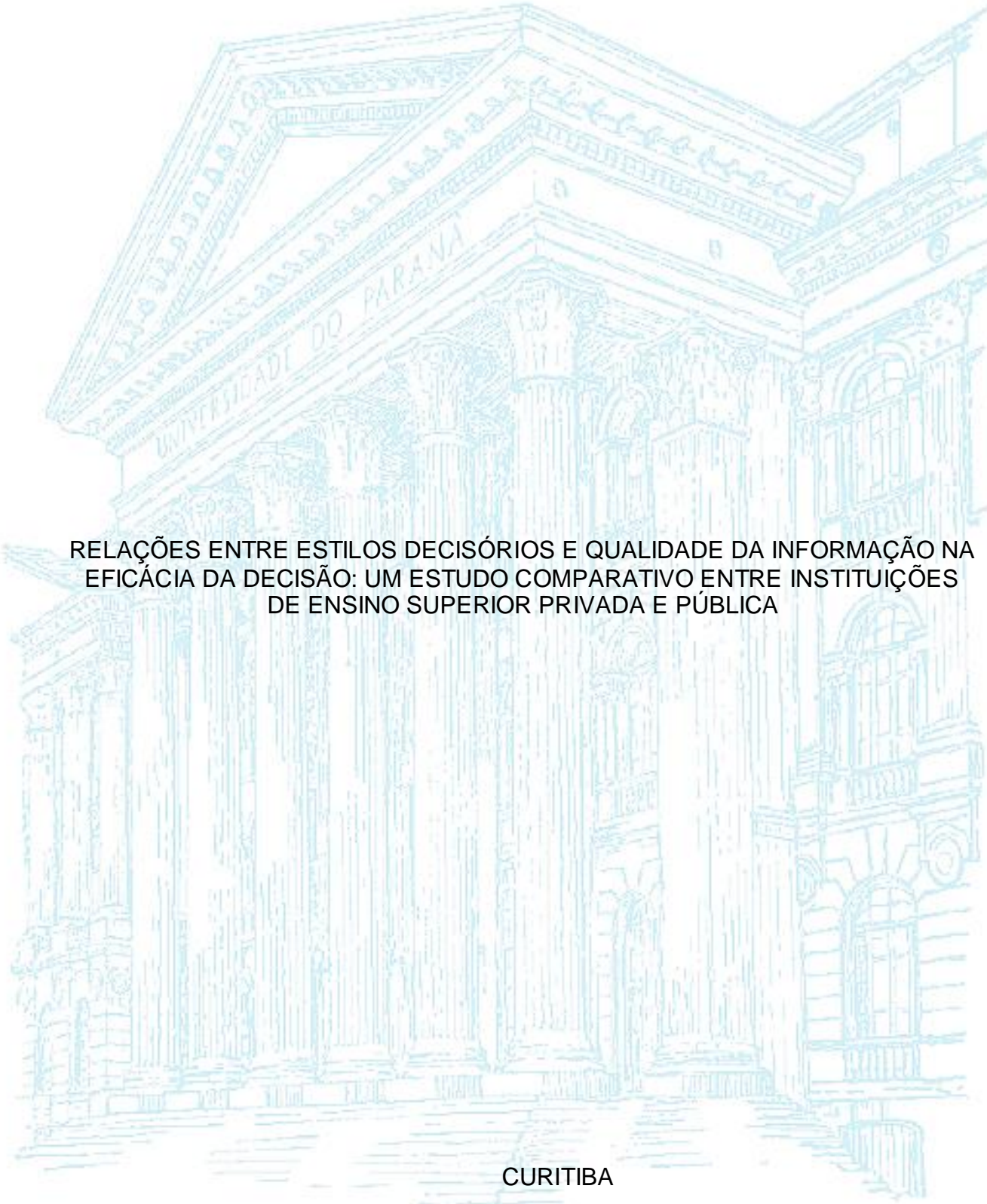


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLOS AUGUSTO MENEGUZZO



RELAÇÕES ENTRE ESTILOS DECISÓRIOS E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO NA
EFICÁCIA DA DECISÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA E PÚBLICA

CURITIBA

2016

CARLOS AUGUSTO MENEGUZZO

RELAÇÕES ENTRE ESTILOS DECISÓRIOS E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO NA
EFICÁCIA DA DECISÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA E PÚBLICA

Dissertação apresentada como requisito parcial de
avaliação da Banca Examinadora do Programa de
Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Ciência da
Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cicero Aparecido Bezerra

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Meneguzzo, Carlos Augusto

Relações entre estilos decisórios e qualidade da informação na eficácia da decisão: um estudo comparativo entre instituições de ensino superior privada e pública / Carlos Augusto Meneguzzo. - 2016.

62 f.

Orientador: Cicero Aparecido Bezerra.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná.

Programa de Pós- Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2016

1. Processo decisório. 2. Gerenciamento da informação – Universidades e faculdades. 3. Gerenciamento da informação – Controle de qualidade. I. Bezerra, Cicero Aparecido, 1968-. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Ciência. Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

CDD 658.403



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós Graduação em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Código CAPES: 40001016058P1

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **CARLOS AUGUSTO MENEGUZZO**, intitulada: "**Relações entre estilos decisórios e qualidade da informação na eficácia da decisão: um estudo comparativo entre instituições de ensino superior privada e pública**", após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

CURITIBA, 29 de Novembro de 2016.

CICERO APARECIDO BEZERRA
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

CARLOS OLAVO QUANDT
Avaliador Externo (PUC/PR)

JOSÉ SIMÃO DE PAULA PINTO
Avaliador Interno (UFPR)

RESUMO

O presente trabalho avalia se a eficácia percebida no processo de decisão, em instituições públicas e privadas de ensino superior, encontra-se associada ao estilo pessoal do decisor ou à qualidade percebida da informação disponível, comparando os achados entre os tipos institucionais. Além disto, evidencia possíveis diferenças entre a instituição pública e privada quanto a estas associações. Os dados que lastreiam este estudo foram obtidos a partir da aplicação de questionário aos tomadores de decisão destas instituições nos níveis operacional, gerencial e estratégico. A análise dos dados coletados demonstra haver diferenças significativas entre os tipos de organização quanto a alguns estilos do decisor e atributos da informação utilizada para tomada de decisão, além disto, permite detectar como este conjunto de fatores relaciona-se com a eficácia percebida no processo decisório do contexto abordado.

Palavras-chave: Eficácia da decisão. Estilos do decisor. Qualidade da informação. Instituições de ensino superior.

ABSTRACT

This study evaluates if the efficacy perceived in decision-making, in public and private higher education institutions, is associated with the personal style of the decision maker or the perceived quality of the information available, comparing the findings between institutional types. In addition, evidence possible differences between public and private institution as these associations. The data underlying this study were obtained from the questionnaire applied to decision makers in operational, managerial and strategic levels in these institutions functional. The data analysis shows significant differences between the types of organization and some decision maker styles and attributes of the information used for decision making, in addition, allows to detect how this set of factors relates to the perceived effectiveness in decision-making context process addressed.

Keywords: Effectiveness of the decision. Styles of the decision maker. Quality information. Higher education institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de tomada de decisão	14
Figura 2 – Modelo de decisão racional e modelo de decisão natural	15
Figura 3 – Sistemas cognitivos presentes na tomada de decisão.....	16
Figura 4 – Dimensões da qualidade da informação	21
Figura 5 – IES no Brasil (1995-2014).....	25
Figura 6 – Categorias	37
Figura 7 – Distribuição das categorias	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento bibliométrico sobre o tema de pesquisa	12
Quadro 2 – Caracterização de decisões programadas e não programadas	15
Quadro 3 – Características da qualidade da informação	21
Quadro 4 – Utilização de atributos da qualidade da informação	22
Quadro 5 – Questões sobre estilos de decisão.....	27
Quadro 6 - Questões sobre qualidade da informação.....	28
Quadro 7 – Protocolo de análise	29
Quadro 8 – Protocolo inicial da entrevista semi-estruturada	30
Quadro 9 – Estilos dos decisores vs. eficácia percebida da decisão.....	35
Quadro 10 – Atributos da informação vs. eficácia percebida da decisão	36
Quadro 11 - Alfas de Cronbach, autovalores e inércias das dimensões	37
Quadro 12 – Frequências, massas e inércias das categorias	38
Quadro 13 – Correlações entre as variáveis transformadas.....	40
Quadro 14 - Características pessoais dos decisores entrevistados.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características pessoais dos respondentes	32
Tabela 2 – Estilo do tomador de decisão na IES pública e privada	33
Tabela 3 – Características das informações na IES pública e privada	34
Tabela 4 – Características da decisão tomada	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Problematização da Pesquisa	10
1.2	Objetivo geral	11
1.3	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Estilos decisórios	14
2.2	Qualidade da informação	19
2.3	Instituições de ensino superior: setores público e privado.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO	31
4.1	Análise quantitativa dos dados	31
4.2	Análise qualitativa dos resultados	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados	61

1 INTRODUÇÃO

Decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis e cursos de ação que a pessoa deverá seguir (CHIAVENATO, 2003). Robbins e Coulter (2012) descrevem a tomada de decisão como um processo analítico e não a simples escolha dentre alternativas possíveis, mesmo em situações de menor complexidade. Assim pode-se depreender destas afirmações que decisão, seja crítica ou trivial, pressupõe análise, definição e desta, consequência.

A tomada de decisão é uma das principais funções do processo de gestão, sendo fundamental no trabalho diário dos gestores, pois influencia a performance e sucesso das organizações, sendo cada vez mais relevante para a sobrevivência, crescimento e lucratividade (ROZENFELD, *et al.*, 2014; NEMKOVA, *et al.*, 2015). Além disto, é relevante a tese de que indivíduos e, por consequência, organizações carregam vieses cognitivos e motivacionais em seu processo decisório (VAN KNIPPENBERG, *et al.*, 2015).

Por outro lado, não se pode descartar o fato de que a eficácia da decisão pode estar associada, também, à qualidade da informação disponível (SEPPÄNEN e VIRRANTAUS, 2015; GHASEMAGHAEI e HASSANEIN, 2016). Neste sentido, entende-se por qualidade, atributos como volume, acurácia, adequação, completude, credibilidade, disponibilidade e prazo adequado, sendo que a ausência destas características frequentemente tem sido associada a um limitado desempenho organizacional (CHAVEZ, *et al.*, 2015).

Segmento dentre diferentes ambientes organizacionais, o setor educacional é tema constante de discussões devido a seu papel estratégico, tanto em nível local como em um contexto global. Para Sécca e Leal (2009), a abordagem com viés social também é recorrente, pois gera benefícios além do contexto individual, resultando em desenvolvimento. Um dos aspectos deste setor diz respeito ao ensino superior e sua atuação como formador de conhecimento profissional e em atividades relacionadas à pesquisa científica, viabilizada pelas Instituições de Ensino Superior (IES) (STALLIVIERI, 2012).

Estas instituições podem ser encontradas tanto no setor público quanto no setor privado. Desta distinção, é possível supor algumas diferenças nos processos organizacionais: IES privadas tendem a buscar retorno financeiro,

investindo em áreas do conhecimento que lhe proporcionem este retorno (SÉCCA e LEAL, 2009; SAMPAIO, 2011); IES públicas, por outro lado, além da função social, atuando em áreas sem retorno imediato, ou mesmo proporcionando acesso ao ensino superior de forma gratuita e universal, tem sua atenção voltada para a pesquisa científica, onde concentra grande parte dos esforços quando comparada ao setor privado (NUNES, FERNANDES e ALBRECHT, 2012).

Apresentados os elementos incluídos na presente pesquisa, tem-se como tema central deste projeto a tomada de decisão em IES pública e privada. Este assunto amplo possui como recorte verificar quais estilos pessoais e características da informação utilizada possuem relação mais estreita com a eficácia percebida da decisão tomada em IES de naturezas distintas.

1.1 Problematização da Pesquisa

Qualquer organização depende em seu cotidiano de definições em diferentes níveis que moldarão a consecução das atividades necessárias para cumprimento de seus objetivos (MORON, 1998). A tomada de decisão é parte da realização das atividades de uma organização nas diversas áreas de atuação. Por meio dela, os rumos de uma organização são definidos, desde assuntos de nível estratégico, passando pelo nível gerencial até o nível operacional. Este processo decisório culmina em um resultado, que pode ou não atingir o que dele se esperava, ou seja, sua eficácia.

IES, bem como outras organizações, tem na tomada de decisão uma atividade fundamental para o cumprimento de suas rotinas organizacionais. O escopo deste trabalho envolve a análise da eficácia percebida do processo decisório nos diferentes níveis organizacionais, particularmente em IES, estabelecendo a comparação e verificando correlações entre variáveis de estilo de decisão e qualidade da informação em uma instituição pública e em uma instituição privada. Adicionalmente, surge a necessidade do entendimento de como ocorre a tomada de decisão, baseada nos estilos pessoais dos decisores e qualidade percebida da informação, no intuito de identificar dentre as variáveis envolvidas, as que possuem associação com sua eficácia.

Formalmente, o problema que conduz a presente pesquisa pode ser assim estabelecido: o estilo decisório e a qualidade da informação contribuem de maneira distinta para a eficácia percebida da decisão em uma IES pública e em uma IES privada?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho pode ser definido como comparar a eficácia percebida da decisão, entre uma IES pública e uma IES privada ao identificar distinções entre estilos decisórios pessoais e qualidade percebida da informação nessas instituições. Tendo em vista sistematizar o assunto pesquisado, dividiu-se o objetivo geral em três objetivos específicos:

- identificar, baseado na teoria existente, os atributos de estilo do decisor e da qualidade da informação que podem estar relacionados à tomada de decisão;
- verificar a ocorrência de padrões distintos associados à eficácia percebida da decisão em cada tipo de IES;
- evidenciar o grau de associação entre as variáveis analisadas e o resultado percebido da decisão tomada.

1.3 Justificativa

O recorte abordado nesta pesquisa busca aumentar a compreensão sobre as relações existentes na eficácia percebida da tomada de decisão, delimitada às IES públicas e privadas.

Sob a perspectiva social, podem-se buscar subsídios para justificar o presente estudo, ao avaliar a crescente procura verificada pela educação superior no Brasil. Dados de 2013 – do mais recente censo da educação superior disponível - apontam que aproximadamente 6 milhões e 200 mil pessoas frequentavam algum curso superior, sendo 71% em IES privadas e 29% em IES públicas (INEP, 2015). Tal relevância, aliada ao caráter social de sua finalidade como formador de profissionais e viabilizador de pesquisas científicas, torna o setor alvo de estudos que busquem avaliar seus potenciais e verificar suas fraquezas. Além disto, verificadas distinções nos elementos avaliados e suas relações com a eficácia das decisões, os achados na pesquisa podem contribuir

com o aprimoramento do processo decisório nas IES. Mesmo para organizações em geral, novas pesquisas que possuam como tema a tomada de decisão e suas relações podem contribuir para a compreensão sobre esta variável presente no cotidiano dos diversos níveis hierárquicos.

Ainda no cenário das organizações, não se pode ignorar a relevância das IES, vista não somente a necessidade destas em um contexto desenvolvimentista, como também pela sua abrangência (SÉCCA e LEAL, 2009; INEP, 2015). Porém, no Brasil, trata-se de uma área em que poucos estudos são desenvolvidos abordando o viés organizacional destas instituições, especificamente quando relacionados aos aspectos decisórios e informacionais. Este fato é passível de observação a partir de buscas realizadas em bases científicas, considerando o campo “Assunto”, limitadas ao período compreendido entre 2005 e 2016, as quais retornam os resultados listados no Quadro 1:

Quadro 1 – Levantamento bibliométrico sobre o tema de pesquisa

Base	Chave de pesquisa	Publicações listadas
Portal de Periódicos da CAPES (periodicos.capes.gov.br)	("decisão" OR "processo decisório") AND ("ensino superior" OR "educação superior" OR "IES")	2
	"informação" AND ("ensino superior" OR "educação superior" OR "IES")	32
	"qualidade da informação" AND ("ensino superior" OR "educação superior" OR "IES")	0
	("público" AND "privado") AND ("ensino superior" OR "educação superior" OR "IES")	14
EBSCO – Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text	("decision" OR "decision making") AND "higher education"	15
	"information" AND "higher education"	796
	"information quality" AND "higher education"	1
	("public" AND "private") AND "higher education"	1
Scopus (Elsevier)	("decision" OR "decision making") AND "higher education"	505
	"information" AND "higher education"	2750
	"information quality" AND "higher education"	9
	("public" AND "private") AND "higher education"	81

Fonte: compilado pelo autor (2016).

