)
Frequência de feedback: Raramente x Frequentemente	$X^2(4) = 3,079$ p-valor < 0,545
Frequência de reavaliação da decisão: Raramente x Frequentemente	$X^2(4) = 6,842$ p-valor < 0,144
Participação na seleção de pessoas para trabalho em equipe: Raramente x Frequentemente	$X^2(4) = 4,800$ p-valor < 0,308
Conhecimento do resultado das decisões: Longo Prazo x Curto Prazo	$X^2(4) = 2,913$ p-valor < 0,573
Decisões são: Programadas x Não Programadas	$X^2(4) = 1,417$ p-valor < 0,841
Impacto é sentido: Clientes; Finanças; Fornecedores; Pessoas; Processos; Produtos/Serviços	$X^2(6) = 4,232$ p-valor < 0,645

FONTE: O Autor (2015).

De acordo com os resultados da aplicação do teste, é possível concluir que nenhuma das variáveis responsáveis pelo estilo de decisão se encontram num intervalo de significância superior a 95%.

#### 4.4 Informação para a tomada de decisão

De acordo com as variáveis condizentes à informação, seguem as presentes análises (QUADRO 7) de acordo com a eficácia:

QUADRO 7: TESTE QUI-QUADRADO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Variável	Teste
Disposição das Informações: Disponíveis x Indisponíveis	$X^2(4) = 7,556$ p-valor < 0,109
Confiança nas informações: Suficiente x Insuficiente	$X^2(2) = 0,926$ p-valor < 0,629
Necessidade de informações: Públicas x Privadas	$X^2(4) = 2,625$ p-valor < 0,622
Disponibilidade no Prazo: Adequado x Inadequado	$X^2(4) = 9,213$ p-valor < 0,056
Acurácia das informações: Completa x Incompleta	$X^2(4) = 4,907$ p-valor < 0,297

Variável	Teste
Volume de informações: Adequado x Inadequado	$X^2(4) = 5,944$ p-valor < 0,203

FONTE: O Autor (2015).

Os resultados apresentam-se com um valor insuficiente para conclusão a partir do teste do Qui-Quadrado sustentado neste quadro, tendo p-valor superior a 0,05.

Diante da ausência de diferenças estatisticamente significativas em relação à análise da eficácia para os critérios de tomada de decisão e informação, será ilustrado na seção de “Análise Descritiva” uma análise comparativa entre as categorias de “alta eficácia” e “baixa eficácia” de cada variável do teste, visto que, na maioria dos casos, destacou-se a opção de “média eficácia”.

#### 4.5 Análise Descritiva

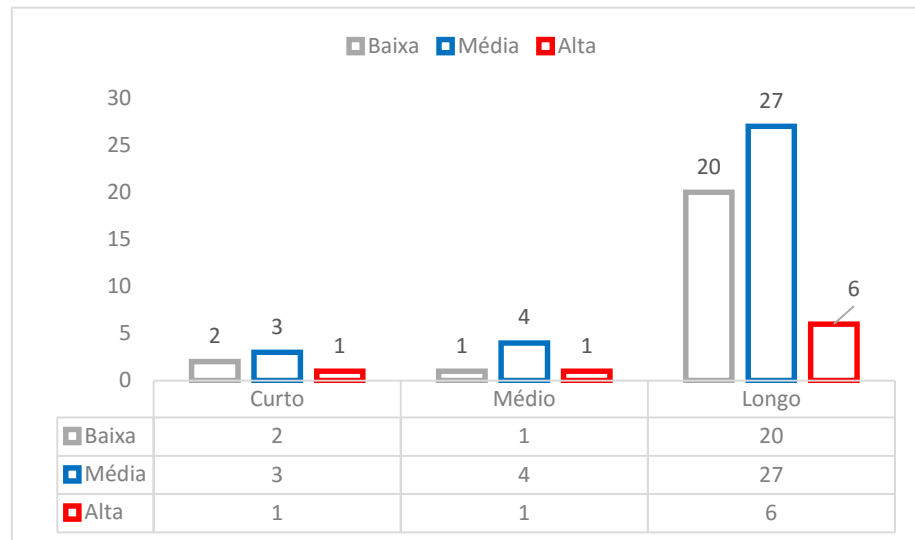
As análises descritas a seguir são expostas por meio de gráficos de frequência, com o intuito de realizar uma verificação nos dados que não apresentaram diferenças significativas com a aplicação dos testes estatísticos anteriormente.

Representam em todos os casos, para as variáveis que se destacaram e também nas que se equilibraram em relação as demais, uma predominância maior da categoria de “Média Eficácia”, seguida pela “Baixa Eficácia” e por último a “Alta eficácia” que, ao serem comparadas, demonstram graficamente a diferença entre as frequências encontradas.

Quanto ao prazo de consideração para a tomada de decisão, as respostas se distribuíram conforme o gráfico 1:



GRÁFICO 1: PRAZO DE CONSIDERAÇÕES X EFICÁCIA

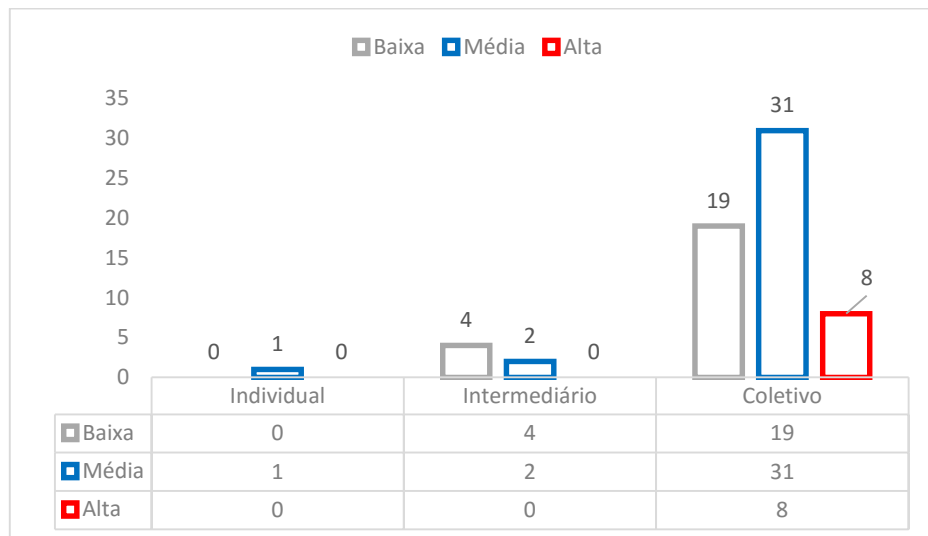


FONTE: O Autor (2015).

Apesar de não ter sido encontrado diferenças estatisticamente significativas, é notável o fato de que, a longo prazo, as decisões de baixa eficácia ocorrem 3,33 vezes mais do que as mais eficazes. Isso significa que as considerações para a tomada de decisão a longo prazo se sobressaem das considerações a curto ou médio prazo e, ainda assim, apresentam influência de baixa eficácia na maioria das vezes.

