

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado

JOSILENE APARECIDA BARBOSA DA SILVA

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA DO ALTO
ESCALÃO: A influência das características pessoais na tomada de decisão**

Belo Horizonte

2024

JOSILENE APARECIDA BARBOSA DA SILVA

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA DO ALTO
ESCALÃO: A influência das características pessoais na tomada de decisão**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra.Nairana Radke Caneppele Bussier.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

**Belo Horizonte
2024**

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiatt de Almeida CRB6 3082

S605g
Silva, Josilene Aparecida Barbosa da.

Gestão Universitária sob a ótica da teoria do alto escalão: a influência das características pessoais na tomada de decisão. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.
156 p.

Orientadora: Dr.^a Nairana Radke Caneppele Bussier
Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Teoria do alto escalão - Gestão universitária - Tomada de decisão - Desempenho - Características pessoais
I. Josilene Aparecida Barbosa da Silva II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

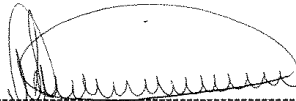
CDD: 658.7

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

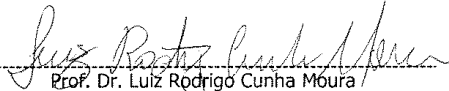
ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a)

Senhor(a) **Josilene Aparecida Barbosa Da Silva** REGISTRO Nº. 769 No dia 14/08/2024 às 18:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**GESTÃO UNIVERSITÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO: A influência das características pessoais na tomada de decisão.**" Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, Nairana Radtke Caneppele Bussler, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA.** O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

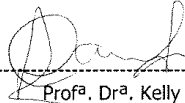
14/08/2024



Prof.ª Dr.ª Nairana Radtke Caneppele Bussler,
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura
Fundação Pedro Leopoldo (FPL)



Prof.ª, Dr.ª Kelly Carvalho Vieira
Centro Universitário Unihorizontes

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo investigar de que modo as características pessoais dos gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam na tomada de decisão. A pesquisa, ancorada na Teoria do Alto Escalão, postula que as características pessoais e cognitivas dos gestores, tais como idade, sexo, experiência e escolaridade, impactam diretamente as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A relevância do estudo está na necessidade de compreender esses impactos, especialmente no contexto da gestão universitária. A metodologia envolveu um estudo bibliográfico e a coleta de dados se deu por meio de questionários enviados a diversas IES em Minas Gerais e outras capitais do Brasil. As respostas foram submetidas a análises estatísticas para identificar a relação entre características pessoais e a tomada de decisão. Os resultados indicaram que as características pessoais, como impulsividade, têm uma influência significativa na tomada de decisão dos gestores. A pesquisa destacou a importância da compreensão de tais características, com o intuito de melhorar a seleção e o acompanhamento dos gestores nas IES. O estudo faz uma contribuição relevante ao campo da gestão universitária ao explorar uma área pouco discutida na literatura: a influência das características pessoais dos gestores nas decisões estratégicas. Embora a Teoria do Alto Escalão tenha sido amplamente estudada, ainda há lacunas significativas no entendimento de como essas características afetam a gestão em contextos educacionais. Concluiu-se que as características pessoais dos gestores de IES têm um impacto considerável na tomada de decisão, o que atinge diretamente o desempenho dessas instituições. A dissertação sugere que a compreensão de tais características pode ajudar as IES a melhorar seus processos de gestão e seleção de líderes, contribuindo para um desempenho organizacional mais eficaz.

Palavras-chave: Teoria do Alto Escalão. Gestão universitária. Tomada de Decisão. Desempenho. Características Pessoais.

ABSTRACT

In this dissertation the objective was to investigate how the personal characteristics of managers of Higher Education Institutions (HEIs) influence decision making. The research is anchored in the Theory of the Top Rank, which postulates that the personal and cognitive characteristics of managers, such as age, gender, experience and education, directly impact strategic decisions and, consequently, organizational performance. The relevance of the study lies in the need to understand these impacts, especially in the context of university management. The methodology involved a bibliographic study and data collection through questionnaires sent to several HEIs in Minas Gerais and other capitals of Brazil. The answers were subjected to statistical analysis to identify the relationship between personal characteristics and decision-making. The results indicated that personal characteristics, such as impulsivity, have a significant influence on managers' decision-making. The survey highlighted the importance of understanding these characteristics to improve the selection and monitoring of managers in HEIs. The study makes a relevant contribution to the field of university management by exploring an area little discussed in the literature: the influence of managers' personal characteristics on strategic decisions. Although the Upper Ranking Theory has been widely studied, there are still significant gaps in the understanding of how these characteristics impact management in educational contexts. It is concluded that the personal characteristics of HEI managers have a considerable impact on decision-making, which directly affects the performance of these institutions. The dissertation suggests that understanding these characteristics can help HEIs to improve their management and leadership selection processes, contributing to a more effective organizational performance.

Keywords: High Echelon Theory. University management. Decision Making. Performance. Personal Characteristics.

RESUMEN

Esta disertación tuvo como objetivo investigar cómo las características personales de los directivos de Instituciones de Educación Superior (IES) influyen en la toma de decisiones. La investigación, anclada en la Teoría del Alto Nivel, postula que las características personales y cognitivas de los gerentes, como la edad, el género, la experiencia y la educación, impactan directamente en las decisiones estratégicas y, en consecuencia, en el desempeño organizacional. La relevancia del estudio radica en la necesidad de comprender estos impactos, especialmente en el contexto de la gestión universitaria. La metodología implicó un estudio bibliográfico y la recolección de datos se realizó a través de cuestionarios enviados a varias IES de Minas Gerais y otras capitales de Brasil. Las respuestas fueron sometidas a análisis estadístico para identificar la relación entre las características personales y la toma de decisiones. Los resultados indicaron que las características personales, como la impulsividad, tienen una influencia significativa en la toma de decisiones de los directivos. La investigación destacó la importancia de comprender tales características, con el objetivo de mejorar la selección y el seguimiento de los directivos en las IES. El estudio hace una contribución relevante al campo de la gestión universitaria al explorar un área poco discutida en la literatura: la influencia de las características personales de los directivos en las decisiones estratégicas. Aunque la teoría Top Echelon ha sido ampliamente estudiada, todavía existen lagunas importantes en la comprensión de cómo estas características afectan la gestión en contextos educativos. Se concluyó que las características personales de los directivos de las IES tienen un impacto considerable en la toma de decisiones, lo que incide directamente en el desempeño de estas instituciones. La tesis sugiere que comprender tales características puede ayudar a las IES a mejorar sus procesos de gestión y selección de líderes, contribuyendo a un desempeño organizacional más efectivo.

Palabras clave: Teoría del Alto Escalón. Gestión universitaria. Toma de decisiones. Actuación. Características personales.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 01.** Aspectos comuns pesquisados pelos autores
- Tabela 02.** Resultados do teste de Shapiro-Wilk
- Tabela 03.** Mecanismo intuitivo engajamento experiencial
- Tabela 04.** Mecanismo intuitivo habilidade experiencial
- Tabela 05.** Mecanismo intuitivo racional engajamento racional
- Tabela 06.** Mecanismo racional habilidade racional
- Tabela 07.** Impulsividade Motora
- Tabela 08.** Impulsividade atencional
- Tabela 09.** Impulsividade por não Planejamento
- Tabela 10.** Sistema de Controle de Gestão
- Tabela 11.** Sistema de Controle de Gestão – Dados financeiros e não-financeiros
- Tabela 12.** Desempenho Organizacional Econômico
- Tabela 13.** Desempenho organizacional comercial/negócio
- Tabela 14.** Desempenho organizacional relacional
- Tabela 15.** Desempenho organizacional geral
- Tabela 16.** Característica da amostra
- Tabela 17.** Valores da média do construto desempenho organizacional relacional
- Tabela 18.** Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional relacional
- Tabela 19.** Valores da média do construto mecanismo intuitivo engajamento experiencial
- Tabela 20.** Teste Mann-Whitney para o construto mecanismo intuitivo engajamento experiencial
- Tabela 21.** Valores da média do construto mecanismo intuitivo habilidade experiencial
- Tabela 22.** Teste Mann-Whitney para o construto mecanismo intuitivo habilidade experiencial
- Tabela 23.** Valores da média do construto mecanismo racional engajamento racional
- Tabela 24.** Teste Mann-Whitney para o construto mecanismo racional habilidade racional
- Tabela 25.** Valores da média do construto mecanismo racional habilidade racional
- Tabela 26.** Teste Mann-Whitney para o construto mecanismo racional habilidade racional
- Tabela 27.** Valores da média do construto impulsividade motora
- Tabela 28.** Teste Mann-Whitney para o construto impulsividade motora
- Tabela 29.** Valores da média do construto impulsividade atencional
- Tabela 30.** Teste Mann-Whitney para o construto impulsividade atencional

Tabela 31. Valores da média do construto impulsividade não planejamento

Tabela 32. Teste Mann-Whitney para o construto mecanismo impulsividade não planejamento

Tabela 33. Valores da média do construto sistema controle gestão

Tabela 34. Teste Mann-Whitney para o construto sistema controle gestão

Tabela 35. Valores da média do construto sistema controle gestão desempenho financeiro

Tabela 36. Teste Mann-Whitney para o construto sistema controle gestão desempenho financeiro

Tabela 37. Valores da média do construto desempenho organizacional econômico

Tabela 38. Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional econômico

Tabela 39. Valores da média do construto desempenho organizacional relacional

Tabela 40. Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional relacional

Tabela 41. Sumário das influências das características pessoais sobre os construtos psicológicos e o seu nível de significância.

Tabela 42. Resumo das características pessoais que podem influenciar a tomada de decisão

Tabela 43. Valores da média do construto mecanismo intuitivo habilidade experiencial

Tabela 44. Valores da média do construto mecanismo intuitivo engajamento experiencial

Tabela 45. Valores da média do construto mecanismo racional engajamento racional

Tabela 46. Valores da média do construto desempenho organizacional geral

Tabela 47. Teste Mann-Whitney para o construto mecanismo racional habilidade racional

Tabela 48. Teste Mann-Whitney para o construto impulsividade motora

Tabela 49. Teste Mann-Whitney para o construto sistema controle gestão desempenho financeiro

Tabela 50. Teste Mann-Whitney para o construto mecanismo impulsividade não planejamento

Tabela 51. Teste Mann-Whitney para o construto impulsividade atencional

Tabela 52. Teste Mann-Whitney para o construto impulsividade motora

Tabela 53. Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional relacional

Tabela 54. Teste Mann-Whitney para o construto sistema controle gestão

Tabela 55. Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional comercial/negócio

Tabela 56. Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral)

Tabela 57- Teste Mann-Whitney para o construto sistema controle gestão.

Tabela 58- Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional econômico

Tabela 59- Sumário das influências das características pessoais sobre os construtos psicológicos, seu nível de significância e tamanho do efeito

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO - *Chief Executive Officer*

IES - Instituição de Ensino Superior

GE - Gestão Estratégica

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SCG - Sistema de Controle de Gestão

SEMESP- Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

TAE - Teoria do Alto Escalão

TES - Teoria dos Escalões Superiores

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada **"GESTÃO UNIVERSITÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO: A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS NA TOMADA DE DECISÃO"**, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **JOSILENE APARECIDA BARBOSA DA SILVA**, contendo 155 (cento e cinquenta e cinco) páginas, assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-12

Elementos textuais

- Introdução: pp. 13-20
- Referencial teórico: pp. 21 - 48
- Metodologia: pp. 49- 56
- Apresentação e análise dos resultados: pp. 57 - 137
- Discussão dos resultados: pp. 138 - 139
- Conclusões: 140-141

Elementos pós-textuais: pp. 142 - 155

ITENS DA REVISÃO:

- Correção gramatical - Inteligibilidade do texto - Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 08 de outubro de 2024.



Revisora Profª Débora dos Passos Laia

. Licenciatura em Letras (Port./Inglês) – PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
. Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB
. Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

Folha de aprovação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Apresentação do tema	15
1.2 Problema e Questão Central da Pesquisa.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	19
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	19
1.4 Justificativa	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Estratégia comportamental.....	23
2.2 Teoria do Alto Escalão- TAE.....	25
2.3 Tomada de decisão nas IES.....	30
2.4 Gestão universitária	35
2.5 Gestão Universitária sob a ótica da Teoria do Alto Escalão: uma análise da construção do tema.....	42
3. METODOLOGIA.....	51
3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa.....	51
3.2 Objeto de Estudo	53
3.3 Sujeitos da Pesquisa.....	54
3.3.1 <i>Amostra</i>	54
3.4 Coleta de Dados	55
3.5 Análise e Interpretação dos Dados	57
3.6 Métodos e Técnicas	57
3.6.1 <i>Normalidade</i>	58
3.6.2 <i>Estatística Descritiva Simples</i>	58
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 Normalidade	59
4.2 Estatística Descritiva Simples.....	65
4.3 Características da amostra	100
4.4 Estrutura na gestão das IES em estudo	102
4.5 Identificar quais são os fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa	106
4.4.1 <i>Construto Mecanismo Intuitivo Engajamento Experiencial</i>	106
4.4.2 <i>Construto Mecanismo Intuitivo Habilidade Experiencial</i>	108
4.4.3 <i>Construto Mecanismo Racional Habilidade Racional</i>	111

<i>4.4.4 Construto Impulsividade Motora</i>	112
<i>4.4.5 Construto Impulsividade Atencional</i>	114
<i>4.4.6 Construto Impulsividade por não planejamento</i>	116
<i>4.4.7 Construto Sistemas de Controle de Gestão</i>	117
<i>4.4.8 Construto Sistemas de Controle de Gestão Desempenho Financeiro</i>	119
<i>4.4.9 Construto Desempenho Organizacional Econômico</i>	120
4.6 Construto Desempenho Organizacional Relacional.....	122
4.7 Relacionar os fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa com suas características pessoais	125
<i>4.7.1 Construtos que não possuem características que podem influenciar na tomada de decisão</i>	126
<i>4.7.2 Construtos que possuem características que podem influenciar na tomada de decisão</i>	129
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	140
6. CONCLUSÕES	142
REFERÊNCIAS.....	144
APÊNDICE A.....	149
APÊNDICE B. Questionário e Dados Demográficos	150

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Estudos sobre gestão estratégica permeiam o mundo da administração desde sempre e, estudos como os de Ferreira (2021) demonstram claramente tal afirmação. Uma que vez o ambiente estratégico muda rapidamente, também se fazem necessários que os estudos se renovem, de forma a atualizarem toda sociedade sobre os movimentos que ocorrem neste mercado.

Entretanto, mesmo havendo um vasto repertório de pesquisas na área de gestão estratégica, alguns aspectos ainda se encontram pouco discutidos, sendo estes relacionados, em sua maioria, a questões cognitivas dos atores principais de toda essa discussão mercadológica, os gestores. Atores estes que possuem características pessoais distintas, tais como tempo de experiência no cargo, idade, sexo, escolaridade dentre várias outras, mas que, quando analisadas dentro de um contexto estratégico, podem fazer a diferença em cenários de tomadas de decisão.

Aspectos relacionados à otimização econômica acabam sendo avaliados através de valores comportamentais, quando deveriam ser minuciosamente avaliados através de uma ótica teórica e racional. A Teoria do Alto Escalão - TAE vem mostrar que as escolhas estratégicas geralmente possuem uma grande quantidade de componentes comportamentais que, não raramente, refletem as ações dos gestores responsáveis pelas tomadas de decisão (Ferreira *et al.*, 2021).

A Teoria do Alto Escalão, conceituada inicialmente no artigo seminal de Hambrick e Mason (1984) e posteriormente estudada por Carpenter (2004), tem sido objeto de atenção pela área de gestão estratégica. Através da TAE pode-se obter um maior conhecimento sobre os gestores, bem como sobre as características dos indivíduos, tais como perfil, valores de personalidade, escolhas, atitudes e comportamentos, conforme afirma D'Souza (2020). Passados 36 anos a contar de 1984, a Teoria do Alto Escalão ainda guarda forte relação com o gerenciamento de resultados e tomadas de decisão estratégicas dentro das organizações. Cabe ressaltar que o aspecto comportamental e suas características estão diretamente ligados ao desenvolvimento das instituições no que tange ao aspecto econômico, segundo (Almeida, 2005; D'Souza 2020).

A TAE tem como foco o esclarecimento das estratégias organizacionais e o desempenho das empresas, sob a ótica comportamental e cognitiva. Os resultados e processos estratégicos são decorrentes de características difundidas na Teoria do Alto Escalão, uma vez que as

estratégias utilizadas pelos gestores são resultantes de comportamentos impensados e muitas vezes despercebidos por este mesmo grupo (Hambrick & Mason.,1984; Ferreira *et al.*, 2021).

Nos últimos dez anos, a Teoria do Alto Escalão tem sido utilizada como um norteador para pesquisadores interessados em explorar o universo dos gestores de alta gestão, como principais tomadores de decisões de organizações empresariais, conforme assinalam Plöckinger *et al.*, (2016). Pesquisas relevantes da área, tais como as de Hambrick e Mason (1984) e de Hambrick (2007), demonstram que as organizações são reflexo do que seus líderes pensam, sentem, percebem e acreditam. Para Oppong, (2014), os valores e as bases cognitivas da liderança influenciam diretamente nas tomadas de decisão e comportamentos estratégicos dos *Chief Executive Officer* – CEO.

Por meio de estudos publicados na academia pode-se depreender que as perspectivas dos gestores e suas escolhas ajudam explicar o desempenho das organizações, uma vez que as perspectivas e escolhas dos gestores interferem diretamente nas tomadas de decisão das intuições que gerenciam (Hambrick e Mason, 1984). Dentro desse contexto, cabe enfatizar que as características demográficas, bem como outros fatores tais como idade, gênero, educação e experiência funcional são indicativos gerenciais cognitivos e afetivos subjacentes para determinar as decisões de gestores do alto escalão e, por consequência, podem afetar o desempenho das organizações (Michelo *et al.*, 2020). O debate teórico em questão ganhou considerável atenção de pesquisadores em várias disciplinas da economia e pesquisa de negócios, por abordar assuntos relevantes que se aplicam à maioria das organizações (Plöckinger *et al.*, 2016).

As instituições estão cada vez mais comprometidas em entender qual o modelo ideal de gestão para cada organização. No entanto, mesmo diante de vários estudos que discutem a Teoria do Alto Escalão, são poucas as pesquisas sobre como as características pessoais dos gestores de universidades estão associadas à gestão prática de gerenciamentos de resultados nas universidades brasileiras (Biazzi *et al.*,2011). Portanto, o presente estudo visa preencher a lacuna existente na literatura, estudando os gestores em sua essência, buscando deixar claro como as características pessoais podem interferir na gestão estratégica das universidades, com o objetivo de trazer para o leitor mais conteúdo empírico sobre o referido assunto, agregando conhecimento aos estudos apresentados por pesquisadores da área, no período de 2007 a 2022.

A teoria estudada sustenta que as decisões dos gestores nem sempre são oportunistas ou movimentadas por pressões institucionais. Para Almeida *et al.*, 2022, está implícito em tal contexto uma racionalidade limitada na qual se pautam características pessoais para as tomadas de decisão estratégicas e até mesmo na realização de julgamentos perante o cenário

mercadológico apresentado em cada situação. A teoria tem como base de pesquisa os aspectos comportamentais do indivíduo, os quais levam a conhecer como a tomada de decisão pode interferir na construção dos gestores do alto escalão dentro das organizações.

A tomada de decisão tem por objetivo identificar os aspectos que contribuem para que os gestores tomem decisões favoráveis às instituições. Estudiosos, tais como Chiwiacoswsky e Boeno (2020), defendem ser necessário verificar e buscar atribuir aos gestores os elementos considerados em cada estratégia implementada.

Este estudo tem como objetivo avaliar como as características pessoais dos gestores influenciam na tomada de decisão e na gestão universitária, componentes primordiais na composição desta dissertação, além de demonstrar como a gestão nas universidades tem sido acompanhada e trabalhada pelos pesquisadores da área. De acordo com Chen *et al.*, (2011), a gestão universitária, em sua estrutura, trata dos processos que norteiam o desenvolvimento da gestão, desde o planejamento estratégico até os fatores internos e externos que geram a confiança na instituição e o contexto de competição no mercado perante seus concorrentes.

Pouco se fala em como as características dos gestores interferem na tomada de decisão, tendo em vista que a maioria dos estudos aborda questões comportamentais, trazendo em suas características fatores relacionados ao planejamento estratégico, considerando como premissa aspectos relacionados às experiências profissionais dos gestores, grau de escolaridade e idade. Porém, como apregoa Oppong, (2014) não são apenas esses os pontos que interferem em uma tomada de decisão. As características pessoais podem, igualmente, interferir nesse meio estratégico.

Estudiosos da academia, tais como Hambrick e Mason (1984), Almeida *et.al.* (2022) e Michelo *et.al.* (2020), dedicam-se há décadas a estudar os aspectos comportamentais dos gestores. Todavia, levando-se em conta as inúmeras mudanças que têm ocorrido no meio organizacional, como o avanço da Inovação, da Inteligência Artificial - IA, bem como o surgimento de novas ferramentas para se elaborar um planejamento estratégico de qualidade, torna-se pertinente e necessário estudar, mais profundamente, os gestores que o mercado tem formado. As mudanças têm ocorrido de uma maneira dinâmica e acelerada, levando as organizações a procurar meios práticos e eficazes para se adaptarem ao mercado em uma dinâmica bem diferente. Com a evolução dos anos, intuições estáticas já não se sustentam no mercado, e esta afirmativa se confirma através do cenário que se apresenta, pois as mudanças são contínuas (Orlikowski 1996; Tsoukas & Chia 2002).

A seguir, a próxima seção apresenta o problema e a questão central da presente pesquisa.

1.2 Problema e Questão Central da Pesquisa

O estudo realizado por Xu et.al (2019) sugere que gerentes do alto escalão com experiências de trabalho e educação no exterior configuram-se como gestores com maior amplitude de visões internacionais, conhecimento de fronteiras e modos de pensamentos não localizados e, por isso, são considerados como os mais adequados para gerarem um impacto único na tomada de decisões estratégicas e nos resultados da organização. Decisões complexas são resultado de um conjunto de fatores comportamentais, dentre eles a experiência de mercado, e não tão somente uma análise perfeitamente racional baseada em informações completas, sendo essa uma das ideias relacionadas à Teoria do Alto Escalão (March & Simon, 1958; Cyert & Mach, 1963).

A Teoria do Alto Escalão – TAE vem sendo discutida por muitos autores, dentre eles Hambrick, (2013) ao defender que os gestores do alto escalão devem tomar decisões acertadas, considerando todos os aspectos sociais e econômicos que cada área representa no mercado de capital. Ainda, Hambrick, (2013) afirma que gestores inexperientes podem levar as intuições a patamares de governança negativamente avaliados, pois são líderes do alto escalão que pensam unicamente no retorno financeiro das empresas desconsiderando a premissa de “pessoas no centro”.

Pesquisas, como os de Serra (2016) deixam explícitos a importância dos CEOs dentro das organizações e o quanto eles são importantes nas tomadas de decisão nas organizações. Serra (2016) afirma, igualmente, que fatores tais como a idade e o nível de escolaridade interferem diretamente no perfil de um líder. Líderes letrados e mais experientes tendem a tomar decisões mais assertivas, assim como líderes inovadores também tendem a direcionar as empresas para patamares mais tecnologicamente avançados a fim de torná-las ainda mais competitivas e atualizadas.

Cabe aqui ressaltar que as Instituições de Ensino Superior – IES se enquadram nesse contexto por estarem presentes no mundo capitalista da educação. Para Kiste (2001), o crescimento das Instituições de Ensino Superior privada não tem passado de forma despercebida pela sociedade brasileira e, como consequência desse crescimento exacerbado, a preocupação com questões relacionadas à gestão estratégica nas intuições de ensino da mesma forma tem crescido. Ainda hoje não existe um planejamento estratégico satisfatório que possa gerir os docentes e tampouco toda uma instituição de ensino superior de forma eficaz. Santos (2010) demonstra em um estudo de caso realizado em uma IES convencional, não lucrativa,

situada no Vale do Paranaíba (SP), que esse modelo de instituição ainda não possui uma política de gestão para seu corpo docente.

Estudos feitos por Bromiley e Rau (2016) e Lin e Rababah (2014) apontam para a gestão estratégica, com ênfase na Teoria do Alto Escalão, como algo para o desenvolvimento das organizações, mas não tratam da gestão estratégica dentro das Universidades. Dessa maneira, o presente estudo tem como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: Como as características pessoais dos gestores das IES influenciam na tomada de decisão?

A seguir, apresentam-se os objetivos geral e específicos e a justificativa desta dissertação.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como as características pessoais dos gestores das IES influenciam na tomada de decisão.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a estrutura na gestão das IES em estudo.
- b) Identificar quais são os fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa.
- c) Relacionar os fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa com suas características pessoais.

1.4 Justificativa

Para o meio acadêmico e para os gestores de escalões superiores, esta pesquisa pode configurar-se como relevante, tendo em vista que por meio de estudos como este, torna-se possível reavaliar o modelo de gestão aplicado em universidades, tendo como parâmetro os resultados coletados. Mediante afirmação de Diniz e Castro (2010), é importante compreender como as universidades têm se posicionado estrategicamente para enfrentar a dinâmica competitiva apresentada pelo mercado da educação superior, uma vez que o ambiente universitário é uma instituição peculiar e diferente de outras organizações do setor industrial ou comercial, conforme ressalta Mintzberg (1995). Esta diferenciação se deve ao fato de que a universidade possui uma complexidade no trabalho operacional e nas suas atividades-fim

(ensino, pesquisa e extensão), e devido a características como estas, a gestão estratégica se faz primordial (Diniz & Castro, 2010).

Apesar dos vários estudos abordando a gestão estratégica por meio da TAE, quando se trata de estudos relacionados às características pessoais dos gestores, pouco se encontra. Assim, estudos como este vem agregar valor para a academia, contribuindo com interpretações e informações novas para o meio acadêmico. Estudar gestores do alto escalão em sua essência, de acordo com Ferreira et al, (2021) tende a disponibilizar às intuições oportunidades de realizar análises mais assertivas antes de escolher o modelo de gestão que mais se enquadra em cada organização.

Em estudo publicado por Bertucci (2000), afirma-se que as IES têm sido objeto de maior atenção em pesquisas no campo da gestão nos últimos anos. Estudiosos como Diniz e Castro (2010) consideram relevante investigar instituições e sua gestão para entender como essas organizações têm utilizado os mecanismos racionais de gestão.

Ainda é possível perceber a escassez de estudos focados na área de gestão estratégica em IES, e essa constatação explica-se porque durante muitos anos tais instituições não foram vistas como um mercado promissor e com potencial geração de lucro. Esta visão mudou entre os anos de 2013 a 2023, quando a procura por especialização aumentou, em decorrência das exigências do mercado de trabalho e do aumento de demanda por pessoas altamente qualificadas. Graças às tecnologias digitais, as classificações de empregos da nova economia e as funções envolvidas, criou-se uma demanda por trabalhadores com conjuntos de habilidades mais complexas. Para Vázquez-Burgete et al., (2012), toda essa mudança impulsionou o crescimento das IES, fazendo com que estas ficassem em evidência

Estudos realizados por Giżiené et al., (2008), Craig, (2017) e Grizane et al., (2017) também citados neste estudo, abordam vários aspectos dentro da gestão universitária considerados pela academia como relevantes para o desenvolvimento coeso das IES e organizações como um todo. Entretanto, nenhum deles trabalha no detalhe os fatores cognitivos dos gestores, pois ao passarem despercebidos podem causar prejuízos futuros, uma vez que não se conhecendo os gestores que administram as intuições, decisões inesperadas ou pouco pensadas podem vir a ser tomadas.

Por conseguinte, este estudo visa trazer aspectos relevantes no que se referem às características pessoais dos gestores como idade, gênero, grau de escolaridade, tempo de experiência como gestor e suas interferências no meio organizacional, perspectiva que até então tem sido pouco trabalhada na academia, embora transformada em um ponto de atenção por outros pesquisadores.

A educação tem sido considerada como um dos fatores mais importantes no desenvolvimento da economia contemporânea, não só pelo potencial de lucratividade, mas também pelo conhecimento gerado, conforme destaca Giżienė et al., (2008). O conhecimento tem valor intangível perante a sociedade, mas o que tem interessado a muitos é o valor agregado gerado por meio dele. Para Becket e Brooks (2008) cada vez mais se torna inevitável estudar a cadeira de gestão ocupada dentro das IES, considerando que a disputa mercadológica entre as universidades tem aumentado exponencialmente.