Para o Programa de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná (UFPR), a presente pesquisa agrega a visão ora apresentada da tomada de decisão em organizações de ensino superior, relação ainda não trabalhada nas pesquisas existentes no banco de dissertações do curso. Adicionalmente, contribui para a consolidação de linhas de pesquisas do programa que abordam a informação como elemento para a tomada de decisão.

Do ponto de vista pessoal, o assunto tratado tem ligação com a atuação do autor como profissional de IES e seu interesse pelos processos existentes

nesta realidade. Além disto, o posicionamento do autor como decisor, dentro do escopo da presente pesquisa, o torna apto a melhorar sua percepção sobre os fatores existentes na sua própria tomada de decisão. Deste modo, a pesquisa se torna relevante também de maneira particular.

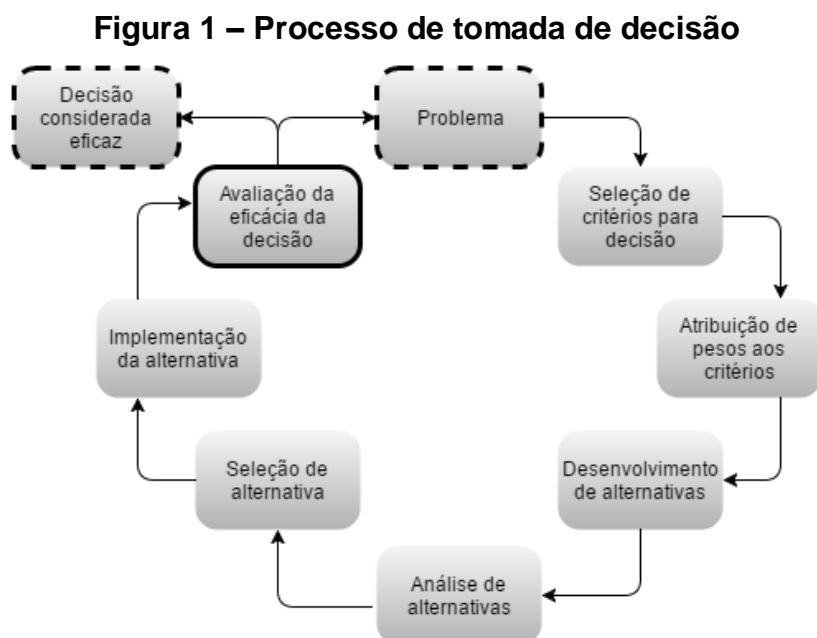
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentado o embasamento teórico referente ao tema abordado. Esta fundamentação busca trazer elementos suficientes que avalizem a consecução dos objetivos de pesquisa.

2.1 Estilos decisórios

Toda decisão pode ser qualificada como o resultado de um processo influenciado por diversas forças (BRUIN e KEREN, 2003). Uzonwanne (2015) a visualiza como um processo cronológico envolvendo algumas etapas: inicialmente, o decisor estabelece metas e objetivos a serem atingidos, então identifica o problema; a partir disto, segundo o autor, são desenvolvidas alternativas ou verificadas opções que serão avaliadas, selecionadas e implementadas; finalmente, o decisor busca controlar e analisar os efeitos da seleção realizada.

De forma sumária, a decisão engloba o contexto do problema, alternativas para solução e as razões que justificam determinada escolha (HESSE, *et al.*, 2016). Robbins e Coulter (2012) sistematizam esta sequência de atividades da forma mostrada na Figura 1:



Fonte: adaptado de Robbins e Coulter (2012).

Adicionalmente, Hesse, *et al.* (2016) incluem no problema a ser resolvido a partir de uma decisão, além da descrição do problema e critérios para

avaliação das alternativas, informações de contexto que abrangem pressupostos sobre o problema, implicações das alternativas existentes e restrições ao optar por determinada solução. Neste sentido, Bateman e Snell (2009) classificam as decisões em programadas e não programadas, caracterizando-as conforme exposto no Quadro 2:

Quadro 2 – Caracterização de decisões programadas e não programadas

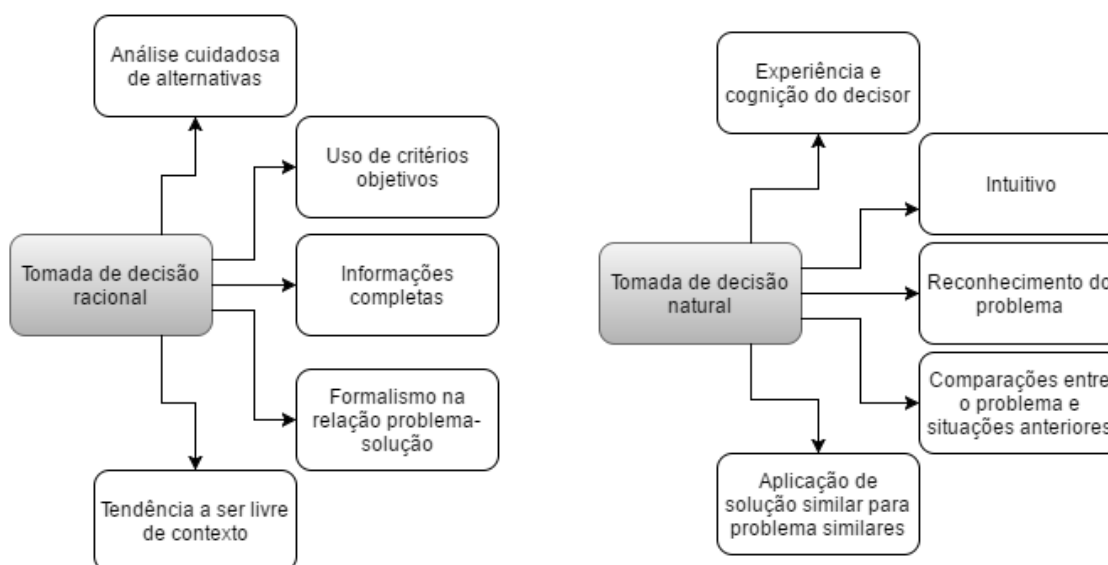
	Decisões programadas	Decisões não programadas
Problema	Frequente, repetitivo, rotineiro, certa quanto às relações de causa e efeito.	Singular, desestruturado, muita incerteza quanto às relações de causa e efeito.
Procedimento	Depende de políticas, regras e procedimentos definidos.	Necessidade de criatividade, intuição, tolerância à ambiguidade, solução criativa para o problema.

Fonte: adaptado de Bateman e Snell (2009).

Outra vertente de estudos agrupa o processo decisório em duas abordagens distintas: normativa, onde destaca-se a presença de formalidade e da racionalidade; e descritiva, que por ser baseada na racionalidade limitada, apresenta características com maior ligação para com a espontaneidade e criatividade do decisor (NEMKOVA, *et al.*, 2015).

Hesse, *et al.* (2016) igualmente sugerem distinguir a tomada de decisão em duas estratégias de execução: a tomada de decisão racional e a tomada de decisão natural. Na Figura 2 estão incluídos atributos relacionados a cada uma das estratégias:

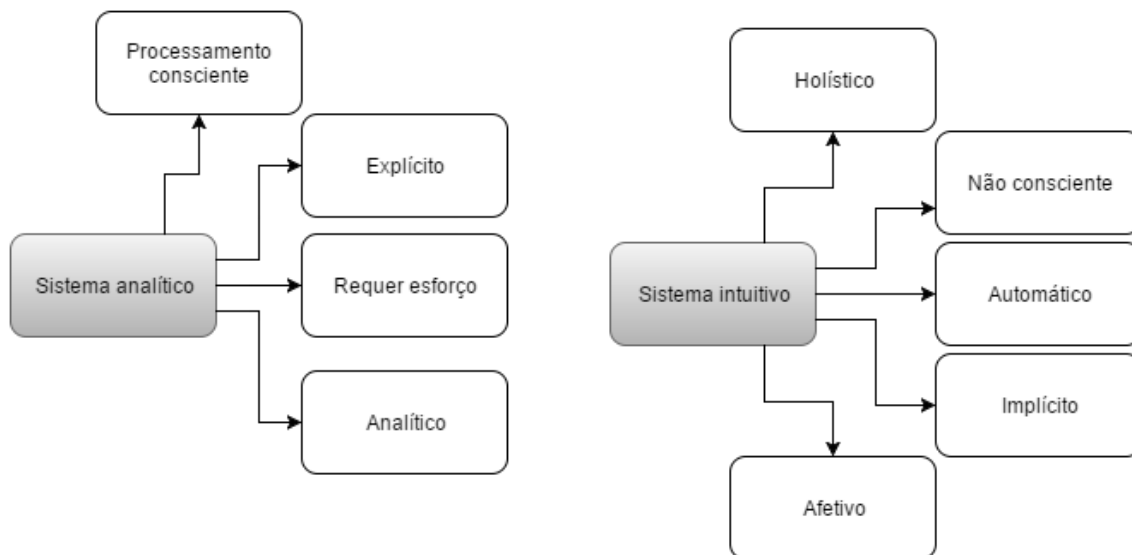
Figura 2 – Modelo de decisão racional e modelo de decisão natural



Fonte: adaptado de HESSE, *et al.* (2016).

De forma semelhante, Pretz (2014) lista características para um modelo baseado na diferenciação entre abordagens intuitivas e analíticas, referindo-se à cognição na tomada de decisão. Tais características estão relacionadas na Figura 3:

Figura 3 – Sistemas cognitivos presentes na tomada de decisão



Fonte: adaptado de Pretz (2014).

A partir dos modelos apresentados pode-se identificar certa separação em dois grandes grupos quando nos referimos à tomada de decisão: o primeiro lastreado por características relacionadas à racionalidade, que priorizam métodos analíticos e maior formalidade; o segundo evidenciando maior simplificação, execução ágil e uso predominante de elementos subjetivos para execução de análise (intuição, instinto e experiências anteriores).

Além disto, pode-se levar em consideração, no processo decisório, o papel do próprio indivíduo. Neste sentido, o estilo decisório pode ser compreendido como o padrão de resposta habitual de uma pessoa ao deparar-se com uma situação que necessita de sua decisão (AHMED, HASNAIN e VENKATESAN, 2012; UZONWANNE, 2015).

Indivíduos com maior introversão tendem a pensar e operacionalizar suas ideias antes de externá-las; por outro lado, indivíduos extrovertidos buscam debater suas ideias com outros para esclarecê-las; além disto, o estilo cognitivo de alguns decisores pode ser marcado pelo pensamento rápido e metódico, enquanto que outros se caracterizam por um processo mais analítico e cuidadoso, empregando uma abordagem mais reflexiva (AHMED, HASNAIN e

VENKATESAN, 2012). O modelo citado por Uzonwanne (2015) *apud* Scott e Bruce (1995) propõe cinco estilos de decisor:

- racional: busca minuciosa e avaliação lógica de alternativas;
- intuitivo: confiança em palpites e intuições;
- dependente: busca por aconselhamento e direcionamento por outros;
- evasivo: tenta evitar se deparar com situações que exijam tomada de decisão;
- espontâneo: imediatista e com desejo de passar pelo processo decisório com a maior brevidade possível.

A partir da análise dos estilos gerais de tomada de decisão, Thunholm (2009) esboça padrões identificados entre os tipos inicialmente classificados: estilos intuitivo e espontâneo podem ser correlacionados, haja vista a tendência do estilo intuitivo de realizar análises rapidamente para sua escolha; por outro lado, o estilo espontâneo pode aproveitar-se das características reunidas pelo estilo intuitivo, que conferem certa agilidade e simplificação à tomada de decisão. Outra aproximação verificada pelo referido autor ocorre entre os estilos dependente e evasivo. Tal associação parece adequada, pois o agente evasivo pode passar a responsabilidade de sua decisão ao aconselhamento buscado pelo estilo dependente.

Em direção oposta, o estilo racional, para Loo (2000), não se encontra associado aos estilos intuitivo, espontâneo ou evasivo; contudo apresenta associação com o estilo dependente, sugerindo que o decisor com estilo racional está inclinado a realizar consultas durante sua seleção de alternativas, o que pode vir a contribuir para maximizar as análises possíveis neste processo.

Já Edwards e Elwyn (2006) tratam da coletividade das decisões, as quais são caracterizadas por requerer a coparticipação de pelo menos duas partes. Para os autores, tal colaboração envolve o compartilhamento de informações para que seja concluída a tomada de decisões, preferencialmente com as partes concordando sobre esta conclusão. Entretanto, em se tratando de tomada de decisão de forma coletiva, isto nem sempre é possível, o que expõe a necessidade de regras definirem o modo como a decisão será tomada nos casos em que ocorram divergências.

Mendelberg e Karpowitz (2016) enumeram duas das formas mais comuns para tomadas de decisão coletivas: unanimidade e maioria. Segundo os autores, a unanimidade apresenta características de maior inclusão e consenso, pois a decisão só é possível a partir do convencimento de todos os participantes de que aquela é a alternativa mais adequada. Assim, opiniões diferentes, mesmo que minoritárias, devem ser debatidas ou incluídas no decorrer do processo. Todos devem tomar sua decisão, viabilizando um ambiente com maior troca de informações e presença de comportamento cooperativo. Por outro lado, explicitam que, na abordagem a partir da decisão da maioria, tende a predominar a competição e o conflito. Isto ocorre pois não é necessário que todas as preferências sejam respeitadas, bastando que se reúna a maioria dos decisores sob o mesmo entendimento. Para os referidos autores, as alternativas existentes tentarão sobrepujar as demais até prevalecer, podendo ignorar as menos representativas: pode-se verificar, deste modo, a necessidade de existência de uma supremacia para que a decisão ocorra.

Ainda, Bateman e Snell (2009) citam as condições de operação do processo decisório. Ao ter disponíveis informações e previsibilidade das consequências das ações, classificam a condição como de certeza. Por outro lado, em uma condição de incerteza, o tomador de decisão não tem informações suficientes para mensurar os efeitos de suas ações. Avaliam, contudo, que a condição de certeza perfeita é rara, ainda mais em decisões administrativas importantes e não programadas, nas quais esclarecem que a incerteza ocorre na maioria das situações. Além disto, o risco derivado da incerteza presente no processo decisório é ponderado de diferentes maneiras de acordo com o estilo do decisor (ALOYSIUS, 2007), tornando o resultado deste processo variável devido a este fator.

Em situações com elevada condição de risco ou incerteza, segundo Brand (2008), assume papel importante na tomada de decisão a orientação recebida a partir de *feedbacks* originados de escolhas realizadas anteriormente. Para o autor, observa-se um aperfeiçoamento nas estratégias de decisão - resultando em escolha de alternativas mais favoráveis ao objetivo perseguido - ao se comparar uma situação inicial onde a estratégia é formulada somente a partir das informações disponíveis e percepções sobre o ambiente, frente a uma estratégia que adiciona *feedbacks* providos a este cenário inicial. Neste sentido,

é necessário sistematizar também o papel da informação para o contexto em estudo, assunto que será tratado na seção a seguir.

2.2 Qualidade da informação

Informação pode ser visualizada sob dois olhares distintos: como parte do processo de comunicação de conhecimento, onde é tratada como algo transportado entre um emissor e um receptor; ou numa visão semiótica, prevalecendo a visão de informação como algo usado para produzir e trocar significados, subsidiando a construção do conhecimento (CAPURRO e HJORLAND, 2007; MAI, 2013). Para Araújo (2010), entretanto, é consenso entre diversos autores que a informação possui diferentes vieses conforme o contexto em que é empregada.

A partir da caracterização que referencia o conceito de informação, grande é o debate sobre o papel da informação no processo de tomada de decisões: Brown e Brudney (2003) sustentam que, enquanto alguns autores vislumbram a informação como um componente norteador, que atua ativamente, diminuindo o ambiente de incerteza no decorrer do processo, outra corrente de estudiosos acredita que o papel da informação apresenta-se de modo abstrato, chancelando uma decisão tomada de modo predeterminado.