Em relação a decisão ser tomada individualmente ou coletivamente, a distribuição é dada conforme o gráfico 2:

GRÁFICO 2: TOMADA DE DECISÃO (INDIVIDUAL OU COLETIVO) X EFICÁCIA

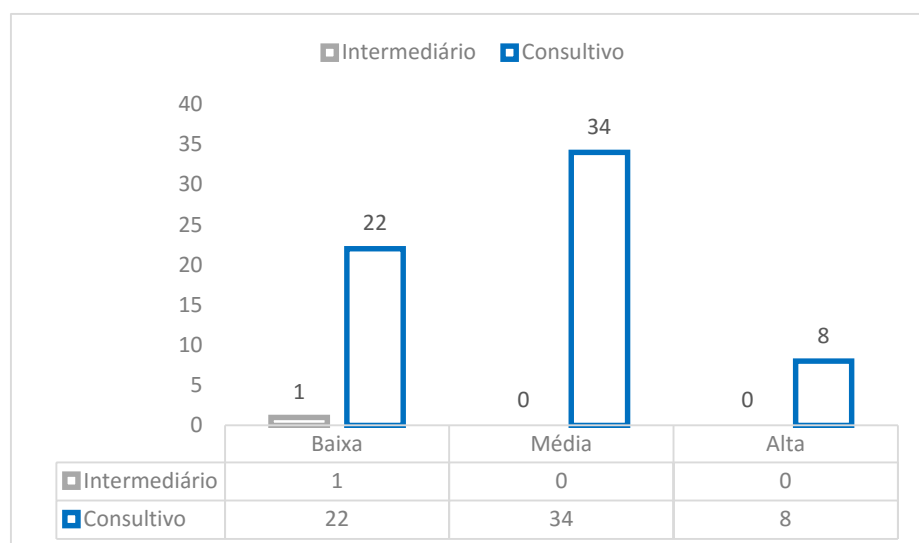


FONTE: O Autor (2015).

Nos estilos coletivos de tomada de decisão há maior incidência do que nos estilos individuais, onde verificou-se que a percepção de baixa eficácia ocorreu 2,38 vezes a mais do que na opção de alta eficácia.

O gráfico 3 a seguir, apresenta a distribuição dos decisores que apresentaram seus estilos como sendo autoritário ou consultivo.

GRÁFICO 3: ESTILOS X EFICÁCIA

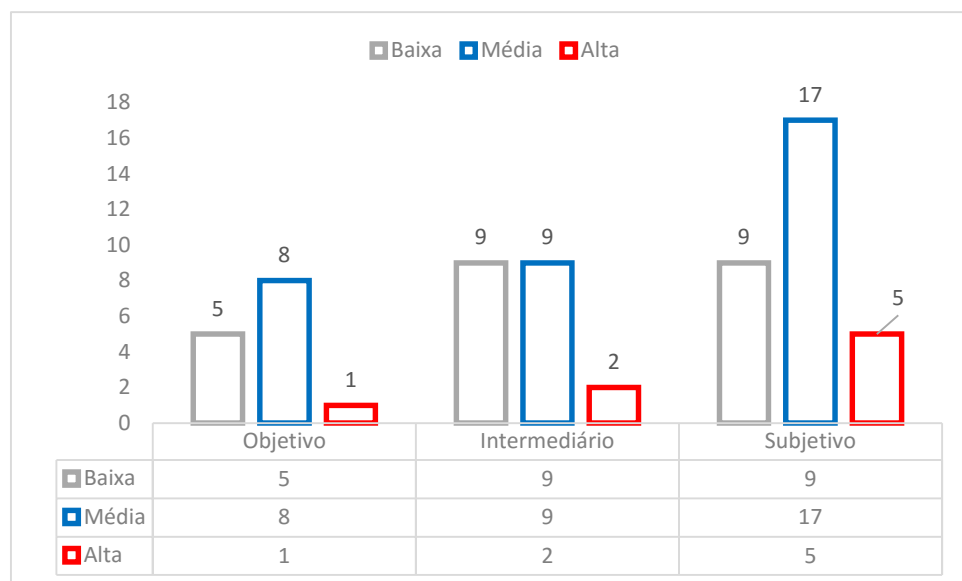


FONTE: O Autor (2015).

Para os respondentes que se caracterizaram como consultivo, a baixa eficácia é maior 2,75 vezes do que como ocorre na alta eficácia.

Tendo em vista a comparação entre as decisões que são tomadas objetivamente (com base em dados) e as decisões que são tomadas subjetivamente (com base em impressões), o gráfico apresenta uma distribuição mais equilibrada entre as categorias:

GRÁFICO 4: TOMADA DE DECISÃO (SUBJETIVO OU OBJETIVO) X EFICÁCIA



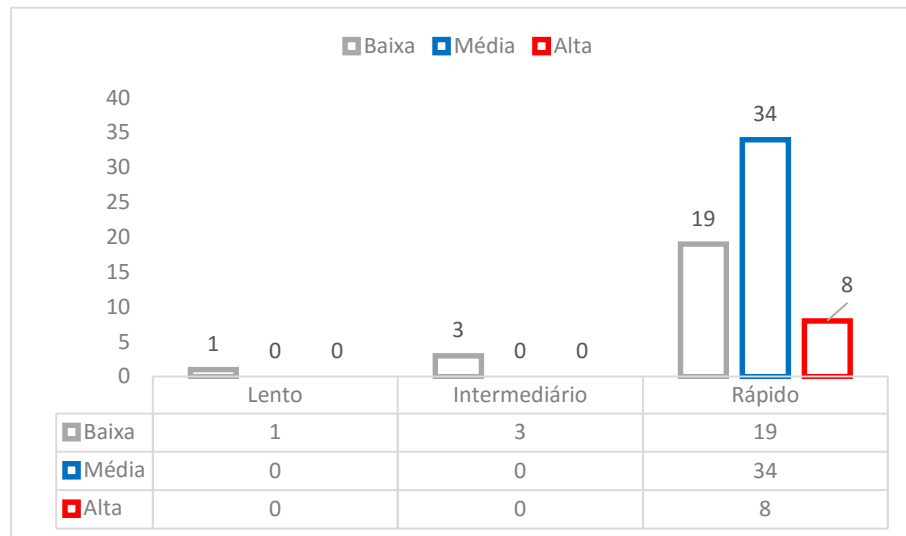
FONTE: O Autor (2015).

Neste caso, percebe-se que houve um comportamento relativamente uniforme entre os decisores que se classificaram como mais ou menos objetivos.

Para a variável de maior destaque para a tomada de decisão que foi a subjetividade, a baixa eficácia se comportou 1,80 vezes superior em relação a alta eficácia.

Para as decisões tomadas mais rapidamente ou lentamente, o gráfico 5 apresenta a seguinte distribuição:

GRÁFICO 5: TOMADA DE DECISÃO (RAPIDO OU LENTO) X EFICÁCIA

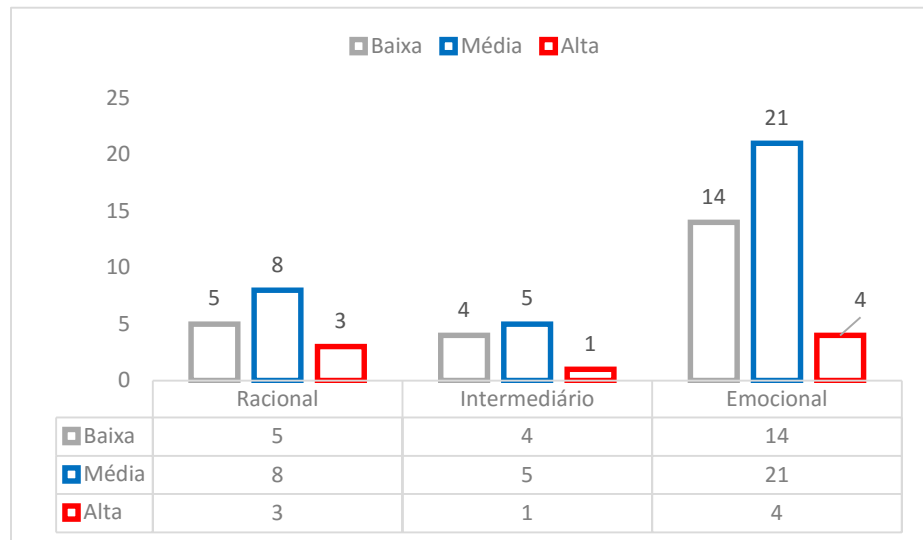


FONTE: O Autor (2015).