O aumento da competição entre as IES tem ocupado as pautas de discussões recentes, no entanto, pouco se tem avançado em como tal competição tem sido tratada pelos gestores. Esta constatação torna-se preocupante quando se deve considerar como premissa os fatores citados na TAE, na qual é demonstrado que alguns gestores não estão preparados para assumir tamanha responsabilidade e, em dados momentos, decisões errôneas são tomadas. (Almeida et.al., 2022).

O futuro da educação de um país está ligado à dimensão do investimento realizado, mas também está diretamente relacionado em como as instituições de ensino diligenciam seu desenvolvimento e esforços. Os alunos, matéria-prima em transformação de tal processo, precisam ser captados de forma que se mantenham interessados no conteúdo repassado. Somente assim será possível retê-los até o final do curso dentro das IES, fazendo com que estas se tornem duradouras e competitivas.

Exemplos de sistemas educativos eficientes podem ser reconhecidos em países europeus, onde a educação é tratada como fator primordial para o desenvolvimento de toda uma população e, nestes países, a evasão é tratada como algo grave e, por esse motivo, são criados programas para se tratar tais variações. Todo esse movimento tem por objetivo reter o estudante em sala de aula, vislumbrando o lucro de forma igualitária para ambos os lados. Nenhum país se desenvolve de forma eficaz sem tratar a educação como um fator que compõe o pacote de desenvolvimento econômico e sociológico, ensinam Skrbinjek e Lesjak, (2018).

Nesse contexto, estudos como este se fazem viáveis e necessários por contribuir para que a academia e a sociedade percebam que ainda existe uma lacuna a ser tratada dentro dos estudos de gestão estratégica e que, a partir deste, será possível entender um pouco mais os gestores que o mercado de trabalho tem oferecido. Além disso visando melhorar ainda mais a atuação dos gestores dentro das instituições, este estudo tornará tangível a possibilidade das instituições elaborarem treinamentos, avaliações mais específicas para seus gestores com o objetivo de moldá-los de acordo com os valores das respectivas instituições, afirmam Santos e Júnior.R,(2023).

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo essa introdução como o primeiro. O segundo capítulo aborda o referencial teórico. A metodologia encontra-se descrita no terceiro capítulo, sendo que o quarto capítulo traz a apresentação e análise dos resultados. No quinto capítulo é apresentada a discussão dos resultados e, por fim, no sexto capítulo são tecidas as considerações finais, seguidas pelas referências utilizadas nesta pesquisa, apêndices e anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os conceitos teóricos em que se baseiam o presente estudo, relacionados à gestão estratégica comportamental e à Teoria dos Alto Escalão. Discorre também sobre a tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior e apresenta a gestão universitária em si, bem como a análise dela sob a ótica da Teoria do Alto Escalão.

2.1 Estratégia comportamental

Tal como é praticada por grandes organizações e ensinada nas escolas de negócios, a estratégia comportamental visa trazer robustez à integridade empírica e à utilidade prática da teoria da estratégia, justificando a gestão estratégica em hipóteses realistas sobre a cognição humana e emocional, de acordo com Powel et al., (2011). A estratégia comportamental possui em sua estrutura insights da psicologia cognitiva e social, tornando desafiadoras as hipóteses comportamentais da teoria microeconômica e tratando aspectos relacionados à eficiência do mercado e à racionalidade da decisão, como observações empíricas a serem estudadas no comportamento de empresas presentes no mercado (Berkeley, 2000).

Intitulada como um estudo nascente, a estratégia comportamental demonstra uma possível fragmentação, e em alguns campos tem sido considerada irrelevante por focar muito estreitamente em um modelo, conforme pontua Powell et al., (2011). A estratégia comportamental não deve ser utilizada de forma ampla para análises econômicas e financeiras, uma vez que, por sua forma parcimoniosa, não avalia em sua plenitude todos os fenômenos de gestão estratégica.

O entusiasmo pela estratégia comportamental é algo crescente dentre os estudiosos da área. Conhecer os gestores de uma forma mais aprofundada cognitivamente tem se tornado um fator relevante dentro das organizações. Autores como Hambrick e Crossland (2017) afirmam em seus estudos que as decisões estratégicas em organizações são resultadas de fatores cognitivos tais como imaginação, julgamento e percepções. Todas essas escolhas dependem de outras características como persistência, persuasão e perspicácia. Os autores demonstram que, na maioria das vezes, gestores altamente racionais tendem a tomar decisões mais assertivas não se deixando levar por fatores emocionais.

Ao mesmo tempo, pesquisas comportamentais mostram que os atores do mercado humano não agem como agentes econômicos racionais, aspecto que se destaca quando

comparado à Teoria do Alto Escalão - TAE, reafirmando achados resultantes de estudos de autores como Hambrick (2013) e D'Souza. (2020). Ambos provam, através de análises realizadas, que gestores tendem a reagir com racionalidade limitada quando pressionados a tomar decisões estratégicas. Os mesmos autores demonstram que aspectos cognitivos possuem grande influência no posicionamento dos gestores diante de situações capciosas, e que o futuro das organizações depende da tomada de decisão dos atores principais.

Diante de fatores criticamente avaliados por Berkeley (2000), acredita-se que quando comparados a agentes econômicos, os seres humanos sejam imprescindíveis neste processo por serem altamente capazes de apresentar características tais como benevolência, perseverança e paixão pelo que fazem. Além dessas características, possuem valores morais e estéticos, demonstram altruísmo, confiança, lealdade e justiça. O autor ainda reforça que pessoas são peças-chave dentro das empresas e, por serem extremamente criativas, causam mudanças e alteram a dinâmica da concorrência do mercado.

Por outro lado, pessoas cometem erros simplórios que podem gerar consequências desfavoráveis às empresas. Geralmente, exibem características como arrogância, narcisismo e excesso de confiança. Os seres humanos possuem também necessidades inconscientes e impulsos incontroláveis que, ao mesmo tempo, podem ser lapidados para o auto aprimoramento e pensamento de curto prazo. As pesquisas têm sugerido que gestores de escalões superiores depositam pouca atenção aos concorrentes e muita atenção a si mesmos, direcionando esforços a aspectos cegos competitivos, apresentando otimismo delirante e miopia cognitiva (Berkeley, 2000).

As decisões estratégicas formam um conjunto das escolhas mais importantes que os gestores fazem sobre suas empresas e, por esse motivo, torna-se essencial entender a importância da estratégia comportamental dentro desse contexto (Scharanger & Madansky, 2013). Existe uma grande diversidade de empresas no mercado e que possuem desempenhos financeiros distintos e, uma vez que as empresas se diferem entre si, os estrategistas também variam, tornando o mercado ainda mais competitivo. (Augier & Teece, 2009). Dessa forma, é possível inferir que a Teoria do Alto Escalão é um braço importante da Teoria Comportamental, uma vez que ambas tratam de aspectos cognitivos dos gestores avaliados em um contexto mercadológico, aspectos estes que podem enviesar a tomada de decisões estratégicas (Scharanger & Madansky, 2013).

Nesse contexto, abre-se espaço para abordar o tema-chave deste estudo, ou seja, a Teoria do Alto Escalão, a ser discutida na próxima subseção.

2.2 Teoria do Alto Escalão- TAE

A Teoria do Alto Escalão - TAE, tal como exposto no artigo de Hambrick e Mason (1984), são dois princípios que a norteiam: 1) Os gestores agem com base na sua percepção pessoal nas situações que enfrentam e, 2) Essas percepções são derivadas de suas experiências, valores e personalidades, (Hambrick, 2007). Os resultados organizacionais estão diretamente ligados aos valores e cognições dos atores mais importantes do contexto organizacional, identificados como gestores dos escalões superiores (Teixeira, J., 2019).

A TAE promove a ideia de que o desempenho de uma organização é reflexo da sua gestão, sendo o gestor o responsável por direcionar estrategicamente a empresa, sendo também, ao mesmo tempo, submetido a pressões externas e pensamentos limitantes. O conjunto de informações como experiências, valores e características pessoais são filtros naturais que restringem a visão macro do cenário organizacional, a percepção e a interpretação de informações relevantes (Hambrick, 2007). A TAE tem sido utilizada como um balizador para que as organizações estudem, de modo profundo, como as características e experiências dos gestores estruturam e materializam as escolhas e ações perante uma diversidade de negócios das empresas (Puntaier.E et al., 2022).

Levando-se em conta as considerações acima descritas, torna-se pertinente inferir que os gestores, quando submetidos a pressões de trabalho, utilizam-se de atalhos psicológicos estruturados por experiências passadas sendo tais atalhos facilmente acessíveis para tomar decisões (Hambrick, 2007). Existe entre os gestores do alto escalão a preferência por tomar decisões em conjunto com aliados próximos, em meio a sua equipe de liderança. (Carpenter et.al., 2004). Embora resulte em processos eficientes e minimize o risco de desarmonia, tal preferência pode vir a esconder, de forma considerável, informações valiosas que surgem perante a heterogeneidade da equipe. (Puntaier.E, et.al., 2022).

A heterogeneidade nas equipes é considerada uma característica fundamental. Ademais, a diversidade cognitiva também se configura como um fator relevante a ser avaliado, uma vez que possui potencial de alavancar o desempenho de uma empresa por meio de potencial de absorção e processamento de conhecimento, segundo Rhodes et al., 2016. Desse modo, a heterogeneidade nas equipes e a diversidade cognitiva proporcionam melhorias na performance inovadora e criativa das equipes aumentando a possibilidade de criação de estratégias organizacionais, o que torna as empresas cada vez mais competitivas. (Hambrick et al.,1996; Horwitz & Horwitz, 2007).

A crescente busca dos pesquisadores em entender a Teoria do Alto Escalão vem dando voz a outros autores, tais como Chen *et al.*, 2013 que reitera o parecer de Hambrick e Mason (1984), afirmando que gestores do alto escalão tendem a tomar decisões baseados em seus valores pessoais e traços de personalidade. Desse modo, é possível avaliar e entender o motivo pelo qual nenhuma empresa é igual a outra. Gestores diferentes geram resultados diferentes, tornando cada empresa singular. No entanto, assim como as características dos gestores influenciam a geração de resultados, o ambiente externo e as características situacionais também são peças cruciais neste quebra-cabeça empresarial, onde quem sobrevive são aqueles que sabem reunir com perspicácia todos esses fatores em apenas um gestor.

A equipe da alta administração é um ponto que deve ser diligenciado com atenção e cautela, uma vez que os gestores expostos a situações de estresse são capazes de tomar decisões estratégicas pautadas em suas características cognitivas, tais como narcisismo e traços afetivos, de acordo com Delgado-Garcia e De La Fuente-Sabaté (2010). Gestores do alto escalão tendem a reavivar memórias de infância e valores familiares sempre que colocados diante de fatos de alta complexidade, o que deve maximizar os lucros das organizações em um curto espaço de tempo.

Com o propósito de manter a coesão no grupo, a discricção gerencial, fator crucial em qualquer etapa da gestão do alto escalão (Hambrick e Mason, 1984), está diretamente ligada ao fato de como medir o grau de influência dos gestores (Busenbark *et al.*, 2016). Composta por três fatores que ajudam a compor o grupo como fatores individuais, fatores organizacionais e fatores ambientais, todos convergem para um mesmo objetivo que é alavancar os resultados empresariais (Hambrick e Finkelstein, 1987,) das empresas das quais são responsáveis. Dentro desse contexto, torna-se possível afirmar que as organizações desempenham esforços infinitos para tentarem identificar o gestor que mais se identifica com a organização, de forma que esta bolha se torne cada ano mais forte, maximizando assim a possibilidade de lucro e solidez no mercado (Pelled, 1996; Pelled, Eisenhardt).

No decorrer dos últimos anos, a TAE não somente tem sido estudada e utilizada em sua integridade com frequência, como também tem ajudado muitas organizações a entender melhor o contexto em que se encontram inseridas, e qual perfil de gestão melhor as atende. Por este motivo, autores como Miller *et al.*, 1998 e Triana *et al.*, 2019 têm estudado vários aspectos que podem interferir na alta administração de uma empresa, dentre eles está a diversidade de gênero, fato curioso, porém necessário, uma vez que há poucos estudados na área. Os autores mencionados sugerem que a diversidade de gênero pode dificultar a mudança estratégica na

alta administração, uma vez que, ao contrário do que se espera, a diversidade cognitiva dos gestores inibe o planejamento estratégico de longo prazo.

A diversidade de gênero pode vir a causar questionamentos, por haver em um mesmo contexto seres humanos com opiniões e experiências distintas. Tal fato pode colocar os gestores do alto escalão em situações desconfortáveis, gerando discordância e aumentando a dificuldade na tomada de decisão, pois a capacidade de catalisar mudanças acaba comprometida (Miller et al., 1998). Estudos como este também acabam sendo mencionados na literatura por grupos teóricos interessados em estudar sobre diversidade, fator que mesmo ainda pouco discutido, acaba por interferir diretamente na gestão do alto escalão por ter capacidade de reduzir a coesão e a cooperação da equipe dentro do contexto organizacional, aumentar o conflito e resultar em processo mais lento na tomada de decisão. (Joshi & Roh, 2009; Van Knippenberg et al., 2004; Webber & Donahue, 2001; Williams & O'Reilly, 1998).

No entanto, a partir da década de 70, as pesquisas também mostram que a diversidade em variados grupos pode vir a gerar soluções criativas por se tratar de um grupo heterogêneo no qual as opiniões se divergem, porém em prol de um mesmo objetivo (Jackson, 1992; Joshi, Liao & Roh, 2011; Triandis, Hall & Ewen, 1965). Os autores tratam em seus estudos um aspecto relevante, ou seja, levam a pesquisa para o contexto educacional, mais especificamente dentro das IES, onde existe a diversidade organizacional. Porém, os docentes-gestores consideram assustadora a velocidade com que as mudanças como essas e várias outras têm ocorrido e, por esse motivo, não se sentem preparados para assumir a gestão das IES (Bergue, 2014).

Tendo como embasamento teórico a TAE, é possível perceber que ela vem contribuir positivamente neste aspecto, porque nem sempre um gestor está preparado para assumir a alta direção, seja por fatores cognitivos ou até mesmo por despreparo. Haja vista que, na maioria das IES, os professores do ensino superior são selecionados para assumirem cargos de gestão sem estarem devidamente preparados, e considerando que grande parte da sua vivência em IES foi em sala de aula (Rodrigues & Villardi, 2017). A TAE contribui para que as características dos gestores possam ser estudadas e melhoradas, sugerindo que o perfil demográfico, assim como as características cognitivas sejam consideradas representantes psicológicos relevantes (Hambrick & Mason, 1984).

Apesar da diversidade de formação educacional ser alta entre os professores-gestores dentro das IES, há uma visão positiva sobre este assunto na alta administração, ou seja, a de que, desse modo, haverá o conhecimento para processar uma variedade de ideias (Pearce & Randel, 2004; Triana, Kirkman & Wagstaff, 2012). A diversidade é comprovadamente um recurso humano impagável que pode produzir excelentes resultados e vantagem competitiva.

Os autores Ely, Padaric e Thomas (2012), acreditam que, mesmo em se tratando de um grupo educacional heterogêneo das IES e em constante preparação, os componentes desse grupo podem não se sentirem preparados para tamanha responsabilidade.

Na alta administração, a mudança é algo que transmite o desempenho das organizações ao mercado competitivo e, portanto, a diversidade nas organizações e nas IES tendem a contribuir para que o mercado estratégico evolua de forma significativa, trazendo maior criatividade e competitividade para as organizações. (Nakauchi & Wiersema, 2015). As literaturas anteriores ao ano 2000, sobre gestores do alto escalão, como por exemplo Miller, Hambrick e Fukutomi (1991), trazem informações que devem ser consideradas sobre os efeitos cognitivos e dos efeitos que as experiências dos gestores podem causar na gestão estratégica de uma organização. Tais estudos permitem construir uma hipótese promissora relacionada aos professores-gestores dentro das IES, considerando que quanto maior for o tempo de permanência deles no cargo de gestão, maior será a probabilidade de sucesso em suas decisões. À medida que os mandados dos gestores avançam, mais complexos eles se tornam cognitivamente. (Chi et al., 1981; Ericsson & Towne, 2010, Simon & Chase, 1973).

No entanto, os autores Ceci e Liker, (1986), Chi et al., (1981), Ericsson e Towne (2010), e Simon e Perseguição (1973) levam os leitores a acreditarem que a junção de tais características de professor-gestor tem bons motivos para prosperar, pois em seus estudos os autores demonstram que gestores com graduação maiores em conhecimentos específicos ou experiência em gestão são capazes de compreender e avaliar melhor os aspectos de suas responsabilidades de função e de maior complexidade. Os gestores novos, quando confrontados com informações complexas, tendem a simplificar os problemas tomando decisões ineficazes, ressaltam Hambrick e Fukutomi, (1991).

Por outro lado, cabe aqui enfatizar que gestores experientes tendem a se tornar “cansados, consagrados e obsoletos”, segundo Miller (1991), fato que para as organizações pode causar uma paralisação da alta administração. Isso ocorre porque, com o passar do tempo, os próprios processos mentais dos gestores se tornam mais simples e estilizados e, por essa razão, se tornam menos propensos a arriscar ou a criar estratégias mais ousadas perante ao mercado (Vlachy, Lorenz et al., 2019).

O argumento crítico dos autores acima citados deve ser considerado, no entanto é necessário considerar, como relatado em parágrafos anteriores, que gestores experientes possuem maior conhecimento específico, complexidade cognitiva, dentre outras características importantes que devem ser levadas em consideração dentro desse contexto (Simon & Chase 1973). Estudiosos provam, por meio de estudos empíricos, que as experiências, valores e

personalidades influenciam fortemente na tomada de decisão dos gestores e nos resultados por eles produzidos dentro das organizações (Hambrick & Mason 1984; Carpenter *et al.*, 2004; Hambrick 2007; Wang *et al.*, 2016). Alguns até se comprometem ao afirmar que tais características estão ligadas ao narcisismo de alguns gestores, denominação essa ligada ao fato de gestores do alto escalão se colocarem em posições das quais precisam ser elogiados, lembrados e vistos para conseguirem produzir bons resultados (Patel e Cooper 2014; Gerstner *et al.* 2013).

Não obstante, é possível observar no estudo publicado por Buchholz, Frerich *et al.*, (2019), através de análises quantitativas, os autores provam que gestores de longa data tendem a ser mais conservadores, abstendo-se perante mudanças severas. Junta-se a este fator a questão da idade que acaba por contribuir negativamente para o desempenho deste ator de extrema relevância nas organizações, pois este se torna um gestor com um grau de disposição menor para assumir riscos (Miller, 1991). Outro aspecto citado por Buchholz, Frerich *et al.*, (2019) está relacionado ao sexo dos gestores, ao afirmar que gestores do sexo feminino tendem a ser mais conservadores e avessos a riscos, visão esta discutida também nos estudos de Adams e Ferreira, (2009).

Para complementar, o estudo de Buchholz, Frerich *et al.*, (2019), ao analisar a Teoria do Alto Escalão, traz um elemento de particular importância para gestores do alto escalão: a remuneração baseada no desempenho. Os autores mostram, através de análises empíricas, que a remuneração desperta nos gestores um interesse ainda maior em produzirem resultados satisfatórios para as organizações nas quais estão no comando. Este prisma não tem sido muito abordado nos estudos sobre gestão estratégica, até mesmo porque vai depender dos traços de personalidade de cada gestor.

Na maioria dos estudos avaliados relacionados à TAE, é possível observar uma convergência significativa para avaliações consideradas como de grande peso para as organizações e que consideram os traços de personalidade dos gestores. Os resultados oriundos de tais estudos implicam a possibilidade de entender melhor o comportamento dos gestores e para onde eles irão direcionar as empresas geridas (Buchholz, Frerich *et al.*, 2019). Estudar os gestores sob a ótica da TAE é uma alternativa altamente válida no contexto em que as empresas estão vivendo, em um mercado volátil que demanda gestores ousados, porém pautados em conhecimento.

Mediante a explanação realizada sobre a Teoria do Alto Escalão, o tópico a seguir traz o pensamento de alguns autores relacionado à tomada de decisão em IES.

2.3 Tomada de decisão nas IES

O processo de tomada de decisão em Instituições do Ensino Superior - IES é um fator que envolve um conjunto de informações que levam o gestor a agir optando por definir estratégias favoráveis à empresa. Estudiosos, tais como Chiwicoswsky e Boeno (2020), abordam em seus estudos a necessidade de se identificar de forma precisa o problema de decisão por acreditarem que, dessa forma, é possível dispensar esforços com maior precisão. A realização da dinâmica de tomada de decisão, muitas vezes, passa a ser caracterizada como as escolhas realizadas pelo centro decisor. A complexidade maior está em estabelecer a melhor alternativa entre as possíveis escolhas, em meio a um processo decisório.

O processo de tomada de decisão nas organizações ocorre, igualmente, nas IES que estão se colocando no mercado como instituições privadas comprometidas, objetivando o crescimento e aumento da competição (Bertucci, J., 2001). Pode-se afirmar que, hoje, o setor de educação superior é um dos segmentos econômicos de maior crescimento no país, e desde 1960 vem mergulhando em profundas transformações, destacando-se o aumento de vagas no setor público (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas [INEP], 2016). As instituições particulares têm adotado uma abordagem empreendedora, por meio da qual é possível perceber uma autonomia pessoal e uma grande tendência voltada para o mercado educacional estratégico. Tal comportamento também tem sido observado nos países do continente europeu, como a França (Dobbins & Michael, 2017).

Particularmente, o mercado crescente das IES tem se caracterizado como algo promissor desde 2008, quando o Ministério de Educação e Cultura – MEC, por meio de uma ação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, estabeleceu como meta dobrar a quantidade de ingressos nas IES, no prazo de dez anos (Morais, J., et al., 2022). Tal iniciativa fomentou o crescimento deste mercado exacerbadamente, demandando assim aumento de mão de obra disponível disposta a gerir tais organizações. Nas últimas décadas, foram regulamentadas e aplicadas normas a este mercado, a fim de que o Estado pudesse exercê-las sobre as instituições, por meio de mecanismos de avaliação de desempenho da educação nacional e outros. Estes fatores criam substanciais desafios de gestão do ensino superior, sendo que a demanda por uma gestão mais direcionada e focada se faz necessária, segundo Lasmar Luis et al., (2017).

Diante do cenário de massificação do ensino superior, o papel do professor foi se tornando mais demandado, de acordo com Barbosa 2015, Mendonça e Cassundé (2016). No entanto, as intuições não se mostraram interessadas em capacitar ou até mesmo contratar

educadores especializados em gestão estratégica para preencher a lacuna que se formava na área gestão de tais organizações (Barbosa *et al.*, 2016).

A gestão do ensino superior junto a tomada de decisões tem se tornado um assunto muito discutido no meio da Administração e Educação, por estarem diretamente relacionados ao papel dos gestores escolares para o sucesso de programas de ensino (Felix, Bertolin, & Polidori, 2017). Alguns autores da área enfatizam a importância da figura do gestor no ambiente da educação superior, sendo ele um elemento-chave para o processo (Klein, Wallis, & Cooke, 2013). Não obstante, é coerente afirmar que para se realizar a gestão do ensino de forma promissora e criativa torna-se imprescindível que os docentes e gestores possuam capital intelectual, sejam incentivadores da inovação e se façam presentes junto aos docentes (Lasmar, Luis, et al., 2017), uma vez que o compartilhamento de informações e a troca de experiências diminui significativamente as chances de falha em decisões estratégicas (Bryman, 2007).

Muito embora tenha sido mencionado neste estudo como o professor-gestor é convocado para assumir cargos de gestão nas IES, com pouca ou nenhuma capacitação para tal, cabe igualmente mencionar que a presença dele na gestão é indispensável para que esta ocorra de forma coordenada, sempre apoiando os docentes. Gestores de IES devem possuir comportamento empoderado. Os achados do estudo de Lasmar, Luis, et al., (2017), são relevantes pelo fato de considerar o empoderamento da equipe como fundamental e que, em momentos difíceis de tomada de decisão, o gestor tenha sobre sua gestão uma equipe coesa, criativa e altamente produtiva, de forma a responder positivamente a suas decisões.

Com base nos estudos apresentados é possível afirmar que cargos de alta administração são ocupados em sua maioria por homens. Tal fato pode se justificar, levando-se em conta que, ainda hoje, acredita-se que as mulheres não estejam preparadas para assumir cargos de alto escalão. Entretanto, na Suécia, tal comportamento tem mudado, porém não se trata de uma mudança de pensamento, mas sim da caracterização do cargo de reitor e vice-reitor nas Universidades de Ensino Superior (Danell & Hjerm, 2013); de pressão política na forma de metas, de acordos de metas quantitativas sobre representação das mulheres na academia e compromisso de alto nível com metas de igualdade de gênero. Todo este “progresso” é fruto de um projeto transcultural de mulheres na gestão do ensino superior na Europa, África e Oceania, sendo a Suécia apresentada como a melhor, por demonstrar percentuais mais altos de mulheres em níveis de gestão sênior, conforme evidencia Ozkanli et al., (2009). Dentro do continente Europeu, a Suécia possui maior número de vice-reitores do sexo feminino. Dados mostram que, em 2010, a Suécia possuía 43 por cento dos cargos de vice-chanceleres ocupados por mulheres, em comparação com uma média de dez por cento nos países da Comissão Européia - EU, 2012.

Vale ainda citar que esta proporção é crescente em outros cargos de gestão sênior, como Pro Vice-Chancellor (60 por cento) e Dean (31 por cento), segundo Peterson, (2011).

Esta alta proporção de mulheres na gestão acadêmica sueca reflete um processo de feminilização demográfica, representando uma virada numérica, pois a gestão acadêmica sueca deixa de ser dominada por homens para permitir que as mulheres alcancem cerca de um terço ou mais em uma organização (Bolton e Muzio, 2008). Cabe lembrar que, em 1990, a gestão acadêmica sênior era dominada por homens com apenas 14 por cento dos vice-chanceleres sendo mulheres. Este movimento tem sido interpretado na Suécia como quebra do “Teto de Vidro” na academia sueca (cf. Gunluk-Senesen, 2009).

No entanto, registram-se estudos internacionais relacionados ao processo de feminilização demográfica, que sugerem que essa crescente de gerentes acadêmicos do sexo feminino está relacionada ao fato de esses cargos terem sido denominados como “trabalho de mulher” por mudanças nas condições políticas, culturais do país, tornando este um trabalho de menor prestígio, com oportunidades limitadas de ascensão e segurança enfraquecida (England & Boyer, 2009). Outras pesquisas da área mostram que as áreas menos prestigiadas da administração são as que estão sendo feminilizadas, segundo (Broadbridge & Hearn, 2008). Outros estudos, como os de Deem et al., (2000) ainda afirmam que mulheres na educação britânica estão sendo selecionadas para absorver problemas de mudanças organizacionais, pois a sociedade tem por hábito associar a gestão acadêmica como recompensas ao público feminino e a mudanças que acarretam declínio no status e desqualificação do trabalho de gestão (Deem et al., 2000).

No alto escalão da gestão acadêmica pode-se perceber que, em sua maioria, os gestores são do sexo masculino, porém este discurso muda de acordo com o contexto político ou processos de democratização do país, fatos que tornam a gestão acadêmica multifacetada e complexa (Airini et al., 2011), interferências que tornam a tomada de decisão neste meio ainda mais delicada de ser tratada. Tal afirmativa se faz concreta por meio de estudo empírico de Ryan e Haslam, (2007), no qual foram examinadas as 100 maiores empresas da Bolsa de Valores de Londres, e foi possível perceber que mulheres são nomeadas para os cargos de gestão em circunstâncias diferentes das dos homens, geralmente em tempos de crise organizacional quando uma empresa enfrenta alta redução no bem-estar financeiro ou reputacional. Essa seleção de mulheres para cargos de gestão em tempos de crise ocorre devido à alta capacidade de poder intuitivo, colaborativo, empático e compreensivo das mulheres, segundo Loughlin et al., (2012).