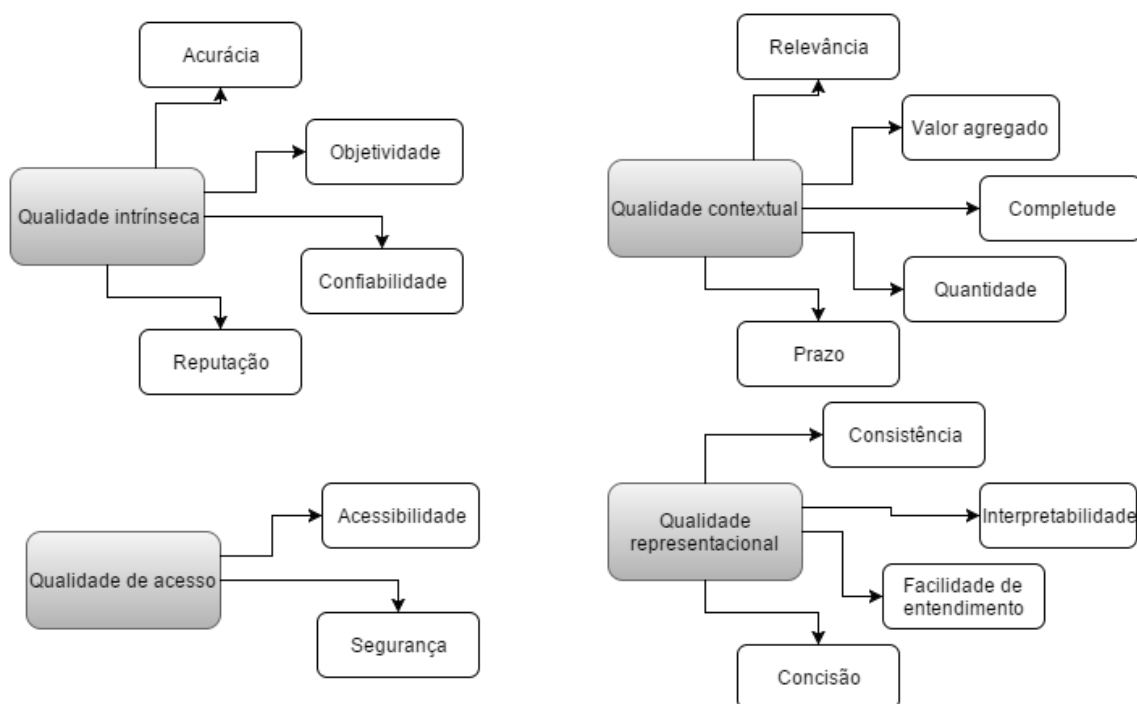
Para Choo (2001), a abordagem de informação como fiadora de uma decisão tomada sem análise cuidadosa anterior dos dados, é comumente associada a ambientes com alto grau de incerteza e variação constante de tarefas. Ainda segundo o autor, este cenário de uso da informação tende a incrementar o viés intuitivo, simbólico e político da decisão em detrimento de ser baseada na racionalidade.

Por outro lado, a presença de atributos da informação como completude, quantidade e disponibilidade possuem estreita relação com o decisor racional, ao passo que possibilita à decisão ser mais sistemática devido ao fato de que as avaliações ocorrem com maior grau de abrangência durante a avaliação de alternativas (CHANDRA, SRIVASTAVA e THENG, 2012). A partir disto, o uso da informação pode estar associado à necessidade de redução da incerteza durante o processo decisório, sendo que incerteza pode ser definida como a diferença entre a informação disponível e a informação requerida para que ocorra o desfecho de uma tarefa (FRISHAMMAR, 2003).

De maneira geral, tomadores de decisão, independentemente de seu nível na estrutura organizacional, precisam de informação de qualidade, relevante e inteligível para tomar decisões apropriadas (MAI, 2013; TURNPENNY e BEADLE-BROWN, 2015). Tais atributos, quando presentes, conduzem a uma redução da assimetria de informações entre as partes. Esta redução da assimetria é possível de ser visualizada nas mais diferentes áreas de aplicação, desde o atendimento de saúde do indivíduo (MOULT, FRANCK e BRADY, 2004), estudos meteorológicos (FORSLUND e JONSSON, 2007), direcionamento de investimentos financeiros (CLINCH, STOKES e ZHU, 2012) até gerenciamento contábil (GULLBERG, 2016). Neste sentido, a qualidade da informação vem sendo associada a desempenho organizacional superior (FRISHAMMAR, 2003; CALAZANS, 2008; CHAVEZ, *et al.*, 2015).

Qualidade da informação pode ser considerada um assunto amplo e por vezes controverso, possuindo vieses que a definem como algo subjetivo, cabendo ao indivíduo avaliar suas características (ZUURMOND, *et al.*, 2007). Entretanto, para Mai (2013), muitos estudos focam na quantificação ou medição dos atributos da qualidade, priorizando critérios que viabilizem a visão objetiva. Zuurmond, *et al.* (2007) e Sordi, Azevedo e Meireles (2014) fazem referência ao modelo proposto por Huang, Lee e Wang (1999), o qual, segundo os autores, busca reunir critérios de qualidade da informação em 15 dimensões, reunidas em quatro grupos. Na Figura 4 esta classificação está representada:

Figura 4 – Dimensões da qualidade da informação



Fonte: adaptado de Sordi, Azevedo e Meireles (2014).

Stair e Reynolds (2006), por sua vez, propõe um modelo alternativo para caracterizar a qualidade da informação, representado no Quadro 3:

Quadro 3 – Características da qualidade da informação

Atributo	Significado
Precisão	Informação apresenta exatidão, livre de erros
Completude	Grau no qual a informação não possui partes ausentes e apresenta amplitude adequada
Economicidade	O custo da informação condiz com o valor gerado pela sua utilização
Flexibilidade	Possibilidade de utilização da informação em diferentes contextos
Confiabilidade	Grau de fiabilidade da informação disponível, pode ser derivada de sua origem ou método de obtenção
Relevância	Estreita relação com o objetivo ao qual a informação se destina
Simplicidade	Quantidade e complexidade adequadas para o uso dado à informação
Prazo	Relação entre a disponibilidade da informação com o momento adequado à sua utilização. Grau de suficiência temporal
Verificabilidade	Possibilidade de checagem da correção da informação
Acessibilidade	Grau de restrição ou facilidade de acesso à informação
Segurança	Disponível somente para os usuários autorizados

Fonte: adaptado de Stair e Reynolds (2006).

No entanto, para Sordi, Azevedo e Meireles (2014), a definição das dimensões ou características da qualidade da informação ainda não apresenta completa concordância, sendo que variações são encontradas entre diferentes autores. Além disto, salientam que dimensões classificadas podem, inclusive, conflitar entre si, como, por exemplo, completude e prazo: completude maior tende a requerer prazo dilatado para recuperação, o que torna a informação menos recente. Entretanto, em relação aos atributos que qualificam uma

informação, ainda que seja arriscado tomá-los como consenso, vários autores têm identificado em suas pesquisas os elementos mostrados no Quadro 4:

Quadro 4 – Utilização de atributos da qualidade da informação

Atributo	Significado	Autores
Disponibilidade	Grau de disponibilidade ou dificuldade de recuperação da informação	Hwang e Lin (1999); Kahn, Strong e Wang (2002); Woudstra, van den Hooff e Schouten (2015);
Confiabilidade	Grau de fiabilidade da informação disponível	Mai (2013); van Knippenberg (2015); Ghasemaghaei e Hassanein (2016);
Quantidade	Volume de informação existente	Hwang e Lin (1999); Seppanen e Virrantaus (2015); van Knippenberg, <i>et al.</i> (2015); Ghasemaghaei e Hassanein (2016);
Acessibilidade	Grau de restrição ou facilidade de acesso à informação	Kahn, Strong e Wang (2002); Frishammar (2003); Seppanen e Virrantaus (2015);
Prazo	Relação entre a disponibilidade da informação com o momento adequado à sua utilização. Grau de suficiência temporal	Kahn, Strong e Wang (2002); Almlia (2013); Seppanen e Virrantaus (2015); Ghasemaghaei e Hassanein (2016); Gullberg (2016);
Compleitude	Grau no qual a informação não possui partes ausentes e apresenta amplitude adequada	Kahn, Strong e Wang (2002); Sordi, Azevedo e Meireles (2014); Ghasemaghaei e Hassanein (2016).

Fonte: compilado pelo autor (2016).

Em relação às características que qualificam a informação, algumas considerações são encontradas na teoria. Para Woudstra, van den Hooff e Schouten (2015), a forma como as informações são recuperadas e tornam-se disponíveis geralmente apresenta dicotomia entre facilidade de acesso e completude elevada, forçando o decisor a optar por determinada relação de custo-benefício quando necessita destes dados. Sugerem ainda, que a pressão temporal existente por um desfecho do processo decisório pode fazer com que fontes de informação menos confiáveis sejam utilizadas, porém com acessibilidade facilitada, em detrimento de informações que priorizam a completude.

Outro ponto a considerar refere-se a volume e natureza das informações, que passaram por grandes transformações a partir do final do século XX, devido ao surgimento e disseminação de diversas tecnologias ocorridos neste período (VAN KNIPPENBERG, *et al.*, 2015; GHASEMAGHAEI e HASSANEIN, 2016). Incrementados pelo avanço tecnológico e o crescimento de indústrias baseadas em tecnologia, elevou-se consideravelmente a capacidade de armazenamento e compartilhamento de informações (GHASEMAGHAEI e HASSANEIN, 2016).

Este aumento supera a capacidade de atenção e análise de informação dos decisores, se por um lado isto confere maior subsídio informacional para a tomada de decisão (FRISHAMMAR, 2003), por outro lado o excesso torna necessário classificar e selecionar as informações a serem processadas (HWANG e LIN, 1999; VAN KNIPPENBERG, *et al.*, 2015).

Quanto ao prazo no qual a informação é disponibilizada, Almilia, *et al.* (2013) afirmam que ele pode influenciar a forma como o decisor avalia a situação com a qual se depara. Segundo os autores, as etapas que fazem parte da tomada de decisão tendem a ser mais afetadas por informações adicionadas num prazo recente, independentemente do fato de serem negativas ou positivas para o resultado do processo.

Finalmente, a fonte da informação utilizada por decisores comumente pode estar localizada dentro da fronteira da organização, assim apresentando característica reservada; ou fora da organização, indicando maior publicidade desta informação (FRISHAMMAR, 2003).

Assim sendo, qualidade superior da informação frequentemente tem sido associada a melhores resultados da decisão tomada, com maior satisfação referente a este resultado (GHASEMAGHAEI e HASSANEIN, 2016). Porém, não se pode descartar aspectos como a origem variada e múltipla, erros sistemáticos no processo de obtenção, armazenamento em grande quantidade e julgamentos equivocados que influenciam a qualidade da informação e por consequência seu papel na eficácia da tomada de decisão (ZUURMOND, *et al.*, 2007; CALAZANS, 2008).

2.3 Instituições de ensino superior: setores público e privado

Ainda que não se possa tomar as IES como teoria, julga-se importante abordar este assunto em seu caráter histórico e social, de forma a contextualizar e explicitar sua importância na presente pesquisa.

O ensino superior no Brasil teve seu início durante o período monárquico de forma incipiente, com a vinda da família real portuguesa para o Brasil em 1808, visando suprir a demanda por profissionais originada à época (ALVES, 2009). As primeiras IES consolidaram-se na década de 30 do século XX, evidenciando a temporalidade recente deste tipo de instituição na realidade

brasileira (DURHAM, 2003). A expansão ocorreu no decorrer do século XX, resultando em uma visível difusão a partir de então (INEP, 2015).

Sécca e Leal (2009) afirmam que as atribuições passaram de, inicialmente, atender demandas das classes abastadas, para buscar um papel mais integrado ao progresso econômico, social e científico da sociedade brasileira. Acrescentam que, no desempenho desta função, o caráter de importante ambiente para a produção de conhecimento científico tornou-se evidente.

Quanto ao aspecto regulatório, o Ministério da Educação – MEC (2015) define IES como organizações que promovem a formação nos níveis de graduação, sequencial, extensão e pós-graduação. Ainda, classifica-as quanto à sua organização acadêmica em universidades, centros universitários e faculdades. Finalmente, divide-as em categorias administrativas: públicas e privadas.

A definição e distinção entre estes tipos administrativos são possíveis a partir de três critérios comumente utilizados: propriedade, origem dos recursos financeiros e forma de controle social – forças de mercado no caso de organizações privadas e maior susceptibilidade à autoridade governamental, no caso de organizações públicas (HVIDMAN e ANDERSEN, 2013).

No Brasil, além da presença do setor público, voltado a atender demandas específicas e focadas em uma visão científica e de pesquisa – dificilmente mantidas com o pagamento de mensalidades - o setor privado apresenta duas orientações distintas: um segmento comunitário ou confessional não lucrativo, mais próximo ao setor público, e outro, alinhado a condutas empresariais (NUNES, FERNANDES e ALBRECHT, 2012).

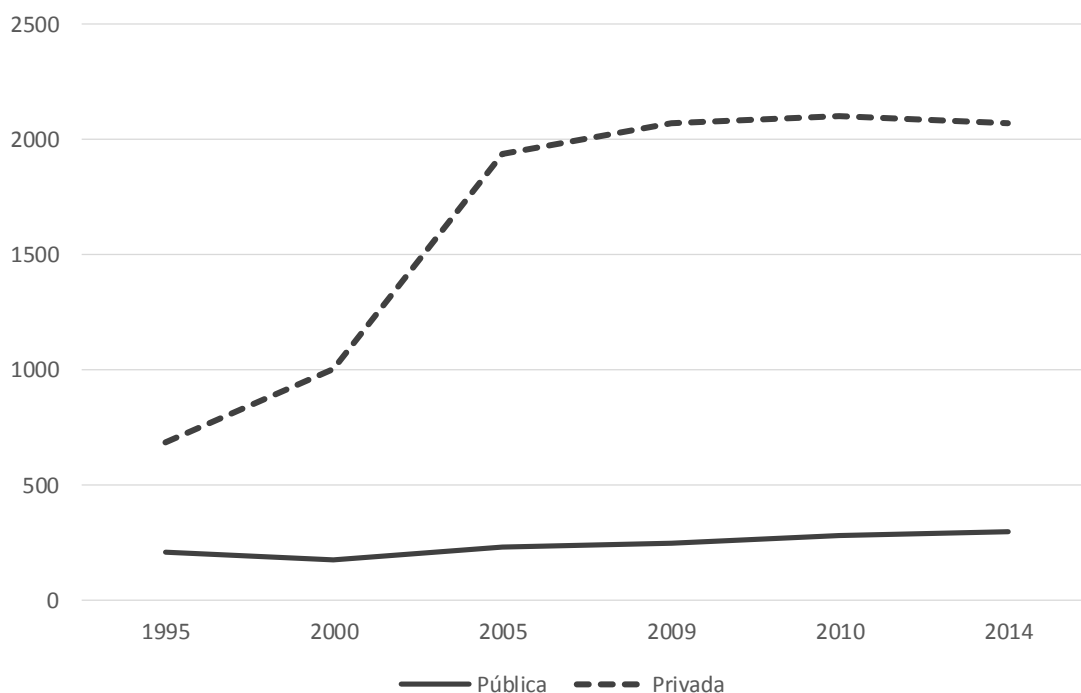
Para Durham (2003), este segmento empresarial existente no setor privado prosperou por buscar atender a demanda por educação de nível superior como forma de obtenção de diplomas, que garantem o acesso a profissões regulamentadas ou posicionamento privilegiado no mercado de trabalho. Considera, ainda, que existe certa concentração deste tipo de instituição em cursos de menor custo e elevada oferta de vagas. Além disto, acrescenta que as exigências a cumprir para acesso a estas vagas também tendem a ser reduzidas devido ao custo marginal reduzido. Outro ponto a ressaltar quando são

abordadas IES do setor privado é sua concentração geográfica em regiões com maior desenvolvimento econômico (DURHAM, 2003).

Quanto ao setor público, suas IES têm sido estimuladas a melhorar seus processos organizacionais, tendo em vista além de fortalecer a pesquisa acadêmica, contribuir com a manutenção do equilíbrio financeiro das contas públicas (SERRANO-VELARDE e KRÜCKEN, 2012).

Em referência ao número de IES no Brasil, o Censo da Educação Superior, organizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), mostra incremento quantitativo durante o período compreendido entre 1995 e 2014. Este crescimento é demonstrado na Figura 5:

Figura 5 – IES no Brasil (1995-2014)



Fonte: INEP (2015).

Da análise do gráfico, pode-se depreender um acentuado crescimento na quantidade de IES privadas, especialmente no período de 1995 a 2005. Partiu-se de um total de 684 IES privadas no ano de 1995 para 2070 em 2014 – incremento de 202%. Quanto às IES públicas, eram 210 em 1995 e passaram a ser 298 em 2014 - aumento de 42%.