Não havendo diferenças estatisticamente significantes entre a tomada de decisão de forma rápida ou lenta, conclui-se a partir do gráfico que a baixa eficácia, para as decisões tomadas rapidamente, ocorre 2,38 vezes a mais do que a encontrada em alta eficácia.

De acordo com a classificação para as decisões de carácter emocional ou racional, o gráfico a seguir mostra a distribuição relacionada:

GRÁFICO 6: TOMADA DE DECISÃO (RACIONAIS OU EMOCIONAIS) X EFICÁCIA



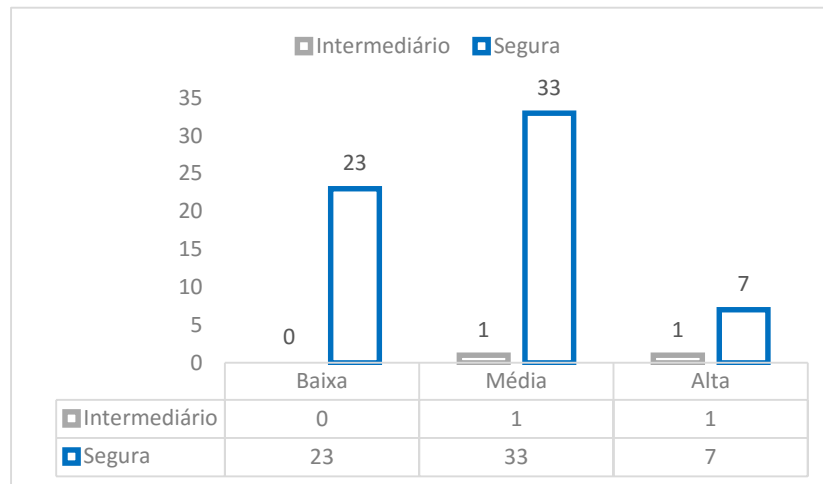
FONTE: O Autor (2015).

Como na maioria dos casos, os respondentes afirmam que as decisões são baseadas em fatores emocionais, onde percebe-se que a baixa eficácia tem relação 3,50 vezes superior do que a vista em alta eficácia.

A partir dessa análise, é comprovado que os estilos pessoais para a tomada de decisão tendem a ser levados mais pelo emocional do que pelo racional, o que evidencia a influência dessa variável sobre a baixa eficácia percebida.

Mediante a busca por alternativas seguras ou arriscadas encontradas na tomada de decisões, é perceptível uma inclinação de respostas indicando a preferência por alternativas seguras, conforme especificado no gráfico 7:

GRÁFICO 7: ALTERNATIVAS DE DECISÃO X EFICÁCIA

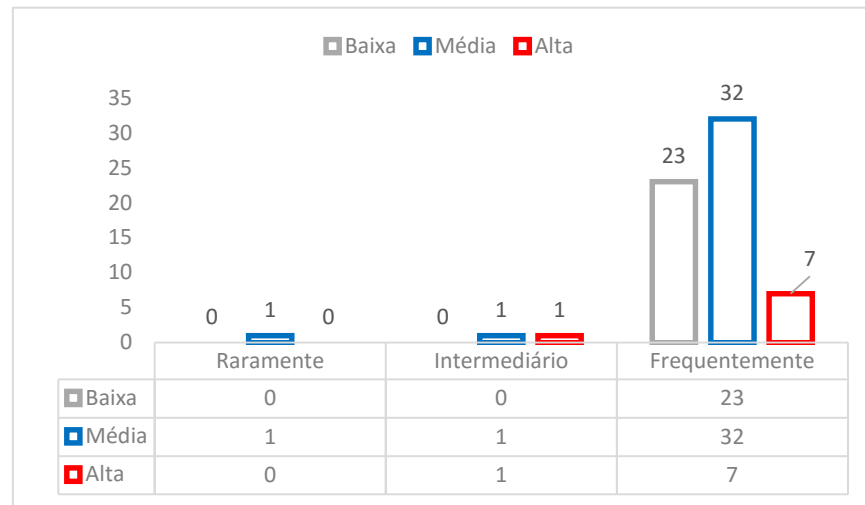


FONTE: O Autor (2015).

Conforme visualizado dentre as alternativas seguras, a percepção de baixa eficácia ocorre 3,29 vezes a mais do que quando na alta eficácia.

Ao se tratar de as consequências provocadas pela decisão serem conhecidas antecipadamente pelo decisor de maneira frequentemente ou rara, a distribuição ocorre da seguinte forma:

GRÁFICO 8: CONHECIMENTO DAS CONSEQUÊNCIAS DE DECISÃO X EFICÁCIA

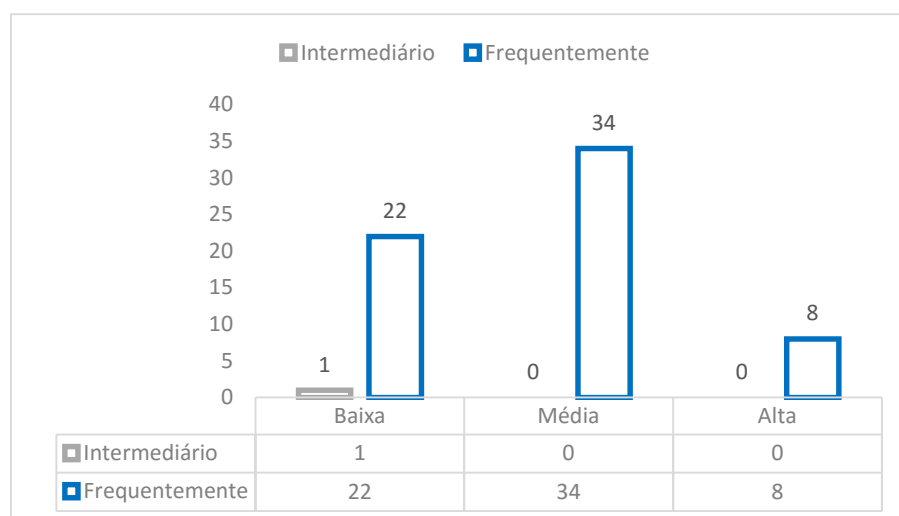


FONTE: O Autor (2015).

A variável frequentemente obteve destaque concentrando ocorrência de 3,29 vezes a mais para a percepção da eficácia em baixa categoria do que em comparação à alta categoria.

Levando em conta as considerações das alternativas de decisão ocorrerem de forma frequente ou rara, o gráfico 9 expressa essa distribuição:

GRÁFICO 9: CONSIDERAÇÃO DAS ALTERNATIVAS X EFICÁCIA

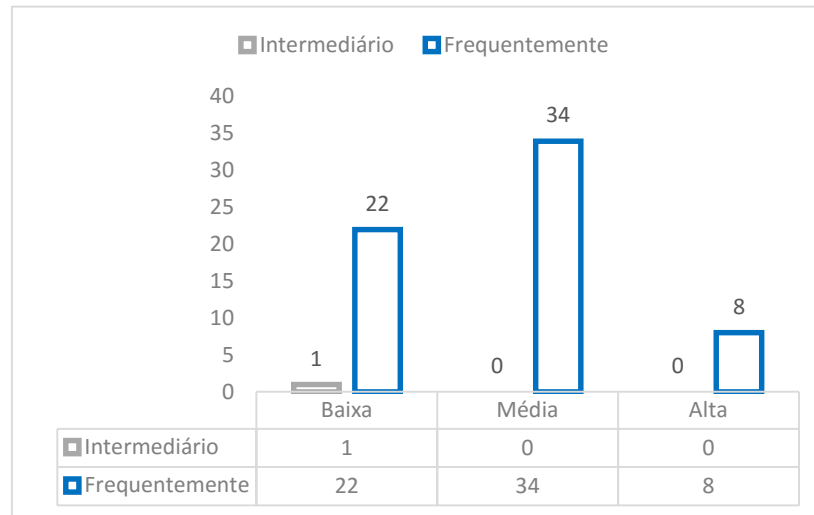


FONTE: O Autor (2015).