Por meio da pesquisa do estudioso Peterson H., (2015), realizada nas instituições de ensino superior da Suécia, envolvendo mais de 22 mulheres em cargo de gestão, é possível identificar a existência de um contexto de competição entre as IES, no que tange ao financiamento externo, o que desencadeia uma grande pressão interna para que os gestores produzam resultados, que demonstrem o quanto as intuições são bem-sucedidas, pressionando assim os docentes a atingir metas de ensino e pesquisa. Esta pressão tem se aplicado em gestores de ambos os sexos. O pesquisador procura deixar claro o quanto este tipo de pressão psicológica faz com os gestores desenvolvam ferramentas que busquem demonstrar alto desempenho de sua equipe de professores e pesquisadores, resultando em alta carga administrativa para toda a cadeia da alta administração.

Segundo relatos inseridos no estudo de Peterson.H., (2015), toda a carga de trabalho que vem sendo atribuída ao gestor de IES resulta em uma situação problemática para os gestores acadêmicos, pois os mesmos se sentem sobrecarregados com grandes números de tarefas a gerenciar, porém, cabe salientar que, no meio acadêmico, as tensões experimentadas nessas posições são tidas como normais (cf. Barry et al., 2006). É comum gestores do alto escalão descreverem jornadas de trabalho extensas de até 70 horas semanais e sentimentos de pressão. Devido às longas jornadas de trabalho, Burke e Fiksenbaum, (2009) classificam a gestão acadêmica como “trabalho extremo”.

Em meio a uma jornada de trabalho intensa, os gestores acadêmicos enfrentam outras dificuldades do cargo, pois são cargos rotativos, temporários e geralmente em meio período, sendo que alguns deles ainda desempenham a função de ensino e pesquisa em outros horários, de acordo com Peterson H., (2015). Essas e outras dificuldades levam o gestor a enfrentar preocupações pessoais como renda fixa, administração de seus recursos financeiros, dentre outras. Muitos desses gestores se dizem pressionados a produzir pesquisas e, no entanto, lamentam não possuir tempo disponível para tamanha dedicação, uma vez que são cobrados pela gestão das instituições. Infelizmente, o conflito de papéis nas IES é descrito como parte inerente ao cargo de gestão do alto escalão. (Peterson.H.,2015).

Durante o percurso de gestão acadêmica, alguns gestores estão propensos a se sentirem frustrados por não conseguirem exercer a função de professores pesquisadores, profissão para a qual todos se capacitaram durante um longo período de vida profissional. A ocupação da cadeira de tomada de decisão acaba por se tornar um fardo diante de tantos conflitos, segundo Peterson H., (2015). Além das dificuldades mencionadas, alguns gestores mencionam existir uma perda de prestígio e status dos cargos, o que também acarreta frustração desses atores. Fatores ligados à baixa remuneração para tamanha responsabilidade e a falta de reconhecimento

perante a academia são aspectos considerados como relevantes para que o cargo se torne desinteressante para a maioria, sendo interpretado até como cargo precário e arriscado.

Entretanto, alguns estudos trazem uma perspectiva diferente sobre a baixa remuneração e contratos de trabalho temporários no meio acadêmico, proporcionando ao leitor a reflexão e conhecimento aprofundado sobre o universo acadêmico dominado pelos tomadores de decisão. Tratando-se de um ambiente em que a pressão por resultados é constante, gestores despreparados acabam por não saber lidar com aspectos tais como o bullying, segundo Lewis (1999) e, por esse motivo, disseminam um comportamento opressivo a seus subordinados. O autor revela em seu estudo um parecer negativo relacionado ao crescente nível de pressão entre os empregados do ensino superior, fato que confirma ainda mais a tese mencionada, a de que a pressão que incide sobre os gestores é repassada aos seus subordinados, como um meio de dividir a cobrança que incide sobre os tomadores de decisão e garantir que todas as metas estabelecidas pela alta administração sejam cumpridas. Todos estes fatos contribuem para o aumento de contratos temporários e de curto prazo, desequilíbrio de poder entre gestores e acadêmicos e falta de gerentes seniores capacitados, assevera Bett (2000).

O bullying no meio acadêmico está relacionado a comportamentos indesejados que ofendem o indivíduo visado e que não seja justificado pela relação profissional de trabalho (Hearn e Parkin, 2001) podendo ele ser praticado por ambos os sexos, sendo as mulheres mais propensas a sofrer este tipo de prática, segundo Field (1996). Várias desigualdades observadas no meio acadêmico contribuem para que este tipo de prática ocorra. Estudo desenvolvido por Lewis (1999) demonstra essa disparidade e busca mostrar que as IES têm se tornado, de modo estrutural e organizacionalmente, arenas de desigualdades aparentes e crescentes no que tange à remuneração, acordos contratuais, condições de trabalho e posição hierárquica. Ocorrências estas que desencadeiam um ambiente difícil de se relacionar, bem como desmotivador e demasiadamente cansativo.

Diante de tais aspectos, pode-se notar que existe uma falha ao apreciar a importância do lado humano da mudança, enquanto se é possível perceber a excessiva preocupação com os aspectos técnicos, o fator humano tem sido colocado em segundo plano o que leva os gestores a uma rotina de trabalho excessiva e com altos índices de cobrança. Tamanha cobrança tem levado os gestores-professores a expressivas taxas de insucesso dentro das IES, sendo que o despreparo para lidar com situações de alta cobrança tem impulsionado os gestores a tomar decisões sem o devido conhecimento de causa (Bikson & Gutek, 1984)

O cenário descrito até aqui requer mudanças emergenciais e, perante as disfunções acadêmicas apresentadas, as IES têm sido alvo de preocupações para os estudiosos do ensino

superior (Clark, 1983; Kezar, 2001; Kezar & Eckel, 2002). Pelo fato das organizações de ensino superior serem caracterizadas por valores, possuírem cultura colegiada, estrutura de tomada de decisão complexa e objetivos ambíguos, dentre outras características esplanadas dentro da presente pesquisa, os estudiosos acima citados acreditam que se torna imprescindível a busca por melhores alternativas para corrigir um sistema que possui grandes prospecções de crescimento, a fim de que seja possível gerar as melhores arrecadações e cuidar do capital humano das instituições (Bergquist, 1992; Birnbaum, 1991; Clark, 1983). Trata-se de um fato positivo que leva os estudiosos a acreditarem nas possíveis mudanças e que está diretamente ligado aos efeitos de forças externas que, na concepção de Kezar (2001), são os menores possíveis.

As mudanças devem ocorrer, mas com bastante cautela, para que não se percam a identidade e legitimidade das IES, sendo essa uma preocupação latente de estudiosos como Vaira (2004), pois o contexto histórico de cada instituição deve ser resguardado a fim de se manter o laço de preservação do patrimônio acumulado. As mudanças devem acontecer de forma planejada e as formas de pensar e agir devem ser estabelecidas por meio de um planejamento estratégico particular, para que a imagem de cada instituição seja preservada, conforme Tsoukas e Chia, (2002). As universidades devem estar abertas para a inovação e para mudanças, tornando o ensino cada vez mais competitivo e atraente aos estudantes. Muitos são os fatores que interferem nas tomadas de decisão nas IES e o gestor deve encontrar a melhor forma de gerir sua instituição, buscando sempre o equilíbrio entre as partes.

Para enriquecer ainda mais a presente discussão, o próximo tópico aborda a gestão universitária.

2.4 Gestão universitária

O papel do ensino superior na sociedade tem se tornado cada vez mais singular devido à alta procura de pessoas extremamente qualificadas para o mercado de trabalho. Estudos estimam que até o ano de 2025, cinquenta por cento dos postos de trabalho estarão preenchidos por profissionais altamente qualificados (Vázquez-Burgete et al., 2012; Ungerman et al., 2018). Para atender tamanha demanda, os países precisam investir em universidades e sistemas de ensino que possam entregar aos estudantes um produto final de qualidade nas áreas da educação, investigação científica e inovações. Este crescimento torna proporcional a demanda por uma gestão estratégica cada vez mais qualificada com o objetivo de fomentar o crescimento das instituições de ensino. Na Europa, esse crescimento já é percebido e tratado pelos órgãos competentes (Comissão Europeia, 2017).

Desse modo, configura-se um sistema que tem se tornado cada vez mais presente e robusto no mercado devido à alta procura e, dessa forma, a competição entre as universidades tem se tornado cada vez mais forte e o contexto de competição tende a exigir maior desempenho na gestão. Tal afirmativa se faz válida em decorrência de dados divulgados através de estudo como o de Becket e Brooks (2008), em que afirmam que apenas instituições universitárias que ofereçam programas modernos e flexíveis permanecerão no mercado e com boa saúde financeira. Afirmção esta que se torna ainda mais pertinente quando reunida ao estudo de (Lasmar, Luis et al., 2017) que defendem uma gestão universitária inteligente, coesa, qualificada e disposta a entregar bons resultados.

Uma gestão estratégica do ensino superior adequada e preparada é aquela que está sempre atenta a entender e tratar as expectativas dos stakeholders, visando sempre a qualidade do ensino na ótica do aluno, transformando o conteúdo em algo interessante e atrativo, conforme ressaltam Pârvu e Sandu, (2019). No momento atual, não é possível estabelecer um modelo universal de qualidade que possa ser utilizado para se avaliar as universidades de ensino superior, porém, até o momento, o que se tem de concreto e comprovado é a convicção de que conhecimento, ciência e inovações são alavancas para o crescimento, conforme estudo de Valioniene, (2016). O autor considera inconcebível a possibilidade de se gerir uma instituição de ensino sem estas três alavancas, uma vez que elas estão conectadas. O quanto bem as instituições correspondam às mudanças sugeridas pelos estudiosos, determina a velocidade que cada uma levará para rever seu planejamento estratégico, e muitas vezes essa reorganização começará pela gestão, buscando novos métodos, liderança, critérios de rentabilidade, investimento e estratégias de marketing. Todo esse movimento é feito devido à alta competitividade e aos desafios que surgem durante a trajetória de cada organização, segundo Blagojevic Popovic et al., (2018).

No entanto, é possível afirmar que o desenvolvimento de cada instituição não depende exclusivamente da gestão escolhida. Ocorrem fatores externos que também podem interferir indiretamente no planejamento estratégico, sendo que a melhor opção a interação ou integração destes meios. Aspectos como o poder do governo, a força da oferta e demanda do mercado e a oligarquia acadêmica são fatores tratados e acompanhados mundialmente, não ficando restritos apenas ao território brasileiro. (Clark, 1983; Dill & Sporn, 1995). O poder do governo e as forças do mercado podem influenciar no desenvolvimento das IES no tange à quantidade, qualidade e tamanho. A disputa entre as IES é enorme, sendo que elas competem entre si por status, visibilidade, alunos, fundos, projetos de pesquisa, qualidade dos serviços e publicações, como apontam Dill e Sporn (1995) e Kivinen e Rinne (1991). A disputa de mercado tende a

levar os gestores a pensar em estratégias grandiosas, mas que frequentemente provocam impacto significativo no orçamento da universidade, no tamanho dos programas acadêmicos e nas taxas para os alunos. Os fatores citados anteriormente são cruciais para o desenvolvimento universitário e a identificação deles se faz necessária com a maior brevidade possível.

Antecipar-se aos problemas é uma das tarefas de um gestor de IES para estar sempre à frente dos seus concorrentes. Nesse caso, o planejamento estratégico através de modelos matemáticos que possam refletir com clareza a realidade das universidades Francês e Sino (1984) sugerem que a identificação de fatores seja realizada através da análise de Swot (Strengths–Weaknesses– Opportunities–Threats), por exemplo. Existem vários modelos matemáticos ou ferramentas de causa e efeito que podem ajudar os gestores a identificar os problemas existentes em sua organização, cabe a eles avaliá-los. Ferramentas como estas citadas podem render ao gestor uma visibilidade mais ampla na organização e o domínio maior sobre os problemas ocorridos (Smail.S., 2009).

A literatura também sugere que a infraestrutura suficiente e de alta qualidade são vitais para o desenvolvimento das universidades e, portanto, os gestores universitários também devem se preocupar em garantir que recursos de aprendizado, assim como a instrução ampla e adequada, cheguem aos alunos e empregados acadêmicos. A infraestrutura de alto padrão está associada à eficácia e à eficiência do ensino na sala de aula, conforme assinalam Micheal, (1997) e Perkins, (1972). A reputação de uma universidade também está relacionada a uma infraestrutura de qualidade proporcionada aos alunos e os processos de gestão. Toda universidade deve gerir com inteligência seu maior bem que são os alunos, pois é através deles que será possível ganhar reconhecimento no mercado. No meio da educação, as universidades devem sempre procurar as melhores formas para se investir nos alunos com maestria, pois eles serão, ao final, o resultado do produto que a instituição de ensino está entregando ao mercado. É através deles que o meio capitalista educacional entenderá se está sendo feita ou não uma boa gestão dos recursos e da infraestrutura. Investir em docentes bem capacitados e proporcionar treinamentos por meio de congressos são mecanismos que preparam os docentes para entregarem um bom produto em sala de aula e em suas publicações.

Nas últimas décadas, tendências e desenvolvimento no ensino superior em países avançados afetaram diretamente as características do ensino superior em várias partes do mundo, principalmente os países em desenvolvimento, conforme estudo de Kerr, (1990), sendo que muitos outros países se espelham no modelo de ensino de países como EUA, Malásia e Espanha. Este espelhamento é decorrente do bom histórico de aprendizagem publicado e divulgado para o mundo por meio de vários veículos de comunicação. Trata-se de uma

iniciativa de aprender por comparação e benchmarking. Devido a este modelo comparativo e vontade de se igualarem ou chegarem próximos a este modelo perfeito publicado diariamente, as universidades buscam junto aos seus gestores firmarem parcerias e colaborações em nível internacional para fortalecer sua posição e melhorar a qualidade em questões acadêmicas e de gestão, segundo Micheal (1997). Buscar parcerias faz parte do processo de desenvolvimento de toda organização e, dessa forma, elas se fortalecem e ganham visibilidade com a possibilidade de oferecer produtos melhores aos seus parceiros e clientes. Boas parcerias tendem a gerar bons frutos, levando as instituições a investirem seus recursos em inovação tecnológica, ciência, medicina e engenharia, afirma Hussin, (1996).

Investimentos como estes devem ser planejados estrategicamente para que não se comprometa o orçamento das IES, todos os fatores críticos devem ser avaliados criteriosamente de forma específica para garantir um desenvolvimento ordenado. As áreas prioritárias devem ser definidas pelo gestor, pois ele deve possuir uma visão ampla do negócio, de forma a saber quais são os gargalos a serem tratados naquele momento. Tendo todos estes aspectos bem definidos, a organização universitária poderá avançar sistematicamente em direção às metas, assegura Onushkin (1971,1973). Consequentemente, após esta etapa deverá haver um monitoramento e avaliação dos processos definidos, concomitantemente as ameaças e fraquezas deverão ser avaliadas no ambiente circulante, e isso irá garantir que as ameaças sejam verificadas e os pontos fracos sejam tratados de forma a não afetar o planejamento estratégico. Estudiosos, tais como Abdul bin, 2002; Lemmer, 2002, trazem na literatura a certeza de que as IES são responsáveis pela sua sobrevivência, desenvolvimento e status. Toda organização deve ser vigilante em seus recursos e investimentos, mostrando através da gestão a segurança de onde eles serão alocados.

A Teoria do Alto Escalão também revela que o gestor é responsável pelo sucesso de uma organização, sabendo seus investidores que ele será responsável por definir o destino da instituição. Cada organização seguirá o caminho que o gestor acreditar ser correto, mediante aos seus princípios e conceitos. Afinal, tais características o ajudarão a tomar as decisões tidas como adequadas por ele nos momentos de tomada de decisão e perante a alta pressão.

Mesmo diante de tamanha pressão para o crescimento e desenvolvimento da organização, decorrente da imensa competitividade gerada no setor de educação, o gestor deve saber lidar com essa disputa de mercado global, procurando escolher estratégias organizacionais que diferenciem a organização dos seus rivais. A gestão deve escolher um conjunto diferente de atividades para entregar um valor único ao mercado (Slivko & Theilen, 2013; Dupire & M'Zali, 2016; Kadhim, et al., 2018). As instituições mais bem-sucedidas não

se destacam no quesito de melhor engajamento em concursos nacionais, eles competem globalmente, daí a necessidade de se traçar estratégias diferenciadas dos demais como forma de se destacar, afirma Musselin, (2018).

O Sistema de Gestão de Desempenho - SGD é um elemento importante em um sistema de controle de gestão e que pode ajudar as instituições a se diferenciarem das demais. Um sólido sistema de gestão de desempenho pode vir a garantir a existência de uma boa governança de forma a potencializar a vantagem competitiva, segundo Phiri e Tough, (2018). Este sistema está relacionado com a solução para os problemas pelo desempenho orçamentário e financeiro. Quanto maior a pressão competitiva, maior a necessidade de um Sistema de Controle de Gestão - SCG como parte de um gerenciamento. Os acadêmicos competem entre si, com o intuito de garantir subsídios para suas pesquisas e bolsas de estudos, princípio comum no meio da educação, onde os recursos governamentais são limitados e os fatores externos são imprevisíveis, ressalta Musselin, (2018).

A pressão competitiva medeia positivamente o desenvolvimento das instituições fazendo com que busquem as melhores estratégias para captar recursos e despertar o interesse dos seus clientes e investidores. Igualmente, a competição no ensino superior melhora a governança universitária, aumentando o nível de autonomia e introduzindo novas práticas de gestão, de acordo com Soewarno, N. e Tjahjadi, B., (2020). É possível se extrair aspectos positivos desta disputa convergindo todas as forças empenhadas para algo positivo que possa gerar rentabilidade para a organização.

Em todas as partes o mundo tem-se observado uma maior pressão do ambiente externo nas IES, e este não é um elemento novo no meio da educação, ele apenas tem se tornado mais latente devido ao rápido crescimento da população e suas demandas. As IES são pressionadas incessantemente a se tornarem melhores e mais eficientes. Não há a possibilidade de um crescimento parcial, é necessário investir em mudanças e em uma gestão institucional capaz de enfrentar tais desafios, conforme esclarecem Lillis, D e Lynch, M., (2013).

O estudo dos pesquisadores Lillis, D e Lynch, M. (2013) exemplifica este crescimento quando informa que a Irlanda tem uma das taxas educacionais mais altas do mundo, onde 81% dos estudantes irlandeses estão concluindo o ensino de segundo nível e 60% estão ingressando no ensino superior (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2010), dados que estão bem acima dos índices brasileiros, sendo que apenas 18% dos jovens brasileiros estão matriculados no ensino superior (Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo [SEMESP], 2023). Dessa forma, é possível observar tamanha discrepância, devido a outros fatores tais como o desenvolvimento

dos países e investimento na educação. Todos esses aspectos contribuem para que a desigualdade se torne ainda mais latente a cada ano. Ainda assim, as mudanças devem existir, cada país no seu ritmo e nas suas condições. Embora se saiba que a Irlanda é o quinto sistema de ensino mais eficiente do mundo, ficando atrás apenas do Reino Unido, Japão, Holanda e Finlândia (St. Aubyne, 2009), as IES brasileiras devem se empenhar na busca da excelência educacional, por meio de um planejamento estratégico eficaz.

Alguns autores optam por realizar uma separação entre os termos desenvolvimento da estratégia e o planejamento estratégico, termos muito utilizados no presente estudo. Whittington (2001) faz quatro abordagens para o desenvolvimento de estratégias que são diferenciadas por (I) o grau em que os resultados são pretendidos e (II) se os processos usados são deliberados ou emergentes (Whittington, 2001), e este tipo de separação tende a ajudar o leitor a entender melhor os termos aqui utilizados.

A abordagem clássica defende que o desenvolvimento de estratégia assume que o planejamento estratégico deliberado é essencial para o sucesso futuro da instituição, que tudo pode ser controlado e o futuro pode ser previsto. Tal abordagem domina o ensino superior, no qual os planos estratégicos demonstram a articulação em torno da visão, metas, objetivos e metas a longo prazo. Em contraste a este parecer, a abordagem evolutiva argumenta que o desenvolvimento da estratégia de longo prazo é desnecessário e que o único objetivo de sobrevivência do mais forte no mercado é a abordagem mais apropriada.

A abordagem sistêmica, jogar pelas regras locais, afirma que o desenvolvimento de estratégia deliberada é importante, podendo resultar em múltiplos resultados nos quais o contexto social particular é uma consideração relevante. A abordagem processual, significa caminhar com o fluxo, afirma que a estratégia é impulsionada por múltiplos resultados (ambição individual, orgulho profissional, poder gerencial, patriotismo, cultura e religião). O desenvolvimento dessa estratégia é visto como um processo sequencial de erros, aprendizados e compromisso, segundo Whittington, (2001). Para o cenário atual, as IES devem planejar cada passo, devido aos poucos recursos, sendo que a abordagem clássica seria a mais adequada, não que a segunda abordagem esteja incorreta, mas o que se vê é uma diferença de cenários, considerando que o pesquisador em questão, na maior parte do tempo, faz menção às IES irlandesas.

A abordagem clássica segue um planejamento estratégico mais racional, no qual ocorre um escaneamento ambiental seguido de um conjunto de etapas lineares (desenvolvimento da visão, missão, metas e objetivos). O planejamento estratégico de cenários também deve ser encarado como uma abordagem clássica e por meio da qual se faz uma tentativa de planejar e

definir metas. O ensino superior não seria o único setor a utilizar a abordagem clássica do planejamento estratégico, pois o setor privado também considera essa abordagem como uma das ferramentas de gestão mais influentes. (Rigby & Bilodeau, 2007).

Por assumir um ambiente estável em que as mudanças extremas e eventos inesperados não são contemplados, a abordagem clássica não é recomendada por alguns autores, tais como Bruton (1987), Thys-Clement e Wilkin, (1998). À vista disso, os autores recomendam que cada caso seja tratado e avaliado de forma particular sempre considerando os dois ambientes, externos e internos. Todo modelo implementado pode e deve ser reavaliado constantemente de forma que as necessidades das instituições sejam sempre consideradas, destaca Bayenete, B., (2000). Ressalta-se que nenhum método é tão pragmático e imutável que não possa ser alterado no meio do caminho.

Na maioria das estruturas internacionais de garantia de qualidade, a voz do aluno configura-se como uma característica relevante e um forte balizador para saber se a instituição está caminhando na direção correta. Assim sendo, a ferramenta de escuta deve ser melhor considerada nos países em desenvolvimento, uma vez que os alunos fazem parte dos stakeholders envolvidos no processo de desenvolvimento, assinalam Lillis, D e Lynch, M., (2013). Uma abordagem das partes interessadas para gestão estratégica das IES sugere que as organizações devem satisfazer todas as partes interessadas que têm interesse na organização, segundo Freeman (2010). Ao se concentrar na gestão ativa desses relacionamentos-chave, os interesses podem ser geridos de forma a garantir o sucesso a longo prazo da organização.

Nos parágrafos anteriores foram abordados alguns elementos que compõem a gestão universitária, gestão organizacional e planejamento estratégico que fizeram parte deste construto até o momento. A seguir, apresenta-se outro elemento que ajuda a compor este conjunto de informações, as relações de confiança. A confiança tem efeitos consideráveis nos resultados comportamentais, como níveis mais altos de cooperação (Dirks & Ferrin, 2002; Long, 2018), sendo que uma gestão estratégica deve despertar a confiança em todas as partes interessadas no processo. Assim, os efeitos do trabalho serão múltiplos, como por exemplo, melhor adaptação às mudanças, mesmo em situações de crise, organização flexível de grupos e redução de conflitos (Savolainen, 2011).

A confiança é um dos elementos-chaves na gestão das IES, sendo primordial na cooperação e na comunicação, e tendo sido vista como base de todos os relacionamentos e interações, havendo uma correlação positiva entre colaboração e confiança. (Bijlsma & Koopman, 2003). Estudos anteriores indicaram a confiança como um antecedente de muitos resultados de desempenho, além da interação colaborativa envolvendo relações de trabalho,

relações gerenciais entre gestores e seus subordinados e processos de compartilhamento de informações. São muitos os benefícios relacionados à confiança organizacional em uma gestão estratégica, e este elemento deve ser trabalhado com cautela para que os relacionamentos sejam construídos em bases sólidas, de forma que seja um relacionamento duradouro e rentável.

Não há uma boa instituição sem um bom gestor, eles estão correlacionados, trata-se de uma troca onde ambos só têm a ganhar quando os desejos e aspirações são comuns, o laço de confiança nesta área é construído com bons resultados e decisões assertivas. Junto à confiança, tem-se a confiabilidade que também é crucial, pois a confiabilidade se aliada às características do gestor termina por se destacar como um ponto-chave no processo de confiança, assinalam Chen et al., (2011). A confiabilidade está relacionada aos produtos oferecidos e aos resultados divulgados para aos acionistas, por exemplo. Todos os dois fatores geram a credibilidade no mercado para a instituição, tornando a organização um produto mais competitivo. A gestão universitária é um construto complexo de ser tratado, mas que oferece uma amplitude de componentes a serem aplicados em cada modelo de gestão. Pode-se afirmar que não há um modelo de gestão perfeito, mas aquele que mais se adequa à realidade de cada instituição.

O próximo tópico traz considerações sobre a gestão universitária sob a ótica da Teoria do Alto Escalão, realizando-se uma análise da construção do tema através de gráficos gerados através de *software* como *Web Of Science* e outros *softwares* utilizados para este tipo de análise

2.5 Gestão Universitária sob a ótica da Teoria do Alto Escalão: uma análise da construção do tema

Para compreender como o campo da gestão universitária sob a ótica da Teoria do Alto Escalão, realizou-se uma Revisão da Literatura - RL, buscando por artigos na base de dados Web of Science, considerada uma das principais fontes de informação para pesquisas em bases de dados acadêmicas e que apresenta maior abrangência temporal, quando comparada a outras bases de dados, como a Scopus, e privilegia periódicos de alto impacto (Chadegani et al., 2013; Aria & Cuccurullo, 2017; Scaringella & Radziwon, 2018).

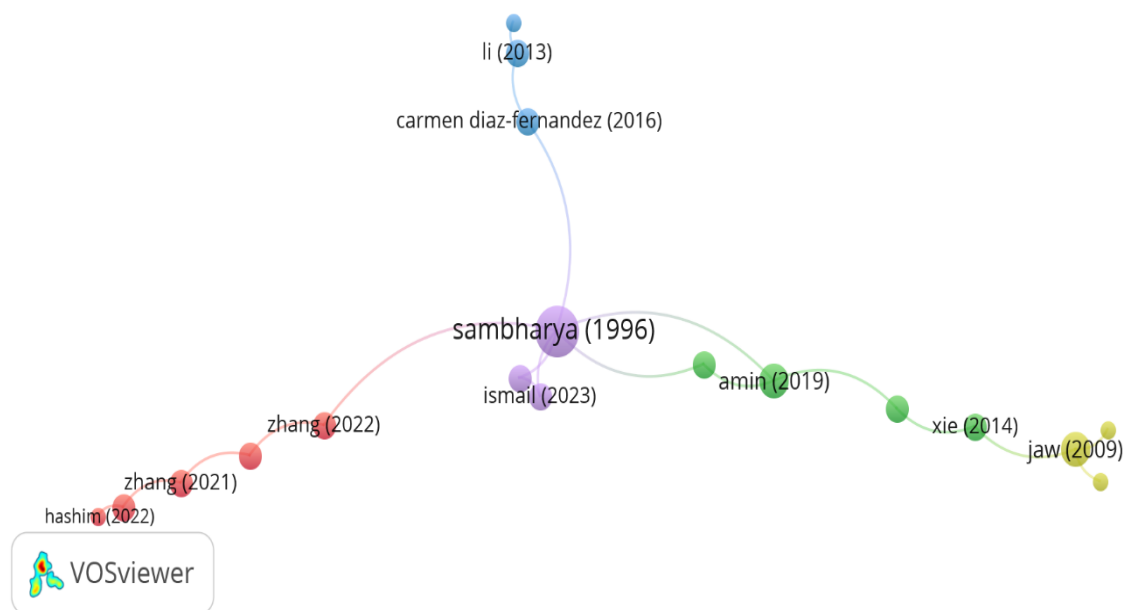
Foram utilizadas as palavras-chave "Upper Echelon Theory" (Tópico) or "Upper Echelon" (Tópico) and "University Management" (Tópico) or "College Management" (Tópico) nas categorias Management or Business or Business Finance or Economics or Education Educational Research, e áreas de pesquisa Business Economics or Education Educational Research. O último filtro abrangeu apenas artigos, resultando em uma amostra de 198 artigos.