É desejável que esta ampliação do número de IES seja acompanhada pela elevação dos índices de qualidade de ensino e pesquisa. Neste sentido, o

ambiente proporcionado e sua eficiência como organização são fatores que influenciam diretamente o desempenho e conseqüente formação discente, uma das atividades fim deste tipo organizacional (SAMPAIO e GUIMARÃES, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação do presente trabalho pode ser situada na intersecção entre pesquisa descritiva e pesquisa exploratória. Isto se deve ao fato de que descreve as características de uma amostra e apresenta natureza exploratória quando investiga a existência de padrões subliminares presentes.

A coleta de dados emprega questionário, dividido em dois grupos: o primeiro baseado em Moron (1998) e Freitas, *et al.* (1998) em relação às questões que abordam estilos de decisão e o segundo, que trata da qualidade da informação, um compêndio de características frequentemente associadas a este quesito, adaptado do modelo proposto por Stair e Reynolds (2006).

As questões sobre estilos de decisão estão explícitas no Quadro 5:

Quadro 5 – Questões sobre estilos de decisão

Questão	O que se pretende medir	Suporte teórico
Considerações para decisão orientadas para presente ou futuro	Avaliar prazo quando as decisões terão efeito	Bateman e Snell (2009); Nemkova (2015);
Decisões coletivas/individuais	Grau de individualidade do processo decisório	Edwards e Elwyn (2006); Uzonwanne (2015);
Estilo autoritário/consultivo	Grau de centralização das decisões	Campbell, Goodie e Foster (2004); Thunholm (2009);
Tomada de decisão lento/rápido	Grau de rapidez ou lentidão da tomada de decisão	Ahmed, Hasnain e Venkatesa (2012); Uzonwanne (2015);
Decisor racional/emocional	Grau do decisor quanto ao uso da razão ou emoção para sua decisão	Ranganathan e Sethi (2002); Sahm e von Weizsäcker (2015);
Propensão ao risco	Grau de exposição ao risco aceito pelo decisor	Campbell, Goodie e Foster (2004); Aloysius (2007);
Conhece antecipadamente as consequências das decisões	Grau de previsibilidade e controle da decisão tomada	Bateman e Snell (2009); Uzonwanne (2015)
Considera cuidadosamente alternativas na tomada de decisão	Frequência de avaliação das escolhas possíveis para a tomada de decisão	Ahmed, Hasnain e Venkatesa (2012); Nemkova (2015);
Consulta à equipe de trabalho	Frequência da consulta à equipe de trabalho	Sieck e Arkes (2005); Ahmed, Hasnain e Venkatesa (2012); Uzonwanne (2015);
Consulta aos subordinados	Frequência da consulta aos subordinados na tomada de decisão	Bäck, <i>et al</i> (2011); Ahmed, Hasnain e Venkatesa (2012); Uzonwanne (2015);
Ocorrência de feedback da decisão tomada	Frequência de feedback ao final do processo decisório	Stewart, Mumpower e Holzworth (2011);
Realização de reavaliação de decisões	Frequência de reavaliação de decisões tomadas	Bäck, <i>et al</i> (2011); Stewart, Mumpower e Holzworth (2011);
Participação na seleção da equipe	Frequência de envolvimento na seleção da equipe	Elder (2010); Jain (2015).

Fonte: adaptado de Moron (1998).

Após questões sobre estilos de decisão, questões referentes aos atributos de qualidade da informação são trazidas no Quadro 6:

Quadro 6 - Questões sobre qualidade da informação

Questão	O que se pretende medir	Suporte teórico
Disponibilidade de informações	Grau de disponibilidade de informações para tomada de decisão	Hwang e Lin (1999); Kahn, Strong e Wang (2002);
Confiabilidade da informação	Grau de fiabilidade da informação disponível	Mai (2013); van Knippenberg (2015); Ghasemaghaei e Hassanein (2016);
Quanto às informações utilizadas serem públicas/privadas	Grau de acessibilidade da informação necessária para a tomada de decisão	Kahn, Strong e Wang (2002); Frishammar (2003); Seppanen e Virrantaus (2015)
Prazo no qual a informação torna-se disponível	Grau de adequação do prazo de disponibilidade da informação para a tomada de decisão	Kahn, Strong e Wang (2002); Seppanen e Virrantaus (2015); Gullberg (2016); Ghasemaghaei e Hassanein (2016);
Quanto às informações utilizadas serem completadas/incompletas	Grau de completude das informações utilizadas durante o processo decisório	Kahn, Strong e Wang (2002); Ghasemaghaei e Hassanein (2016)
Volume de informação disponível para a tomada de decisão	Adequação do volume de informação para a tomada de decisão	Hwang e Lin (1999); Seppanen e Virrantaus (2015).

Fonte: adaptado de Stair e Reynolds (2006).

Finalmente, submeteu-se ao respondente uma questão que trata da eficácia percebida de suas próprias decisões, que utiliza escala valorada de 1 a 10, onde 1 é a menor eficácia percebida e 10 maior percepção da eficácia da decisão tomada. Para as questões relacionadas ao estilo pessoal do decisor e à qualidade percebida da informação foram utilizadas escalas com valores de 1 a 5, indicando a intensidade ou aproximação com as características identificadas nos extremos da escala, conforme explicitado no Apêndice A; já para os itens que avaliavam o índice de ocorrências, o valor 1 traduz menor frequência, enquanto o valor 5 indica maior frequência, sendo também detalhados no Apêndice A.

A amostra utilizada neste trabalho é não probabilística intencional, sendo considerados como decisores, indivíduos com vínculo laboral com a instituição, responsáveis por tomar decisões no exercício de suas funções, incluídos nos níveis: operacional, gerencial e estratégico. Os decisores englobados pela amostra são: professores, profissionais da área de tecnologia da informação e comunicação, técnicos administrativos dos setores de recursos humanos e finanças e coordenadores e secretários de cursos disponibilizados pelas instituições. Esta amplitude deve-se ao fato de a pesquisa buscar evidenciar o processo decisório e suas relações independentemente do nível organizacional. As IES participantes da pesquisa, sendo uma pública e a outra de natureza privada, estão localizadas no estado do Paraná, sendo que foram coletadas respostas de decisores lotados em unidades situadas na capital Curitiba. Quanto

à IES privada, fundada no ano de 1993, oferece 14 cursos de graduação e 24 cursos de pós-graduação; possui 307 colaboradores e 2.980 alunos. Na IES pública, fundada em 1912, observa-se um total de 134 cursos de graduação e 292 cursos de pós-graduação; 6.315 é o número de colaboradores e 64.936 são os discentes. No entanto, é necessário esclarecer que, na IES pública a pesquisa limitou-se às seguintes unidades: Setor de Tecnologia, Setor de Ciências Humanas, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Centro de Computação Eletrônica. Neste estrato, os cursos de graduação totalizam 28, somados a 35 cursos de pós-graduação, o total de discentes é de 7.479 e a quantidade de colaboradores é 918. Do universo apresentado, obteve-se 62 respondentes na instituição privada e 60 na pública.

O instrumento de pesquisa foi disponibilizado aos decisores de cada instituição através de correio eletrônico com preenchimento online na ferramenta Google Forms e, de maneira alternativa, apresentado fisicamente para preenchimento dos participantes, sem intervenção do pesquisador.

Quanto à análise quantitativa dos dados coletados, foi realizada conforme os procedimentos metodológicos apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 – Protocolo de análise

Etapa	Procedimentos	Objetivos	Suporte teórico
1	Estatística descritiva	Descrever o conjunto de dados	Cooper e Schindler (2003); Hair Jr., <i>et al.</i> (2005);
2	Tabelas de contingência (X^2) e H de Kruskal-Wallis	Verificar a existência de diferenças entre grupos	Field (2009); Lombardo e Beh (2010);
3	Alfas de Cronbach, autovalores e inércias das dimensões	Determinar o número adequado de dimensões para representação do fenômeno estudado	Maroco e Garcia-Marques (2006); Carvalho (2008);
4	Medidas de discriminação	Visualizar as melhores representações dos elementos nas dimensões escolhidas	Carvalho (2008);
5	Massas e inércias das categorias	Identificar os agrupamentos com maior influência sobre os demais	Favero, <i>et al.</i> (2009);
6	Gráfico de quantificação das categorias	Visualizar a distribuição das categorias em um plano com o número de dimensões escolhidas	Carvalho (2008); Favero, <i>et al.</i> (2009);
7	Correlação entre as variáveis transformadas	Determinar o grau de associação entre as variáveis	Field (2009).

Fonte: compilado pelo autor (2016).

Em um primeiro momento, buscaram-se diferenças bivariadas (Etapa 2) no intuito de identificar distinções, entre os tomadores de decisão das instituições, quanto ao próprio estilo de decisão, a qualidade das informações

disponíveis e a percepção da eficácia. Posteriormente, empregou-se a Análise de Correspondência Múltipla (etapas de 3 a 7), de maneira a evidenciar as características que diferenciam a amostra entre si.

Os dados coletados foram tabulados através de planilha elaborada com o software Microsoft® Excel® 2013. Para análise dos dados, o software IBM® SPSS® Statistics 21 foi empregado, importando-se os dados da planilha confeccionada na etapa de organização e tabulação dos dados.

Após a análise quantitativa dos dados, três decisores da IES privada e três decisores da IES pública foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada no intuito de confrontá-los com as associações identificadas. O protocolo inicial da entrevista incluiu três questionamentos que são trazidos no Quadro 8:

Quadro 8 – Protocolo inicial da entrevista semi-estruturada

Etapa	Enunciado
1	Você concorda com as associações demonstradas no gráfico? Por quê?
2	Quais outros fatores, além do estilo pessoal do decisor e da qualidade da informação, você considera que influenciam na eficácia de sua tomada de decisão?
3	Em sua opinião, quais razões explicariam as associações apontadas no gráfico?

Fonte: o autor (2016).

O objetivo desta etapa foi coletar as opiniões dos entrevistados em relação aos resultados encontrados na análise quantitativa, fornecendo um arcabouço mais robusto para a explicação do fenômeno estudado. Entendeu-se também como um método adequado para qualificar as associações verificadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A partir dos procedimentos metodológicos explicitados procedeu-se à análise dos dados, baseada no protocolo de análise estabelecido, e discussão dos resultados, as quais são trazidas nesta seção.

4.1 Análise quantitativa dos dados

Obtiveram-se como amostra de dados para análise 62 conjuntos de respostas em IES privada e 60 em IES pública. Partindo deste quantitativo julgou-se propício reduzir a três os valores possíveis obtidos dos questionários, de maneira a possibilitar o emprego de testes que possam distinguir adequadamente diferenças presentes na base de dados que prescindem de formalidades paramétricas, visto a natureza qualitativa das questões. Esta redução evitou comprometer o emprego de testes mais robustos mesmo com reduzido número de respostas obtidas. Para os dados referentes ao estilo do tomador de decisão, a qualidade percebida da informação e as características da decisão tomada, os valores foram agrupados da seguinte forma: valores 1-2, valor 3 e valores 4-5 - esta reclassificação está detalhada nas Tabelas 2, 3 e 4. No caso da eficácia percebida da decisão tomada, o agrupamento ocorreu acumulando-se os valores 1, 2, 3 e 4 como baixa eficácia percebida, 5 e 6 como intermediária e 7, 8, 9 e 10 como sendo alta eficácia percebida.

Quanto à análise dos dados, inicialmente é necessário que se descreva as frequências das características pessoais dos decisores respondentes, as quais são explicitadas na Tabela 1:

Tabela 1 – Características pessoais dos respondentes

Característica pessoal	Categorias	Privada	Pública	Total
Gênero	Feminino	33,9	46,7	40,2
	Masculino	66,1	53,3	59,8
Idade (anos)	Mínimo	21	28	21
	Máximo	63	66	66
	Média	33,69	45,20	39,35
	Desvio padrão	10,692	10,475	12,021
Tempo na instituição (anos)	Mínimo	0	1	0
	Máximo	21	45	45
	Média	5,74	16,52	11,04
	Desvio padrão	4,945	11,224	10,150
Tempo de profissão (anos)	Mínimo	3	3	3
	Máximo	47	45	47
	Média	14,45	23,85	19,07
	Desvio padrão	9,950	10,501	11,222
Nível hierárquico (%)	Operacional	69,4	63,3	66,4
	Gerencial	17,7	25,0	21,3
	Estratégico	12,9	11,7	12,3
Escolaridade (%)	Ensino médio	9,7	11,7	10,7
	Graduação	59,7	25,0	42,6
	Especialização	17,7	50,0	33,6
	Mestrado	9,7	6,7	8,2
	Doutorado	3,2	6,7	4,9

Fonte: o autor (2016).

Questionamentos que abordaram características de estilo do decisor são apresentados na Tabela 2, com os respectivos resultados percebidos:

Tabela 2 – Estilo do tomador de decisão na IES pública e privada

Questões	Categorias	Agrupamento das respostas	Privada (%)	Pública (%)
Prazo para considerações	Curto	1 e 2	17,7	16,7
	Médio	3	51,6	38,3
	Longo	4 e 5	30,7	45,0
Decisões coletivas/individuais	Individual	1 e 2	37,1	20,0
	Intermediário	3	33,9	23,3
	Coletivo	4 e 5	29,0	56,7
Estilo autoritário/consultivo	Autoritário	1 e 2	9,7	5,0
	Intermediário	3	22,6	13,3
	Consultivo	4 e 5	67,7	81,7
Estilo objetivo/subjetivo	Objetivo	1 e 2	61,3	55,0
	Intermediário	3	27,4	28,3
	Subjetivo	4 e 5	11,3	16,7
Tomada de decisão lento/rápido	Lento	1 e 2	8,1	10,0
	Intermediário	3	37,1	38,3
	Rápido	4 e 5	54,8	51,7
Racional/emocional	Racional	1 e 2	61,3	61,7
	Intermediário	3	24,2	23,3
	Emocional	4 e 5	14,5	15,0
Propensão ao risco	Arriscada	1 e 2	1,7	5,0
	Intermediário	3	17,7	15,0
	Segura	4 e 5	80,6	80,0
Conhece antecipadamente as consequências das decisões	Raramente	1 e 2	17,8	5,0
	Intermediário	3	41,9	21,7
	Frequentemente	4 e 5	40,3	73,3
Considera cuidadosamente as alternativas	Raramente	1 e 2	12,9	3,3
	Intermediário	3	35,5	10,0
	Frequentemente	4 e 5	51,6	86,7
Consulta à equipe de trabalho	Raramente	1 e 2	9,7	1,7
	Intermediário	3	16,1	3,3
	Frequentemente	4 e 5	74,2	95,0
Consulta aos subordinados	Raramente	1 e 2	9,7	8,3
	Intermediário	3	25,8	6,7
	Frequentemente	4 e 5	64,5	85,0
Ocorrência de feedback da decisão tomada	Raramente	1 e 2	35,5	8,3
	Intermediário	3	27,4	16,7
	Frequentemente	4 e 5	37,1	75,0
Realização de reavaliação de decisões	Raramente	1 e 2	14,5	8,3
	Intermediário	3	24,2	15,0
	Frequentemente	4 e 5	61,3	76,7
Participação na seleção da equipe	Raramente	1 e 2	54,8	56,7
	Intermediário	3	11,3	13,3
	Frequentemente	4 e 5	33,9	30,0

Fonte: o autor (2016).

As informações utilizadas na tomada de decisão foram avaliadas através de questões cujos resultados são apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 – Características das informações na IES pública e privada

Questões	Categorias	Agrupamento das respostas	Privada (%)	Pública (%)
Disponibilidade de informações	Indisponível	1 e 2	22,6	11,7
	Intermediário	3	43,5	40,0
	Disponível	4 e 5	33,9	48,3
Confiabilidade da informação	Inadequado	1 e 2	12,9	6,7
	Intermediário	3	41,9	41,7
	Adequado	4 e 5	45,2	51,6
Acesso à informação utilizada	Pública	1 e 2	22,6	61,7
	Intermediária	3	30,6	26,7
	Privada	4 e 5	46,8	11,7
Prazo no qual a informação torna-se disponível	Inadequado	1 e 2	21,0	20,0
	Intermediário	3	27,4	33,3
	Adequado	4 e 5	51,6	46,7
Compleitude da informação	Incompleta	1 e 2	8,1	8,3
	Intermediário	3	38,7	40,0
	Completa	4 e 5	53,2	51,7
Quantidade (volume) de informação para a tomada de decisão	Insuficiente	1 e 2	12,9	10,0
	Intermediário	3	35,5	35,0
	Plena	4 e 5	51,6	55,0

Fonte: o autor (2016).