A maioria das considerações ocorrem frequentemente, representando um valor superior de 2,75 vezes em baixa eficácia ao comparado à alta eficácia.

Baseando-se nas considerações da opinião da equipe, o gráfico abaixo apresenta a frequência com que este fato ocorre:

GRÁFICO 10: CONSIDERAÇÃO DA OPINIAO DA EQUIPE X EFICÁCIA



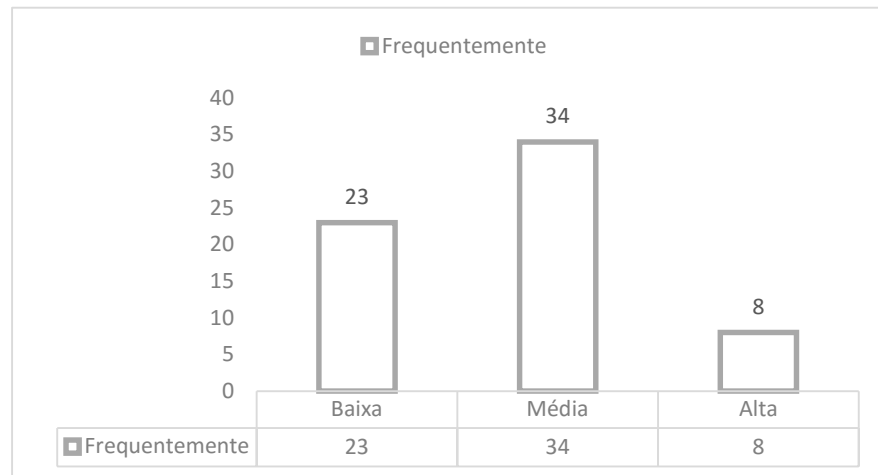
FONTE: O Autor (2015).

As opiniões da equipe foram consideradas frequentemente na maioria dos casos e indica um nível superior de percepção na baixa eficácia se comparado à alta eficácia, constatando-se uma diferença de 2,75 vezes a mais para a categoria baixa.

Depois de analisar as considerações quanto a opinião da equipe por parte dos decisores, a próxima distribuição (GRÁFICO 11) pretende avaliar as considerações da opinião dos subordinados diante das frequências em que ocorrem:



GRÁFICO 11: CONSIDERAÇÃO DA OPINIÃO DOS SUBORDINADOS X EFICÁCIA

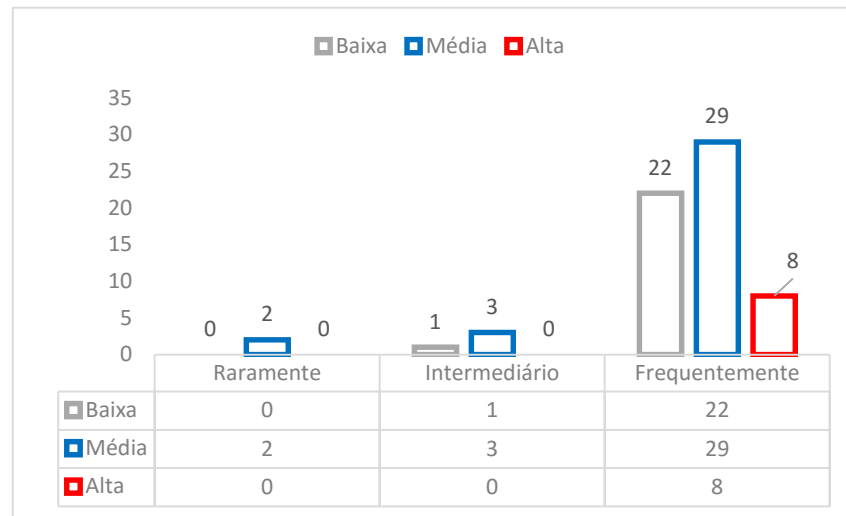


FONTE: O Autor (2015).

Para as considerações de subordinados entre raro e frequente, não foram computados estatísticas pelo fato de somente a variável “frequentemente” ter obtido respostas, não sendo possível realizar cruzamentos. Porém, ao constatar o quanto a consideração frequente da opinião dos subordinados é percebida em baixa eficácia da decisão, indica uma superioridade de 2,88 vezes a mais do que o que ocorre em alta categoria.

A respeito do processo de feedback da decisão tomada, a frequência é apresentada conforme o gráfico abaixo:

GRÁFICO 12: FREQUÊNCIA DE FEEDBACK X EFICÁCIA

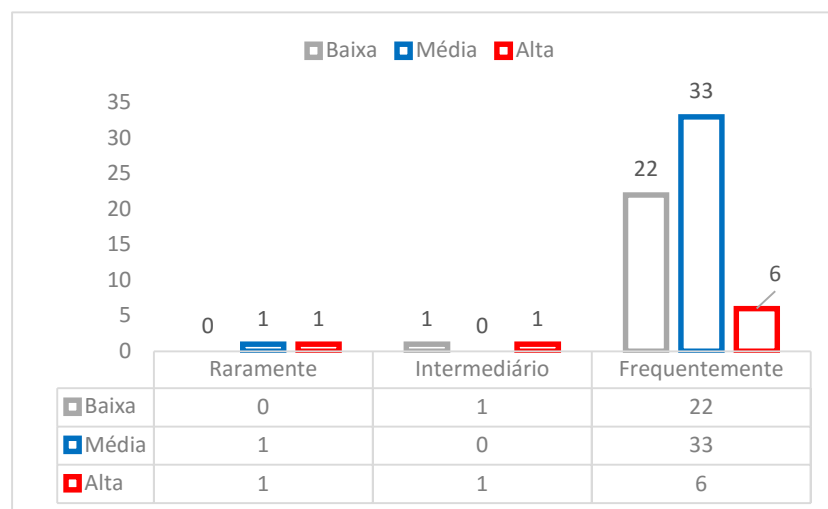


FONTE: O Autor (2015).

O feedback é frequente na maioria dos casos e indica percepção de eficácia superior em baixa categoria, numa taxa de 2,75 vezes maior em relação à alta categoria.

Diante de uma decisão considerada não satisfatória, esta é reavaliada conforme frequência apresentada no gráfico 13:

GRÁFICO 13: FREQUÊNCIA DE REAVALIAÇÃO DA DECISÃO X EFICÁCIA

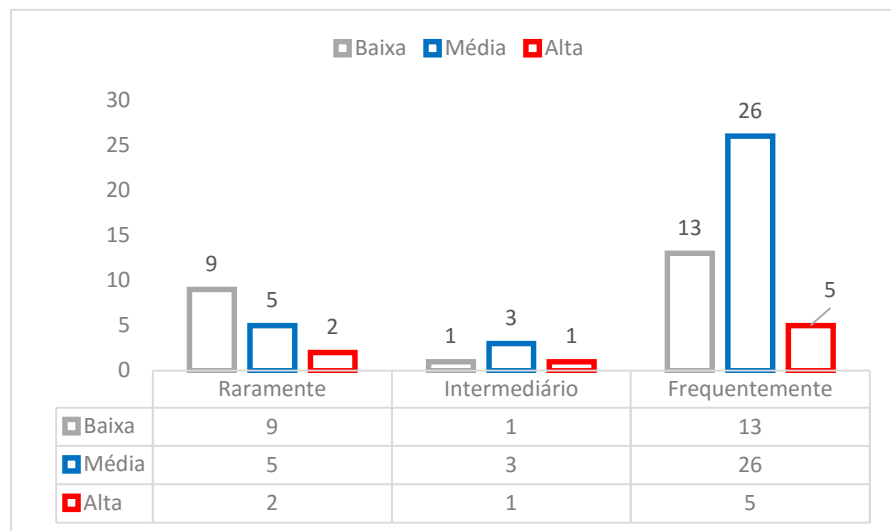


FONTE: O Autor (2015).