A análise e a síntese dos dados foram realizadas utilizando-se os softwares gratuitos RStudio e VOSviewer. Utilizou-se o software estatístico RStudio para executar os pacotes 'tmap' (Tennekes, 2018) e ' bibliometrix ', o que possibilitou a importação dos dados bibliográficos gerados pelo WoS (Aria & Cuccurullo, 2017). Ressalta-se que o software VOSviewer é uma ferramenta para subsidiar uma análise bibliométrica, segundo Aria & Cuccurullo, (2017) e, no presente estudo, possibilitou a representação gráfica dos artigos analisados.

A primeira análise realizada está relacionada com a estrutura intelectual dos autores, cocitação dos artigos da amostra representada na figura 01.

Figura 01

Estrutura intelectual dos autores, cocitação dos artigos da amostra divididos em Clusters.



Fonte: VOSviewer

A estrutura conceitual apresentada demonstra que, apesar de existirem divisões de Clusters, os autores apresentados se comunicam por compartilharem pensamentos semelhantes relacionados ao modelo de gestão adequado para as organizações. Em discussões apresentadas nos estudos citados na tabela 01, é possível perceber que, apesar dos pesquisadores realizarem estudos com focos diferentes, todos abordam temas relacionados com as características

cognitivas dos gestores e concluem que fatores, tal como a experiência mercadológica, seja ela internacional ou nacional, visão compartilhada e descentralização das informações são fatores relevantes para o desenvolvimento e planejamento estratégico de toda organização.

Tabela 01

Aspectos comuns pesquisados pelos autores

Cluster: Características e personalidades dos gestores	Referência	Título	Journal
Vermelho: Confiantes, materialistas, arrogantes, experientes.	Hashim, Muhammad Zaheer; Chao, Liu; Wang, Chao	The role of project managers' attributes in project sustainability management and project performance under China-Pakistan economic corridor.	Chinese Management Studies-2022
	Manner, MH	The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance.	Journal of Business ethics - 2010
	Zhang, Zhe; Wang, Xin; Jia, Ming	Echoes of CEO Entrepreneurial Orientation: How and When CEO Entrepreneurial Orientation Influences Dual CSR Activities.	Journal of Business Ethics - 2021
	Choi, Daewoung; Shin, Hyunju; Kim, Kyoungmi	CEO's Childhood Experience of Natural Disaster and CSR Activities.	Journal of Business ethics - 2023
	Zhang, Zhe; Wang, Xin; Jia, Ming	Poverty as a Double-Edged Sword: How CEOs' Childhood Poverty Experience Affect Firms' Risk Taking.	British Journal of Management - 2022
	Rivas, Jose Luis	Board versus TMT international experience: a study of their joint effects.	Gestão Intercultural: Um Jornal Internacional - 2012

Roxo: Experientes, gestão facilitada, mente aberta para mudanças, descentralizadores, visão compartilhada, facilitadores, vivências no mercado nacional e internacional.	Ismail, Mazida; Mohamad, Norhidayah; Ahamat, Amiruddin Sambharya, RB	Managerial Capabilites,learning Orientation and Performance of International Halal Industry Using Upper Echelon Theory. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations.	International Journal of Business and Society - 2023 Strategic Management Journal - 1996
Azul: Experientes, personalidades marcantes e impositivas.	Carmen Diaz-Fernandez, M.; Rosario Gonzalez-Rodriguez, M.; Simonetti, Biagio	The role played by job and non-job-related TMT diversity traits on firm performance and strategic change.	Management Decision - 2016
	Li, Yan; Tan, Chuan-Hoo	Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance.	Journal of Business Research - 2013
	Li, Y; Tan, CH; Teo, HH; Tan, BCY	Innovative usage of information technology in Singapore organizations: Do CIO characteristics make a difference?	IEEE Transactions on Engineering Management - 2006
Verde: Alto nível de escolaridade, gestores com exposição	M Amin, J Wu, R Tu Tupper, Christina; Mehta, Anju	Signaling value of top management team: Evidence from Chinese initial public offerings on US markets. The role of national context in the relationship	Chinese Management Studies - 2019 Multinational Business Review - 2023

internacional, facilidade para lidar com os desafios mercadológicos.	Xie, Qunyong	between founder CEO and IPO performance. CEO tenure and ownership mode choice of Chinese firms: The moderating roles of managerial discretion.	Q Xie - International Business Review - 2014
	Agnihotri, Arpita; Bhattacharya, Saurabh	Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective.	Journal of world Business - 2015
	Chen Weihong; Xi, Zhong; Lan, Hailin; Li Zhiyuan	Accelerating and jumping internationalization CEO career horizon, board supervision ability and corporate internationalization process.	Chinese Management Studies 2020
Amarelo: Gestores transformacionais e orientadores, experientes.	Jaw, Yi-Long; Lin, Wen-Ting	Corporate elite firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles.	The International Journal of Human Resource Management - 2009
	Van Doorn, Sebastiaan; Heyden, Mariano L. M.; Reimer, Marko; Buyl, Tine; Volberda, Henk W.	Internal and external interfaces of the executive suite: Advancing research on the porous bounds of strategic leadership.	Long Range Planning - 2022

Fonte: Elaborado pela autora.

Cluster 1 – Características e Personalidades (Azul)

O estudo produziu cinco clusters, sendo o azul focado nas características e personalidades dos gestores, de forma a avaliar os resultados gerados por cada perfil de gestão. Os autores buscaram avaliar as características estratégicas de cada organização e assim realizar um paralelo com o perfil de cada gestor, procurando avaliar como esta combinação pode influenciar o desempenho empresarial das organizações. Autores como Li, Y et.al. (2012) indicam em seus estudos que há uma correlação entre estratégia de negócios e CEOs com

determinados repertórios de competências e personalidades, e essa correlação pode levar as instituições a obterem melhores desempenhos organizacionais. O cluster avaliado tem, em toda sua extensão, autores que defendem e demonstram, por meio de análises, resultados convergentes com Li et al., (2012), reforçando a tese por eles apresentada.

Cluster 2 – Características Observáveis (roxo)

Em seguida, tem-se o cluster roxo no qual os autores buscam defender que apenas as características observáveis dos gestores não são suficientes para se definir o perfil de uma CEO e, portanto, faz-se necessário um pouco mais para que este diagnóstico seja concreto. Tem-se, ainda, o estudo de Ismail et. al., (2023) que mostra que entre todas as características observáveis e não observáveis contidas em um gestor é fundamental que este carregue em sua bagagem experiências internacionais, sejam elas mercadológicas ou pessoais. Experiências em tal âmbito tendem a proporcionar aos gestores do alto escalão maior compreensão e interpretação do todo, além de trazer para as empresas maior vantagem competitiva por possuírem em sua alta administração pessoas com conhecimento internacional. Dessa forma, as intuições conseguem transformar este conjunto de fatores em capacidades inimitáveis.

Cluster 3 – Fatores Demográficos (vermelho)

Sequencialmente, tem-se o cluster vermelho em que os autores, tais como Hashim, M e Wang, L (2021), pontuam fatores demográficos que podem influenciar significativamente o desempenho das empresas e dos CEOs. Os estudiosos Choi, D e Kim, S., (2023) discutem como o tempo de carreira de um gestor pode impactar a tomada de decisão. Ambos tratam assuntos de extrema relevância e todas as informações levantadas são pertinentes para o momento de mudanças abruptas em todos os mercados.

Cluster 4 – Experiências dos Gestores como Vantagem Competitiva (verde)

Dentro do mesmo contexto, tem-se o *cluster* verde em que estão contemplados os autores que avaliam como as experiências dos gestores podem se tornar uma vantagem competitiva das empresas. Nesse aspecto se difere o fator idade que, segundo Tupper, C e Mehta, A (2022), trata-se de um quesito que tende a não interferir diretamente nas tomadas de decisão do indivíduo, desde que este tenha em sua bagagem boas experiências para compartilhar com suas equipes. A visão de outros pesquisadores contidos neste *cluster* também coloca luz no quesito nível educacional que, conforme Agnihotri, A. e Bhattacharya, S., (2015) junto a

outros fatores já citados, torna-se um fator primordial para o desenvolvimento do gestor e das instituições que visam desempenho e lucro.

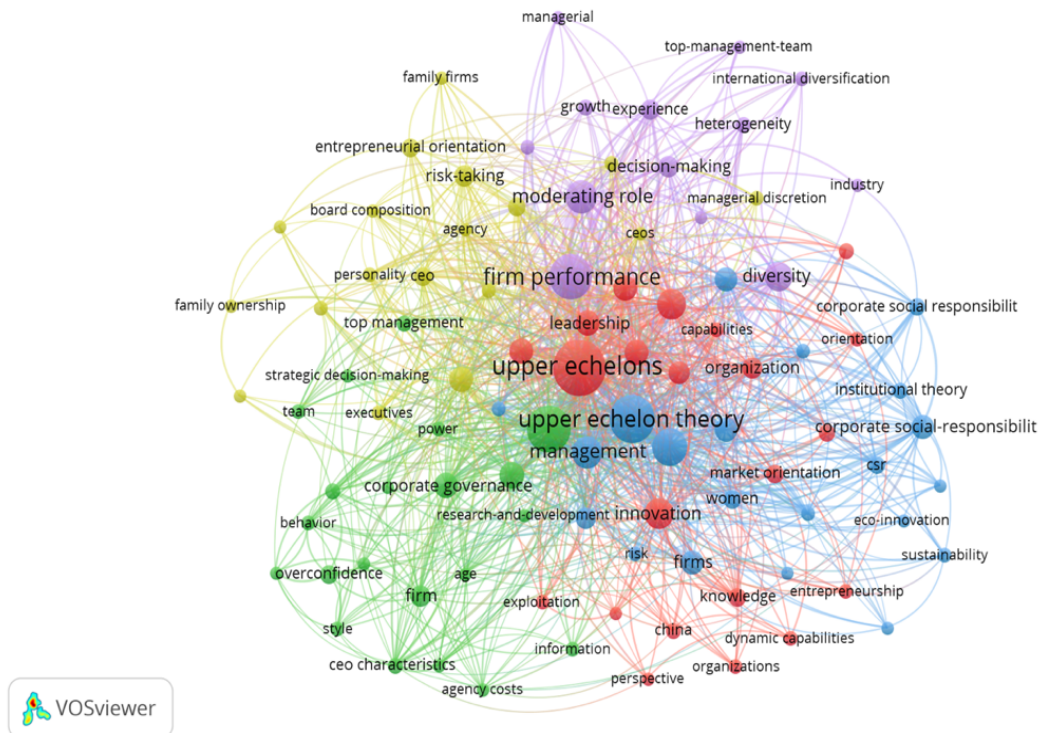
Cluster 5 – Evolução da Teoria do Alto Escalão (amarelo)

O cluster amarelo abrange os autores que contribuíram com discussões relacionadas à evolução da Teoria do Alto Escalão junto à gestão estratégica. No decorrer de 40 anos, os estudos de gestão estratégica tiveram um avanço considerável, quando observados pela lente dos autores que iniciaram tais pesquisas, como Hambrick e Manson (1984). Fazendo um paralelo com estudos publicados por Doorn, V et.al. (2022), torna-se viável perceber que os pesquisadores da área têm abraçado cada vez mais as complexidades de como os gestores influenciam, em última análise, as organizações que representam.

A segunda análise realizada se relaciona com a evolução temática dos assuntos mais abordados pelos autores da área e a cocitação dos temas da amostra representada nas figuras 02 e 03.

Figura 02

Rede de cocitação da amostra



Fonte: VOSviewer

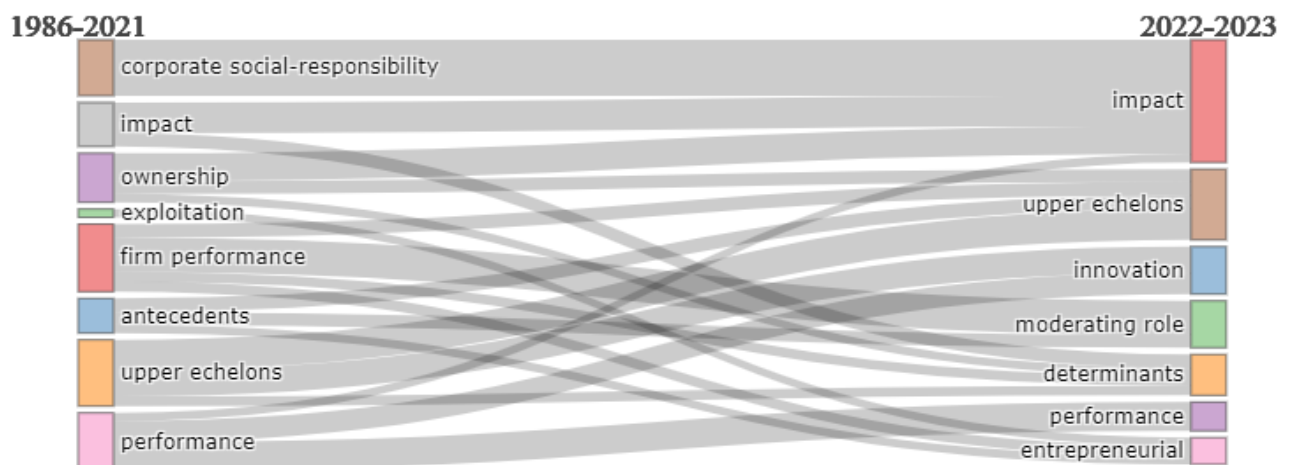
A rede apresentada na Figura 02 demonstra a variedade e relevância dos temas pesquisados pelos autores da academia que têm como foco o desenvolvimento dos gestores do

alto escalão. Nos pontos centrais pode-se notar os temas que se destacam entre os vários outros apresentados na nuvem de palavras representada pelo gráfico gerado através do software Vosviewer, que são eles: liderança, teoria dos escalões superiores, gestão, responsabilidade corporativa, propriedade familiar, diversidade personalidade e vários outros. Percebe-se que tais temas se comunicam, uma vez que para desenvolver uma gestão de sucesso, com pessoas motivadas que queiram agregar cada vez mais à empresa, e por isso torna-se necessário desenvolver um planejamento estratégico que reúna todos estes fatores. Não deixando de considerar que os gestores são os autores principais do referido contexto, estando eles bem preparados para que a instituição possa alcançar resultados interessantes perante ao mercado.

Na figura 03, a evolução temática pode ser percebida, mais claramente, ressaltando a evolução dos temas pesquisados na academia. No decorrer de 38 anos, os autores foram se atualizando conforme a movimentação do mercado e evolução do ser humano, o modelo de gestão foi igualmente se aperfeiçoando com o passar dos anos, a fim de reter cada vez mais talentos dentro das instituições.

Figura 03

Evolução temática dos assuntos abordados



Fonte: VOSviewer

O modelo de gestão se atualiza conforme o mercado se movimenta e passa a demandar dos gestores estratégias mais elaboradas. Um fator relevante a ser observado é que, mesmo com as mudanças do mercado, alguns fatores continuam sendo estudados, tais como os gestores do alto escalão, responsabilidade social corporativa e os impactos de cada gestão. Tais fatores, independente da década estudada, são cruciais para o desenvolvimento de uma organização, porém, com o avanço do mercado, fatores novos precisam ser inseridos nas pesquisas, tais como

o desempenho dos gestores, as características moderadoras e as experiências que cada gestor possui. Tais temáticas, segundo Neiva. E e Paz. M (2011), interferem diretamente no desempenho das organizações e de suas equipes.

A seguir, o próximo capítulo discorre sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo encontram-se descritos a classificação e o delineamento da pesquisa, o objeto do estudo, os sujeitos da pesquisa, a coleta, a análise e a interpretação de dados, bem como os métodos e técnicas utilizados na pesquisa.

3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa exploratória porque está vinculada à sua indagação e construção da realidade. Alimenta as atividades de ensino propiciando a todos a possibilidade de questionar e conhecer a rota a ser percorrida. Embora grande parte dela esteja vinculada a conceitos teóricos, entrelaça dois itens importantes para o desenvolvimento deste percurso que são: o pensamento e ação. Ambos são essenciais para que tudo transcorra dentro da racionalidade esperada. Dentro desse arcabouço teórico, torna-se vital levar-se em conta que algo só pode e deve ser considerado intelectualmente um problema depois de ter sido problema na vida prática. Estudos realizados por Minayo e Gomes, (2009), demonstram que todo problema para ser estudado deve ter algo a agregar para a sociedade como um todo. Uma pesquisa se torna relevante a partir do momento que ela é válida para um conjunto de pessoas, não apenas para a minoria.

Toda pesquisa deve ter como ponto de partida uma pergunta que desencadeie no pesquisador dúvidas inquietantes, e que as respostas a este movimento geralmente estarão vinculadas a conhecimentos anteriores e novas referências que surgirão a partir do pensamento permeado de dúvidas, asseguram Minayo e Gomes (2009).

Considerando estudos realizados por Malhotra, K., (2004), a presente pesquisa é classificada como exploratória, com o propósito de definir o problema definido em profundidade, identificando cursos relevantes de ação e obter dados robustos antes de se avançar com o estudo proposto. Na concepção de uma pesquisa exploratória, torna-se necessário identificar dimensões subjacentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis, segundo Malhotra.K., (2004). Toda essa dinâmica possui o intuito de levar o leitor a um entendimento preciso da pesquisa realizada, objetivando não deixar lacunas em sua interpretação.

No que concerne aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que contempla aspectos presentes em ambas as esferas. Para Malhotra.K., (2004), a pesquisa descritiva é constituída por estudos populares nos quais os dados são coletados e

hipóteses são trabalhadas sem fazer inferência a X ou a Y. Neste momento são descritas as características ou funções do mercado de forma estruturada e planejada, proporcionando maior entendimento dos fatos levantados, podendo o pesquisador trabalhar com a formulação de hipóteses.

A pesquisa descritiva proporciona ao pesquisador a possibilidade de se avaliar vários fatores, dentre eles estão a descrição das características relevantes do grupo estudado e a possibilidade de se fazer previsões específicas, dispensando a confiabilidade nos dados propostos, conforme Malhotra, K., (2004). Como o próprio nome indica, a pesquisa descritiva normalmente descreve algo, sempre deixando em evidência os pontos que visam proporcionar ao leitor uma melhor compreensão do estudo apresentado.

Quanto à abordagem, trata-se uma pesquisa quantitativa por meio da qual se objetiva explicar os dados utilizando-se de uma análise estatística, sendo que geralmente a estruturação dos dados ocorre de maneira mais formal e estruturada, buscando-se amostras maiores e representativas, afirmam Malhotra, K., (2004). Pesquisas quantitativas são utilizadas como balizadores para as tomadas de decisão organizacionais, uma vez que trazem dados de amostras grandes e projetáveis.

A pesquisa se estrutura através da análise bibliográfica realizada, visitando e avaliando as obras de vários autores, tais como Hambirck e Manson (1984), Plöckinger et al., (2016), e considerando-se que suas pesquisas contribuíram para que o presente estudo fosse construído. A pesquisa bibliográfica se caracteriza pelo levantamento e revisão de obras relacionadas ao assunto tratado pelo pesquisador, configurando-se como crucial nas pesquisas exploratórias, na delimitação de temas e no desenvolvimento metodológico dos estudos, segundo Deslandes S. e Gomes R., (2009). A pesquisa bibliográfica auxilia o pesquisador na análise do tema abordado em seu estudo e na busca por obras publicadas sobre o assunto ou teoria tratados no estudo que está sendo elaborado.

Na presente pesquisa, coleta de dados se deu utilizando-se a Survev, meio mais flexível utilizado para a obtenção de dados dos entrevistados, sendo o foco direcionado para um segmento específico da população estabelecida. Especialistas da área, como Malhotra, K., (2004), tendem a considerar este um método eficaz para obtenção de informações correspondentes a motivos e atitudes dos entrevistados. Tal afirmação se dá devido à variedade de perguntas que podem ser utilizadas durante as entrevistas. O mesmo estudioso afirma que o survey, quando bem aplicado e manipulado, pode habilitar o pesquisador a examinar várias diferenças entre os grupos. Este tipo de análise tende a levar o pesquisador a zonas jamais visitadas dentro da sua própria pesquisa, fazendo com que este tenha a oportunidade de analisar

seu estudo por várias janelas diferentes, de forma que um resultado pode significar várias coisas dentro do mesmo contexto.

3.2 Objeto de Estudo

Este trabalho aborda as Faculdades, Centros Universitários, Universidades e Institutos do Brasil como objeto de estudo e foram escolhidos como o ponto central da presente pesquisa por estarem em um momento de crescimento e alta competitividade. Como mencionado por Bertucci (2001), tais instituições têm crescido com um planejamento estratégico deficiente, sendo seus gestores atores essenciais nesse contexto. Tamaña competição tem originado um gargalo na qualidade do ensino disponibilizado aos alunos, que dentro desse contexto de competição, são matéria-prima em transformação. Há por trás desse planejamento estratégico gestores que nem sempre estão preparados para estarem à frente das organizações referidas, tendo como principal objetivo desenvolver estrategicamente tais instituições, preocupando-se inteiramente com fatores externos, muitas vezes por não possuírem disponibilidade de tempo para se atentarem aos fatores internos.

Essa demanda gera uma pressão psicológica nos gestores e é originada pelas responsabilidades a eles direcionadas, conforme acentua Lasmar L. et al., (2017). Dentro de todo o conteúdo apresentado, torna-se viável perceber que, uma vez pressionados, os gestores tendem a pressionar suas equipes em busca de resultados que possam sustentar sua gestão. Diante da busca por resultados, desenhada através das equipes geridas, a qualidade dos serviços prestados dentro da IES fica comprometida, uma vez que gestores focados apenas em resultados tendem a não priorizar a qualidade do produto que está sendo entregue ao mercado.

Embora este tipo de pressão não seja algo sadio para o ambiente de trabalho, a figura do gestor dentro das IES é essencial porque através dele a organização mantém um direcionamento estratégico de forma a não sucumbir no mercado, salientam Lasmar Luis et al., (2017). Diante de um crescimento acelerado, é essencial que exista uma figura de gestão que esteja disposta a planejar e a gerir, mesmo que de forma parcial.

Diante do exposto, nesta pesquisa foram abordadas 210 IES cadastradas no Ministério da Educação e Cultura - MEC, dentre elas estão Faculdades, Universidades, Centro Universitários e Institutos presentes em Minas Gerais e demais regiões do Brasil.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

3.3.1 Amostra

Para Malhotra (2004), a amostra configura-se como uma parte do universo de pesquisa, escolhida segundo algum critério de representatividade, de forma planejada e gerenciada eficazmente, a fim de se evitar tendenciosidades e com o propósito de gerar o maior número de informações confiáveis por parte dos objetivos determinados. Segundo o autor, a amostra é um subgrupo da população selecionada neste estudo. Usualmente, um pesquisador observa apenas parte de uma população, a qual se denomina como amostra.

A amostra inicial da presente pesquisa contempla 210 Instituições de Ensino Superior, sendo que 171 mineiras foram selecionadas utilizando-se a relação disponível no site do MEC e 37 outras universidades brasileiras indicadas pelo Conselho Regional de Universidades Brasileiras - CRUB. A disponibilização da lista de universidades e seus reitores pelo CRUB ocorreu após uma solicitação de apoio realizada através de e-mails enviados para vários órgãos do Brasil, responsáveis pela gestão e apoio aos reitores e pró-reitores das IES. A referida solicitação ocorreu depois de se perceber o quanto era difícil acessar este público, devido ao fato de serem profissionais extremamente ocupados e que, muitas vezes, se encontram em viagens a trabalho ou em reuniões fora das instituições.

A pesquisa foi realizada tendo como foco reitores e pró-reitores de IES públicas e privadas. Este público foi escolhido depois de longas leituras de artigos relacionados à Teoria do Alto Escalão, na qual os autores deixam claro que, devido ao fato deste público se encontrar envolvido diretamente com as tomadas de decisão estratégicas das instituições, a visão de mercado deste grupo tende a ser mais próxima possível da realidade mercadológica. Trata-se de um grupo que, diante do escopo que foi apresentado na pesquisa, tem muito a contribuir para o desenvolvimento do presente estudo.

Na amostra escolhidas, os participantes, em sua maioria, possuem altos níveis de escolaridade e conhecem a estrutura completa das IES em sua essência, tendo vivenciado experiências inclusive como professores em sala de aula, o que os tornam uma amostra ainda mais interessante, pois diante de uma pesquisa como essa, conseguem transmitir em suas respostas os anseios de quem já esteve em sala de aula e do indivíduo que hoje está ou já esteve na gestão de uma IES.

Em estudo realizado pelo estudioso Peterson, H., (2015), pode-se perceber a importância deste profissional no mercado, uma vez que se trata de um profissional com imensa

bagagem acadêmica e que tem muito a contribuir para a academia. A amostra escolhida também é composta por professores gestores pesquisadores e que, ao responderem ao questionário que lhes foi apresentado, também contribuíram com o conhecimento tácito que possuem na área de pesquisa. Durante a coleta de dados, muitos deles mencionaram a importância de pesquisas como essa e do enriquecimento do saber proporcionado a toda comunidade de pesquisadores da área de gestão estratégica.

Toda a população da amostra foi contatada por meio de ligações telefônicas, e-mails e LinkedIn, com o objetivo de tomarem conhecimento da pesquisa a realizar-se e que pudessem responder o questionário enviado a eles. Apesar dos inúmeros desafios enfrentados na coleta de dados, considera-se que a amostra escolhida foi adequada para a pesquisa e seus resultados.

3.4 Coleta de Dados

Vale aqui ressaltar uma ampla diversidade possível na forma de analisar as relações estudadas nesta dissertação. No entanto busca-se, em pesquisas de campo, encontrar respostas para tais questionamentos, conforme indicam Luo et al., (2016). Embora sejam identificadas na literatura as definições de característica cognitivas para gestores do alto escalão, estes ainda são estudos inconclusivos quanto ao potencial de alcance dos gestores na tomada de decisão estratégica das IES, considerando-se como fator relevante as características cognitivas de cada um. Talvez por isso seja apropriada a realização de mais pesquisas de campo, de forma a consolidar os construtos que melhor determinam e norteiam estes termos, segundo Vicente S., (2022). Portanto, o estudo realizou-se predominantemente com dados primários (pesquisa de campo) baseados em amostragem não probabilística. Optou-se, também, por utilizar o questionário com o intuito de se captar a maior quantidade possível de informações pessoais e profissionais dos gestores.

As informações foram coletadas nas IES do Brasil, por meio de uma pesquisa que utilizou o correio eletrônico, mensagens eletrônicas via celular e ligações telefônicas, e um questionário no Google Forms enviado por meio de um link aos entrevistados. O texto utilizado no questionário permitiu aos entrevistados marcar e digitar, nos lugares indicados, as respostas para as questões fechadas ou abertas e clicar em responder. As respostas foram introduzidas como dados e, em seguida, foram tabuladas.

Junto ao questionário, enviou-se também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE formulado pelo Centro Universitário Unihorizontes, a fim gerar confiabilidade na pesquisa. Além das questões demográficas (Apêndice B), as escalas e

construtos utilizados estão apresentados na tabela 2. Todo o conteúdo da pesquisa, incluindo o questionário, foi enviado e aprovado pelo Comitê de Ética do Centro Universitário Unihorizontes, através do protocolo 2024032123139.

Tabela 2

Escalas e construtos do questionário

Referência	Nome da escala	Construtos utilizados	Título
Bobe e Kober (2018)	Uso de sistemas de controle de gestão.	Uso Interativo. Uso Diagnóstico.	University dean personal characteristic and use of management control system and performance measures.
Neiva e Paz (2012)	Escala de configuração de poder organizacional.	Autonomia, conservação, hierarquia, estrutura igualitária, harmonia e domínio.	Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional.
Meneses e Abbad (2010)	Autoeficácia em Situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas.	Autoeficácia, autoestima, autoconfiança e autoconceito, autorreferência.	Construção e Validação de um Instrumento para avaliar Auto- Eficácia em Situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas.
Menegazo et al., (2017)	Escala de Likert.	Tempo de cargo.	Relação entre características demográficas dos

gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

3.5 Análise e Interpretação dos Dados

As bases teóricas utilizadas neste estudo estão consolidadas quanto aos conceitos utilizados sobre teste de normalidade, comparação das médias e estatística descritiva simples. As referências para descrever tais metodologias foram, na maioria, extraídas do livro de Hair *et.al.*, (2009), que relaciona de uma forma clara os melhores meios para se realizar a análise dos dados de uma pesquisa quantitativa e exploratória. Assim, a presente pesquisa utilizou-se do teste de normalidade, comparação das médias e estatística descritiva simples para explanar ao leitor, da melhor forma possível, os meios utilizados para se chegar aos resultados esperados.