Dados dos atributos referentes à decisão tomada pelos decisores questionados são trazidos na Tabela 4:

Tabela 4 – Características da decisão tomada

Questões	Categorias	Agrupamento das respostas	Privada (%)	Pública (%)
Prazo em que as decisões têm seus resultados conhecidos	Curto	1 e 2	24,2	35,0
	Médio	3	53,2	38,3
	Longo	4 e 5	22,6	26,7
As decisões tomadas são rotineiras (programadas) ou inesperadas (não programada)	Rotineira	1 e 2	40,3	46,7
	Intermediária	3	40,3	40,0
	Inesperada	4 e 5	19,4	13,3
Eficácia percebida da decisão tomada	Baixa	1, 2, 3 e 4	51,6	38,3
	Média	5 e 6	41,9	45,0
	Alta	7, 8, 9 e 10	6,5	16,7

Fonte: o autor (2016).

Inicialmente são estabelecidas relações entre a eficácia da decisão percebida com as variáveis de controle nominais “Gênero”, “Nível hierárquico” e “Escolaridade”. Na relação entre “Gênero” e a “Eficácia percebida da decisão tomada”, verificou-se diferença estatisticamente significativa na instituição privada ($X^2(2) = 11,226$, p-valor < 0,004), na instituição pública ($X^2(2) = 6,539$, p-valor < 0,038) e quando avaliados os dois tipos institucionais ($X^2(2) = 8,362$, p-valor < 0,015). Não foram encontradas diferenças significativas a um nível de confiança de 95% nas relações entre “Eficácia percebida da decisão tomada” e as seguintes variáveis de controle nominais: “Nível hierárquico” (IES privada: $X^2(4) = 6,035$, p-valor < 0,197, IES pública: $X^2(4) = 13,547$, p-valor < 0,109 e Total: $X^2(4) = 10,487$, p-valor < 0,133) e “Escolaridade” (IES privada: $X^2(8) =$

5,984, p-valor < 0,649, IES pública: $X^2(8) = 6,612$, p-valor < 0,579 e Total: $X^2(8) = 7,732$, p-valor < 0,460).

Quanto às variáveis de controle escalares: “Idade”, “Tempo na instituição” e “Tempo de profissão”, ao serem relacionadas com a “Eficácia percebida da decisão tomada”, também não foram evidenciadas diferenças significativas para idade ($H(2) = 1,306$, p-valor < 0,520), tempo na instituição ($H(2) = 1,260$, p-valor < 0,533) e tempo de profissão ($H(2) = 0,728$, p-valor < 0,695) dos decisores consultados.

A sequência da análise buscou verificar a existência de relações entre diferentes características de estilo do decisor da IES privada e pública e sua percepção de eficácia quanto à decisão tomada. Os resultados são apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 – Estilos dos decisores vs. eficácia percebida da decisão

Variável	Privada		Pública		Total	
	X ² (4)	p-valor	X ² (4)	p-valor	X ² (4)	p-valor
Prazo para considerações	2,260	0,688	0,932	0,063	5,708	0,222
Decisões individuais/coletivas	0,614	0,961	7,024	0,135	5,235	0,264
Estilo autoritário/consultivo	4,904	0,297	7,286	0,122	8,471	0,076
Decisões com base em dados objetivos/subjetivos	8,764	0,067	2,589	0,629	7,648	0,105
Tomada de decisão lento/rápido	5,739	0,219	0,565	0,967	2,378	0,667
Decisor racional/emocional	8,203	0,084	5,879	0,208	6,737	0,150
Propensão ao risco	2,085	0,720	3,371	0,498	3,697	0,449
Conhece antecipadamente as consequências das decisões	2,878	0,578	6,604	0,158	4,104	0,392
Considera cuidadosamente alternativas na tomada de decisão	5,290	0,259	6,402	0,171	11,550	0,021
Consulta à equipe de trabalho	2,241	0,692	4,043	0,400	2,740	0,602
Consulta aos subordinados	7,025	0,135	8,241	0,083	14,690	0,005
Ocorrência de feedback da decisão tomada	8,866	0,065	4,681	0,322	13,650	0,008
Realização de reavaliação de decisões	4,295	0,368	2,518	0,641	4,109	0,391
Participação na seleção da equipe	3,706	0,447	0,548	0,969	2,608	0,625

Fonte: o autor (2016).

Quando avaliados separadamente decisores de instituições privadas e públicas, não se notam diferenças significativas na relação entre características dos decisores e eficácia da decisão. Porém, quando os dois grupos são postos lado a lado, as características “Considera cuidadosamente alternativas na

tomada de decisão” ($X^2(4) = 11,550$, p-valor $< 0,021$), “Consulta aos subordinados” ($X^2(4) = 14,690$, p-valor $< 0,005$) e “Ocorrência de *feedback* da decisão tomada” ($X^2(4) = 13,650$, p-valor $< 0,008$) apresentam diferenças significativas.

Foram avaliadas também características das informações envolvidas na tomada de decisão e sua influência na eficácia da decisão, cujos resultados são disponibilizados no Quadro 10:

Quadro 10 – Atributos da informação vs. eficácia percebida da decisão

Característica	Privada		Pública		Total	
	X ² (4)	p-valor	X ² (4)	p-valor	X ² (4)	p-valor
Disponibilidade de informações	8,657	0,070	0,384	0,984	6,998	0,136
Confiabilidade da informação	5,290	0,259	4,978	0,290	7,472	0,113
Acessibilidade da informação utilizada	5,934	0,204	1,353	0,852	3,780	0,437
Prazo no qual a informação torna-se disponível	0,767	0,943	5,649	0,227	4,307	0,366
Compleitude da informação	10,385	0,034	3,800	0,434	9,962	0,041
Quantidade (volume) de informação disponível para a tomada de decisão	6,077	0,193	9,197	0,056	14,192	0,007

Fonte: o autor (2016).

Observando os grupos isoladamente, a variável referente à “Compleitude da informação” mostrou diferença significativa entre os decisores de IES privadas ($X^2(4) = 10,385$, p-valor $< 0,034$). Quando avaliadas tanto IES privadas quanto públicas, verificou-se que, além desta variável ($X^2(2) = 9,962$, p-valor $< 0,041$), a “Quantidade de informação disponível para a tomada de decisão” ($X^2(4) = 14,192$, p-valor $< 0,007$) também denota diferença significativa.

Com a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos avaliados, procedeu-se a Análise de Correspondência Múltipla, por tratar-se de variáveis nominais, visando identificar as categorias que se diferenciaram. Esta análise distribui os agrupamentos distintos em n dimensões, utilizando-se os alfas de Cronbach para representar a capacidade do número de dimensões em agrupar as categorias que se assemelham. Desta maneira, avaliando-se os alfas de Cronbach, autovalores e inércias das 14 possíveis dimensões mostrados no Quadro 11, é possível reduzir o número de dimensões sem comprometer a representatividade das distinções encontradas:

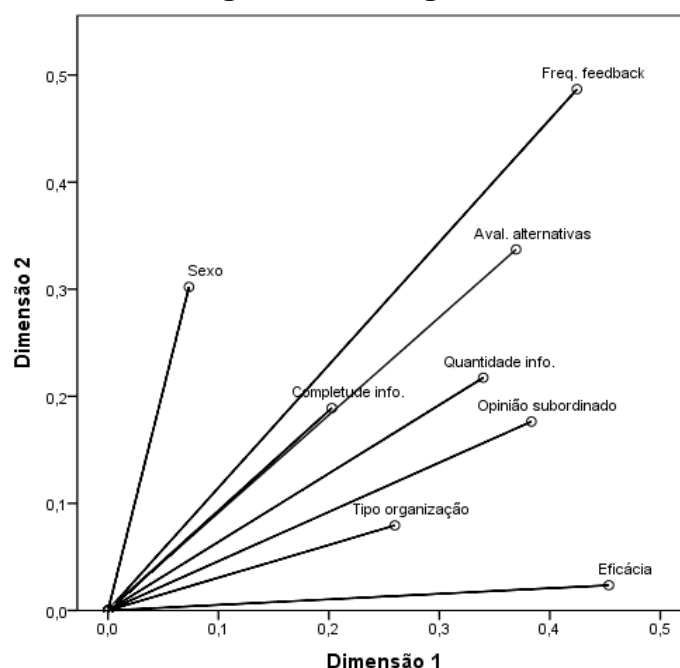
Quadro 11 - Alfas de Cronbach, autovalores e inércias das dimensões

Dimensão	Alfa	Autovalores	Inércia
1	0,69	2,51	0,31
2	0,51	1,81	0,23
3	0,29	1,34	0,17
4	0,15	1,16	0,14
5	0,06	1,06	0,13
6	0,03	1,02	0,13
7	-0,08	0,94	0,12
8	-0,17	0,87	0,11
9	-0,55	0,67	0,08
10	-0,62	0,65	0,08
11	-0,92	0,55	0,07
12	-1,05	0,52	0,07
13	-1,17	0,49	0,06
14	-1,63	0,41	0,05

Fonte: o autor (2016).

Em Ciências Sociais Aplicadas, Maroco e Garcia-Marques (2006) indicam que valores de alfa de Cronbach a partir de 0,6 podem ser considerados úteis para determinar um agrupamento. Nos valores encontrados nota-se que somente uma dimensão apresenta esta característica. Seguindo exclusivamente este critério, as variáveis seriam expressas sobre uma linha (representação unidimensional) dificultando a visualização dos agrupamentos. Assim sendo, mesmo que a segunda dimensão não apresente valor minimamente apropriado, opta-se por distribuir as categorias em duas dimensões, no intuito de fornecer uma melhor visualização dos agrupamentos.

Nas duas dimensões escolhidas, as variáveis melhor representadas por suas medidas de discriminação são observadas na Figura 6:

Figura 6 – Categorias

Fonte: o autor (2016).

No plano bidimensional demonstrado, nota-se que as variáveis “Sexo” e “Eficácia” são melhores representadas em apenas uma das dimensões – o que explica o alfa de Cronbach reduzido para duas dimensões, conforme já mostrado no Quadro 11. As variáveis relacionadas à “Completeness da informação” e “Tipo de organização” fornecem explicação razoável dispostos em duas dimensões, enquanto “Frequência de *feedback*”, “Avaliação de alternativas”, “Quantidade de informação” e consulta à “Opinião do subordinado” apresentam melhor representação no plano bidimensional.

Para as categorias das variáveis, a distribuição de suas massas e inércias no plano bidimensional é trazido no Quadro 12:

Quadro 12 – Frequências, massas e inércias das categorias

Variável	Categorias	Frequências	Massas	Inércias
Tipo organização	Privada	62	0,064	0,061
	Pública	60	0,061	0,064
Gênero	Feminino	49	0,050	0,075
	Masculino	73	0,075	0,050
Consideração cuidadosa alternativas	Raramente	10	0,010	0,115
	Moderadamente	28	0,029	0,096
	Frequentemente	84	0,086	0,039
Consideração opinião subordinados	Raramente	11	0,011	0,114
	Moderadamente	20	0,020	0,105
	Frequentemente	91	0,093	0,032
Frequência feedback	Raramente	27	0,028	0,097
	Moderadamente	27	0,028	0,097
	Frequentemente	68	0,070	0,055
Quantidade de informação	Insuficiente	12	0,012	0,113
	Moderado	51	0,052	0,073
	Plena	59	0,060	0,065
Completeness da informação	Incompleta	10	0,010	0,115
	Intermediário	48	0,049	0,076
	Completa	64	0,066	0,059
Eficácia	Baixa	55	0,056	0,069
	Média	53	0,054	0,071
	Alta	14	0,014	0,111

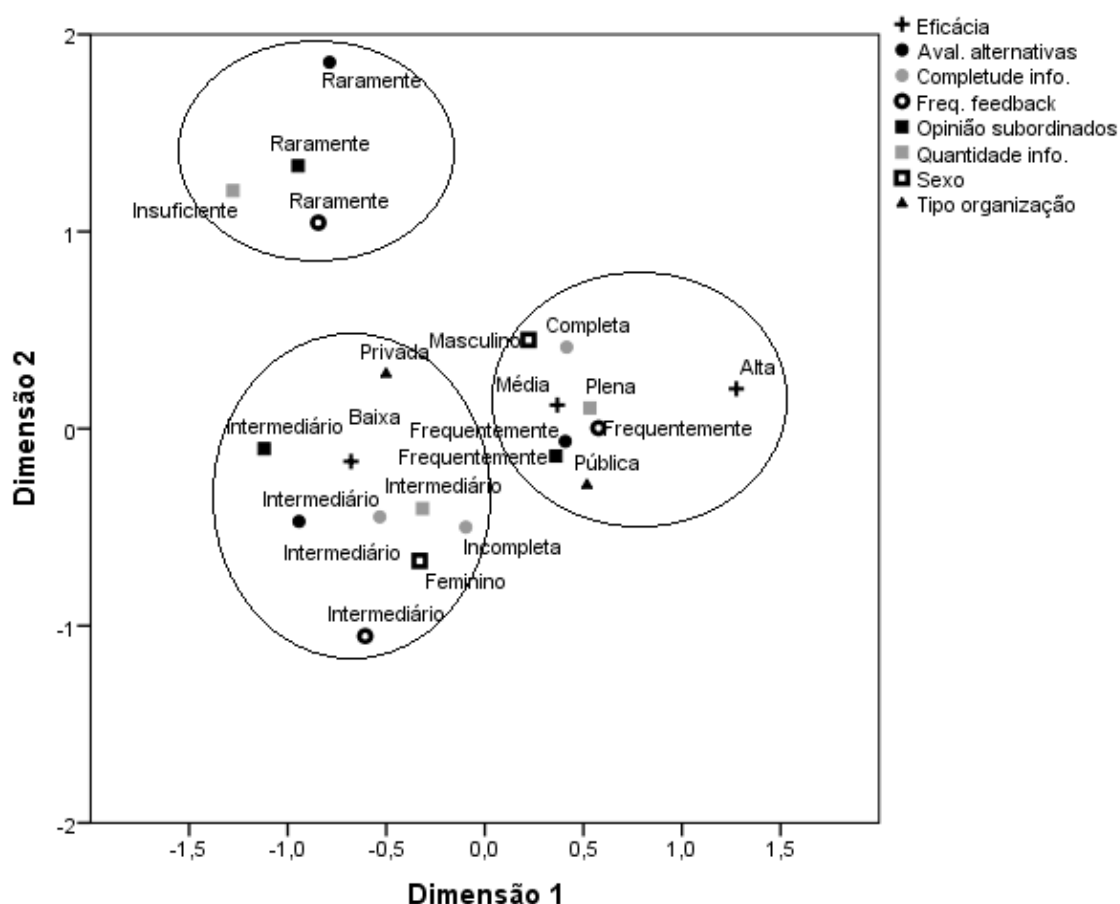
Fonte: o autor (2016).

Avaliando-se as massas, que refletem a capacidade de agrupamento de uma categoria em relação às demais, nota-se que organização “Privada” apresenta maior influência do que organização “Pública”; quanto ao gênero, “Masculino” é mais influente; nas variáveis relacionadas à consideração cuidadosa de alternativas, à consideração da opinião de subordinados e à frequência de feedback, a massa da categoria “Frequentemente” apresenta maior influência sobre as demais; para quantidade de informação, a categoria “Plena” é mais influente, enquanto que na completeness das informações é a categoria “completa”; finalmente, a variável eficácia tem na categoria “baixa” sua massa de maior influência. Quanto às inércias, que tratam da capacidade de

explicação da variância total no grupo, a dispersão da variável "Tipo de organização" é melhor explicada pela categoria "Pública"; "Gênero" por "Feminino"; "Consideração cuidadosa de alternativas" e "Consideração da opinião de subordinados" por "Raramente"; "Frequência de *feedback*" por "Raramente" e "Moderadamente"; "Quantidade de informação" por "Insuficiente"; "Completude da informação" por "Incompleta"; por fim, a inércia de maior influência para a "Eficácia" é observada na categoria "Alta".

Assim sendo, o agrupamento das categorias das variáveis e suas categorias apresenta a distribuição trazida na Figura 7:

Figura 7 – Distribuição das categorias



Fonte: o autor (2016).