A decisão é reavaliada frequentemente na maior parte das vezes e representa relação com a baixa eficácia 3,67 vezes a mais do que em comparação com a alta eficácia.

Quanto a seleção de pessoas para trabalhar em equipe ocorrer rara ou frequentemente, o gráfico abaixo expressa essa distribuição:

GRÁFICO 14: PARTICIPAÇÃO NA SELEÇÃO DE EQUIPE X EFICÁCIA

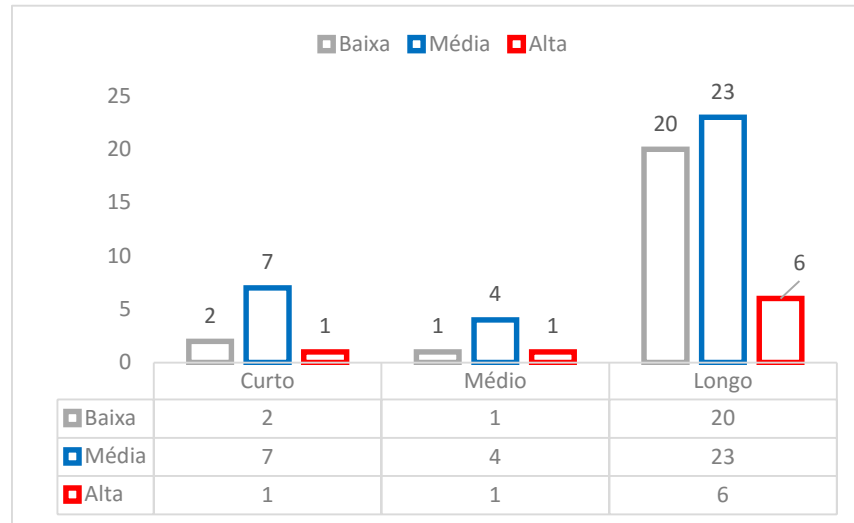


FONTE: O Autor (2015).

Percebe-se a participação frequente dos decisores na seleção da equipe e representa uma relação com a baixa eficácia percebida de 2,60 vezes a mais do que em na categoria alta.

Em relação ao conhecimento do resultado das decisões acontecer entre longo prazo a curto prazo, os respondentes apontam a distribuição conforme gráfico 15:

GRÁFICO 15: CONHECIMENTO DO RESULTADO DAS DECISÕES X EFICÁCIA

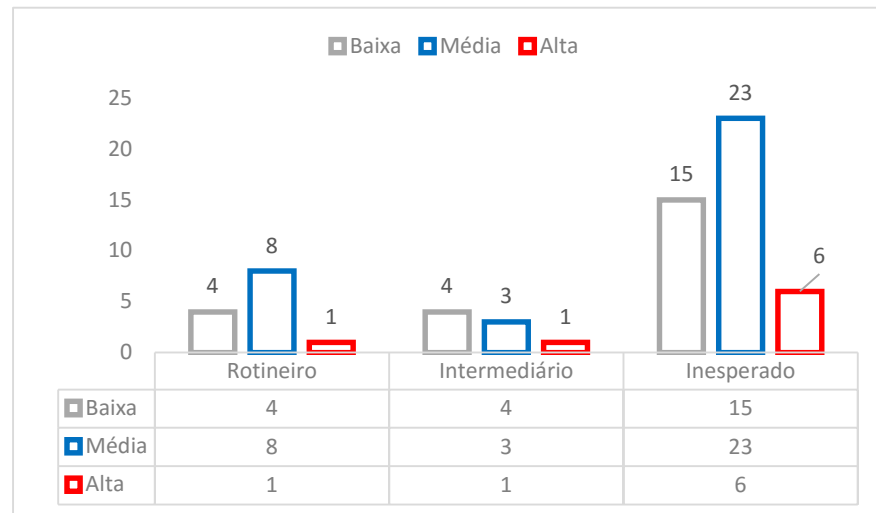


FONTE: O Autor (2015).

O resultado das decisões é conhecido com maior frequência a longo prazo e possui relação maior com a baixa eficácia percebida (3,33 vezes) em relação a categoria mais alta de eficácia.

Entre as decisões serem programadas (ou rotineiras) ou não programadas (ou inesperadas) em relação as categorias da eficácia percebida, são dispostas da seguinte forma:

GRÁFICO 16: TOMADA DE DECISÃO (PROGRAMADAS OU NÃO PROGRAMADAS) X EFICÁCIA

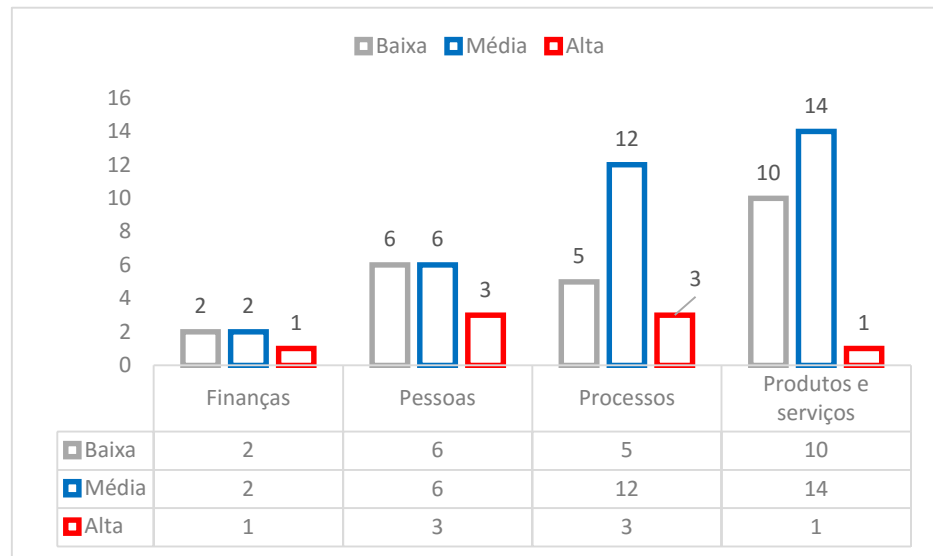


FONTE: O Autor (2015).

As decisões não programadas se destacam em relação as programadas, representando uma frequência mais elevada. Em relação as decisões não programadas, a percepção de baixa eficácia é considerada 2,50 vezes maior do que a vista em alta eficácia.

Com relação ao impacto sentido das decisões, é perceptível uma distribuição equilibrada para os seguintes casos:

GRÁFICO 17: IMPACTO DA DECISÃO X EFICÁCIA

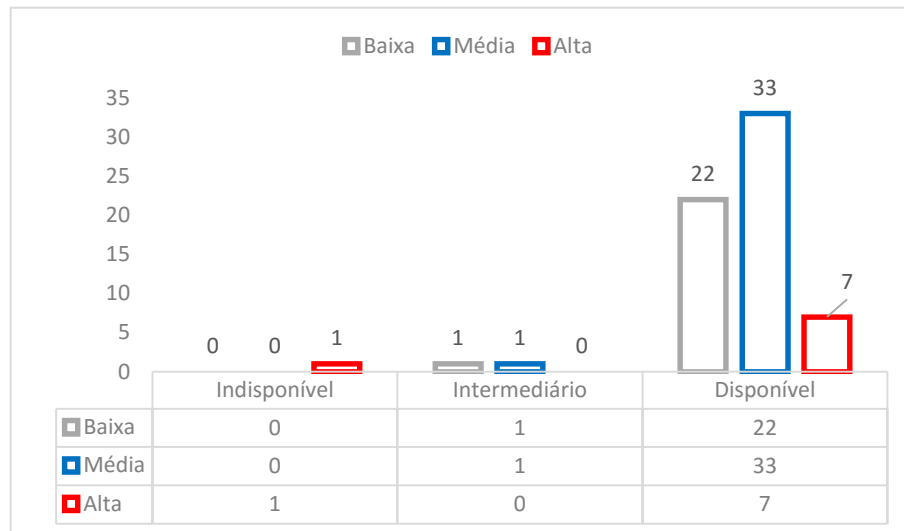


FONTE: O Autor (2015).