Por meio dos resultados obtidos utilizando-se o teste de normalidade, pode-se perceber como as condições estabelecidas para a validade de inferência foram atendidas, sob o ponto de vista do pesquisador. Inicialmente, a não rejeição da hipótese de distribuições não define de forma inquestionável que a distribuição realmente é normal, esclarecem Cantelmo, N. e Ferreira, D. (2008).

3.6 Métodos e Técnicas

Com o objetivo de identificar a influência das características pessoais na tomada de decisão, foram realizados testes estatísticos para comparação de médias. Escolheu-se este método, levando-se em conta o número de 46 respondentes e, desse modo, foi possível identificar cada construto e compará-los com diversos grupos que formam as características pessoais dos gestores. Na sequência, as características pessoais foram divididas em dois grupos (baixo ou alto). Este método foi utilizado em todos os grupos, exceto para o grupo de sexo biológico, formado por cinco ou seis alternativas. Conforme pesquisa realizada pelo estudioso Vieira *et al.*, (1989), um pesquisador necessita de um método que forneça a diferença mínima significativa entre as médias para análises, como a realizada nesta pesquisa, porque a diferença é o instrumento de medida.

Junto da comparação de médias, a estatística descritiva dos itens e indicadores que formam os construtos estudados para fins de organização, resumo, análise e interpretação dos dados também foi utilizada. De acordo com estudo publicado pelo autor Hair J., *et.al.*, (2009), o referido modelo pode ser utilizado para relacionar vários fatores que, no caso desta pesquisa, foram idade dos gestores, tempo de experiência no cargo, escolaridade, dentre outros. Igualmente, foi realizado o teste de normalidade, item primordial para pesquisas quantitativas a fim de verificar se os construtos utilizados formam ou não uma distribuição normal. Para que o resultado seja positivo, a hipótese neste caso deve ser rejeitada, o que indica que a suposição de normalidade das variáveis foi rejeitada, tornando o estudo possível de ser realizado da melhor forma possível.

Para que os itens abordados neste tópico sejam bem entendidos, os dois próximos tópicos trazem uma explicação teórica dos termos estatísticos.

3.6.1 Normalidade

A verificação da normalidade, primeira análise realizada, é uma das atividades relacionadas ao tratamento dos dados. Como não haviam dados faltantes na amostra, essa foi a única atividade realizada para o tratamento dos dados.

3.6.2 Estatística Descritiva Simples

A estatística descritiva simples descreve os dados variáveis de amostras ou uma população e geralmente consiste na organização, resumo, análise e interpretação dos dados, conforme definem Hair J. *et.al.*, (2009). Na presente pesquisa, a estatística descritiva simples foi utilizada para relacionar fatores como idade dos gestores, tempo de experiência, tempo de empresa, dentre outros fatores relevantes para avaliação dos dados coletados.

Além disso, também foram apresentadas as medidas de tendência central, tais como a média, a moda e a mediana.

O próximo capítulo traz a apresentação e a análise dos resultados obtidos por meio desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Normalidade

Neste capítulo são descritos e analisados todos os procedimentos realizados após a estimação dos modelos propostos para se alcançar os objetivos definidos nesta pesquisa. Para a averiguação normalidade da amostra optou-se pelo teste de Shapiro Wilk, que é o mais indicado para amostras compostas por menos de 50 observações, segundo Gageiro, P., (2000).

Assim, todos os indicadores que formam os construtos estudados nesta dissertação participaram do teste de Shapiro Wilk. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 02, a seguir.

Tabela 02

Resultados do Teste de Shapiro-Wilk

Código	Questão	Estatística	Sig.
MeI_EnE1	Eu gosto de confiar em minhas impressões intuitivas.	0,851	0,000
MeI_EnE1 0	Eu não gosto de situações nas quais eu tenha que confiar em minha intuição.	0,896	0,001
MeI_EnE1 1	Eu acho que existem momentos nos quais se deve confiar em sua intuição.	0,791	0,000
MeI_EnE1 2	Eu penso que é bobagem tomar decisões importantes baseadas em impressões.	0,894	0,001
MeI_EnE1 3	Eu não acho que seja uma boa ideia confiar em sua intuição para importantes decisões.	0,906	0,001
MeI_EnE1 4	Eu geralmente não dependo de meus sentimentos para me auxiliar a tomar decisões.	0,913	0,003
MeI_HaE1 5	Eu raramente erro quando eu escuto minhas intuições mais profundas para encontrar uma resposta.	0,869	0,000
MeI_EnE1 6	Eu não quereria depender de alguém que se descreve como intuitivo.	0,925	0,006

MeI_HaE1 7	Meus julgamentos instintivos provavelmente não são tão bons como o da maioria das pessoas.	0,862	0,000
MeI_EnE1 8	Eu tendo a utilizar meu coração como guia para minhas ações.	0,883	0,000
MeI_HaE1 9	Eu normalmente sinto quando uma pessoa está certa ou errada mesmo não podendo explicar como eu sei.	0,885	0,000
MeI_HaE2	Eu não tenho um senso muito bom de intuição.	0,857	0,000
MeI_HaE2 0	Eu suspeito que meus palpites estão imprecisos na mesma medida em que eles são precisos.	0,893	0,001
MeI_EnE3	Utilizar meus sentimentos instintivos normalmente funciona bem para eu resolver problemas em minha vida.	0,807	0,000
MeI_HaE4	Eu confio em minhas impressões.	0,810	0,000
MeI_EnE5	A intuição pode ser um modo muito útil de resolver problemas.	0,877	0,000
MeI_HaE6	Eu geralmente sigo meus instintos quando decido um curso de ação.	0,825	0,000
MeI_HaE7	Eu confio em minhas primeiras impressões sobre as pessoas.	0,864	0,000
MeI_HaE8	Quando se trata de confiar em pessoas, eu geralmente posso confiar em minhas intuições.	0,813	0,000
MeI_HaE9	Se eu fosse confiar em minhas intuições, eu frequentemente cometeria erros.	0,816	0,000
MeR_EnR1	Eu tento evitar situações que requerem pensamentos muito profundos sobre algo.	0,864	0,000
MeR_EnR1 0	Eu prefiro problemas complexos a problemas simples.	0,911	0,002
MeR_EnR1 1	Pensar arduamente e por curto tempo sobre algo me dá pouca satisfação.	0,915	0,003
MeR_HaR1 2	Eu não pondero bem sob pressão.	0,873	0,000

MeR_HaR1 3	Eu sou muito melhor em entender coisas logicamente do que a maioria das pessoas.	0,890	0,000
MeR_HaR1 4	Eu tenho uma mentalidade lógica.	0,870	0,000
MeR_EnR1 5	Eu gosto de pensar em termos abstratos.	0,847	0,000
MeR_HaR1 6	Eu não tenho problemas em analisar as coisas cuidadosamente.	0,847	0,000
MeR_HaR1 7	Utilizar a lógica normalmente funciona bem para que eu resolva problemas em minha vida.	0,797	0,000
MeR_EnR1 8	Saber a resposta sem ter de entender a razão por trás dela é bom o suficiente para mim	0,876	0,000
MeR_HaR1 9	Eu geralmente tenho razões claras para as minhas decisões.	0,671	0,000
MeR_HaR2	Eu não sou tão bom em entender problemas complicados.	0,846	0,000
MeR_EnR2 0	Aprender novos modos de pensar seria muito atraente para mim.	0,801	0,000
MeR_EnR3	Eu gosto de desafiar meu intelecto.	0,797	0,000
MeR_HaR4	Eu não sou muito bom em resolver problemas que requerem análises lógicas cuidadosas.	0,878	0,000
MeR_EnR5	Eu não gosto de ter que pensar muito.	0,834	0,000
MeR_EnR6	Eu gosto de resolver problemas que requerem que eu pense arduamente.	0,897	0,001
MeR_EnR7	Pensar não é minha ideia de uma atividade agradável.	0,800	0,000
MeR_HaR8	Eu não sou um pensador muito analítico.	0,851	0,000
MeR_HaR9	Racionalizar cuidadosamente não é um de meus pontos fortes.	0,837	0,000
Imp_NP11	Eu planejo tarefas cuidadosamente.	0,822	0,000
Imp_Mot1	Eu faço coisas sem pensar.	0,853	0,000
Imp_Mot2	Eu tomo decisões rapidamente.	0,913	0,003

Imp_Mot3	Eu sou despreocupado (confio na sorte, "desencanado").	0,789	0,000
Imp_At1	Eu não presto atenção.	0,837	0,000
Imp_At2	Eu tenho pensamentos que se atropelam.	0,863	0,000
Imp_NP12	Eu planejo viagens com bastante antecedência.	0,896	0,001
Imp_NP13	Eu tenho autocontrole.	0,809	0,000
Imp_At3	Eu me concentro facilmente.	0,829	0,000
Imp_NP14	Eu economizo (poupo) regularmente.	0,879	0,000
Imp_At4	Eu fico me contorcendo na cadeira em peças de teatro ou palestras.	0,870	0,000
Imp_NP15	Eu penso nas coisas com cuidado.	0,821	0,000
Imp_NP16	Eu faço planos para me manter no emprego (eu cuido para não perder meu emprego).	0,795	0,000
Imp_NP17	Eu falo coisas sem pensar.	0,877	0,000
Imp_NP18	Eu gosto de pensar em problemas complexos.	0,857	0,000
Imp_Mot4	Eu troco de emprego.	0,723	0,000
Imp_Mot5	Eu ajo por impulso.	0,805	0,000
Imp_NP19	Eu fico entediado com facilidade quando estou resolvendo problemas mentalmente.	0,786	0,000
Imp_Mot6	Eu ajo no "calor" do momento.	0,865	0,000
Imp_At5	Eu mantenho a linha de raciocínio ("não perco o fio da meada").	0,849	0,000
Imp_Mot7	Eu troco de casa (residência).	0,825	0,000
Imp_Mot8	Eu compro coisas por impulso.	0,874	0,000
Imp_Mot9	Eu só consigo pensar em uma coisa de cada vez.	0,867	0,000
Imp_At6	Eu troco de interesses e passatempos ("hobby").	0,851	0,000
Imp_Mot10	Eu gasto ou compro à prestação mais do que ganho.	0,764	0,000
Imp_At7	Enquanto estou pensando em uma coisa, é comum que outras ideias me venham à cabeça ou ao mesmo tempo.	0,882	0,000
Imp_NP110	Eu tenho mais interesse no presente do que no futuro.	0,861	0,000
Imp_At8	Eu me sinto inquieto em palestras ou aulas.	0,883	0,000

Imp_NP111	Eu gosto de jogos e desafios mentais.	0,888	0,000
Imp_Mot12	Eu me preparo para o futuro.	0,853	0,000
SCG1	Costumo usar informações do sistema de controle de gestão -SCG como meio de questionar as decisões dos gestores da Faculdade.	0,873	0,000
SCG2	Utilizo o SCG para estimular o diálogo com gestores na Faculdade.	0,823	0,000
SCG3	As informações geradas pelo SCG tornam-se um importante e recorrente item da agenda abordadas pelo mais alto nível de gestão da Faculdade.	0,790	0,000
SCG4	O Sistema de Controle e Gestão envolve muitas interações com todos os níveis de gestores.	0,736	0,000
SCG5	O SCG foi concebido para responder a circunstâncias novas e não planejadas (por exemplo, novas oportunidades) de forma flexível.	0,849	0,000
SCG6	As informações do SCG geradas pelo sistema são frequentemente interpretadas e discutidas pessoalmente.	0,834	0,000
SCG7	O monitoramento e o cumprimento de metas críticas de desempenho predeterminadas são fundamentais para o uso do SCG.	0,805	0,000
SCG8	Confio fortemente em especialistas da equipe para monitorar o cumprimento de metas.	0,820	0,000
SCG9	Utilizo principalmente informações do SCG comunicadas através dos canais formais.	0,865	0,000
SCG10	Só me envolvo no processo de SCG quando as ações ou resultados estão de acordo com planos.	0,854	0,000
SCG11	O SCG é usado principalmente para acompanhar regularmente o processo em direção às metas.	0,846	0,000
SCG12	Dou alta prioridade à precisão e integridade das informações do SCG, em vez de sua oportunidade.	0,857	0,000
SCG_DF1	Número de alunos por programas acadêmicos.	0,813	0,000
SCG_DF2	Tamanho da turma.	0,849	0,000

SCG_DF3	Proporção aluno-equipe.	0,837	0,000
SCG_DF4	Publicações de pesquisa.	0,854	0,000
SCG_DF5	Pesquisas externas sobre cursos e programas realizados pelo governo e outras instituições, como CEQ e GDS.	0,832	0,000
SCG_DF6	Pesquisas internas de cursos e programas realizadas pela faculdade.	0,745	0,000
SCG_DF7	Custo por carga estudantil equivalente em tempo integral.	0,874	0,000
SCG_DF8	Renda das mensalidades.	0,832	0,000
SCG_DF9	Renda de pesquisa.	0,868	0,000
SCG_DF10	Custo salarial do pessoal por categorias (por exemplo, a tempo inteiro, a tempo parcial).	0,867	0,000
SCG_DF11	Custo de viagem.	0,909	0,002
SCG_DF12	Despesas administrativas que não sejam custos salariais.	0,889	0,000
DeO_Eco1	A rentabilidade da sua empresa.	0,850	0,000
DeO_Eco2	A liquidez da sua empresa.	0,877	0,000
DeO_Eco3	O crescimento das vendas da sua empresa.	0,842	0,000
DeO_Com1	O desenvolvimento de novos produtos e/ ou serviços.	0,769	0,000
DeO_Com2	A participação de mercado que a sua empresa tem.	0,851	0,000
DeO_Com3	A qualidade dos produtos e ou serviços.	0,810	0,000
DeO_Com4	A satisfação geral dos clientes.	0,778	0,000
DeO_Rel1	A satisfação geral dos empregados.	0,856	0,000
DeO_Rel2	As relações entre os empregados em geral.	0,826	0,000
DeO_Rel3	As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.	0,752	0,000
DeO_Ger1	A produtividade da força de trabalho da empresa.	0,857	0,000
DeO_Ger2	O desempenho global da empresa.	0,794	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que nenhum dos indicadores que formam os construtos possui uma distribuição normal. A Hipótese H_0 foi rejeitada ($\text{sig} < 0,05$), o que significa que a suposição de normalidade das variáveis foi rejeitada.

Considera-se tal resultado como importante, por criar o pressuposto de que todas as técnicas estatísticas multivariadas utilizadas na análise de dados desta dissertação devem ser robustas para amostras que apresentam a violação da normalidade.

4.2 Estatística Descritiva Simples

Como dito anteriormente, a estatística descritiva simples foi utilizada, no presente estudo, com o propósito de relacionar fatores como idade dos gestores, tempo de experiência, tempo de empresa dentre outros fatores relevantes para avaliação dos dados coletados. Igualmente, foram apresentadas as medidas de tendência central, tais como a média, a moda e a mediana. A análise se inicia com o construto ‘mecanismo intuitivo engajamento experiencial’, cujos resultados estão presentes na tabela 03, a seguir.

Tabela 03

Mecanismo Intuitivo Engajamento Experiencial

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu gosto de confiar em minhas impressões intuitivas.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	5	10,9%
	3 - Ocasionalmente	10	21,7%
	4 – Muitas Vezes	24	52,2%
	5 – Sempre	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,71 / \text{IC} = [3,45; 3,97] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não gosto de situações nas quais eu tenha que confiar em minha intuição.	1 – Nunca	4	8,7%
	2 – Raramente	18	39,1%
	3 - Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	9	19,6%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,69 / \text{IC} = [2,38; 2,99] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu acho que existem momentos nos quais se deve confiar em sua intuição.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	5	10,9%
	3 - Ocasionalmente	10	21,7%
	4 – Muitas Vezes	28	60,9%
	5 – Sempre	3	6,5%

TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,62 / IC = [3,39; 3,82] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu penso que é bobagem tomar decisões importantes baseadas em impressões.	1 – Nunca	9	19,6%
	2 – Raramente	13	28,3%
	3 - Ocasionalmente	11	23,9%
	4 – Muitas Vezes	12	26,1%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,60 / IC = [2,26; 2,94] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não acho que seja uma boa ideia confiar em sua intuição para importantes decisões.	1 – Nunca	9	19,6%
	2 – Raramente	10	21,7%
	3 - Ocasionalmente	15	32,6%
	4 – Muitas Vezes	10	21,7%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,67 / IC = [2,32; 3,01] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu geralmente não dependo de meus sentimentos para me auxiliar a tomar decisões.	1 – Nunca	7	15,2%
	2 – Raramente	13	28,3%
	3 - Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	10	21,7%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,69 / IC = [2,36; 3,02] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não quereria depender de alguém que se descreve como intuitivo.	1 – Nunca	10	21,8%
	2 – Raramente	9	19,6%
	3 - Ocasionalmente	11	23,9%
	4 – Muitas Vezes	12	26,1%
	5 – Sempre	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,76 / IC = [2,35; 3,16] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu tendo a utilizar meu coração como guia para minhas ações.	1 – Nunca	4	8,7%
	2 – Raramente	9	19,6%
	3 - Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	18	39,1%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,16 / IC = [2,85; 3,46] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem

¹ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.¹

Utilizar meus sentimentos instintivos normalmente funciona bem para eu resolver problemas em minha vida.	1 – Nunca	2	4,3%
	2 – Raramente	1	2,2%
	3 - Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	25	54,3%
	5 – Sempre	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,69 / IC = [3,34; 3,86] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A intuição pode ser um modo muito útil de resolver problemas.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	4	8,7%
	3 - Ocasionalmente	17	37,0%
	4 – Muitas Vezes	20	43,5%
	5 – Sempre	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,47 / IC = [3,21; 3,73] / \tilde{x} = 4$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao construto ‘mecanismo intuitivo engajamento experiencial’, os resultados mostram que existe uma divisão entre os indicadores que formam esse construto. O primeiro grupo é formado pelos indicadores que possuem um valor médio, acima de 3,15 pontos, chegando até o valor de 3,71 pontos. O valor da mediana é sempre de 4, exceto para o indicador “Eu tendo a utilizar meu coração como guia para minhas ações” cujo valor da mediana é 3. Os indicadores com valores da média acima de 3,15 são seguintes:

- Eu gosto de confiar em minhas impressões intuitivas.
- Eu acho que existem momentos nos quais se deve confiar em sua intuição.
- Eu tendo a utilizar meu coração como guia para minhas ações.
- Utilizar meus sentimentos instintivos normalmente funciona bem para eu resolver problemas em minha vida.
- A intuição pode ser um modo muito útil de resolver problemas.

Os resultados se refletem na distribuição da frequência desses indicadores. Para todos eles, a moda – alternativa preferida dos participantes da pesquisa – é a opção 4 (“Muitas vezes”) e essa alternativa em conjunto com a opção 5 (“sempre”) representam mais de 50% de todas as respostas, exceto para a opção “Eu tendo a utilizar meu coração como guia para minhas ações”.

O segundo grupo de indicadores possui valores de média bem mais baixos em comparação com o primeiro grupo. O maior valor é de 2,69 pontos. Esse fato se reflete na medida da mediana que é 3. Os indicadores que formam esse grupo são os seguintes:

- Eu não gosto de situações nas quais eu tenha que confiar em minha intuição.
- Eu penso que é bobagem tomar decisões importantes baseadas em impressões.

- Eu não acho que seja uma boa ideia confiar em sua intuição para importantes decisões.
- Eu geralmente não dependo de meus sentimentos para me auxiliar a tomar decisões
- Eu não quereria depender de alguém que se descreve como intuitivo.

A distribuição da frequência desses indicadores também é diferente do primeiro grupo. Para os indicadores “Eu não gosto de situações nas quais eu tenha que confiar em minha intuição” e “Eu penso que é bobagem tomar decisões importantes baseadas em impressões” possuem o valor da medida moda igual a 2, ou seja, a opção 2 (“raramente”) foi a mais assinalada pelos respondentes. Para os outros três indicadores, o valor da moda é igual a 3 (“Ocasionalmente”). Além disso, para o segundo grupo de indicadores a frequência das opções 1 e 2 é maior do que a frequência para as alternativas 4 e 5. Em relação ao primeiro grupo de respondentes, o inverso ocorre nesse sentido.

Ao analisar o conteúdo de todos os indicadores, verifica-se que os respondentes possuem um alto nível de mecanismos intuitivos de engajamento experiencial. Eles consideram que confiar na intuição é algo positivo e que a intuição é útil no processo de tomada de decisão.

A análise prossegue com a avaliação do construto ‘mecanismo intuitivo habilidade experiencial’. Os resultados estão presentes na tabela 04, a seguir.

Tabela 04

Mecanismo Intuitivo Habilidade Experiencial

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu raramente erro quando eu escuto minhas intuições mais profundas para encontrar uma resposta.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	10	21,7%
	3 - Ocasionalmente	16	34,8%
	4 – Muitas Vezes	17	37,0%
	5 – Sempre	3	6,5%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,27 / IC = [3,00; 3,53] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Meus julgamentos instintivos provavelmente não são tão bons como o da maioria das pessoas.	1 – Nunca	6	13,0%
	2 – Raramente	21	45,7%
	3 - Ocasionalmente	15	32,6%
	4 – Muitas Vezes	4	8,7%
	5 – Sempre	0	0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,33 / IC = [2,09; 2,57] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
	1 – Nunca	2	4,3%

Eu normalmente sinto quando uma pessoa está certa ou errada mesmo não podendo explicar como eu sei.	2 – Raramente	8	17,4%
	3 - Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	20	43,5%
	5 – Sempre	3	6,5%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,29 / IC = [2,99; 3,59] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não tenho um senso muito bom de intuição.	1 – Nunca	9	19,6%
	2 – Raramente	20	43,5%
	3 - Ocasionalmente	15	32,6%
	4 – Muitas Vezes	1	2,2%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,22 / IC = [1,96; 2,49] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu suspeito que meus palpites estão imprecisos na mesma medida em que eles são precisos.	1 – Nunca	6	13,0%
	2 – Raramente	16	34,8%
	3 - Ocasionalmente	16	34,8%
	4 – Muitas Vezes	4	8,7%
	5 – Sempre	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,67 / IC = [2,33; 3,00] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu confio em minhas impressões.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	1	2,2%
	3 - Ocasionalmente	11	23,9%
	4 – Muitas Vezes	28	60,9%
	5 – Sempre	6	13,0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,84 / IC = [3,64; 4,05] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu geralmente sigo meus instintos quando decido um curso de ação.	1 – Nunca	2	4,3%
	2 – Raramente	3	6,5%
	3 - Ocasionalmente	17	37,0%
	4 – Muitas Vezes	22	47,8%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,47 / IC = [3,21; 3,73] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu confio em minhas primeiras impressões sobre as pessoas.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	6	13,0%

	3 - Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Muitas Vezes	22	47,8%
	5 – Sempre	8	17,4%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,69 / IC = [3,40; 3,98] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Quando se trata de confiar em pessoas, eu geralmente posso confiar em minhas intuições.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	5	10,9%
	3 - Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	25	54,3%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,49 / IC = [3,24; 3,74] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Se eu fosse confiar em minhas intuições, eu frequentemente cometeria erros.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	22	47,8%
	3 - Ocasionalmente	18	39,1%
	4 – Muitas Vezes	4	8,7%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x}^2 = 2,60 / IC = [2,37; 2,83] / \tilde{x} = 2$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao construto ‘mecanismo intuitivo habilidade experiencial’, os resultados são parecidos com o do construto anterior. Existem dois grupos distintos. No primeiro deles, existem seis indicadores que possuem valores para a média acima de 3 pontos. Esses indicadores possuem a moda com o valor 4 – a opção mais assinalada é a opção 4 “muitas vezes”. No caso da distribuição de frequência, a opção 4 em conjunto com a alternativa 5 (“sempre”) representam pelo menos 50% de todas as respostas – exceto para o indicador “Eu raramente erro quando eu escuto minhas intuições mais profundas para encontrar uma resposta”. Os indicadores desse grupo são:

- Eu raramente erro quando eu escuto minhas intuições mais profundas para encontrar uma resposta.

² Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

- Eu normalmente sinto quando uma pessoa está certa ou errada mesmo não podendo explicar como eu sei.

- Eu confio em minhas impressões.

- Eu geralmente sigo meus instintos quando decido um curso de ação.

- Eu confio em minhas primeiras impressões sobre as pessoas.

- Quando se trata de confiar em pessoas, eu geralmente posso confiar em minhas intuições.

O segundo grupo de indicadores possui valores de média bem mais baixos em comparação com o primeiro grupo. O maior valor é de 2,60 pontos. Tal fato se reflete na medida da mediana que é 3. Os indicadores que formam esse grupo são os seguintes:

- Meus julgamentos instintivos provavelmente não são tão bons como o da maioria das pessoas.

- Eu não tenho um senso muito bom de intuição.

- Eu suspeito que meus palpites estão imprecisos na mesma medida em que eles são precisos.

- Se eu fosse confiar em minhas intuições, eu frequentemente cometeria erros.

A distribuição da frequência desses indicadores também é diferente do primeiro grupo. O valor da moda para todos esses indicadores é igual a 2, ou seja, a opção 2 (“raramente”) foi a mais assinalada pelos respondentes. Além disso, a opção 2 em conjunto com a opção 1 (“nunca”) representam mais de 50% do total de respostas, exceto para o indicador “Eu suspeito que meus palpites estão imprecisos na mesma medida em que eles são precisos” com 47,8% das respostas de toda a amostra.

Ao analisar o conteúdo de todos os indicadores, da mesma forma que ocorreu com o construto anterior, verifica-se que os respondentes possuem um alto nível de mecanismos intuitivos de habilidade, ou seja, os participantes da pesquisa consideram que possuem um bom nível de intuição e que a sua percepção intuitiva sobre as pessoas também é confiável.

O construto seguinte a ser analisado é o ‘mecanismo racional engajamento racional’ cujos resultados são apresentados pela tabela 05, a seguir.

Tabela 05

Mecanismo Intuitivo Racional Engajamento Racional

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu tento evitar situações que requerem pensamentos muito profundos sobre algo.	1 – Nunca	9	19,6%
	2 – Raramente	21	45,7%
	3 -Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	3	6,5%
	5 – Sempre	0	0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,20 / IC = [1,95; 2,45] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu prefiro problemas complexos a problemas simples.	1 – Nunca	7	15,2%
	2 – Raramente	11	23,9%
	3 -Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	8	17,4%
	5 – Sempre	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,98 / IC = [2,60; 3,36] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Pensar arduamente e por curto tempo sobre algo me dá pouca satisfação.	1 – Nunca	5	10,9%
	2 – Raramente	14	30,4%
	3 -Ocasionalmente	16	34,8%
	4 – Muitas Vezes	9	19,6%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,78 / IC = [2,46; 3,09] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu gosto de pensar em termos abstratos.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	13	28,3%
	3 -Ocasionalmente	20	43,5%
	4 – Muitas Vezes	8	17,4%
	5 – Sempre	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,07 / IC = [2,79; 3,34] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Saber a resposta sem ter de entender a razão por trás dela é bom o suficiente para mim.	1 – Nunca	13	28,3%
	2 – Raramente	14	30,4%
	3 -Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	3	6,5%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,29 / IC = [1,96; 2,62] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Aprender novos modos de pensar seria muito atraente para mim.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	0	0%
	3 -Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Muitas Vezes	22	47,8%

	5 – Sempre	16	34,8%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 4,16 / IC = [3,94; 4,37] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu gosto de desafiar meu intelecto.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	2	4,3%
	3 -Ocasionalmente	5	10,9%
	4 – Muitas Vezes	26	56,5%
	5 – Sempre	13	28,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 4,07 / IC = [3,84; 4,37] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não gosto de ter que pensar muito.	1 – Nunca	14	30,4%
	2 – Raramente	21	45,7%
	3 -Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Muitas Vezes	1	2,2%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,02 / IC = [1,75; 2,29] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu gosto de resolver problemas que requerem que eu pense arduamente.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	5	10,9%
	3 -Ocasionalmente	15	32,6%
	4 – Muitas Vezes	16	34,8%
	5 – Sempre	9	19,6%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,60 / IC = [3,30; 3,90] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Pensar não é minha ideia de uma atividade agradável.	1 – Nunca	20	43,5%
	2 – Raramente	16	34,8%
	3 -Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Muitas Vezes	1	2,2%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x}^3 = 1,84 / IC = [1,56; 2,13] / \tilde{x} = 2$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao construto ‘mecanismo racional engajamento racional’, os resultados sugerem que os entrevistados dividem esse construto em dois grupos de indicadores. O primeiro grupo de indicadores é formado por aqueles que possuem o valor da média alto – de pelo menos

³ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

3,60 pontos. Para esses indicadores o valor da moda é de 4 (“muitas vezes”), a mediana também é de 4 pontos. Sobre a distribuição de frequência, a soma das alternativas 4 e 5 representam a maioria de todas as respostas obtidas. Esse grupo é formado pelos seguintes indicadores:

- Aprender novos modos de pensar seria muito atraente para mim.
- Eu gosto de desafiar meu intelecto.
- Eu gosto de resolver problemas que requerem que eu pense arduamente.