Observa-se que a percepção mais alta de eficácia das decisões agrupou respostas de indivíduos de IES públicas, que percebem plenamente a quantidade de informações utilizadas, bem como sua completude, realizam frequentemente *feedback*, avaliam cuidadosamente as alternativas e, frequentemente consultam a opinião de seus subordinados; além disto, destaca-se que são tomadores de decisão do gênero masculino. Já a baixa eficácia das

decisões aproximou IES privadas, informações incompletas, gênero feminino e categorias intermediárias das variáveis quantidade de informações, realização frequente de feedback, avaliação cuidadosa de alternativas e consulta à opinião dos subordinados. As variáveis transformadas têm sua correlação destacadas no Quadro 13:

Quadro 13 – Correlações entre as variáveis transformadas

Categoria	Quantida de info	Comple-tude info	Eficácia	Sexo	Tipo Organi-zação	Freq. Feed-back	Opinião subordi-nados	Aval. Alterna-tivas
Quantidade Info	1,000	0,296	0,333	-0,009	0,099	0,264	0,287	0,202
Comple-tude info	0,296	1,000	0,254	0,217	-0,015	0,132	0,103	0,220
Eficácia	0,333	0,254	1,000	0,261	0,172	0,248	0,328	0,300
Sexo	-0,009	0,217	0,261	1,000	-0,130	0,150	0,139	0,036
Tipo organização	0,099	-0,015	0,172	-0,130	1,000	0,394	0,243	0,377
Freq. feedback	0,264	0,132	0,248	0,150	0,394	1,000	0,327	0,259
Opinião Subordinados	0,287	0,103	0,328	0,139	0,243	0,327	1,000	0,204
Aval. Alternativas	0,202	0,220	0,300	0,036	0,377	0,259	0,204	1,000

Fonte: o autor (2016).

As correlações no mínimo moderadas ocorreram entre as variáveis “Quantidade de informação”, “Opinião de subordinados” e “Avaliação de alternativas”, em relação à “Eficácia”, considerando um valor de $r \geq 0,3$ referenciado por Ricardo, Caldeira e Corso (2009). De forma percentual, obtida elevando-se r ao quadrado e dividindo o resultado por 100, estas correlações indicam que a variação na “Quantidade de informação” é capaz de explicar 11,10% da “Eficácia”, enquanto que a “Opinião de subordinados” explica 10,76% e a “Avaliação de alternativas”, 9% da variação das respostas relacionadas à “Eficácia”. Já o “Tipo de organização” explica 15,49% da ocorrência de “Frequência de *feedback*” e 14,23% da “Avaliação de alternativas”. Adicionalmente, a “Frequência de *feedback*” explica 10,67% da frequência com que os subordinados são ouvidos durante o processo de tomada de decisão (“Opinião de subordinados”).

As aproximações verificadas quanto à “Quantidade de informação” disponível e “Eficácia” estão em consonância com o trabalho de Kubler, *et al.* (2016) que associa elementos da qualidade da informação com tomada de decisão aprimorada. Quanto à associação entre “Ocorrência de *feedback*” e

consulta à “Opinião de subordinados” e “Tipo de organização”, Brand (2008) considera que a utilização do *feedback* amplia o aprendizado implícito dos decisores, que passam a preferir alternativas menos arriscadas ou aprovar estratégias que apontam para alternativas mais vantajosas. Finalmente, para a relação entre “Avaliação de alternativas” e “Eficácia”, Robbins e Coulter (2012) consideram que analisar detidamente as opções é parte do estilo do decisor busca maior racionalidade em sua tomada de decisão. Delaney, *et al.* (2015) consideram esta forma de decidir mais lenta e com uso intensivo da razão e da deliberação.

4.2 Análise qualitativa dos resultados

No sentido de buscar uma compreensão sistêmica dos resultados encontrados com a realização da análise quantitativa procedeu-se à coleta de opiniões com seis decisores das IES pesquisadas, sendo três de cada tipo administrativo. Esta coleta ocorreu através de entrevista semi-estruturada buscando incluir suas impressões quando confrontados com as implicações encontradas neste trabalho e acrescentar a comparação com as relações envolvidas em suas próprias tomadas de decisão. Os seis decisores são caracterizados na forma do Quadro 14:

Quadro 14 - Características pessoais dos decisores entrevistados

Tipo administrativo IES	Identificação	Nível hierárquico	Tempo na instituição (anos)	Sexo
Privada	Decisor 1	Gerencial	18	Masculino
	Decisor 2	Gerencial	9	Masculino
	Decisor 3	Operacional	4	Feminino
Pública	Decisor 4	Gerencial	11	Masculino
	Decisor 5	Operacional	3	Masculino
	Decisor 6	Gerencial	10	Masculino

Fonte: o autor (2016).

Inicialmente os entrevistados foram questionados quanto à concordância ou discordância acerca das associações demonstradas no gráfico listado como Figura 7 e as motivações de sua opinião. Na entrevista com o Decisor 1 (IES privada) houve menção ao fato de que a decisão mais eficaz decorre de uma criteriosa avaliação das alternativas:

“A avaliação cuidadosa de alternativas eu acho importante com relação ao contexto que você está vivendo. Por exemplo, você quer desenvolver uma instituição, quer tomar uma decisão que seja coerente com o negócio, que não tenha retrabalho, que não tenha

algum tipo de perda em relação ao tipo de decisão que você vai tomar. Eu sou bastante criterioso na hora de tomar uma decisão para que não tenha nenhum tipo de transtorno para as partes, cliente interno, cliente externo.”

Acrescenta que o *feedback* tem sua maior relevância como otimizador de um procedimento de tomada de decisão já estabelecido:

“Em relação à questão do feedback, se você vai tomar uma decisão, para toda a ação terá algumas reações. Então é importante medir estas reações para que você possa melhorar o teu processo de tomada de decisão, o teu processo de gestão, ou até mesmo repensar, ou até mesmo se você tem uma margem para rever esta decisão. Então o feedback é importante, no meu ponto de vista, para que você tenha um processo de melhoria contínua, de refinamento na tua decisão.”

Porém, para o Decisor 3 (IES privada), a ocorrência de *feedback* não impacta significativamente na eficácia de sua decisão:

“A ocorrência de feedback é razoável, muitas vezes eu não preciso do feedback, isso não interfere na eficácia da minha tomada de decisão, não diretamente. Com maior feedback, não faria diferença.”

Retomando a avaliação cuidadosa de alternativas, o Decisor 5 (IES pública) assume de forma positiva a importância para sua tomada de decisão:

“[...] avaliação cuidadosa de alternativas, eu não tenho dúvidas que, dentro da IES pública, é diretamente associada a maior eficácia da minha decisão. No gráfico, até está mais próximo da média, neste caso, eu discordo somente da distância, deveria estar mais próxima da alta. Exatamente pela utilização dos recursos que eu tenho que fazer, de conseguir a melhor alternativa para atender ao que se espera, o que me foi solicitado, no menor custo possível e atendendo todos os aspectos legais que a IES pública não pode fugir, não pode falhar neste aspecto.”

Por outro lado, o Decisor 4 (IES pública) tem um visão diferente, que sugere uma tomada de decisão lastreada em um grau maior de instintividade, apesar de avaliar a ocorrência de *feedback* como elemento importante para a eficácia maior da sua decisão:

“O feedback também concordo, é importante. Aquilo que você fez, se deu certo ou não. O lado do usuário, se aquilo atendeu ou não a necessidade, afetou de forma positiva ou negativa. [...] No meu caso, o feeling, a experiência que você acumula durante os anos pode auxiliar na decisão que você toma, conforme o cenário você sabe o que pode

ser mais adequado para a situação. Maior feeling ajuda a filtrar as alternativas antes de você tomar a decisão.”

Acrescenta que a avaliação cuidadosa de alternativas não é determinante para uma eficácia maior de sua decisão:

“Prefiro o feeling, impacta pouco avaliar cada alternativa. Penso que somente quando existem alternativas semelhantes há necessidade de análise com maior retidão. Se teu feeling diz que as alternativas são muito díspares, iria pelo que achar mais adequada, pela minha bagagem.”

A coletividade das decisões é destacada como procedimento usual e identificado com as práticas cotidianas dos decisores da IES pública, de acordo com o Decisor 5 (IES pública):

“Sobre a consulta para tomada de decisões, [...] eu concordo, principalmente porque na IES pública você não toma uma decisão sozinho. Geralmente você trabalha em equipe, há alguém que você coordena, a opinião deles deve ser relevada, dificilmente você assume uma responsabilidade sozinho. Pelo menos uma equipe mínima assume a responsabilidade. O tomador de decisão (gestor), a pessoa que está coordenando o processo terá um peso maior de responsabilidade, da palavra final, mas certamente se embasa também nas diversas observações feitas pelos seus subordinados. Uma frequência maior desta prática contribui para a eficácia de minha tomada de decisão. [...] Mesmo sendo subordinado, cada um tem suas tarefas, o tempo é mais limitado, existem outras atribuições, que não a tomada de decisão, mas a contribuição do ponto de vista e experiências deles contribui para uma decisão mais eficaz.”

Esta relação é reafirmada pelo Decisor 4 (IES pública):

“A opinião dos subordinados é interessante, você não é dono da informação, tem gente que sabe coisas que você não sabe. Não em situações triviais, em situações mais complexas, não somente de subordinados, mas também de colegas e outros das setores, pois possuem informações pertinentes ao trabalho está sendo desenvolvido.”

Os atributos de qualidade das informações são avaliados pelo Decisor 5 (IES pública) da seguinte maneira:

“[...] na minha decisão, ela [completude da informação] gera uma alta eficácia sem sombra de dúvidas, novamente, por conta da utilização do dinheiro público, da coisa pública, onde você tem um certo padrão que você precisa respeitar. Existem definições dos departamentos reguladores de cada área que recomendam uma coisa ou outra. E para

que eu tenha condições de atender isto, eu preciso de uma informação completa para poder discutir isto posteriormente. A associação no gráfico parece adequada, apesar que considero possuir uma associação maior com a alta eficácia da decisão. A quantidade no mínimo suficiente para eu tomar uma decisão, para mim, gera uma alta eficácia, no gráfico a quantidade da informação associada entre média e alta eficácia percebida, vejo que esta é uma realidade que se reflete em meu cotidiano.”

Para o Decisor 2 (IES privada) os atributos de qualidade da informação são assim avaliados:

“Quanto à quantidade de informação, às vezes a redundância de informações prejudica a tomada de decisão, a fonte pode não ser confiável, é preciso verificar a fonte das informações que você utiliza. Prefiro confiabilidade da informação ante a quantidade de informação. Caso a quantidade de informação seja insuficiente, posso continuar procurando até que eu me satisfaça, caso não seja possível obter a quantidade necessária de informações, irei consultar superiores ou equipe para garantir a melhor eficácia em minha decisão. Já a completude da informação é decisiva para a eficácia elevada de minhas decisões. Caso não seja possível, minha decisão é prejudicada.”

Quanto à diferença da eficácia percebida entre os sexos, o Decisor 3 (IES privada) assinala:

“Para mim é uma coisa mais de percepção como inferior, não necessariamente que seja... Tudo tem que ser perfeito para a mulher, ela tem que ser boa realmente naquilo que ela faz. Por exemplo, na iniciativa privada, se você tem um diretor homem e se você tem uma diretora mulher, a visão muda, até a visão dos subordinados muda. A decisão da mulher tem que ser sempre muito acertada porque senão é levado muito para o viés de algumas características femininas.”

O Decisor 6 (IES pública) discorda da associação encontrada:

“Com relação ao sexo, eu não concordo. De fato, eu já trabalhei muito, basicamente toda minha carreira trabalhei ao lado de mulheres e que eram decisoras, e sempre vi e vejo muita eficácia, muita qualidade no trabalho, não tenho porque concordar com esta associação. A eficácia maior das mulheres eu atribuo à proximidade delas com determinadas áreas de atuação, como por exemplo a área da saúde. As mulheres tem muito mais sensibilidade para tomar decisão nessa área do que os homens. É uma área que se mexe muito com o emocional, porque você está lidando com pessoas doentes, morte e as mulheres tem realmente

mais traquejo para lidar com estas questões e acabam tomando decisões mais eficazes, elas dão muito mais importância à esta tomada de decisão pelo maior impacto que podem gerar no cliente. A experiência que eu vivi, essa sensibilidade demonstrada, percebo que os impactados pela decisão gostavam deste tipo de abordagem, o que para mim significa maior eficácia da decisão tomada. Mesmo em áreas com menor apelo emocional, não consigo visualizar associação entre sexo e eficácia na tomada de decisão, conheço mulheres que são extremamente ágeis para tomar decisões e consigo avaliar que foram eficazes. Uma boa explicação para esta associação pode ser o nível de exigência, ela ser muito mais exigente com a qualidade da tomada de decisão dela. Homem é muito mais egocêntrico, este é o meio dele, o homem sempre dominou, a mulher ficava em casa enquanto o homem saía para trabalhar. Então acho que a mulher se sente ainda muito insegura em relação às suas tomadas de decisão, pela maior criticidade que ela dá, importância que ela dá para avaliação da eficácia da tomada de decisão.”

Quanto à crítica com maior rigor aos resultados da decisão, o Decisor 4 (IES pública) tem opinião semelhante:

“Avalio que mulheres possuem uma autocrítica muito pesada, querem fazer do jeito melhor possível, e esta tendência acaba levando ao stress. Quer sempre fazer o melhor e, se não consegue, sofre, sente-se culpada. Quanto a mim, sei que na hora da tomada de decisão faço o melhor, seja qual for o resultado.”

Em um segundo momento, os entrevistados responderam acerca de quais fatores, além de seu estilo pessoal como decisor e atributos de qualidade da informação utilizada, estariam relacionados à eficácia de sua tomada de decisão. O ambiente onde atua o decisor entrevistado foi repetidamente apontado como fator de influência. Segundo o Decisor 1 (IES privada):

“A questão do cenário que você está vivendo, então você tem que avaliar também esta outra fronteira que seria o ambiente externo à organização. Muitas vezes você vai pensar em inovar, mudar uma planta ou implantar uma nova filial, aí você tem que observar como é a questão da tributação, da logística, da mão de obra, tudo isto influencia. Internamente, temos também que observar qual a formação das pessoas, a questão do assessoramento. Neste sentido, quem são estas pessoas? Quais as suas formações? Quais suas visões? Quais são os valores que esta instituição defende? Essas pessoas acreditam nestes valores? A estrutura que você tem a disposição... A estrutura técnica, é uma

empresa moderna? Possui uma estrutura tecnológica, seja de indústria, de tomada de decisão, de tecnologias que te apoiem. Em IES, além do que já foi elencado, acho que é importante avaliar as políticas públicas, elas têm sido fatores que levam as IES a ampliar ou diminuir as suas ofertas de cursos. Por exemplo, a questão do PROUNI, PRONATEC, FIES, as IES em determinado momento contratam professores, ampliam seus campus para que possam atender a uma demanda que o governo visualiza, e em determinado momento, por uma questão econômica isto tudo é retraído e muitas vezes isto acaba gerando problemas internamente de recursos financeiros, de pessoal que acaba ficando ocioso.”

Para o Decisor 6 (IES pública) a perspicácia do decisor na avaliação do ambiente onde atua é considerada relevante:

“A questão da sensibilidade [...] eu acho importante para qualquer decisor. O fato da experiência, a pessoa colocar outros sentidos para avaliar as situações agrega muito na eficácia. Porque a informação não precisa necessariamente ser analítica, ela pode vir do meio, por exemplo, a questão de você colocar uma nova ideia, realizar uma mudança, que é uma coisa que impacta nas pessoas, se você deixar de avaliar informações do tipo motivação, engajamento, comprometimento com relação a uma decisão que você vai tomar, isto impacta demais no resultado dessa decisão. E isto é uma informação que você colhe da observação, se ninguém vier te falar que a equipe que vai ser afetada de uma maneira geral está descontente, não irá gostar daquilo, isto pode impactar demais na eficácia da decisão, bem como o nível de engajamento dos que serão afetados pela tua decisão.”