Apesar do impacto da decisão representar uniformidade na frequência das variáveis, é perceptível que o impacto é sentido mais diretamente em produtos e serviços. A relação existente com a baixa eficácia é percebida de forma superior em cerca de 10 vezes do que a percebida em alta eficácia.

Iniciando a análise dos critérios de qualidade da informação, o fato da disposição das informações para a tomada de decisão na empresa encontrarem-se disponíveis ou indisponíveis é indicada pela distribuição dada no gráfico 18:

GRÁFICO 18: DISPOSIÇÃO DAS INFORMAÇÕES X EFICÁCIA

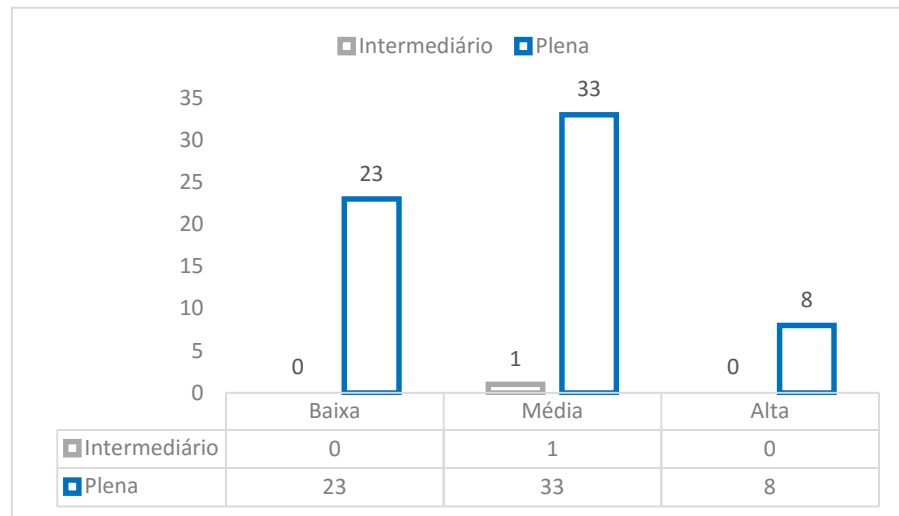


FONTE: O Autor (2015).

Na maioria dos casos registrou-se que a informação encontra disponível para a tomada de decisão. Além disso, percebe-se maior relação com a baixa eficácia (3,14 vezes) se comparado a categoria alta de eficácia.

A confiança plena ou insuficiente nessas informações disponíveis também é avaliada, levando em consideração sua distribuição a seguir:

GRÁFICO 19: CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES X EFICÁCIA

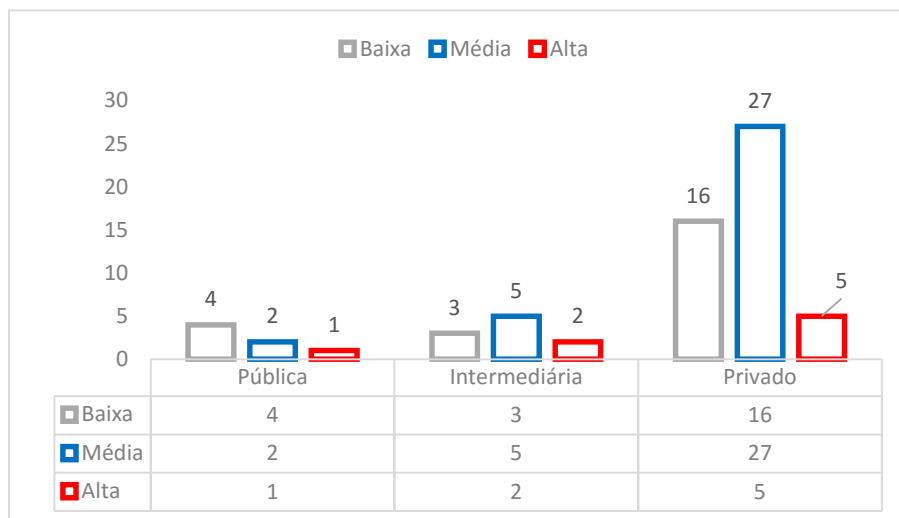


FONTE: O Autor (2015).

A maioria afirma que a confiança nas informações é plena ou suficiente, onde a relação com a percepção de baixa eficácia representa uma superioridade de 2,88 vezes do que a encontrada em alta categoria.

Quanto as informações necessárias para a tomada de decisão serem privadas ou públicas, segue abaixo a relação de frequência no gráfico 20:

GRÁFICO 20: NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO X EFICÁCIA



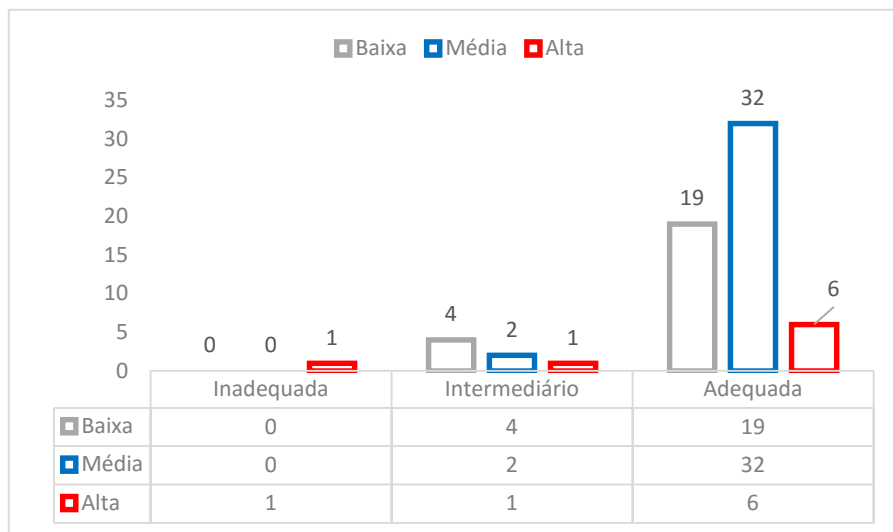
FONTE: O Autor (2015).



Diante da elevada demanda por informações de caráter privado, destaca-se a percepção de eficácia em baixa categoria, que por sua vez ocorre 3,20 vezes a mais do que ocorre em alta categoria.