O segundo grupo de indicadores possui valores de média bem mais baixos em comparação com o primeiro grupo. O maior valor é de 3,07 pontos. Esse fato se reflete na medida da mediana que é 2 – exceto para os indicadores “Eu prefiro problemas complexos a problemas simples” e “Eu gosto de pensar em termos abstratos”. Os indicadores que formam esse grupo são os seguintes:

- Eu tento evitar situações que requerem pensamentos muito profundos sobre algo.
- Eu prefiro problemas complexos a problemas simples.
- Pensar arduamente e por curto tempo sobre algo me dá pouca satisfação.
- Eu gosto de pensar em termos abstratos.
- Saber a resposta sem ter de entender a razão por trás dela é bom o suficiente para mim.
- Eu não gosto de ter que pensar muito.
- Pensar não é minha ideia de uma atividade agradável.

A distribuição da frequência desses indicadores também é diferente do primeiro grupo. Para todos os indicadores a moda é representada pelo valor 2 ou 3. Exceto para o indicador “Pensar não é minha ideia de uma atividade agradável” que possui a moda igual a 1. Além disso, para o segundo grupo de indicadores a frequência das opções 1 e 2 é maior do que a frequência para as alternativas 4 e 5. Em relação ao primeiro grupo de respondentes, o inverso ocorre nesse sentido. Inclusive para os indicadores “Eu tento evitar situações que requerem pensamentos muito profundos sobre algo”, “Saber a resposta sem ter de entender a razão por trás dela é bom o suficiente para mim”, “Eu não gosto de ter que pensar muito” e “Pensar não é minha ideia de uma atividade agradável” as opções 1 e 2 correspondem a mais de 50% de todas as respostas assinaladas.

Ao analisar o conteúdo de todos os indicadores, verifica-se que os respondentes possuem um alto nível de mecanismos racional de engajamento racional. Os respondentes avaliam que gostam de pensar em problemas complexos, que gostam de usar o seu intelecto e de que pensar é uma tarefa que vale a pena e recompensador.

A seguir, são apresentados na tabela 06 os resultados do construto ‘mecanismo racional habilidade racional’.

Tabela 06

Mecanismo Racional Habilidade Racional

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não pondero bem sob pressão.	1 – Nunca	6	13,0%
	2 – Raramente	20	43,5%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Muitas Vezes	4	8,7%
	5 – Sempre	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,58 / IC = [2,24; 2,91] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu sou muito melhor em entender coisas logicamente do que a maioria das pessoas.	1 – Nunca	2	4,3%
	2 – Raramente	4	8,7%
	3 - Ocasionalmente	20	43,5%
	4 – Muitas Vezes	13	28,3%
	5 – Sempre	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,38 / IC = [3,08; 3,67] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu tenho uma mentalidade lógica.	1 – Nunca	2	4,3%
	2 – Raramente	4	8,7%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Muitas Vezes	21	45,7%
	5 – Sempre	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,56 / IC = [3,26; 3,85] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não tenho problemas em analisar as coisas cuidadosamente.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	5	10,9%
	3 - Ocasionalmente	7	15,2%
	4 – Muitas Vezes	21	45,7%
	5 – Sempre	12	26,1%

TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,87 / IC = [3,57; 4,16] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Utilizar a lógica normalmente funciona bem para que eu resolva problemas em minha vida.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	5	10,9%
	3 - Ocasionalmente	6	13,0%
	4 – Muitas Vezes	27	58,7%
	5 – Sempre	8	17,4%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,80 / IC = [3,55; 4,05] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu geralmente tenho razões claras para as minhas decisões.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	0	0%
	3 - Ocasionalmente	3	6,5%
	4 – Muitas Vezes	32	69,6%
	5 – Sempre	10	21,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 4,09 / IC = [3,88; 4,30] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não sou tão bom em entender problemas complicados.	1 – Nunca	10	21,7%
	2 – Raramente	20	43,5%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Muitas Vezes	1	2,2%
	5 – Sempre	3	6,5%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,29 / IC = [1,97; 2,61] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não sou muito bom em resolver problemas que requerem análises lógicas cuidadosas.	1 – Nunca	11	23,9%
	2 – Raramente	15	32,6%
	3 - Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	6	13,0%
	5 – Sempre	0	0%

TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,36 / IC = [2,06; 2,65] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não sou um pensador muito analítico.	1 – Nunca	16	34,8%
	2 – Raramente	14	30,4%
	3 - Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	2	4,3%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,07 / IC = [1,76; 2,37] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Racionalizar cuidadosamente não é um de meus pontos fortes.	1 – Nunca	15	32,6%
	2 – Raramente	19	41,3%
	3 - Ocasionalmente	10	21,7%
	4 – Muitas Vezes	2	4,3%
	5 – Sempre	0	0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x}^4 = 1,93 / IC = [1,67; 2,18] / \tilde{x} = 2$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao construto ‘mecanismo racional habilidade racional’, os resultados indicam novamente que os respondentes dividiram esse construto em dois grupos de indicadores. O primeiro deles é formado por aqueles que possuem o valor da média alto – de pelo menos 3,38 pontos. Para esses indicadores o valor da moda é de 4 (“muitas vezes”), a mediana também é de 4 pontos e por consequência, as opções 4 e 5 (“sempre”) representam a maioria dos respondentes – exceto para o indicador “Eu sou muito melhor em entender coisas logicamente do que a maioria das pessoas”. Esse grupo é formado pelos seguintes indicadores:

- Eu sou muito melhor em entender coisas logicamente do que a maioria das pessoas.
- Eu tenho uma mentalidade lógica.

⁴ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

- Eu não tenho problemas em analisar as coisas cuidadosamente.
- Utilizar a lógica normalmente funciona bem para que eu resolva problemas em minha vida.

- Eu geralmente tenho razões claras para as minhas decisões.

O segundo grupo de indicadores possui valores de média bem mais baixos em comparação com o primeiro grupo. O maior valor é de 2,58 pontos. Tal resultado influencia o valor da medida da mediana que é 2. Os indicadores que formam esse grupo são os seguintes:

- Eu não pondero bem sob pressão.
- Eu não sou tão bom em entender problemas complicados.
- Eu não sou muito bom em resolver problemas que requerem análises lógicas cuidadosas.

- Eu não sou um pensador muito analítico.

- Racionalizar cuidadosamente não é um de meus pontos fortes.

A distribuição da frequência desses indicadores também é diferente do primeiro grupo. Para todos os indicadores a moda é representada pelo valor 2 – exceto para o indicador “Eu não sou um pensador muito analítico” cuja moda é igual a 1. Além disso, para o segundo grupo de indicadores a frequência das opções 1 e 2 é maior do que a frequência para as alternativas 4 e 5. Ademais, a soma das opções 1 e 2 representam mais de 50% de todas as respostas obtidas.

Ao analisar o conteúdo de todos os indicadores, verifica-se que os respondentes possuem um alto nível de mecanismos racional de habilidade racional. Os respondentes avaliam que são capazes de pensar analiticamente, de usar o raciocínio lógico e de racionalizar de forma cuidadosa.

O construto ‘impulsividade motora’ é o próximo construto a ser analisado. Os resultados podem ser observados a partir da tabela 07, a seguir.

Tabela 07

Impulsividade Motora

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu faço coisas sem pensar.	1 – Nunca	6	13,0%
	2 – Raramente	23	50,0%
	3 - Ocasionalmente	13	28,3%
	4 – Muitas Vezes	4	8,7%
	5 – Sempre	0	0%

TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,33 / IC = [2,08; 2,57] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu tomo decisões rapidamente.	1 – Nunca	2	4,3%
	2 – Raramente	8	17,4%
	3 - Ocasionalmente	15	32,6%
	4 – Muitas Vezes	14	30,4%
	5 – Sempre	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,35 / IC = [3,03; 3,67] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu sou despreocupado (confio na sorte, "desencanado").	1 – Nunca	19	41,3%
	2 – Raramente	18	39,1%
	3 - Ocasionalmente	5	10,9%
	4 – Muitas Vezes	3	6,5%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 1,89 / IC = [1,60; 2,19] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu troco de emprego.	1 – Nunca	18	39,1%
	2 – Raramente	24	52,2%
	3 - Ocasionalmente	3	6,5%
	4 – Muitas Vezes	0	0%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 1,74 / IC = [1,51; 1,97] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu ajo por impulso.	1 – Nunca	5	10,9%
	2 – Raramente	28	60,9%
	3 - Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Muitas Vezes	3	6,5%
	5 – Sempre	1	2,2%

TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,28 / IC = [2,03; 2,53] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu ajo no “calor” do momento.	1 – Nunca	8	17,4%
	2 – Raramente	21	45,7%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Muitas Vezes	5	10,9%
	5 – Sempre	0	0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,30 / IC = [2,04; 2,57] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu troco de casa (residência).	1 – Nunca	14	30,4%
	2 – Raramente	22	47,8%
	3 - Ocasionalmente	6	13,0%
	4 – Muitas Vezes	3	6,5%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,02 / IC = [1,74; 2,31] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu compro coisas por impulso.	1 – Nunca	6	13,0%
	2 – Raramente	22	47,8%
	3 - Ocasionalmente	10	21,7%
	4 – Muitas Vezes	6	13,0%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,48 / IC = [2,17; 2,78] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu só consigo pensar em uma coisa de cada vez.	1 – Nunca	9	19,6%
	2 – Raramente	20	43,5%
	3 - Ocasionalmente	6	13,0%
	4 – Muitas Vezes	9	19,6%
	5 – Sempre	2	4,3%

TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,46 / IC = [2,12; 2,80] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu gasto ou compro à prestação mais do que ganho.	1 – Nunca	23	50,0%
	2 – Raramente	11	23,9%
	3 - Ocasionalmente	5	10,9%
	4 – Muitas Vezes	6	13,0%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 1,93 / IC = [1,57; 2,28] / \tilde{x} = 1,5$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu me preparo para o futuro (item reverso).	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	2	4,3%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Muitas Vezes	18	39,1%
	5 – Sempre	13	28,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x}^5 = 3,87 / IC = [3,59; 4,15] / \tilde{x} = 4$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao construto ‘impulsividade motora’, a maioria das respostas possui um valor baixo para a média, até 2,48 pontos. A exceção é o indicador “Eu tomo decisões rapidamente”, com a média de 3,35 pontos, a mediana igual a 3 e a moda também igual a 3, ou seja, a alternativa mais assinalada pelos respondentes é “ocasionalmente”.

Vale aqui considerar a existência do item reverso “Eu me preparo para o futuro” no qual a sua média de 3,87 equivale ao valor de 2,13. Além da sua distribuição de frequência que é maior para as opções 4 e 5, as quais equivalem às opções 1 e 2 nessa análise de dados. O mesmo ocorre com os valores da moda e da mediana.

⁵ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

Os valores baixos para a média desse construto se refletem também nos valores da mediana que é de 2, exceto para o indicador “Eu gasto ou compro a prestação mais do que ganho” que é de 1,5. Além disso, a moda é igual a 2 (“raramente”) que consequentemente é a opção mais assinalada. A exceção ocorre para os indicadores “Eu sou despreocupado (confio na sorte, "desencanado")” e “Eu gasto ou compro à prestação mais do que ganho” para os quais a moda é 1 (“nunca”).

Outro aspecto a ser considerado é que as opções 1 e 2 – “nunca” e “raramente” respectivamente – representam mais de 50% de todas as respostas para todos os indicadores com exceção de “Eu tomo decisões rapidamente”.

Os resultados mostram que os participantes da amostra consideram que não agem de forma impulsiva no seu dia a dia ou fazem as coisas sem pensar.

A seguir, a tabela 08 apresenta os resultados alcançados para o construto ‘impulsividade atencional’.

Tabela 08

Impulsividade Atencional

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu não presto atenção.	1 – Nunca	13	28,3%
	2 – Raramente	23	50,0%
	3 - Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Muitas Vezes	1	2,2%
	5 – Sempre	0	0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 1,96 / IC = [1,73; 2,18] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu tenho pensamentos que se atropelam.	1 – Nunca	13	28,3%
	2 – Raramente	23	50,0%
	3 - Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Muitas Vezes	1	2,2%
	5 – Sempre	13	28,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,96 / IC = [2,67; 3,29] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu me concentro facilmente (item reverso).	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	1	2,2%
	3 - Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	24	52,2%
	5 – Sempre	6	13,0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,72 / IC = [3,48; 3,96] / \tilde{x} = 4$			

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu fico me contorcendo na cadeira em peças de teatro ou palestras.	1 – Nunca	12	26,1%
	2 – Raramente	17	37,0%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Muitas Vezes	5	10,9%
	5 – Sempre	0	0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,22 / IC = [1,93; 2,50] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu mantenho a linha de raciocínio (“não perco o fio da meada”) (item reverso).	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	4	8,7%
	3 - Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Muitas Vezes	24	52,2%
	5 – Sempre	9	19,6%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,78 / IC = [3,50; 4,06] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu troco de interesses e passatempos (“hobby”).	1 – Nunca	4	8,7%
	2 – Raramente	22	47,8%
	3 - Ocasionalmente	16	34,8%
	4 – Muitas Vezes	4	8,7%
	5 – Sempre	0	0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,43 / IC = [2,20; 2,67] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Enquanto estou pensando em uma coisa, é comum que outras ideias me venham à cabeça ou ao mesmo tempo.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	7	15,2%
	3 - Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Muitas Vezes	19	41,3%
	5 – Sempre	10	21,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,65 / IC = [3,34; 3,97] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu me sinto inquieto em palestras ou aulas.	1 – Nunca	4	8,7%
	2 – Raramente	19	41,3%
	3 - Ocasionalmente	16	34,8%
	4 – Muitas Vezes	5	10,9%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x}^6 = 2,61 / IC = [2,33; 2,89] / \tilde{x} = 2,5$			

Fonte: Dados da pesquisa.

⁶ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

No que diz respeito ao construto ‘impulsividade atencional’, os resultados indicam que os participantes da pesquisa consideram que não são impulsivos no que diz respeito a sua capacidade de atenção ou de concentração. Não são inquietos e se concentram facilmente.

Assim, da mesma forma que ocorreu com o construto anterior, todos os indicadores desse construto possuem valores baixos para as médias, com valores abaixo de 3, considerando a existência de dois indicadores formados por itens reversos. Nesse caso o valor da média se inverte: o valor da média de 3,72 equivale ao valor de 2,28 e o valor de 3,78 equivale a 2,22 pontos.

Em relação aos valores das médias, a exceção ocorre para o indicador “Enquanto estou pensando em uma coisa, é comum que outras ideias me venham à cabeça ou ao mesmo tempo” com média de 3,65 pontos, mediana de 4 e moda também de 4 pontos. Portanto, a opção mais assinalada é 4 “muitas vezes”.

Os valores baixos das médias também podem ser observados na distribuição de frequência, a qual mostra que a opção 2 (“raramente”) é a opção preferida dos respondentes e para alguns indicadores essa única opção representa mais da metade de todas as respostas. Em conjunto com a alternativa 1 (“nunca”) a alternativa 2 representa mais de 50% de todas as respostas para todos os indicadores. Uma vez mais, há que se considerar a avaliação dos dois itens reversos de forma inversa, ou seja, as respostas iguais a 5 equivalem às respostas 1, as marcações nas respostas 4 equivalem às respostas 2 e assim sucessivamente. Novamente, a exceção ocorre para o indicador “Enquanto estou pensando em uma coisa, é comum que outras ideias me venham à cabeça ou ao mesmo tempo”.

Em seguida, é analisado o construto ‘impulsividade por não planejamento’. A tabela 09, a seguir, exhibe os valores alcançados.

Tabela 09

Impulsividade Por Não Planejamento

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu planejo tarefas cuidadosamente (item reverso).	1 – Nunca	9	19,6%
	2 – Raramente	3	6,5%
	3 - Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Muitas Vezes	26	56,5%
	5 – Sempre	9	19,6%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,89 / IC = [3,66; 4,13] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu planejo viagens com bastante antecedência (item reverso).	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	9	19,6%

	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Muitas Vezes	14	30,4%
	5 – Sempre	10	21,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,50 / IC = [3,17; 3,83] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu tenho autocontrole (item reverso).	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	3	6,5%
	3 - Ocasionalmente	6	13,0%
	4 – Muitas Vezes	26	56,5%
	5 – Sempre	11	23,9%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,98 / IC = [3,74; 4,22] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu economizo (poupo) regularmente (item reverso).	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	9	19,6%
	3 - Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	17	37,0%
	5 – Sempre	6	13,0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,43 / IC = [3,15; 3,72] / \tilde{x} = 3,5$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu penso nas coisas com cuidado (item reverso).	1 – Nunca	0	0
	2 – Raramente	1	2,2%
	3 - Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Muitas Vezes	24	52,2%
	5 – Sempre	13	28,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 4,07 / IC = [3,84; 4,29] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu faço planos para me manter no emprego (eu cuido para não perder meu emprego) (item reverso).	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	3	6,5%
	3 - Ocasionalmente	4	8,7%
	4 – Muitas Vezes	21	45,7%
	5 – Sempre	17	37,0%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 4,09 / IC = [3,80; 4,37] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu falo coisas sem pensar.	1 – Nunca	6	13,0%
	2 – Raramente	20	43,5%
	3 - Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	4	8,7%
	5 – Sempre	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,48 / IC = [2,19; 2,78] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
	1 – Nunca	0	0%

Eu gosto de pensar em problemas complexos (item reverso).	2 – Raramente	7	15,2%
	3 - Ocasionalmente	14	30,4%
	4 – Muitas Vezes	21	45,7%
	5 – Sempre	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,48 / IC = [3,22; 3,73] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu fico entediado com facilidade quando estou resolvendo problemas mentalmente.	1 – Nunca	6	13,0%
	2 – Raramente	29	63,0%
	3 - Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Muitas Vezes	2	4,3%
	5 – Sempre	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 2,20 / IC = [1,96; 2,44] / \tilde{x} = 2$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu tenho mais interesse no presente do que no futuro.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	9	19,6%
	3 - Ocasionalmente	18	39,1%
	4 – Muitas Vezes	16	34,8%
	5 – Sempre	3	6,5%
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x} = 3,28 / IC = [3,03; 3,54] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu gosto de jogos e desafios mentais (item reverso).	1 – Nunca	4	8,7
	2 – Raramente	7	15,2
	3 - Ocasionalmente	17	37,0
	4 – Muitas Vezes	16	34,8
	5 – Sempre	2	4,3
TOTAL GERAL		46	100,0%
$\bar{x}^7 = 3,11 / IC = [2,81; 3,41] / \tilde{x} = 3$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao construto impulsividade por não planejamento, os dados presentes na tabela 09 mostram que os valores das médias são altos para os itens reversos, mas baixos para os itens “não reversos”.

Assim, é possível concluir que os respondentes não se consideram impulsivos pela falta de não planejamento. Por conseguinte, os participantes da pesquisa avaliam que eles são capazes de se concentrar e pensar nos próximos passos de forma planejada. Para os indicadores com itens reversos a moda equivale a 4 (“muitas vezes”) e para os demais indicadores a moda

⁷ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

é de 2 (“raramente”), o que são equivalentes em termos de percepção de valor pelos respondentes. Tal relação também ocorre para o valor da mediana, a qual para a maioria dos indicadores reversos é igual a 4 e para os outros indicadores é igual a 2. A exceção ocorre para o indicador “Eu tenho mais interesse no presente do que no futuro” que possui a moda e a mediana iguais a 3.

Sobre a distribuição de frequência, verifica-se que o sentido das respostas dos entrevistados se mantem coerente ao longo da análise dos indicadores, com maior frequência de comportamento (alternativas 4 e 5 – “muitas vezes” e “sempre”) para os indicadores com itens reversos e com menor frequência de comportamento para os itens “normais” (alternativas 1 e 2 – “nunca” e “raramente”). Mais uma vez, atenta-se para a exceção do indicador “Eu tenho mais interesse no presente do que no futuro”

A análise prossegue com a análise do construto ‘sistema de controle de gestão’ cujos dados estão presentes na tabela 10, a seguir.

Tabela 10

Sistema de Controle de Gestão

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Costumo usar informações do sistema de controle de gestão - SCG como meio de questionar as decisões dos gestores da Faculdade.	1 – Discordo	4	8,7%
	2 – Não Concordo	4	8,7%
	3 – Neutro	10	21,7%
	4 – Concordo Parcialmente	18	39,1%
	5 – Concordo	10	21,7%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,62 / IC = [3,28; 3,96] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Utilizo o SCG para estimular o diálogo com gestores na Faculdade.	1 – Discordo	1	2,2%
	2 – Não Concordo	2	4,3%
	3 – Neutro	8	17,4%
	4 – Concordo Parcialmente	17	37,0%
	5 – Concordo	18	39,1%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 4,13 / IC = [3,87; 4,39] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
As informações geradas pelo SCG tornam-se um importante e recorrente item da agenda abordadas pelo mais alto nível de gestão da Faculdade.	1 – Discordo	0	0%
	2 – Não Concordo	3	6,5%
	3 – Neutro	6	13,0%
	4 – Concordo Parcialmente	15	32,6%
	5 – Concordo	22	47,8%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 4,20 / IC = [3,92; 4,48] / \tilde{x} = 4$			

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
O Sistema de Controle e Gestão envolve muitas interações com todos os níveis de gestores.	1 – Discordo	0	0%
	2 – Não Concordo	1	2,2%
	3 – Neutro	4	8,7%
	4 – Concordo Parcialmente	15	32,6%
	5 – Concordo	26	56,5%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 4,42 / IC = [4,20; 4,65] / \tilde{x} = 5$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
O SCG foi concebido para responder a circunstâncias novas e não planejadas (por exemplo, novas oportunidades) de forma flexível.	1 – Discordo	1	2,2%
	2 – Não Concordo	3	6,5%
	3 – Neutro	9	19,6%
	4 – Concordo Parcialmente	24	52,2%
	5 – Concordo	9	19,6%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,80 / IC = [3,52; 4,08] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
As informações do SCG geradas pelo sistema são frequentemente interpretadas e discutidas pessoalmente.	1 – Discordo	2	4,3%
	2 – Não Concordo	4	8,7%
	3 – Neutro	11	23,9%
	4 – Concordo Parcialmente	25	54,3%
	5 – Concordo	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,53 / IC = [3,28; 3,82] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
O monitoramento e o cumprimento de metas críticas de desempenho predeterminadas são fundamentais para o uso do SCG.	1 – Discordo	1	2,2%
	2 – Não Concordo	2	4,3%
	3 – Neutro	6	13,0%
	4 – Concordo Parcialmente	26	56,5%
	5 – Concordo	11	23,9%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,96 / IC = [3,69; 4,22] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Confio fortemente em especialistas da equipe para monitorar o cumprimento de metas	1 – Discordo	1	2,2%
	2 – Não Concordo	2	4,3%
	3 – Neutro	7	15,2%
	4 – Concordo Parcialmente	24	52,2%
	5 – Concordo	12	26,1%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,93 / IC = [3,67; 4,20] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Utilizo principalmente informações do SCG comunicadas através dos canais formais.	1 – Discordo	1	2,2%
	2 – Não Concordo	2	4,3%
	3 – Neutro	16	34,8%
	4 – Concordo Parcialmente	20	43,5%
	5 – Concordo	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100%

$\bar{x} = 3,62 / IC = [3,36; 3,88] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Só me envolvo no processo de SCG quando as ações ou resultados estão de acordo com planos.	1 – Discordo	5	10,9%
	2 – Não Concordo	10	21,7%
	3 – Neutro	11	23,9%
	4 – Concordo Parcialmente	19	41,3%
	5 – Concordo	1	2,2%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,02 / IC = [2,62; 3,35] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
O SCG é usado principalmente para acompanhar regularmente o processo em direção às metas.	1 – Discordo	1	2,2%
	2 – Não Concordo	3	6,5%
	3 – Neutro	11	23,9%
	4 – Concordo Parcialmente	25	54,3%
	5 – Concordo	6	13,0%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,69 / IC = [3,43; 3,95] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Dou alta prioridade à precisão e integridade das informações do SCG, em vez de sua oportunidade.	1 – Discordo	1	2,2%
	2 – Não Concordo	5	10,9%
	3 – Neutro	14	30,4%
	4 – Concordo Parcialmente	23	50,0%
	5 – Concordo	3	6,5%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x}^8 = 3,47 / IC = [3,21; 3,73] / \tilde{x} = 4$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao construto ‘sistema de controle de gestão’, verifica-se que a maioria dos respondentes concorda ou concorda parcialmente com o enunciado das questões. Assim, essas duas opções sempre representam mais de 50% do total de respostas. Em algumas situações, a soma das alternativas 4 e 5 que representam algum nível de concordância com a afirmativa da questão, apresentou valores acima de 75% do total de respostas. Isso ocorreu com os seguintes indicadores:

- Utilizo o SCG para estimular o diálogo com gestores na Faculdade.
- As informações geradas pelo SCG tornam-se importantes e recorrentes itens da agenda abordadas pelo mais alto nível de gestão da Faculdade.
- Confio fortemente em especialistas da equipe para monitorar o cumprimento de metas.

⁸ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

A seguir são listados os indicadores para os quais as opções de concordância parcial e de concordância correspondem a mais de 80% de todas as respostas.

- As informações geradas pelo SCG tornam-se importantes e recorrentes itens da agenda abordadas pelo mais alto nível de gestão da Faculdade.

- O Sistema de Controle e Gestão envolve muitas interações com todos os níveis de gestores.

- O monitoramento e o cumprimento de metas críticas de desempenho predeterminadas são fundamentais para o uso do SCG.

Para esses indicadores, os valores obtidos para a média são muito altos – todos eles acima de 4 pontos – e os maiores observados para todos os indicadores desse construto. Outro fator que corrobora esses achados é o de que a opção preferida dos respondentes sempre foi a opção 4 (concordo parcialmente) e a opção 5 (concordo). Há de se considerar ainda que esse resultado corresponde à medida de estatística descritiva denominada moda.

A única exceção em relação à maioria das respostas é observada para o indicador “Só me envolvo no processo de SCG quando as ações ou resultados estão de acordo com planos”, para o qual as opções de concordância não formaram a maioria das respostas. Apesar disso, esse grupo foi mais numerações do que a opção “neutra 3” e do que as alternativas que estão associadas a diferentes níveis de discordância – opção 1 e opção 2. Por conseguinte, esse indicador apresenta o menor valor para a média com 3,02 pontos.

Tais resultados também se refletem nos valores apurados para o valor das médias dos indicadores, os quais podem ser considerados como altos, pois o menor valor seria o de 3,47 pontos – com exceção para o indicador “Só me envolvo no processo de SCG quando as ações ou resultados estão de acordo com planos”.

Os resultados mostram que os gestores das IES utilizam e consideram os sistemas de controle de gestão instrumentos fundamentais para o seu processo de gerenciamento e supervisão.

O próximo construto a ser analisado é o ‘sistema de controle de gestão – dados financeiros e dados não-financeiros’, conforme tabela 11, a seguir.