Neste sentido, o entrevistado Decisor 3 (IES privada) considera a empatia importante para a eficácia de sua decisão, explicando este fato da seguinte forma:

“Empatia com as pessoas afetadas com a decisão tomada. O conceito básico da empatia é você conseguir se colocar no lugar do outro, então a decisão que eu tomo, como vai impactar na vida dessas pessoas, qual vai ser o resultado desta decisão? É isso que eu procuro levar em consideração também. Às vezes alguma decisão tem que ser tomada, ok, mas ela pode ser feita de outra forma para impactar menos caso seja negativa ou então se o impacto for positivo, ok, é tomada a decisão dessa forma. Independentemente da instituição que você está, você trabalha com pessoas, e há consequências para as pessoas, então isso tem que ser levado em consideração.”

O entrevistado Decisor 1 (IES privada) inclui a variável mercado como tendo relevante impacto em sua tomada de decisão:

“No ensino superior, tem aquela questão que você monta os cursos, se for presencial, de acordo com a questão regional onde você está vivendo: vou oferecer cursos relacionados ao perfil das indústrias que estão localizadas próximas à instituição. Claro que, com questão do PROUNI muita gente vem de fora, mas aí vem já interessado nestes cursos. Agora quando você pensa no ensino à distância, não se observam estas barreiras relacionadas à questão dos cursos que são focados na região ou local que você está situado. Mas é importante que você esteja sempre buscando avaliar este mercado, o que está acontecendo no mercado em si, para que você possa estar inovando, desenvolvendo novos cursos de acordo com as mudanças sociais, culturais, econômicas que vem sendo implementadas aí em função da maturidade do mercado.”

Planejamento estratégico e organização interna também são fatores apontados pelo Decisor 1 (IES privada) para uma tomada de decisão de maior eficácia:

“Ao trabalhar em uma instituição organizada, que possui um plano diretor, planejamento estratégico, objetivos traçados, você se sente muito mais tranquilo ao tomar uma decisão do que trabalhar numa instituição que está atabalhoada, meio perdida. Para mim, o ambiente interno, se você tiver uma estrutura hierárquica bem definida, uma estrutura de planejamento, onde você consegue identificar teus pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças, você consegue, por exemplo, interpretar este mapa estratégico, você vai ter mais condições de tomar uma decisão mais coerente com a necessidade, com a realidade. Por exemplo, o ambiente interno, políticas bem definidas, os valores definidos, a estrutura hierárquica definida, o processo de tomada de decisão será beneficiado.”

Para o Decisor 4 (IES pública) o aspecto da legalidade impõe restrições à tomada de decisão da forma relatada a seguir:

“As restrições impostas pela lei. [...] Sabemos que a IES pública já é um pouco mais amarrada no sentido da administração de seus recursos, tem uma série de imposições onde ela não pode ultrapassar, ela tem regras a serem respeitadas, todas baseadas na lei. E nós trabalhamos sob o princípio da legalidade, temos que fazer tudo estritamente dentro da lei. Eu não digo que a lei não se aplique à IES privada, mas a IES privada não tem tantas restrições providas por leis direcionadas exatamente para

a administração da coisa pública e algumas inclusive exatamente direcionadas para a IES pública, como segurança da informação, destinação correta de recursos, comprovação da utilização, você respeitar a livre concorrência, não poder impor restrições a nenhuma participação. Hoje, a parte de orçamento para projetos mais técnicos é limitado, então ser eficiente e eficaz na sua tomada de decisão, a ponto de conseguir a melhor opção ao melhor custo para colocar em práticas os diversos projetos é fundamental. Então, uma das coisas é o aspecto legal, de leis, de restrições, têm uma influência muito forte na eficácia da minha decisão. Às vezes posso tomar uma decisão que não é a ideal, a melhor, mas o freio legal impõe algumas coisas onde eu procuro ficar mais no meio termo em alguma coisa em que eu atenda a parte legal e consiga que minha decisão seja tomada de uma forma satisfatória.”

Para o Decisor 2 (IES privada) seu estilo e atributos de qualidade da informação explicam a eficácia de sua decisão:

“No momento não me vem à mente outros fatores, além do meu estilo de decidir e da informação que utilizo, especialmente sua confiabilidade, que poderiam influenciar na eficácia de minha tomada de decisão.”

Na conclusão da entrevista, o questionamento buscou descobrir as razões que justificariam as associações verificadas na presente pesquisa a partir do olhar dos decisores das instituições. O ordenamento legal e a participação de órgãos reguladores e normatizadores são citados pelo Decisor 5 (IES pública) como possíveis explicações para uma maior eficácia percebida da decisão em seu tipo organizacional:

“Lei existe e não é criada a esmo, então há todo um histórico atrelado, um julgamento de opiniões para se chegar a um melhor procedimento. Isto me dá as vezes uma restrição na questão de orçamento ou agilidade... A lei já é um direcionador, amplamente discutida, tanto que leis precisam de revisões, quando não atendem mais ao que se espera. Mas é um divisor, isto já me ajuda na minha tomada de decisão, já fico mais restrito a algumas alternativas que tenho. Facilita meu trabalho, posso me dedicar a avaliar outros aspectos para que a eficácia seja maior. Órgãos reguladores ou direcionadores fornecem amplos estudos realizados que indicam melhores práticas para orientação e sugestão de procedimentos, isto também auxilia.”

A baixa eficácia percebida por parte dos decisores é explicada pelo Decisor 4 (IES pública) como sendo uma frustração pessoal derivada da impossibilidade de implementação da decisão tomada:

“A percepção mais baixa pode não ser pela escolha realizada, mas pela restrição sofrida pelo mercado [IES privada] ou pela lei [IES pública]... A adequação da decisão a tomar frente às limitações. Até posso ter boas decisões, embasadas tecnicamente e apresentadas, mas muitas delas tem que antever que não serão aceitas e assim tomar uma decisão que seja suficiente ao que se espera.”

Esta visão é compartilhada pelo Decisor 2 (IES privada) que assinala o seguinte viés:

“Atribuo isto à falta de confiança em si mesmo, em suas qualidades como decisor. Pode ser por uma limitação da própria pessoa, ela vê as coisas de um jeito, foi criada daquele jeito, ou seja, fatores culturais. A pessoa subestimar o próprio desempenho pode explicar esta baixa percepção da eficácia. Minha própria eficácia eu avalio como mediana.”

Para o Decisor 4 (IES pública), a forma como IES pública e IES privada buscam seu posicionamento no contexto do ensino superior afeta a quantidade de informações disponíveis, o que acabaria por justificar as associações encontradas:

“IES públicas e privadas não se tratam como concorrentes diretas, vivem uma realidade de proximidade, o compartilhamento de informações e os canais de comunicações são itens que determinam uma eficácia maior na sua tomada de decisão. Na IES privada, apesar do dia-a-dia muito similar, não deixa de ser empresa, então o acesso a determinadas informações é mais restrito, elas, além das atividades de ensino, extensão e pesquisa, possuem uma aspecto mais mercadológico atrelado.”

O aspecto mercadológico é reiterado pelo Decisor 1 (IES privada):

“Existem hoje inúmeras IES competindo pelo mesmo mercado. Então, hoje, estar na IES privada, você deve estar sempre atento ao que vem acontecendo na concorrência, nas políticas públicas do MEC, para que você possa estar alinhado com as demandas do mercado.”

Esta opinião é compartilhada pelo Decisor 3 (IES privada):

“Para mim é uma surpresa esta observação, eu posso inferir que seja algo relacionado à cobrança maior por resultados na IES privada. Isso afetaria a eficácia percebida da decisão até pelo contexto econômico atual. A cobrança é inerente ao setor privado, ao visar lucro você tem que ter receita, e às vezes algumas decisões que você toma não são percebidas como tão eficazes porque ela não está influenciando diretamente nesta percepção de lucro. Aquela decisão não é percebida como eficaz porque ela não está atingindo objetivo que é a obtenção de

lucro de imediato. Pensando pelo lado do lucro, o momento econômico pode influenciar.”

Em outra vertente, recursos disponíveis, seja para a tomada da decisão ou para execução da decisão tomada, são apontados pelo Decisor 2 (IES privada) como possíveis razões para os padrões de percepção da eficácia observados:

“Limitações também podem vir do meu ambiente de trabalho. Às vezes não tenho os recursos necessários para cumprir determinados objetivos. A disponibilidade de recursos pode impactar tanto de maneira macro quanto no teu ambiente de atuação. Sendo que de um lado [IES pública] você pode estar limitado por políticas públicas de contenção de despesas e aqui [IES privada] você está regulado pela receita disponível para investimentos.”

Prazo para a tomada de decisão é assumido como um fator a ser considerado para o Decisor 6 (IES pública):

“Na iniciativa privada sabemos que as coisas são muito dinâmicas, enquanto que na iniciativa pública este dinamismo não é tão presente. [...] Nós vivemos num país que é democrático, na iniciativa pública, você tem que levar em consideração as leis, o fato da transparência, o fato de você estar lidando com o dinheiro público, não ter chance de errar, ter menos dinheiro para fazer as coisas, ser mais difícil de fazer as coisas, talvez isto te dê o tempo que você precisa para tomar uma decisão mais certa. A observância do rito necessário para as coisas acontecerem na esfera pública seriam estranhamente benéficas, eu acho que o fator principal é tempo, ele permeia as duas situações. Não estou dizendo que isto é bom, sabemos que na iniciativa pública as coisas demoram demais, mas de fato você acaba ganhando mais tempo para tomar uma decisão.”

Ainda segundo o Decisor 6 (IES pública) uma maior compartimentação das atividades na IES pública poderia explicar o fenômeno:

“Na iniciativa pública, existe um direcionamento governamental para que os processos sejam constantemente revistos por diversos setores dentro da organização, cada um olha determinado aspecto, isso faz com que você tenha que reavaliar as alternativas, tenha um planejamento maior, a responsabilização é compartimentada em cada setor envolvido. Na iniciativa privada, existe uma simplificação deste processo, com menos pessoas envolvidas. Na iniciativa pública, você tem diferentes áreas, como técnica, administrativa e legal às quais é submetida a sua tomada

de decisão. Este tipo de situação acaba propiciando um ambiente para você tomar uma decisão mais certa.”

De maneira geral pode-se identificar concordância com as características evidenciadas pelo estudo quantitativo. Ocorrência de *feedback*, consulta aos subordinados, avaliação cuidadosa de alternativas, quantidade da informação e completude da informação foram lembrados como influências para a eficácia dos decisores entrevistados. Estes fatores podem ser relacionados à tentativa de diminuição da incerteza na tomada de decisão, o que, para Politti e Street (2011), está relacionado com qualidade superior da decisão. Neste sentido, Galesic, *et al.* (2016) assinalam que a decisão tomada na presença de incerteza é mais complexa, seja pela ausência de parâmetros ou pela impossibilidade de previsão das consequências, do que decisões tomadas sob risco, quando probabilidades de desfecho das diferentes opções podem ser estimadas com maior precisão e o melhor curso de ação pode ser definido.

A incerteza do ambiente, para Shea e Hamilton (2015) *apud* Dess e Beard (1984), é baseada em três características: generosidade, dinamismo e complexidade. A generosidade pode ter maior associação ao ambiente da IES pública, pois segundo o autor, na presença maior desta característica ações de competição por rivais são menos significativas e frequentes. A IES privada estaria mais sujeita ao dinamismo, como citado por um dos decisores, o que aumentaria a incerteza, devido a mudanças imprevistas no ambiente, fator lembrado pela maioria dos entrevistados como influente em seu processo de escolha.

Além de estilos pessoais e atributos de qualidade da informação, aspectos do ambiente onde é operada a tomada da decisão, sejam eles internos ou externos à instituição, e como o decisor os interpreta ou por eles é afetado foram levantados como fatores que podem alterar a eficácia da decisão. De fato, o ambiente, para Liao (1998), força as organizações a alterar sua tomada de decisão de maneira a alinhar este procedimento ao objetivo corporativo comum, que é definido considerando diferentes variáveis ambientais. Além disto, Van Raak, *et al.* (2005), baseados na teoria da contingência, sustentam que as organizações empenham-se em balancear suas características organizacionais e as demandas do ambiente para sobreviver. Assim sendo, tende-se a concordar que o aspecto ambiental mercado, citado especialmente pelos entrevistados da

IES privada, e o aspecto legal, citado predominantemente por decisores da IES pública, sejam influentes para a eficácia da decisão em ambos os casos.

Finalmente, características pessoais, como falta de confiança e expectativas frustradas referentes ao desfecho da decisão, também são razões colocadas como possíveis explicações para as associações encontradas. Para O'Connor, Jacobsen e Stacey (2002), estas duas características estão incluídas no rol de fatores que acrescentam dificuldade à tomada de decisão, classificando-as como fatores que aumentam o conflito no decorrer da escolha. Uma eficácia percebida menor poderia ser derivada disto.

De maneira geral, pode-se inferir a partir dos dados analisados que os padrões identificados estão alinhados a uma priorização que visa diminuir a incerteza durante a tomada de decisão, sendo que a eficácia percebida tende a ser maior quando se busca esta redução. O prazo maior disponível para definição de determinada escolha, citado por um dos decisores entrevistados, também pode ser relacionado a este fato por permitir adequação de tempo para esclarecimentos e avaliação de opções, sendo que o aspecto temporal é evidenciado por Ariely e Zakay (2001) como uma importante variável contextual, que impacta especialmente nas estratégias de seleção dos tomadores de decisão.

Estas constatações podem levar também a uma possível explicação sobre a menor eficácia percebida por decisores da IES privada, pois estariam sujeitos a um contexto de tomada de decisão mais incerto e com menor prazo devido ao dinamismo com o qual este tipo organizacional está inerentemente submetido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Revisita-se o objetivo principal da pesquisa: comparar estilos pessoais de tomada de decisão e atributos de qualidade da informação relacionados à eficácia percebida da decisão em IES privada e IES pública. Na amostra coletada, perceberam-se diferenças entre estes elementos em uma quantidade tal que é possível distinguir estas instituições tanto pela eficácia percebida na decisão, como por algumas características relacionadas ao estilo do tomador de decisão e à qualidade da informação.

Atendo-se retidamente a cada objetivo específico, quanto ao primeiro, os atributos relativos ao estilo do decisor foram identificados a partir do modelo proposto por Moron (1998) e Freitas, *et al.* (1998) complementado por pesquisa teórica que igualmente destaca a importância dos elementos incluídos para análise. Quanto à qualidade da informação, empregou-se levantamento teórico que apontou para as características recorrentemente utilizadas em estudos desta natureza. Sem esgotá-las, mas incluindo porção representativamente considerável de características, baseado no modelo proposto por Stair e Reynolds (2006), incluiu-se disponibilidade, confiabilidade, acessibilidade, prazo, completude e volume como itens a compor o presente estudo. A partir do estabelecimento dos parâmetros de coleta, aplicou-se instrumento de pesquisa no formato questionário para obtenção dos dados necessários.

Da análise dos dados coletados, foram encontradas diferenças significativas em atributos tanto do perfil do decisor, quanto nas características da informação, que sinalizam para a existência de padrões distintos associados à eficácia percebida da decisão em cada tipo de IES, o que faz com que o segundo objetivo específico igualmente seja atingido.

Para o terceiro e último objetivo específico: “evidenciar o grau de associação entre as variáveis analisadas e o resultado percebido da decisão tomada, a partir das diferenças preliminarmente encontradas”, detalhadamente, pode-se inferir que, na IES pública, a percepção da eficácia da decisão é maior, havendo elevada ocorrência de *feedback* sobre a decisão tomada, avaliação cuidadosa de alternativas para subsidiar a decisão e consulta à opinião de subordinados; quanto às características da qualidade da informação, observa-se maior completude e disponibilidade nas informações utilizadas no processo

decisório. Por outro lado, na IES privada, decisores nem sempre percebem alta eficácia na decisão tomada, revelando frequências intermediárias de aplicação de *feedback* nas decisões e consulta à opinião de subordinados, assim como a avaliação cuidadosa de alternativas; para a qualidade das informações disponíveis, quantidade moderada de informação e incompletude destas foram registradas.

Limitações estão presentes no estudo ora apresentado. Uma delas diz respeito ao fato de que, mesmo obtendo quantidade considerável de respostas, não foi possível generalizar os resultados. Outra limitação deve-se ao fato de que somente uma IES privada e uma IES pública foram utilizadas como fontes de dados. Além disto, a adaptação do instrumento de coleta de dados não permite que seja descartada a não captura de algumas informações na sua aplicação. Adicionalmente, devido ao maior número de decisores que declararam pertencer aos quadros operacional e gerencial, as associações encontradas podem apresentar um viés inerente a estes níveis hierárquicos, que pode não ser, necessariamente, o mesmo utilizado pelo decisor do nível estratégico. Finalmente, cabe destacar como limitação à presente pesquisa, que a eficácia da decisão foi considerada a partir da percepção do respondente, o que pode trazer vieses pessoais ao conjunto de respostas.