Em relação a essas mesmas informações, elas encontram-se disponíveis no prazo adequado ou inadequado, conforme distribuição identificada no gráfico a seguir:

GRÁFICO 21: DISPONIBILIDADE NO PRAZO X EFICÁCIA

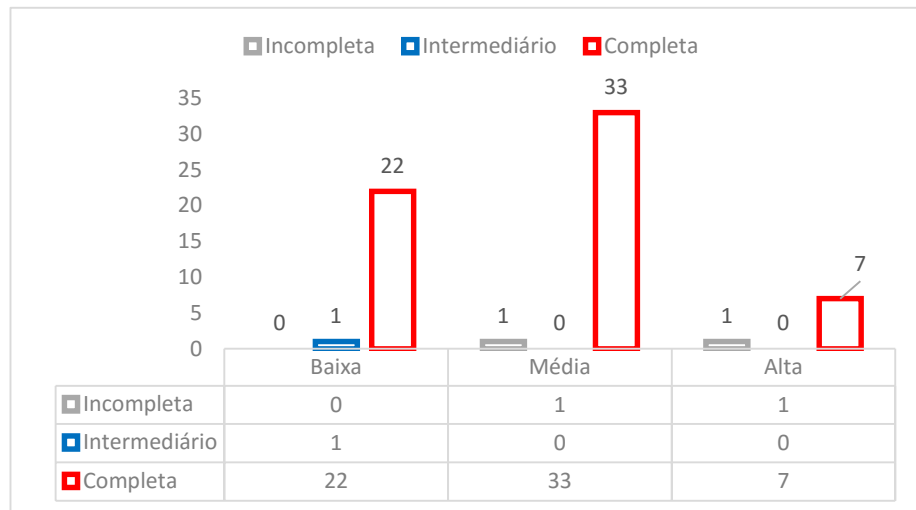


FONTE: O Autor (2015).

A disponibilidade de informações para a tomada de decisão encontra-se dentro do prazo adequado, que por sua vez mantém relação superior com a baixa eficácia percebida (3,17 vezes) se comparado a alta eficácia.

Ainda considerando essas informações, com relação a acurácia, a frequência de distribuição entre completa ou incompleta é analisada pelo gráfico 22:

GRÁFICO 22: ACURÁCIA DAS INFORMAÇÕES X EFICÁCIA

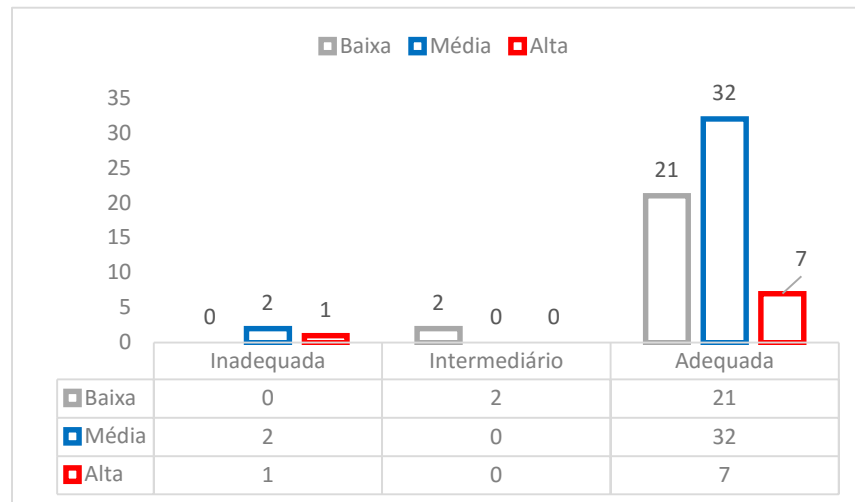


FONTE: O Autor (2015).

As informações necessárias para a tomada de decisão são em sua maior parte indicada pelos decisores como sendo completas. Além disso, possuem relação maior com a baixa eficácia percebida, de forma a ocorrer 3,14 vezes a mais do que em alta eficácia.

Considerando o volume das informações necessárias a decisão, a frequência é obtida conforme gráfico abaixo:

GRÁFICO 23: VOLUME DE INFORMAÇÕES X EFICÁCIA



FONTE: O Autor (2015).

No que diz respeito ao volume adequado dessas informações, há relação com a baixa eficácia percebida 3 vezes superior ao que é encontrado em alta eficácia.

A partir da análise dessas distribuições, é possível concluir que na maioria dos casos ocorre predominância de variáveis específicas sob à percepção de baixa eficácia quando comparada a alta eficácia, não levando em conta as respostas intermediárias que se sobressaíram. Apenas alguns elementos apresentaram uma distribuição uniformemente reduzida, como é o caso do impacto da decisão, estilos mais subjetivos do que objetivos e mais emocionais do que racionais.

Como já citado no trabalho, isso pode significar influência do caráter emocional e subjetivo sobre a percepção do processo como um todo, o que pode contribuir para influenciar nos resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais devem iniciar pelo resgate do objetivo geral deste trabalho, que se caracterizou como sendo a verificação da existência de associação entre a eficácia percebida da decisão, a qualidade da informação e estilo pessoal do decisor. Os resultados apresentados indicam que, na amostra obtida, não existem diferenças estatisticamente significativas entre estes elementos, o que significa que a eficácia percebida não demonstra estar relacionada nem com o estilo do decisor, tampouco com a qualidade percebida da informação. A única diferença detectada relaciona-se ao sexo do respondente e isto pode ser explicado pelo fato de que, na amostra obtida, existem mais mulheres desempenhando o papel de tomadores de decisão em um nível hierárquico superior ao dos homens.

No entanto, a maioria das questões observadas tiveram suas variáveis desiguais entre si, identificando tendências para variáveis específicas associadas a categoria de baixa eficácia, como ilustrado pelos gráficos de distribuição. Durante a aplicação da pesquisa foi percebido, com base na literatura e também na análise de dados que, na questão em especial condizente à tomada de decisão baseada em comportamentos racionais ou emocionais, comprova-se a existência de decisores considerados em grande parte (60% dos casos) mais emocionais ou subjetivos. O fato pode exercer influência diretamente sobre o reconhecimento de seus estilos, sobre a informação e sobre a eficácia percebida do processo, podendo influenciar resultados.

Ao longo do estudo foram identificadas limitações, os quais dizem respeito a pesquisa e coleta de dados. Dentre os fatores estão a amostragem obtida, a qual apresentou um número reduzido de respondentes, impossibilitando quaisquer tipos de generalizações. Além disto, pesquisou-se somente em um setor da organização (setor este, posteriormente verificado como sendo, quase que exclusivamente, de atribuições burocráticas), o que pode ter contribuído para a inexistência de diferenças entre os estilos de decisores e da qualidade da informação. Outro fator possivelmente responsável condiz com o fato do instrumento de coleta de dados, baseado em Moron (1998, p. 169-174), não ter sido capaz de identificar as particularidades dos tomadores de decisão, ou até mesmo as questões sobre qualidade da informação serem insuficientes ou passíveis de refinamento.

A pesquisa visa contribuir para o curso de Gestão da Informação a fim de servir como fonte para comparação de resultados e auxiliar na elaboração de novos estudos sobre o tema.

Como sugestão para estudos futuros, com respeito ao tema apresentado, permanece a necessidade de aplicar instrumentos e técnicas de pesquisa de forma mais abrangente e aprimorada, envolvendo um maior número de respondentes. Não apenas realizar o cruzamento de dados utilizando o questionário, mas também proceder com entrevistas, grupos focais, observação e até mesmo realizar o estudo em ambientes distintos da mesma empresa ou de outra natureza para tentar comparar resultados.

## REFERÊNCIAS

ABIB, G. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 3, p.73-82, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1747/1380>>. Acesso em: 08 maio 2015.

AMARAL, S. A. do; SOUSA, A. J. F. P. de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Brasília, v. 16, n. 1, p.133-146, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a08v16n1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

ANDRIOTTI, F. K. ; FREITAS, H. M. R. ; MARTENS, C. D. P. ; BOISSIN, J.. **A experiência e as emoções na tomada de decisão instantânea**. Em: **IFBAE. 7º Congresso IFBAE**, p. 1-21, 2013.

BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 6, n. 11, p.1-18, 2006. Disponível em: <<http://erevista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

CALAZANS, A. T. S. Qualidade da informação: conceitos e aplicações. **Transinformação**, Campinas, v. 1, n. 20, p.29-45, jan./abr. 2008.