Tabela 11

Sistema de Controle de Gestão – Dados financeiros e não-financeiros

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Número de alunos por programas acadêmicos.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	2	4,3%
	3 - Ocasionalmente	6	13,0%
	4 – Frequentemente	21	45,7%
	5 – Muito frequente	16	34,8%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 4,07 / IC = [3,78; 4,35] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Tamanho da turma.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	4	8,7%
	3 - Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Frequentemente	20	43,5%
	5 – Muito frequente	13	28,3%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,91 / IC = [3,62; 4,20] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Proporção aluno-equipe.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	3	6,5%
	3 - Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Frequentemente	23	50,0%
	5 – Muito frequente	12	26,1%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 4,00 / IC = [3,76; 4,24] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Publicações de pesquisa.	1 – Nunca	0	0%
	2 – Raramente	4	8,7%
	3 - Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Frequentemente	20	43,5%
	5 – Muito frequente	13	28,3%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,91 / IC = [3,63; 4,19] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Pesquisas externas sobre cursos e programas realizados pelo governo e outras instituições, como CEQ e GDS.	1 – Nunca	2	4,3%
	2 – Raramente	3	6,5%
	3 - Ocasionalmente	10	21,7%
	4 – Frequentemente	24	52,2%
	5 – Muito frequente	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,69 / IC = [3,40; 3,98] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Pesquisas internas de cursos e programas realizadas pela Faculdade.	1 – Nunca	1	2,2%
	2 – Raramente	2	4,3%
	3 - Ocasionalmente	4	8,7%

	4 – Frequentemente	30	65,2%
	5 – Muito frequente	9	19,6%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,96 / IC = [3,71; 4,20] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Custo por carga estudantil equivalente em tempo integral.	1 – Nunca	4	8,7%
	2 – Raramente	3	6,5%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Frequentemente	16	34,8%
	5 – Muito frequente	11	23,9%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,58 / IC = [3,22; 3,94] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Renda das mensalidades.	1 – Nunca	15	32,6%
	2 – Raramente	4	8,7%
	3 - Ocasionalmente	6	13,0%
	4 – Frequentemente	10	21,7%
	5 – Muito frequente	11	23,9%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,00 / IC = [2,92; 3,48] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Renda de pesquisa.	1 – Nunca	8	17,4%
	2 – Raramente	5	10,9%
	3 - Ocasionalmente	8	17,4%
	4 – Frequentemente	17	37,0%
	5 – Muito frequente	8	17,4%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,31 / IC = [2,91; 3,71] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Custo salarial do pessoal por categorias (por exemplo, a tempo inteiro, a tempo parcial).	1 – Nunca	7	15,2%
	2 – Raramente	7	15,2%
	3 - Ocasionalmente	6	13,0%
	4 – Frequentemente	15	32,6%
	5 – Muito frequente	11	23,9%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,40 / IC = [2,99; 3,81] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Custo de viagem.	1 – Nunca	5	10,9%
	2 – Raramente	9	19,6%
	3 - Ocasionalmente	12	26,1%
	4 – Frequentemente	11	23,9%
	5 – Muito frequente	9	19,6%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,27 / IC = [2,89; 3,64] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
Despesas administrativas que não sejam custos salariais.	1 – Nunca	4	8,7%
	2 – Raramente	7	15,2%

	3 - Ocasionalmente	9	19,6%
	4 – Frequentemente	17	37,0%
	5 – Muito frequente	9	19,6%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x}^9 = 3,49 / IC = [3,13; 3,89] / \tilde{x} = 4$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o construto ‘sistema de controle de gestão – dados financeiros e não financeiros’, da mesma forma que ocorreu com o construto anterior, pode-se concluir que os gestores também concordam em algum nível com as afirmativas que representam os indicadores desse construto.

Assim, as opções 4 e 5 (“concordo parcialmente” e “concordo”) compõem mais de 50% das escolhas feitas pelos participantes da pesquisa. Inclusive, para alguns indicadores as alternativas 4 e 5 correspondem a mais de 80% de todas as respostas para alguns indicadores, tais como:

- Número de alunos por programas acadêmicos.
- Pesquisas internas de cursos e programas realizadas pela faculdade.

A medida da moda para os indicadores é sempre 4 ou 5, com exceção do indicador “Custo de Viagem”.

As exceções para os resultados descritos acima são para os indicadores “Renda das mensalidades” e “Custo da Viagem”.

Tais resultados se refletem nos valores das médias, os quais são superiores a 3,50 para os indicadores que não se referem às receitas ou aos custos. O mesmo ocorre para o valor da mediana. A explicação para tais resultados recai principalmente sobre a composição da amostra, a qual é formada por gestores de IES públicas. Essa informação é advinda da extensão dos *e-mails* de alguns respondentes. Por conseguinte, alguns aspectos relacionados à receita ou renda advinda da mensalidade de alunos não são preocupação dos gestores de IES públicas. O mesmo ocorre para alguns tipos de despesa.

Entretanto, a análise geral desse construto é em grande medida similar ao construto anterior, ou seja, os resultados mostram que os gestores das IES utilizam e consideram os sistemas de controle de gestão – com dados financeiros e não financeiros - instrumentos fundamentais para o seu processo de gerenciamento e supervisão.

⁹ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

O construto ‘desempenho organizacional econômico’ é o próximo a ser avaliado. Os seus resultados são exibidos na tabela 12, a seguir.

Tabela 12

Desempenho Organizacional Econômico

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A rentabilidade da sua empresa.	1 – Muito Baixo	4	8,7%
	2 – Baixo	3	6,5%
	3 – Nem Baixo Nem Alto	22	47,8%
	4 – Alto	15	32,6%
	5 – Muito Alto	2	4,3%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,16 / IC = [2,87; 3,44] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A liquidez da sua empresa.	1 – Muito Baixo	5	10,9%
	2 – Baixo	5	10,9%
	3 - Nem Baixo Nem Alto	23	50,0%
	4 – Alto	10	21,7%
	5 – Muito Alto	3	6,5%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,00 / IC = [2,69; 3,31] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
O crescimento das vendas da sua empresa.	1 – Muito Baixo	2	4,3%
	2 – Baixo	1	2,2%
	3 - Nem Baixo Nem Alto	15	32,6%
	4 – Alto	22	47,8%
	5 – Muito Alto	6	13,0%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x}_{10} = 3,62 / IC = [3,35; 3,90] / \tilde{x} = 4$			

Fonte: Dados da pesquisa.

O próximo construto a ser analisado é o ‘desempenho organizacional econômico’. Os resultados mostram que a moda – corresponde à opção mais assinalada pelos participantes da pesquisa – corresponde à opção 3 (Nem Baixo Nem Alto) em relação à rentabilidade e à liquidez da empresa. Além disso, a proporção de respondentes que marcaram essa opção “neutra” é maior do que os que escolheram entre as opções “Alta” e “Muito Alta” e também maior do que a preferência pelas opções “Muito Baixa” e “Baixa”.

¹⁰ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalor de confiança com 95% de intervalo de confiança.

Para o indicador “o crescimento das vendas de sua empresa” a moda foi a opção 4 (Alto). Por conseguinte, as opções de “Alto” e “Muito Alto” representam um pouco mais de 60% de todas as escolhas. Tais resultados se refletem nos valores das médias, as quais estão acima de 3 – metade entre 1 e 5 – com o maior valor para o indicador “o crescimento de vendas da sua empresa” cuja mediana também é a maior representada pelo valor 4 (“Alto”). A mediana dos outros dois indicadores possui o valor de 3.

Nesse caso, conclui-se que, para a dimensão econômica, os resultados financeiros não “acompanharam” proporcionalmente os resultados do crescimento das vendas, que podem ser considerados altos. Isso pode ser explicado pelo aumento da competição entre as IES particulares no Brasil, as quais provavelmente em algumas situações diminuíram o preço da mensalidade, o que indica um aumento de novas matrículas, o que não teve o mesmo incremento pela rentabilidade e liquidez da IES.

A seguir, são apresentados os resultados para o construto ‘desempenho organizacional comercial/negócio’, por meio da tabela 13.

Tabela 13

Desempenho Organizacional Comercial/Negócio

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
O desenvolvimento de novos produtos e/ ou serviços.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	0	0%
	3 – Nem Baixo Nem Alto	22	47,8%
	4 – Alto	18	39,1%
	5 – Muito Alto	6	13,0%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,67 / IC = [3,45; 3,88] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A participação de mercado que a sua empresa tem.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	2	4,3%
	3 - Nem Baixo Nem Alto	19	41,3%
	4 – Alto	18	39,1%
	5 – Muito Alto	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,64 / IC = [3,40; 3,89] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A qualidade dos produtos e ou serviços.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	0	0%

	3 - Nem Baixo Nem Alto	14	30,4%
	4 – Alto	21	45,7%
	5 – Muito Alto	11	23,9%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,96 / IC = [3,73; 4,18] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A satisfação geral dos clientes.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	0	0%
	3 - Nem Baixo Nem Alto	17	37,0%
	4 – Alto	24	52,2%
	5 – Muito Alto	5	10,9%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x}^{11} = 3,76 / IC = [3,56; 3,95] / \tilde{x} = 4$			

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda com relação ao ‘desempenho organizacional’, a próxima dimensão analisada é o comércio/negócio.

Para todos os indicadores dessa dimensão, a percepção dos gestores da IES em comparação com os seus concorrentes é da predominância – mais de 50% de todas as respostas – das opções 4 e 5 (“Alta” e “Muito Alta”). Além disso, o valor da moda sempre foi de 4 (opção “Alta”), exceto para o indicador “desenvolvimento de novos produtos/serviços”, o que pode indicar uma percepção de fragilidade desse aspecto em relação às outras IES.

No caso dos valores das médias, eles podem ser considerados como altos, haja vista que o menor valor apurado é de 3,64 pontos que representa a percepção de participação de mercado da IES pelo seu gestor. Os valores da mediana também são altos – para todos os indicadores o valor é de 4. Isso significa que uma metade da amostra é formada pelas opções 1, 2, 3 e 4. E a outra metade da amostra é formada pelas opções 4 e 5 somente.

Ressalta-se que, para três dos quatro indicadores, as opções 1 e 2, as quais significam “Muito Baixa” e “Baixa” respectivamente, não foram assinaladas por nenhum dos respondentes. E no outro indicador sobre a participação de mercado, tais opções representam menos de 5% de todas as respostas.

¹¹ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

Por fim, considera-se que a percepção dos resultados da área de comércio/negócios é superior à dimensão financeira. Novamente, o alto nível de competição entre as IES faz com que os resultados financeiros não sejam altos ou muito altos de acordo com a percepção dos gestores das IES. No caso específico da dimensão de comércio/negócios os resultados são percebidos como satisfatórios pelos respondentes a partir da predominância das opções “Alta” e “Muito Alta” e que o desempenho organizacional da IES na dimensão de comércio/negócio pode ser classificado como ótimo pelos entrevistados/gestores das IES.

O construto ‘desempenho organizacional relacional’ é o próximo a ser avaliado. Os seus resultados são exibidos na tabela 14, a seguir.

Tabela 14

Desempenho Organizacional Relacional

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A satisfação geral dos empregados.	1 – Muito Baixo	1	2,2%
	2 – Baixo	2	4,3%
	3 – Nem Baixo Nem Alto	23	50,0%
	4 – Alto	14	30,4%
	5 – Muito Alto	6	13,0%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,49 / IC = [3,23; 3,75] / \tilde{x} = 3$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
As relações entre os empregados em geral.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	1	2,2%
	3 - Nem Baixo Nem Alto	19	41,3%
	4 – Alto	21	45,7%
	5 – Muito Alto	5	10,9%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,67 / IC = [3,45; 3,88] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	0	0%
	3 - Nem Baixo Nem Alto	23	50,0%
	4 – Alto	19	41,3%
	5 – Muito Alto	4	8,7%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x}^{12} = 3,69 / IC = [3,40; 3,80] / \tilde{x} = 3,5$			

Fonte: Dados da pesquisa.

¹² Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalor de confiança com 95% de intervalo de confiança.

Os resultados descritos na Tabela 14 mostram que o ‘desempenho organizacional relacional’ possui um desempenho também positivo na percepção dos gestores escolares. A moda é de 3 - correspondente à opção “Nem Baixo Nem Alto” – para os indicadores “A satisfação geral dos empregados” e “As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados” é de 4 (“Alta”) para o indicador “As relações entre os empregados em geral”.

De toda forma, as opções 4 e 5 que representam as percepções “Alta” e “Muito Alta” correspondem a mais de 50% de todas as respostas para os três indicadores.

Sobre os valores da média, os resultados são próximos àqueles obtidos para a dimensão comércio/mercado. Todos os valores dessa medida são superiores a 3. A mediana possui o valor de 4 para todos os indicadores, exceto para o indicador sobre a satisfação dos funcionários, para o qual o valor da mediana é de 3. Ressalta-se ainda que as opções 1 e 2 não chegam a representar 7% de todas as respostas.

Assim, mesmo em um mercado de trabalho considerado “desafiador” para os professores que atuam na iniciativa privada, com a precarização do trabalho para os gestores das IES públicas, com a falta de investimento e de valorização, dependendo do governo que está no poder, a percepção dos gestores dessas IES é positiva sobre o seu desempenho em comparação com a concorrência.

O último construto a ser analisado é o ‘desempenho organizacional geral’. Os resultados são exibidos na tabela 15, a seguir.

Tabela 15

Desempenho Organizacional Geral

Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
A produtividade da força de trabalho da empresa.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	2	4,3%
	3 – Nem Baixo Nem Alto	16	34,8%
	4 – Alto	21	45,7%
	5 – Muito Alto	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x} = 3,73 / IC = [3,50; 3,97] / \tilde{x} = 4$			
Indicadores	Opções	Frequência	Porcentagem
O desempenho global da empresa.	1 – Muito Baixo	0	0%
	2 – Baixo	0	0%
	3 - Nem Baixo Nem Alto	15	32,6%
	4 – Alto	24	52,2%

	5 – Muito Alto	7	15,2%
TOTAL GERAL		46	100%
$\bar{x}^{13} = 3,84 / IC = [3,64; 4,05] / \tilde{x} = 4$			

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, são apresentados os resultados para o construto ‘desempenho organizacional geral’, o qual corresponde à avaliação geral do desempenho organizacional.

Os dados exibidos na Tabela 15 mostram que a avaliação do desempenho organizacional geral pelos gestores das IES é bem positiva quanto a esse quesito. A moda é 4 (“Alto”) e a maioria das respostas estão distribuídas entre as opções 4 e 5.

Os valores da média são condizentes com os resultados descritos acima. O menor valor para a média é de 3,73 pontos, cujos valores podem variar entre 1 e 5. A mediana para os dois indicadores possui valor de 4 e as opções 1 e 2, as quais representam uma percepção “Muito Baixa” e “Baixa” não alcançaram 5% das respostas para ambos os indicadores.

Ressalta-se ainda que para todas as quatro dimensões avaliadas do desempenho organizacional podem ser consideradas como positivas pelos gestores das IES. Tais resultados se refletem nas medidas das médias, medianas e moda.

Um dos aspectos a serem considerados na análise dos fatores de desempenho organizacional em todas as suas quatro dimensões é que a análise ocorreu a partir do relato dos gestores de mais alto nível dentro dessas IES. Não havia a possibilidade de utilização de registros internos ou dados secundários, em virtude de que nem todas essas informações se encontrarem disponíveis ao público. A dependência única da opinião dos gestores pode gerar viés nas respostas e é uma limitação da presente pesquisa. Nas considerações finais, haverá o detalhamento das limitações deste estudo.

Ao analisar os construtos, verifica-se que os respondentes consideram que possuem tanto mecanismos intuitivos quanto mecanismos racionais em termos de engajamento e em termos das habilidades.

Sobre a impulsividade, os respondentes não se consideram impulsivos, seja de forma comportamental (motora), cognitiva (atencional) ou mesmo em termos de planejamento.

No caso da utilização dos sistemas de controle e gestão, os participantes da pesquisa avaliam como alto o seu nível de uso abrangendo diversas atividades e áreas dentro das IES,

¹³ Nota: \bar{x} é o valor da média. \tilde{x} é o valor da mediana. Esses valores possuem uma variação entre 1 e 5. IC é o intervalo de confiança com 95% de intervalo de confiança.

além da utilização de muitos parâmetros e indicadores pelo SCG para o acompanhamento das suas atividades.

A percepção dos respondentes também é positiva em relação ao desempenho das IES na qual são gestores de alto nível. As conclusões indicam que os resultados alcançados, em geral, são superiores aos do que os outros concorrentes também alcançam.

Uma hipótese que pode ser verificada em estudos futuros é a de que se o desempenho financeiro fosse melhor para essas IES privadas, pode ocorrer que a avaliação dos seus gestores seja ainda melhor.

4.3 Características da amostra

A seguir, são apresentadas as características demográficas e profissionais dos participantes da pesquisa. As características demográficas correspondem aos três primeiros itens, enquanto as características profissionais são apresentadas pelos três últimos itens.

Os resultados apurados para esta dissertação são exibidos na tabela 16, a seguir.

Tabela 16

Características da amostra

Variáveis demográficas e Profissionais	Características da amostra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo Biológico	Feminino	27	58,7%
	Masculino	19	41,3%
Nível de Escolaridade	Fundamental completo	0	0%
	Médio completo	0	0%
	Superior completo	1	2,2%
	Especialização completa	11	23,9%
	Doutorado	34	73,9%
Idade	Menos de 25 anos	0	0%
	Entre 25 e 35 anos	2	4,3%
	Entre 36 e 45 anos	15	32,6%
	Entre 46 e 55 anos	13	28,3%
	Entre 56 e 65 anos	14	30,4%
	Maior de 66 anos	2	4,3%
	10 anos ou menos	6	13,0%

Anos de academia	11 a 20 anos	10	21,7%
	21 a 30 anos	24	52,2%
	31 a 40 anos	6	13,0%
	41 anos ou mais	0	0%
Experiência de carreira	10 a 19 anos	20	43,5%
	20 a 29 anos	18	39,1%
	30 a 39 anos	5	10,9%
	40 a 49 anos	2	4,3%
	50 anos ou mais	1	2,2%
Anos como gestor(a) principal	Menos de 5 anos	14	30,4%
	6 a 11 anos	22	47,8%
	12 a 17 anos	6	13,0%
	18 a 23 anos	4	8,7%
	Acima de 24 anos	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados presentes na Tabela 16 mostram que, em relação ao gênero, existe uma predominância feminina na composição da amostra, sendo que mais de 58% do total de respondentes são mulheres (N = 27).

Além disso, a maioria dos respondentes – mais de 90% do total - se encontra na faixa etária de 36 anos a 65 anos e com alto nível de escolaridade, sendo que 34 dos 46 participantes da pesquisa possuem doutorado.

No caso da atuação na área acadêmica, em função do cargo que os respondentes exercem, verifica-se que um elevado nível de experiência em relação ao tempo de academia. Poucos respondentes – somente 6% - possuem dez ou menos anos nessa área. Além disso, o maior grupo de respondentes – mais de 50% - possuem entre 21 anos e 30 anos de atuação na área acadêmica.

Isso também se reflete na experiência de carreira, pois, mais da metade dos entrevistados possuem 20 anos ou mais e o maior grupo de respondentes – cerca de 47% - têm de seis a onze anos de experiência como gestor principal. O segundo maior grupo é formado pelos gestores com menos de cinco anos de atuação na área – aproximadamente 30% do total de participantes da pesquisa.

No caso do estado de residência dos participantes da entrevista, o estado que possui o maior número de respondentes é Minas Gerais, com um total de vinte e três respostas. Em seguida, tem-se o Paraná com cinco respondentes, seguido de Alagoas, Bahia, Goiás, Rio de Janeiro, São Paulo, Amazonas, Ceará, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Tocantins.

4.4 Estrutura na gestão das IES em estudo

Durante o desenvolvimento deste estudo foi possível perceber que as Instituições de Ensino Superior são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em questões tais como objetivos e estrutura. Durante a coleta de dados observou-se que a estrutura hierárquica na gestão das IES varia conforme o modelo de cada instituição. Em algumas instituições particulares, os reitores são nomeados como diretores, e muitas vezes são os próprios donos das instituições ou até mesmo integrantes do grupo, os responsáveis pelas tomadas de decisão.

Em outras instituições, ainda particulares, o número de reitores varia de acordo com o tamanho da instituição e da quantidade de cursos ministrados, e são divididos de acordo com as categorias dos cursos oferecidos e apoiados pelo pró-reitores. Nas instituições públicas, esta estrutura está desenhada de outra forma, que também é bem aceita e interpretada pelos empregados que compõem as equipes. No setor público, as instituições federais possuem reitores e pró-reitores divididos através dos chamados gabinetes, sendo que tais gabinetes representam os cursos ministrados, e cada gabinete possui em sua carteira uma relação de cursos que se correlacionam. Toda essa estrutura tem como objetivo tornar a gestão mais eficaz, fazendo com que as responsabilidades sejam distribuídas de forma igualitária, a fim de que cada gestor tenha disponibilidade de tempo para gerir, avaliar riscos e oportunidades e elaborar estratégias que possam contribuir para o desenvolvimento das instituições.

Entretanto, autores como Secchi (2009) definem a estrutura das IES, principalmente as públicas, como burocrática e formada por três características essenciais: formalidade correspondente aos deveres e responsabilidade dos servidores; formalização entre as comunidades internas e externa e, por fim, formalidade entre a alta gestão e seus subordinados.

A característica formalização citada pelo autor Secchi, (2009) pode ser percebida com clareza nas instituições públicas quando se trata das divisões dos chamados gabinetes. No decorrer da coleta de dados para a presente pesquisa, essa formalização esteve presente durante todo o tempo, pois os servidores apresentavam muito receio ao formalizar os e-mails que seriam enviados aos reitores e pró-reitores detalhando o fundamento da pesquisa e o do questionário.

Outra característica que se destacou durante a realização do estudo foi a formalidade entre a alta gestão e seus subordinados, sendo notada na maioria das instituições públicas e privadas. A acessibilidade à alta gestão é restrita e mesmo que as secretárias estivessem a pouco metros de distância dos reitores e pró-reitores, fez-se necessário o envio de vários e-mails cobrando a resposta dos questionários, não havendo a possibilidade de elas terem livre acesso às salas destes gestores para conversar sobre o assunto, devido à indisponibilidade de agenda.

Tais características podem ser observadas nos resultados descritos abaixo, no construto de ‘desempenho organizacional relacional’. Este construto buscou avaliar a capacidade dos gestores de avaliar seus subordinados e identificarem possíveis pontos de melhoria, para que desta forma sejam traçados planos de aprendizagem proporcionais ao crescimento pessoal de cada empregado. Dessa forma, entende-se que para que isso ocorra os gestores devem possuir uma relação minimante próxima de cada empregado para que seja possível identificar as necessidades de cada um.

Os resultados apresentados nas tabelas 17 e 18 demonstram que os gestores homens possuem uma percepção melhor quanto ao desempenho organizacional relacional, fato este que deve ser trabalhado internamente pelas IES, pois em algumas instituições avaliadas a gestão é composta por mulheres no alto escalão.

Tal resultado reforça a tese de Delgado-Garcia e De La Fuente-Sabaté, (2010) que defendem que os gestores são submetidos a alta pressão e, conseqüentemente incorrem no erro de não terem tempo hábil para identificar as necessidades da equipe, o que geralmente pode resultar em uma equipe desmotivada pelo fato de não receberem estímulos como treinamentos e reconhecimento pessoal.

Tabela 17

Valores da média do construto Desempenho Organizacional Relacional

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,617
	Alto	26	3,539
Idade	Baixo	17	3,647
	Alto	29	3,529
Sexo	Feminino	27	3,407
	Masculino	19	3,807
Escolaridade	Baixo	12	3,667
	Alto	34	3,539
Anos de academia	Baixo	16	3,542
	Alto	30	3,590

Anos como gestor	Baixo	14	3,714
	Alto	32	3,510

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 18

Teste Mann-Whitney para o construto Desempenho Organizacional Relacional

Característica pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	237,000	0,598
Idade	218,500	0,509
Sexo	158,500	0,024
Escolaridade	188,000	0,679
Anos de academia	238,000	0,962
Anos como gestor	189,000	0,387

Fonte: Dados da pesquisa.

A estrutura de gestão nas IES se postula como uma estrutura hierarquizada e rígida, e na maioria delas são encontrados homens mais velhos que, devido à bagagem acadêmica, alto de nível de escolaridade, possuem características como egocentrismo, narcisismo e autoconfiança, conforme enfatizado por Berkeley, 2000, ao mencionar que características como estas tendem a interferir diretamente na gestão eficaz de uma instituição, resultando em dificuldades de relacionamento e engajamento com as equipes e possíveis investidores. Em um mundo no qual as boas conexões podem gerar excelentes oportunidade de negócio, características cognitivas como estas devem ser avaliadas com criticidade, de modo que não possam interferir diretamente na gestão das IES.

A tomada de decisão dentro das IES fica concentrada nas mãos de poucos gestores, sendo eles, na maioria, acionistas integrantes do Comitê Gestor. No caso de intuições privadas e nas instituições públicas, grande parte da tomada de decisão se concentra nas mãos dos governantes que, não raramente, detêm os recursos financeiros.

Muitos são os desafios enfrentados pelas instituições atualmente, dentre eles estão a concorrência, exigências legais, normas regulamentadores e a manutenibilidade da sua matéria-prima principal que são os alunos. Segundo os autores Santos L., e Bronnrmann (2013), é preciso possuir eficácia gerencial para lidar com tantas variáveis, pois elas demandam habilidades específicas dos seus gestores, exigindo que estejam preparados para lidar com diferentes cenários. Nos tópicos anteriores, descreveu-se o quanto esses gestores são

demandados para exercer a função estratégica de gestão, muitas vezes sem estarem preparados, o que resulta impactando em diferentes dificuldades, sejam elas de liderança e gestão de pessoas, gestão gerencial estratégica e várias outras.

Por meio dos resultados analisados, torna-se possível afirmar que as IES podem ser consideradas difíceis de gerir porque executam tarefas múltiplas como ensino, pesquisa e extensão, possuem o conhecimento como matéria-prima, estão sempre em busca da qualificação de profissionais para o desenvolvimento da sociedade e ainda possuem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e até anárquico.

Autores como Santos L. e Bronnrmann (2013) chegam a afirmar que estas instituições possuem características de multiplicidade de objetivos, fragmentação de estrutura e disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores. Tais afirmações, através do presente estudo, se encontram em consonância com o construto ‘desempenho econômico’, sendo que nele é demonstrado que devido à complexidade das instituições, os gestores com mais tempo de função possuem uma percepção melhor do desempenho econômico das organizações. Este fato demonstra o quanto é vital, para os gestores, entender do negócio gerido para que sejam obtidos bons resultados, além de terem a obrigatoriedade de estarem atentos aos aspectos éticos de cada decisão. Este aspecto é, igualmente, destacado pelo estudioso Cenci (2009), ao afirmar que a ética direciona o gestor para um caminho de transparência, responsabilidade e democracia, além da superação de modelos autoritários e tecnocráticos de gestão. Tal colocação pode ser observada no construto ‘percepção de desempenho relacional’, por meio do qual pode-se constatar que a maioria dos gestores possui altos níveis de escolaridade, fator este que possibilita uma maior clareza dos fatos, melhor interpretação das mudanças organizacionais e até comportamento humano. Uma vez que estes gestores têm a oportunidade de transitar em vários meios sociais, isso os possibilita a terem oportunidades de se relacionar com vários indivíduos e que, no decorrer de suas carreiras, os ajudam a formar o caráter ético, a fim de auxiliá-los na tomada de decisões coesas e justas, durante o desenvolvimento de suas carreiras.

Torna-se imprescindível abordar a questão da ética no meio institucional, pois hoje as IES possuem uma estrutura hierárquica muito impositiva, sendo que os gestores tendem a receber as orientações dos acionistas ou dos órgãos governamentais responsáveis pelos investimentos das instituições públicas e acabam por buscar meios para replicar as orientações recebidas de forma justa e profissional. Durante a coleta de dados do presente estudo, foi possível perceber o quanto é trabalhoso acessar os gestores das IES, e este acesso é dificultado devido ao grande número de pessoas que tendem a buscar estes profissionais a fim de conseguir

alguma vantagem competitiva ou obter informações que possam os beneficiar perante a concorrência acirrada que existe neste meio. Devido a fatores tais como estes, as instituições procuram incessantemente a melhor forma de blindar estes profissionais, para que eles não sofram interferências externas e de alguma forma acabem cometendo atos que possam colocar toda a instituição em risco.

A estrutura de gestão dentro das IES deve contribuir para fomentar valores como igualdade, justiça, solidariedade e democracia, a fim de construir com modelos democráticos de gestão. Por meio dos dados coletados nesta pesquisa, pode-se perceber que a estrutura de gestão das IES hoje é composta por homens e mulheres de várias idades e que, em sua essência, possuem características diferentes, mas que em suas pluralidades contribuem de forma positiva para o desenvolvimento de cada instituição.

4.5 Identificar quais são os fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa

Toda a análise bibliográfica realizada neste estudo foi realizada objetivando criar a melhor estrutura possível para uma coleta de dados eficaz e embasada, sempre tendo como base os estudiosos da área. Dessa maneira, o questionário apresentado aos entrevistados foi dividido em construtos nos quais o objetivo era avaliar todas as questões cognitivas que pudessem interferir na tomada de decisão estratégica.