Partindo das limitações encontradas na consecução dos trabalhos, podem-se lastrear pesquisas futuras, incluindo a ampliação do número de instituições - tanto privadas quanto públicas, e da quantidade amostral, deste modo, corroborando ou mesmo discordando das evidências encontradas. Avalia-se como de interesse acadêmico verificar a reprodutibilidade dos resultados quando comparados ao instrumento original de pesquisa, que embasou o presente estudo. Neste sentido, é importante incluir variáveis que diminuam o viés pessoal quanto à eficácia da decisão tomada, tornando os futuros resultados mais consistentes. Avaliar outras áreas, além do ensino superior, também pode ser sugerido para aumento do alcance deste estudo. Quanto à distinção da eficácia da decisão percebida entre os gêneros, seria importante, o estabelecimento de novos estudos que buscassem evidenciar (ou refutar) a natureza dos resultados encontrados. Além disto, a partir da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, faz-se necessário adequar o modelo utilizado de maneira a englobar as impressões declaradas pelos decisores.

Finalmente, as evidências observadas podem fornecer elementos à teoria da tomada de decisão que ampliem o entendimento sobre a área. Em um primeiro momento, a presente pesquisa contribui com estudos teóricos que analisam similaridades e diferenças entre organizações privadas e organizações públicas. Além disto, não se pode deixar de registrar o alinhamento da presente pesquisa com estudos associados ao processo decisório, na medida em que identifica tanto elementos pessoais quanto características da informação em relação à eficácia da decisão, fortalecendo este campo de pesquisa.

Contribuições práticas, baseadas nos resultados obtidos, incluem estabelecer relação entre alguns atributos da informação e estilo de decisor, e à maior percepção de eficácia da decisão junto às IES. Adicionalmente, em se comprovando as distinções entre a eficácia percebida nas organizações (a partir de estudos posteriores) é possível estabelecer os elementos que se destacam, sendo viável assim a replicação dos mesmos naquelas IES onde se percebe eficácia em menor intensidade. Em se tratando de ensino superior, a competitividade deveria ser relegada a um segundo plano, de modo que, tanto instituições públicas quanto privadas pudessem se beneficiar de decisões igualmente eficazes.

REFERÊNCIAS

- AHMED, A.; HASNAIN, N.; VENKATESAN, M. Decision making in relation to personality types and cognitive styles of business students. **The IUP Journal of Management Research**, v. XI, n. 2, p. 20-29, 2012.
- ALMILIA, L. S. et al. Examining the Effects of Presentation Patterns, Orders, and Information Types in Investment Decision Making. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 15, n. 2, p. 171-182, 2013.
- ALOYSIUS, J. A. Decision making in the short and longrun: Repeated gambles and rationality. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v. 60, p. 61-69, 2007.
- ALVES, M. A histórica contribuição do ensino privado no Brasil. **Educação**, v. 32, n. 1, p. 71-78, 2009.
- ARAÚJO, C. A.Á. O conceito de informação na ciência da informação. **Informação e Sociedade**, v. 20, n. 3, p. 95-105, 2010.
- ARIELY, D.; ZAKAY, D. A timely account of the role of duration in decision making. **Acta Psychologica**, v. 108, p. 187-207, 2001.
- BÄCK, E. A. et al. Post-decision consolidation in large group decision-making. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 52, p. 320-328, 2011.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOM-CONSELHO, D. E.A.D.; BESSA, P. P. Ensino Superior Particular no Brasil: Histórico e Desafios. **Revista Acadêmica Senac on-line**, p. 1-19, 2008.
- BRAND, M. Does the feedback from previous trials influence current decisions? A study on the role of feedback processing in making decisions under explicit risk conditions. **Journal of Neuropsychology**, v. 2, p. 431-443, 2008.
- BROWN, M. M.; BRUDNEY, J. L. Learning Organizations in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge. **Public Administration Review**, v. 63, n. 1, p. 30-43, 2003.
- BRUIN, W. B.D.; KEREN, G. Order effects in sequentially judged options due to the direction of comparison. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 92, p. 91-101, 2003.
- CALAZANS, A. T.S. Qualidade da informação: conceitos e aplicações. **Transinformação**, v. 20, n. 1, p. 29-45, 2008.
- CAMPBELL, W. K.; GOODIE, A. S.; FOSTER, J. D. Narcissism, confidence, and risk attitude. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 17, p. 297-311, 2004.
- CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, 2007.
- CARVALHO, H. **Análise multivalorada de dados qualitativos**. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.
- CHANDRA, S.; SRIVASTAVA, S. C.; THENG, Y.-L. Cognitive Absorption and Trust for Workplace Collaboration in Virtual Worlds: An Information Processing Decision Making Perspective. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 13, n. 10, p. 797-835, 2012.
- CHAVEZ, R. et al. Customer integration and operational performance: the mediating role of information quality. **Decision support systems**, p. 1-13, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHOO, C. W. The knowing organization as learning organization. **Education + Training**, v. 43, n. 4, p. 197-205, 2001.
- CLINCH, G.; STOKES, D.; ZHU, T. Audit quality and information asymmetry between traders. **Accounting & Finance**, v. 52, p. 743-765, 2012.
- CONTADOR, C. R. **Projetos sociais - avaliação e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DELANEY, R. et al. Variations in decision-making profiles by age and gender: A cluster-analytic approach. **Personality and Individual Differences**, v. 85, p. 19-24, 2015.
- DURHAM, E. R. **O ensino superior no Brasil**. USP. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior, p. 1-42. 2003.
- DURHAM, E. R. **O ensino superior no Brasil: público e privado**. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, p. 42. 2003. (3).
- EDWARDS, A.; ELWYN, G. Inside the black box of shared decision making: distinguishing between the process of involvement and who makes the decision. **Health Expectations**, v. 9, p. 307-320, 2006.
- ELDER, S. D. Recruiting, training, and retaining high-performance development teams. **New Directions for Higher Education**, v. 2010, n. 149, p. 81-88, 2010.
- FÁVERO, L. P.L. et al. **Análise de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FORSLUND, H.; JONSSON, P. The impact of forecast information quality on supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 1, p. 90-107, 2007.
- FREITAS, H. et al. A survey research design to better know the decision-makers, first results: inside & outside the USA. 11TH BLED INTERNATIONAL BLED ELECTRONIC COMMERCE CONFERENCE, 11, 1998, Bled. **Proceedings...** Bled: University of Maribor, 1998. p. 239-251.
- FRISHAMMAR, J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**, v. 41, n. 4, p. 318-326, 2003.
- GARICANO, L.; HEATON, P. Information Technology, Organization, and Productivity in the Public Sector: Evidence from Police Departments. **Journal of Labor Economics**, v. 28, n. 1, p. 167-201, 2010.
- GHASEMAGHAEI, M.; HASSANEIN, K. Online information quality and consumer satisfaction: The moderating roles of contextual factors – A meta-analysis. **Information & Management**, v. 52, p. 965-981, 2015.
- GHASEMAGHAEI, M.; HASSANEIN, K. A macro model of online information quality perceptions: A review and synthesis of the literature. **Computers in Human Behavior**, v. 55, p. 972-991, 2016.
- GULLBERG, C. What makes accounting information timely? **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 13, n. 2, p. 189-215, 2016.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HESSE, T.-M. et al. Documented decision-making strategies and decision knowledge in open source projects: An empirical study on Firefox issue reports. **Information and Software Technology**, v. 79, p. 36-51, 2016.
- HUANG, K. Y.; LEE, Y. W.; WANG, R. Y. **Quality Information and Knowledge**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999.
- HVIDMAN, U.; ANDERSEN, S. C. Impact of performance management in public and private organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 35-58, 2013.
- HWANG, M. I.; LIN, J. W. Information dimension, information overload and decision quality. **Journal of Information Science**, v. 25, n. 3, p. 213-218, 1999.
- INEP. Censo da Educação Superior 2013. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/EkNCg7>>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- INEP. Índice Geral de Cursos 2014. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, 2016. Disponível em: <<http://goo.gl/oiFu07>>. Acesso em: 13 julho 2016.

- JAIN, A. Learning by hiring and change to organizational knowledge: countering obsolescence as organizations age. **Strategic Management Journal**, p. 1-21, 2015.
- KAHN, B. K.; STRONG, D. M.; WANG, R. Y. Information quality benchmarks: product and service performance. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 4, p. 184-192, 2002.
- KUBLER, S. et al. Data quality assessment of maintenance reporting procedures. **Expert Systems With Applications**, v. 63, p. 145-164, 2016.
- LIAO, Z. A Systematic Integration Model to Support Complex Decision-Making in a. **Systems Research & Behavioral Science**, v. 15, p. 33-45, 1998.
- LIAO, Z. A Systematic Integration Model to Support Complex Decision-Making in a Dynamic Environment. **Systems Research & Behavioral Science**, v. 14, p. 33-45, 1998.
- LOMBARDO, R.; BEH, E. J. Simple and multiple correspondence analysis for ordinal-scale variables using orthogonal polynomials. **Journal of Applied Statistics**, v. 37, n. 12, p. 2101-2116, 2010.
- LOO, R. A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. **Personality and Individual Differences**, v. 29, p. 895-905, 2000.
- MAI, J.-E. The quality and qualities of information. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 64, n. 4, p. 675-688, 2013.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.
- MEC. MecLegis. **Portal e-MEC**, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/gfnU4V>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- MENDELBERG, T.; KARPOWITZ, C. F. Women's authority in political decision-making groups. **The Leadership Quarterly**, v. 27, p. 487-503, 2016.
- 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**. [S.l.]: [s.n.], 1998.
- MOULT, B.; FRANCK, L. S.; BRADY, H. Ensuring Quality Information for Patients: development and preliminary validation of a new instrument to improve the quality of written health care information. **Health Expectations**, v. 7, p. 165-175, 2004.
- NEMKOVA, E. et al. Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied exporting. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 3, p. 41-65, 2015.
- NUNES, E.D. O.; FERNANDES, I.; ALBRECHT, J. Exercícios e discussões sobre a universidade brasileira: dilemas classificatórios e regulatórios. **Observatório Universitário**, v. 105, p. 1-21, 2012.
- O'CONNOR, A. M.; JACOBSEN, M. J.; STACEY, D. An Evidence-Based Approach to Managing Women's Decisional Conflict. **Journal of Obstetric, Gynecologic and Neonatal Nursing**, v. 31, n. 5, p. 570-581, 2002.
- PRETZ, J. E. et al. Development and Validation of a New Measure of Intuition: The Types of Intuition Scale. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 27, p. 454-467, 2014.
- RANGANATHAN, C.; SETHI, V. Rationality in strategic information technology decisions: the impact of shared domain knowledge and IT unit structure. **Decision Sciences**, v. 33, n. 1, p. 59-85, 2002.
- RICARDO, G. D.; CALDEIRA, G. V.; CORSO, A. C.T. Prevalência de sobrepeso e obesidade e indicadores de adiposidade central em escolares de Santa Catarina, Brasil. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 12, n. 3, p. 424-435, 2009.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Management**. 11th. ed. [S.l.]: Prentice Hall, 2012.
- ROZENFELD, H. et al. Decision making at the front end of innovation: the hidden influence of knowledge and decision criteria. **R&D Management**, v. 45, n. 2, p. 161-180, 2014.
- SAHM, M.; VON WEIZSÄCKER, R. K. Reason, intuition, and time. **Managerial and Decision Economics**, v. 10002, p. 1-13, 2015.

- SAMPAIO, B.; GUIMARÃES, J. Diferenças de eficiência entre ensino público e privado no Brasil. **Economia Aplicada**, v. 13, n. 1, p. 45-68, 2009.
- SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 4, p. 28-43, 2011.
- SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 2, n. 4, p. 28-43, 2011.
- SÉCCA, R. X.; LEAL, R. M. Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. **Educação**, v. 30, p. 103-156, 2009.
- SEPPÄNEN, H.; VIRRANTAUS, K. Shared situational awareness and information quality in disaster Shared situational awareness and information quality in disaster. **Safety Science**, v. 77, p. 112-122, 2015.
- SERRANO-VELARDE, K.; KRÜCKEN, G. Private Sector Consultants and Public Universities: the challenges of cross-sectoral knowledge transfers. **European Journal of Education**, v. 47, n. 2, p. 277-289, 2012.
- SHEA, M.; HAMILTON, R. D. Who Determines How Nonprofits Confront Uncertainty? **Nonprofit Management & Leadership**, v. 25, n. 4, p. 383-401, 2015.
- SIECK, W. R.; ARKES, H. R. The recalcitrance of overconfidence and its contribution to decision aid neglect. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 18, p. 29-53, 2005.
- SORDI, J. O.D.; AZEVEDO, M. C.D.; MEIRELES, M. Information selection by managers: priorities and values attributed to the dimensions of information. **Online Information Review**, v. 38, n. 5, p. 661-679, 2014.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 2006.
- STALLIVIERI, L. **O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas**. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul: Assessoria de Relações Interinstitucionais e Internacionais, p. 1-22. 2012.
- STEWART, T. R.; MUMPOWER, J. L.; HOLZWORTH, R. J. Learning to make selection and detection decisions: the roles of base rate and feedback. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 25, p. 522-533, 2011.
- THUNHOLM, P. Military leaders and followers - do they have different decision styles? **Scandinavia Journal of Psychology**, v. 50, p. 317-324, 2009.
- THUNHOLM, P. Thunholm, P. (2009). Military leaders and followers - Do they have different decision styles?: Personality and social sciences. *Scandinavian Journal of Psychology*. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00714.x>. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 50, p. 317-324, 2009.
- TURNPENNY, A.; BEADLE-BROWN, J. Use of quality information in decision-making about health and social careservices – a systematic review. **Health and Social Care in the Community**, v. 23, n. 4, p. 349-361, 2015.
- UZONWANNE, F. Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-pr ofit or ganizations in North America. **Journal of Public Affairs**, v. 15, n. 3, p. 287-299, 2015.
- VAN KNIPPENBERG, D. et al. Information, attention and decision making. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 3, p. 649-657, 2015.
- VAN RAAK, A. et al. Sustainable partnerships for integrated care: the role of decision making and its environment. **International Journal of Health Planning and Management**, v. 20, p. 159-180, 2005.

WOUDSTRA, L.; VAN DEN HOOFF, B.; SCHOUTEN, A. The quality versus accessibility debate revisited: a contingency perspective on human information source selection. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, p. 1-12, 2015.

ZUURMOND, A. et al. Information quality as a mirror of government excellence. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 4, p. 33-50, 2007.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

Informe o sexo:

Masculino

Feminino

Informe o ano de nascimento: [_____]

Informe o ano em que entrou nesta organização: [_____]

Informe o ano em que começou sua carreira profissional: [_____]

Informe a escolaridade:

Ensino médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Em que nível você se encontra na organização?

Operacional

Gerencial

Estratégico

Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são...

Orientadas para o presente
(Curto prazo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Orientadas para o futuro
(Longo prazo)

Normalmente suas decisões são tomadas...

Individualmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Coletivamente

Você considera seu estilo como sendo...

Autocrático
(Autoritário)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Democrático
(Consultivo)

Você considera seu estilo como sendo...

Objetivamente
(Com base em dados)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Subjetivamente
(Com base em impressões)

Normalmente suas decisões são tomadas...

Lentamente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rapidamente

Normalmente suas decisões são...

Racionais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Emocionais

Normalmente ao tomar suas decisões, você busca alternativas...

Arriscadas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Seguras

As consequências de sua decisão são conhecidas antecipadamente...

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Frequentemente

As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas...

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Frequentemente

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

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Frequentemente

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

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Frequentemente

Com frequência é feito feedback da decisão tomada...

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Frequentemente

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

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Frequentemente

Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em equipe...

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Frequentemente

O resultado das suas decisões normalmente é conhecido...

Curto prazo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Longo prazo

Geralmente, suas decisões são...

Programadas (Rotineiras)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Não programadas (Inesperadas)

As informações à sua disposição, para a tomada de decisão, estão...

Totalmente indisponíveis

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Plenamente disponíveis

Sua confiança nas informações à sua disposição é...

Insuficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Plena

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

Públicas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Privadas

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

Inadequado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Adequado

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

Incompletas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Completas

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

Inadequado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Adequado

Suas decisões atingem o objetivo esperado...

Nunca

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

 Sempre