COSTA, R. S. **A influência da confiança do decisor no risco percebido e no processo decisório**. 2011. 194 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVIS, G. B. **Management information systems**: conceptual foundations, structure and development. New York: McGraw-Hill, 1974. 404p.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987. 718p.

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R. ; HUNSAKER, P. L. **The dynamic decision maker**: five decision styles for executive and business success. New york : Harper & Row, 1990. 264p.

DRUCKER, P. F., **Tecnologia, Gerência e Sociedade**: As Transformações da Empresa na Sociedade Tecnológica. Petrópolis: Editora Vozes, 1972, 215p.

ELSTER, J. **Reason and rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**: and sex and drugs and rock 'n' roll. 3. ed. Londres: Sage, 2009. 822 p.

FREITAS, H. M. R. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355p.

FREITAS, H. M. R. de; MORON, M. A. M.; MOSCAROLA, J. Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. In: ENANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais do 20º ENANPAD**. Porto Alegre: Anpad, 1996. p. 1 - 23.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p.13-30, out./dez. 2004.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**: software of the mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. London: McGraw-Hill, 1991. 279p.

HOSHIGUTI, L. Y. **O papel da informação no processo de tomada de decisão em empresas vencedoras do prêmio paranaense da qualidade em gestão (PPRQG)**: um estudo multicaso. 2013. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, PPGCGTI, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Cap. 82900250. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1747/1380>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

HUCZOK, R. **O processo decisório e o sistema eletivo numa instituição pública de ensino superior**: o caso do Centro Federal De Educação Tecnológica Do

Paraná, No Período 1975 A 2000. 2002. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

JAGO, A. G.; VROOM, V. H., Predicting leader behavior from a measure of behavioral intent. **Academy of Management Journal (Research Notes)**, v.21, n.4, p. 715-721, 1978.

JARROSSON, B. **Décider ou ne pas décider?** Réflexion sur les processus de décision. França: Maxima, 1994.

KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991. 881p.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>> Acesso em: 04 maio 2015.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília. 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

MORON, M. A. M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 1998. 239 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Gesid - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio À Decisão, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MOSCAROLA, J. **Balladur, Chirac, Jospin, les mots d'une compagne**: quelques exemples d'analyse lexicale avec le Sphinx, Annecy/França: IUP/GEREG, Université de Savoie, *workpaper*, 1995, 8p.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 8ed., 1997, 256p.

OLETO, R. R. Percepção da qualidade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 1, p. 57-62, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n1/v35n1a07.pdf>> Acesso em: 15 maio 2015.



PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. **Intuição**: a nova fronteira da administração, São Paulo: Cultrix, 1994. 281p.

RIBEIRO NETO, P. A. M. **Estilos de tomada de decisão**: o professor de educação física e desporto, líder e gestor. 2010. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Desporto, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

RODRIGUES, F. **Dinâmica do processo decisório em equipe**: análise temporal-ambiental. 2009. 272 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. Paracambi: Faetec/ist, 2007. 40 slides, P&B. Disponível em: <[http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_cientifica.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2015.

SCHREIBER, D. **A subjetividade no processo decisório na área de P&D**: estudo de caso múltiplo através das narrativas. 2009. 296 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965. 311p.

SOARES, M. E. **Análise do processo decisório de uma empresa do setor de construção**. 2004. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TOLOVI JUNIOR, J.; GRAJEW, J. A informática e a tomada de decisões na empresa: perspectiva para os anos 80. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.20, n.4, p.45-50, out/dez. 1980.

TRIANDIS, H. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. **International Studies of Management and Organization**, v.12, p.139-169, 1982.

TURBAN, E. **Decision support and expert systems: management support systems.** Printice- Hall International, Inc, 1995.

VIEIRA, E. A. **A gestão da informação na tomada das decisões gerenciais:** estudo de caso na organização multinacional de reflorestamento - V & M Florestal. 2011. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.

VOLOCHEN, J. de F. **Estilo do decisor ou informação? O impacto destes elementos na eficácia da decisão:** um estudo em uma empresa de tecnologia de informação. 2014. 136 f. TCC (Graduação) - Curso de Graduação em Gestão da Informação, DECI GI, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

ZANELA, A. I. C. **A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual:** um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 1999. 300 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio À Decisão, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

## APÊNDICE

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi aplicado por meio de questionário eletrônico, utilizando a plataforma do google forms, no qual teve o link publicado e distribuído por e-mail aos decisores do setor selecionado.

As questões são apresentadas a seguir, sendo as de número 1 a 6 (3 questões de múltipla escolha e 3 questões do tipo texto) referentes as características pessoais dos decisores; as de número 7 a 22 (16 questões do tipo escala) relacionadas aos estilos pessoais dos tomadores de decisão; as questões 23 a 28 (6 questões do tipo escala) remetem aos critérios qualitativos da informação; a de número 30 (múltipla escolha) permite identificar o impacto da decisão e; por último, a questão de número 29 (escala) é a utilizada para perceber a eficácia diante dessas variáveis apresentadas, totalizando 6 questões gerais, 6 questões sobre informação e 18 questões sobre decisões.

### Questionário

1. Informe o sexo:

- Masculino  
 Feminino

2. Informe o ano de nascimento: [ \_\_\_\_\_ ]

3. Informe o ano em que entrou nesta organização: [ \_\_\_\_\_ ]

4. Informe o ano em que começou sua carreira profissional: [ \_\_\_\_\_ ]

5. Informe a escolaridade:

- Ensino médio  
 Graduação  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado

6. Em que nível você se encontra na organização?

- Operacional  
 Gerencial  
 Estratégico

7. Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são...

Orientadas para o presente  
(Curto prazo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Orientadas para o futuro  
(Longo prazo)

8. Normalmente suas decisões são tomadas...  
 Individualmente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Coletivamente
9. Você considera seu estilo como sendo...  
 Autocrático (Autoritário) 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Democrático (Consultivo)
10. Normalmente suas decisões são tomadas...  
 Objetivamente (Com base em dados) 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Subjetivamente (Com base em impressões)
11. Normalmente suas decisões são tomadas...  
 Lentamente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Rapidamente
12. Normalmente suas decisões são...  
 Racionais 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Emocionais
13. Normalmente ao tomar suas decisões, você busca alternativas...  
 Arriscadas 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Seguras
14. As consequências de sua decisão são conhecidas antecipadamente...  
 Raramente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Frequentemente
15. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas...  
 Raramente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Frequentemente
16. Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe...  
 Raramente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Frequentemente
17. Antes de tomar uma decisão, você considera a opinião dos subordinados...  
 Raramente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Frequentemente
18. Com frequência é feito feedback da decisão tomada...  
 Raramente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Frequentemente
19. Se a decisão não foi satisfatória, com que frequência é reavaliada...  
 Raramente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Frequentemente
20. Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em equipe...  
 Raramente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Frequentemente
21. O resultado das suas decisões normalmente é conhecido...  
 Curto prazo 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Longo prazo
22. Geralmente, suas decisões são...  
 Programadas (Rotineiras) 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Não programadas (Inesperadas)
23. As informações à sua disposição, para a tomada de decisão, estão...  
 Totalmente indisponíveis 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Plenamente disponíveis

24. Sua confiança nas informações à sua disposição é...

Insuficiente 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Plena

25. Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão são...

Públicas 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Privadas

26. Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão estão disponíveis no prazo...

Inadequado 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Adequado

27. Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão podem ser consideradas...

Incompletas 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Completas

28. Geralmente, o volume de informações necessárias à sua tomada de decisão pode ser considerado...

Inadequado 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Adequado

29. Suas decisões atingem o objetivo esperado...

Nunca 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Sempre

30. Geralmente, o impacto de suas decisões é sentido mais diretamente em (assinale apenas uma opção):

- Clientes
- Finanças
- Fornecedores
- Pessoas
- Processos
- Produtos/serviços