Abaixo, são apresentados todos os construtos relacionados no questionário e seus respectivos resultados.

4.4.1 Construto Mecanismo Intuitivo Engajamento Experiencial

Este construto teve como referência o estudo de Gomes A. *et.al.*, (2019), no qual os autores criaram um questionário que tinha como objetivo mensurar as diferenças individuais nos estilos de pensar. No estudo apresentado pelos autores percebe-se a racionalidade como fator decisivo de dois mecanismos: lógico e exigente. Na presente pesquisa, este construto não apresentou resultados significativos para afirmar ser ele é um fator que interfere na tomada de decisão dos gestores.

Por meio da tabela 19, a seguir, todos os níveis de significância ficaram acima de 0,05, porém bem próximos para os dois grupos “baixo e alto”. Tal resultado complementa a tese dos estudiosos March e Simon, 1958; Cyert e Mach, (1963) ao afirmarem que, para uma gestão

eficaz, os gestores devem possuir experiências mercadológicas no país de origem e no exterior, de forma a complementar o conhecimento e auxiliar na tomada de decisão racional. Na tabela 19 fica ainda mais claro que o fator intuição não funciona sozinho e precisa de uma dose de racionalidade.

Tabela 19

Valores da média do construto Mecanismo Intuitivo Engajamento Experiencial

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,075
	Alto	26	3,139
Idade	Baixo	17	3,018
	Alto	29	3,166
Sexo	Feminino	27	3,185
	Masculino	19	3,005
Escolaridade	Baixo	12	3,017
	Alto	34	3,144
Anos de academia	Baixo	16	3,138
	Alto	30	3,097
Anos como gestor	Baixo	14	3,036
	Alto	32	3,144

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 20, a seguir, é possível perceber que os valores da média ficam muito próximos de 3,0, o que demanda a realização de testes estatísticos para verificar se a pequena diferença observada entre os grupos é significativa.

Tabela 20

Teste Mann-Whitney para o construto Mecanismo Intuitivo Engajamento Experiencial

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	234,500	0,569
Idade	205,000	0,342
Sexo	187,000	0,118
Escolaridade	183,000	0,597
Anos de academia	231,500	0,843
Anos como gestor	171,500	0,207

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 20, o teste estatístico de Mann-Whitney prova que os valores não são significativamente expressivos para demonstrar algum tipo de influência deste fator na tomada de decisão.

O próximo construto avaliado será o ‘mecanismo intuitivo habilidade experiencial’ que está correlacionado com o construto anterior.

4.4.2 Construto Mecanismo Intuitivo Habilidade Experiencial

Este construto também foi criado pelo autor Gomes A. *et.al.*, (2019) e seu objetivo se assemelha ao objetivo do construto anterior, ou seja, mensurar as diferenças individuais nos estilos de pensar.

Neste construto, os resultados obtidos foram semelhantes ao do construto ‘mecanismo intuitivo engajamento experiencial’ e isso ocorre porque aborda a intuição e, conforme os estudos de March e Simon, 1958; Cyert e Mach (1963), este não é um fator que se sustenta de forma isolada, por exigir que a racionalidade esteja diretamente ligada a ele, para que o gestor possa decidir utilizá-lo em algum momento, estando seguro das suas decisões.

As tabelas 21 e 22 trazem os resultados dessa análise.

Tabela 21

Valores da média do construto Mecanismo Intuitivo Habilidade Experiencial

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,050
	Alto	26	3,112
Idade	Baixo	17	3,077
	Alto	29	3,090
Sexo	Feminino	27	3,148
	Masculino	19	2,995
Escolaridade	Baixo	12	3,042
	Alto	34	3,100
Anos de academia	Baixo	16	3,131
	Alto	30	3,060
Anos como gestor	Baixo	14	3,064
	Alto	32	3,094

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 21, novamente é possível perceber que os valores obtidos entre os dois grupos estão bem próximos e, em alguns casos, até iguais. Diante da análise da média conclui-se que este não é fator que interfere na tomada de decisão.

Tabela 22

Teste Mann-Whitney para o construto Mecanismo Intuitivo Habilidade Experiencial

Característica pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	257,500	0,955
Idade	206,000	0,352
Sexo	239,500	0,702
Escolaridade	199,000	0,900
Anos de academia	208,000	0,456
Anos como gestor	222,000	0,962

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 22 percebe-se que os valores de significância ficaram acima de 0,05, assim como no construto anterior, permitindo a conclusão de que este fator não interfere na tomada de decisão.

No próximo construto o ‘mecanismo racional engajamento racional’ não são verificadas grandes diferenças, pelo fato do construto também estar correlacionado aos dois anteriores.

4.4.3 Construto Mecanismo Racional Engajamento Racional

Construto também criado pelo estudioso Gomes A. *et.al.*, (2019) com o mesmo objetivo dos dois anteriores e que, de acordo com as tabelas 23 e 24, não demonstrou grande variação nos resultados, vindo a confirmar as teorias de March & Simon, 1958; Cyert & Mach, 1963, relacionadas à racionalidade como principal pilar da gestão estratégica.

Tabela 23

Valores da média do construto Mecanismo Racional Engajamento Racional

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	2,670
	Alto	26	2,715
Idade	Baixo	17	2,759

	Alto	29	2,659
Sexo	Feminino	27	2,685
	Masculino	19	2,711
Escolaridade	Baixo	12	2,533
	Alto	34	2,753
Anos de academia	Baixo	16	2,750
	Alto	30	2,667
Anos como gestor	Baixo	14	2,629
	Alto	32	2,725

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de neste construto a amostra se comportar de uma forma um pouco diferente das demais, ressaltando algumas características, ainda assim os valores são da média e são considerados muito próximos para indicar uma interpretação muito diferente dos três construtos anteriores. Salienta-se que, de alguma forma, ao se citar uma pequena margem de racionalidade, a amostra já começa a demonstrar sinais de pequenas alterações.

Tabela 24

Teste Mann-Whitney para o construto Mecanismo Racional Habilidade Racional

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	209,500	0,259
Idade	212,500	0,436
Sexo	190,000	0,135
Escolaridade	150,500	0,177
Anos de academia	141,000	0,021
Anos como gestor	202,500	0,605

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 24, após teste estatístico, pode-se verificar com maior clareza que os resultados obtidos ainda continuam acima de 0,05, sendo precoce afirmar que as teorias de March & Simon, 1958; Cyert & Mach, 1963, se divergem neste construto. Portanto, este não é um fator que interfere na tomada de decisão.

No próximo construto ‘mecanismo racional habilidade racional’ verifica-se uma mudança de cenário significativa, pois neste construto a amostra começa a demonstrar sinais significativos de comportamento.

4.4.3 Construto Mecanismo Racional Habilidade Racional

Neste construto, a amostra demonstra maiores variações, ao contrário do que ocorreu nos construtos anteriores e algumas características começam a se destacar. Este construto tem como referência o estudioso Gomes A. *et.al.* (2019) e se iguala aos demais, no que tange ao objetivo de estudo do autor.

Porém, os resultados se comunicam com as afirmativas realizadas no estudo de Choi, D. e Kim,S (2023), no qual os autores afirmam que o tempo de academia pode interferir na tomada de decisão. Este construto demonstra que o fator habilidade racional interfere na tomada de decisão dos gestores, uma vez que a habilidade é algo individual e que cada gestor possui níveis maiores ou menores, conforme a característica cognitiva de cada um.

As tabelas 25 e 26 trazem os resultados obtidos.

Tabela 25

Valores da média do construto Mecanismo Racional Habilidade Racional

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,045
	Alto	26	2,962
Idade	Baixo	17	2,988
	Alto	29	3,003
Sexo	Feminino	27	3,089
	Masculino	19	2,868
Escolaridade	Baixo	12	2,825
	Alto	34	3,059
Anos de academia	Baixo	16	3,156
	Alto	30	2,913
Anos como gestor	Baixo	14	2,979
	Alto	32	3,006

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 25 foram avaliados os valores das médias e é possível verificar que os dados entre os dois grupos têm valores de variação maiores, ou seja, a amostra avaliada se comportou de forma bem diferente dos construtos apresentados anteriormente. Os valores das médias demonstram valores expressivos de diferença.

Tabela 26

Teste Mann-Whitney para o construto Mecanismo Racional Habilidade Racional

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	209,500	0,259
Idade	212,500	0,436
Sexo	190,000	0,135
Escolaridade	150,500	0,177
Anos de academia	141,000	0,021
Anos como gestor	202,500	0,605

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 26, as diferenças nos resultados de significância ficam ainda mais destacadas, demonstrando que os níveis de significância ficaram todos abaixo de 0,05, o que indica interferência do fator habilidade racional na tomada de decisão dos gestores.

O próximo construto aborda o fator impulsividade, estudado e nomeado inicialmente como *Barratt Impulsiveness Scale* (BIS-11), desenvolvida por Barratt E., (1995).

4.4.4 Construto Impulsividade Motora

Este construto está relacionado a não inibição de respostas incoerentes no contexto da tomada de decisão estratégica. Autores como Diniz.M.F.L. *et. al.*, (2010) caracterizam a impulsividade como um fenótipo complexo, composto por diferentes padrões cognitivos e comportamentais que levam a alterações psicológicas a médio e a longo prazo. Frequentemente a impulsividade se manifesta no indivíduo quando ele é colocado diante de mudanças repentinas sem que tenha sido realizada uma análise prévia dos fatos. Assim, muitos desses indivíduos tendem a agir de forma impensada e a maioria tende em agir com menor nível de planejamento quando comparados a outras pessoas de mesmo nível intelectual.

Neste construto, o objetivo foi avaliar o nível de impulsividade motora dos gestores diante de situações que demandam uma tomada de decisão mais complexa.

Os resultados demonstram que se tem variações específicas e significativas em alguns aspectos, tais como sexo e idade. Este é, sem dúvida, um fator que influencia na tomada de decisão e que contradiz parcialmente o parecer dos autores Loughlin *et al.*, (2012), no qual afirmam que as mulheres tendem a assumir o cargo de gestão das IES devido ao fato de serem

mais intuitivas. Desse modo, pode-se inquirir até que ponto as tomadas de decisão são intuitivas e não impulsivas, sem colocar em dúvida a capacidade feminina em liderar qualquer que seja o modelo de organização, com o intuito de avaliar o fator impulsividade motora, fator este que tanto homens quanto mulheres podem manifestar em algum momento, ressaltando que em alguns indivíduos, como mencionado no estudo de Diniz, M. F. L. *et.al.*,(2010), se manifesta com maior frequência.

Por outro lado, os resultados são claros quando demonstram que este fator se manifesta com maior frequência no sexo feminino e com menor tempo de academia, fator este que mais uma vez propicia revisitar o estudo de Choi, D. & Kim, S. (2023), no qual os autores mencionam com clareza a necessidade do tempo de experiência no cargo de gestão.

Ressalta-se que o problema não é exclusivamente ser um gestor do sexo feminino, este fator só faz sentido se acompanhado de um curto tempo de experiência no cargo. A afirmação de Loughlin *et al.*, 2012, de que gestores do sexo feminino também são bons gestores continua a fazer sentido mediante aos números demonstrados em várias pesquisas, porém torna-se crucial atentar para aqueles pontos que podem ser melhor trabalhados, assim como gestor de qualquer outro gênero.

A apresentação da análise realizada encontra-se nas tabelas 27 e 28, a seguir.

Tabela 27

Valores da média do construto impulsividade motora

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	2,255
	Alto	26	2,296
Idade	Baixo	17	2,288
	Alto	29	2,272
Sexo	Feminino	27	2,396
	Masculino	19	2,111
Escolaridade	Baixo	12	2,225
	Alto	34	2,297
Anos de academia	Baixo	16	2,419
	Alto	30	2,203
Anos como gestor	Baixo	14	2,314
	Alto	32	2,263

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 27 pode-se perceber as pequenas variações no tempo de academia e sexo, resultados estes avaliados através do cálculo de média.

Tabela 28*Teste Mann-Whitney para o construto Impulsividade Motora*

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	255,500	0,920
Idade	226,500	0,648
Sexo	155,500	0,024
Escolaridade	199,500	0,910
Anos de academia	164,000	0,079
Anos como gestor	205,000	0,649

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 28 constata-se que as características sexo e tempo de academia ficam abaixo de 0,05, o que torna o construto ‘impulsividade motora’ um fator que interfere na tomada de decisão dos gestores.

No próximo tópico, avalia-se o construto ‘impulsividade atencional’, também trabalhado inicialmente nos estudos de Barratt, E., (1995).

4.4.5 Construto Impulsividade Atencional

O construto ‘impulsividade atencional’ está relacionado com a tendência que o indivíduo tem em se manter focado, mesmo diante de várias interrupções de pensamentos, fato este que pode levar a emissão de comportamentos desconexos, devido à dificuldade em manter a atenção. Segundo o autor Vasconcelos, A., (2012), a impulsividade atencional se conecta a vários itens, dentre eles estão: manter a linha de raciocínio, falta de planejamento e vários outros.

O construto ‘impulsividade atencional’ demonstrou em seus resultados ser um fator que influencia na tomada de decisão, e os resultados demonstram maior nível de alteração na característica pessoal ‘sexo’ conectando o construto ‘impulsividade atencional’ ao construto anterior ‘impulsividade motora’.

Os resultados encontram-se demonstrados nas tabelas 29 e 30, a seguir.

Tabela 29*Valores da média do construto Impulsividade Atencional*

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	2,600
	Alto	26	2,495
Idade	Baixo	17	2,463
	Alto	29	2,586
Sexo	Feminino	27	2,736
	Masculino	19	2,263
Escolaridade	Baixo	12	2,573
	Alto	34	2,529
Anos de academia	Baixo	16	2,547
	Alto	30	2,538
Anos como gestor	Baixo	14	2,491
	Alto	32	2,563

Fonte: Dados da pesquisa.

No cálculo realizado através da média dos valores pode-se verificar uma diferença grande entre os sexos feminino e masculino, deixando evidente a alteração na amostra avaliada.

No cálculo estatístico, tal variação fica ainda mais evidente, conforme demonstrado na tabela 30, a seguir.

Tabela 30*Teste Mann-Whitney para o construto Impulsividade Atencional*

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	229,000	0,490
Idade	204,500	0,337
Sexo	116,000	0,002
Escolaridade	189,000	0,706
Anos de academia	226,500	0,754
Anos como gestor	214,000	0,810

Fonte: Dados da pesquisa.

No cálculo estatístico realizado na tabela 30, é pode-se constatar que a amostra se comportou de forma semelhante ao construto ‘impulsividade motora’. Isso ocorre porque, segundo o autor Vaconcelos, A., (2012), a impulsividade atencional, em alguns momentos, se

relaciona com a impulsividade motora devido ao fato de estarem relacionadas com sintomas depressivos ou com características de bipolaridade.

O próximo tópico avalia o construto ‘impulsividade por não planejamento’ dos indivíduos, igualmente citado nos estudos de Barratt, E., (1995).

4.4.6 Construto Impulsividade por não planejamento

No construto ‘impulsividade por não planejamento’ avaliam-se os traços de personalidade dos indivíduos que possuem a tendência de viver o momento, sem considerar o futuro, podendo estes atribuir vários pesos às consequências de seus atos, definição essa realizada pelo estudioso Bakos (2008). O autor acredita que indivíduos impulsivos geralmente enfatizam as consequências imediatas e as representam como mais vantajosa diante do cenário atual. Característica que, diante de uma tomada de decisão crítica em uma organização, pode levar a instituição a resultados catastróficos, pois o gestor tende a não analisar o cenário como um todo, apenas superficialmente para uma tomada de decisão rápida.

Na análise dos resultados deste construto pelo fato de ainda estarmos falando de impulsividade a amostra também se comportou de forma semelhante aos demais construtos relacionados a impulsividade onde o sexo feminino continua se destacando nos resultados tornando-se significativos, porém contrariando o parecer dos autores Choi , D e Kim,S (2023) , pois neste construto as mulheres que têm maior fator de impulsividade por não planejamento são aquelas com maior tempo de experiência de carreira e idade. Tal resultado demonstra que o fator ‘impulsividade por não planejamento’ também interfere na tomada de decisão, mas apenas quando associado à característica maior tempo de experiência.

Os resultados obtidos estão descritos nas tabelas 31 e 32, a seguir.

Tabela 31

Valores da média do construto Impulsividade por não Planejamento

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	2,263
	Alto	26	2,468
Idade	Baixo	17	2,363
	Alto	29	2,388
Sexo	Feminino	27	2,482
	Masculino	19	2,233
Escolaridade	Baixo	12	2,306
	Alto	34	2,404

Anos de academia	Baixo	16	2,297
	Alto	30	2,422
Anos como gestor	Baixo	14	2,363
	Alto	32	2,385

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 31 as maiores diferenças se encontram nos grupos ‘experiência’ e ‘sexo’.

Tabela 32

Teste Mann-Whitney para o construto Mecanismo Impulsividade por não Planejamento

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	204,000	0,213
Idade	236,500	0,820
Sexo	168,000	0,048
Escolaridade	186,000	0,652
Anos de academia	215,500	0,571
Anos como gestor	214,500	0,820

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se por meio da tabela 32 que as diferenças se tornam um pouco mais evidentes, estando as características já citadas acima, com valor de significância abaixo de 0,05.

Para os três construtos relacionados com a impulsividade, tem-se evidências que a impulsividade com um todo é um fator que interfere na tomada de decisão, pois pode levar os gestores a tomarem decisões impensadas e inconsequentes.

A seguir, encontram-se os construtos relacionados à gestão estratégica das IES, fator este que tem influência direta no desempenho das organizações, seguidos dos resultados obtidos para o construto ‘Sistema Controle de Gestão’, baseado nos estudos dos autores Bobe e Kober (2018).

4.4.7 Construto Sistemas de Controle de Gestão

Este construto, conforme os autores Bobe e Kober (2018), está relacionado aos sistemas de planejamento, monitorização e relatórios que se baseiam na utilização de informações, como por exemplo: orçamentação, avaliações de desempenho e até *benchmarking*. Conforme análises realizadas, este é um fator que interfere na tomada de decisão, pois os valores de significância estão abaixo de 0,05.

Este resultado segue o parecer de Hambrick (2013), ao afirmar que a tomada de decisão estratégica está baseada em um conjunto de fatores. Este, até o momento, é o construto que demonstra maiores diferenças entre os grupos em função da violação da normalidade.

Os resultados obtidos encontram-se nas tabelas 33 e 34, a seguir.

Tabela 33

Valores da média do construto Sistema Controle Gestão

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,921
	Alto	26	3,676
Idade	Baixo	17	3,946
	Alto	29	3,687
Sexo	Feminino	27	3,806
	Masculino	19	3,750
Escolaridade	Baixo	12	4,104
	Alto	34	3,669
Anos de academia	Baixo	16	3,974
	Alto	30	3,681
Anos como gestor	Baixo	14	3,911
	Alto	32	3,727

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 33 pode-se constatar as diferenças nos valores das médias em todos os grupos, enfatizando assim o fato deste fator interferir na tomada de decisão dos gestores.

Tabela 34

Teste Mann-Whitney para o construto Sistema Controle Gestão

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	193,500	0,140
Idade	154,000	0,035
Sexo	250,500	0,893
Escolaridade	112,500	0,022
Anos de academia	160,500	0,066
Anos como gestor	184,500	0,345

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da análise da Tabela 33, nota-se que três valores se encontram abaixo do nível de significância 0,05 enfatizando a tese de Hambrick (2013) que para os gestores os níveis de conhecimento fazem muita diferença para que seja possível realizar uma boa gestão, uma vez que os conhecimentos se complementam em uma tomada de decisão.

No próximo construto ‘sistema controle de gestão financeiro’, também citado nos estudos de Bobe e Kober (2018), avalia-se o controle de gestão na área financeira das IES.

4.4.8 Construto Sistemas de Controle de Gestão Desempenho Financeiro

O construto ‘sistema de controle de gestão desempenho financeiro’ está relacionado a uma prática realizada nas instituições para fins de registros e controle das finanças das organizações, e que se encontram envolvidas ações como planejar, acompanhar e registrar desde as transações de rotina como futuras estando dentro destas transações receitas para curto, médio e longo prazo.

Nos resultados a seguir, apresentados nas tabelas 35 e 36, pode-se constatar que, ao contrário do construto anterior, este não é um fator que afeta a tomada de decisão dos gestores, pois os valores de significância estão todos acima de 0,05, considerando que este é um fator que dentro das instituições precisa de vários outros para funcionar de forma eficaz e também considerando o fato que vários dos gestores entrevistados são ligados a instituições públicas nas quais os mesmos trabalham utilizando os recursos disponibilizados pelos órgão governamentais públicos, sendo que nem sempre os valores repassados estão de acordo com a necessidade da IES.

Os resultados encontrados estão nas tabelas 35 e 36, a seguir.

Tabela 35

Valores da média do construto sistema controle gestão desempenho financeiro

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,846
	Alto	26	3,417
Idade	Baixo	17	3,779
	Alto	29	3,500
Sexo	Feminino	27	3,448
	Masculino	19	3,825
Escolaridade	Baixo	12	3,722
	Alto	34	3,561
Anos na academia	Baixo	16	3,927

	Alto	30	3,431
Anos como gestor	Baixo	14	3,458
	Alto	32	3,667

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber que na tabela 18 a diferença entre os grupos “alto e baixo” existem em dois grupos, porém quando avaliados através do teste Mann-Whitney tais diferenças são expressivas ao ponto deste construto tornar-se um fator relevante para a tomada de decisão.

Na tabela 36, a seguir, é possível verificar as diferenças através de cálculos estatísticos.

Tabela 36

Teste Mann-Whitney para o construto Sistema Controle Gestão Desempenho Financeiro

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	187,000	0,105
Idade	188,500	0,186
Sexo	194,000	0,163
Escolaridade	186,500	0,661
Anos de academia	159,000	0,061
Anos como gestor	196,500	0,511

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao contrário do construto anterior, na tabela 36 fica enfatizada a diferença de valores de significância abaixo de 0,05 em todos os grupos, fazendo com que este não seja um fator relevante para a tomada de decisão.

Apresenta-se, a seguir, o próximo construto ‘desempenho organizacional econômico’ das instituições, assunto estudado igualmente pelos autores Delaney, J. T.e Huselid, M. A. (1996).

4.4.9 Construto Desempenho Organizacional Econômico

Este construto, conforme Delaney, J. T.e Huselid, M. A. (1996), avalia o lucro da empresa, a liquidez, o crescimento e a qualidade dos produtos, dentre outros fatores. Conforme os autores Brandão e Guimarães (2001), muitas vezes o desempenho organizacional pode ser avaliado mensurando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas.

Ademais, este construto configura-se como um fator que interfere na tomada de decisão, pois o valor de significância da característica ‘Anos como Gestor’ ficou abaixo de 0,05, demonstrando mais uma vez a importância do tempo de experiência como gestor, fator já discutido no construto ‘mecanismo racional’, tendo como base os autores Choi, D. e Kim, S. (2023).

Cabe aqui ressaltar que este fator, indubitavelmente, interfere na tomada de decisão dos gestores, pois as finanças são o coração de organização. Este é um controle que precisa ser assertivo e que não permite falhas gerenciais.

Conforme os autores (Augier & Teece, 2009), o desempenho econômico de uma organização pode torná-la mais competitiva no mercado fazendo com que altos patamares de sucesso sejam alcançados. Assim sendo, é possível afirmar que o desempenho econômico é um fator que interfere na tomada de decisão.

A seguir, as tabelas 37 e 38 trazem os resultados com mais clareza.

Tabela 37

Valores da média do construto desempenho organizacional econômico

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,333
	Alto	26	3,231
Idade	Baixo	17	3,471
	Alto	29	3,161
Sexo	Feminino	27	3,432
	Masculino	19	3,053
Escolaridade	Baixo	12	3,167
	Alto	34	3,314
Anos na academia	Baixo	16	3,479
	Alto	30	3,167
Anos como gestor	Baixo	14	2,857
	Alto	32	3,458

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 37 os resultados mostram que as mulheres, mais jovens, com menos experiência de carreira, com menos idade e anos e academia consideram que as IES possuem um desempenho organizacional financeiro adequado. O mesmo ocorre para os indivíduos com mais anos como gestor e com maior grau de escolaridade. A fim de verificar essas diferenças estatísticas realizou-se o Teste de Mann-Witney demonstrado na tabela 38.

Tabela 38

Teste Mann-Whitney para o construto desempenho organizacional econômico

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	238,500	0,629
Idade	182,000	0,136
Sexo	205,000	0,244
Escolaridade	165,000	0,322
Anos de academia	193,500	0,277
Anos como gestor	141,500	0,046

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio das tabelas 37 e 38 pode-se inferir que a característica ‘Anos como gestor’ apresenta fator de significância inferior a 0,05.

O próximo construto, ‘desempenho organizacional relacional’, igualmente foi estudado pelos mesmos autores do construto anterior, Delaney, J. T. e Huselid, M. A., (1996).

4.6 Construto Desempenho Organizacional Relacional

Assim como o construto anterior, este é o construto que apresentou valor de significância abaixo de 0,05 para a característica ‘sexo’, contrariando o estudo de Ozkanli *et al.*, (2009) em que o mesmo afirma que as mulheres tendem a obter melhor desempenho econômico nas organizações. Talvez este não seja um fator que se trata de ‘sexo’, mas sim de tempo de experiência no cargo. Afinal, torna-se crucial possuir conhecimento amplo do cenário em que se atua para traçar estratégias que possam conduzir a instituição ao sucesso.

Os resultados encontram-se nas tabelas 39 e 40, a seguir

Tabela 39

Valores da média do construto Desempenho Organizacional Relacional

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,617
	Alto	26	3,539
Idade	Baixo	17	3,647
	Alto	29	3,529
Sexo	Feminino	27	3,407
	Masculino	19	3,807
Escolaridade	Baixo	12	3,667
	Alto	34	3,539
Anos de academia	Baixo	16	3,542
	Alto	30	3,590
Anos como gestor	Baixo	14	3,714
	Alto	32	3,510

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na tabela 39 mostram que as diferenças entre os grupos são crescentes apenas para o sexo e para o tempo como gestor. Os gestores do sexo masculino com menos tempo de experiência de carreira e como gestor, além de mais jovens e com menor grau de escolaridade, possuem uma percepção de desempenho organizacional relacional melhor do que os outros grupos. O mesmo ocorre com aqueles que possuem mais tempo de atuação na academia.

Tabela 40

Teste Mann-Whitney para o construto Desempenho Organizacional Relacional

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	237,000	0,598
Idade	218,500	0,509
Sexo	158,500	0,024
Escolaridade	188,000	0,679
Anos de academia	238,000	0,962
Anos como gestor	189,000	0,387

Fonte: Dados da pesquisa.

Os outros três construtos avaliados nesta pesquisa foram ‘desempenho organizacional comercial/negócio’, ‘desempenho organizacional geral’ e ‘desempenho organizacional total’ (econômico+comercial/negócio+relacional+geral), porém não terão seus valores publicados neste estudo, pois tiveram valores de significância abaixo de 0,05 demonstrando que são fatores que não interferem na tomada de decisão dos gestores.

A tabela 41, a seguir, apresenta um resumo dos resultados apresentados no tópico ‘Fatores que interferem na tomada de decisão dos gestores’, demonstrando que dos 14 construtos avaliados, nove deles são fatores que interferem na tomada de decisão dos gestores, respondendo, assim, ao segundo objetivo específico da presente pesquisa.

Tabela 41

Sumário das influências das características pessoais sobre os construtos psicológicos e o seu nível de significância

Construto	Característica Pessoal	Nível de Significância
Mecanismo intuitivo engajamento experiencial.	Nenhuma Variável	Não há
Mecanismo intuitivo habilidade experiencial.	Nenhuma Variável	Não há
Mecanismo racional engajamento racional.	Nenhuma Variável	Não há
Mecanismo racional habilidade racional.	Anos de academia	Abaixo de 0,05
Impulsividade motora.	Sexo	Abaixo de 0,05
	Anos de academia	Marginal – abaixo de 0,10
Impulsividade atencional.	Sexo	Abaixo de 0,05
Impulsividade por não planejamento.	Sexo	Abaixo de 0,05
Sistema de controle de gestão.	Idade	Abaixo de 0,05
	Escolaridade	Abaixo de 0,05
	Anos de academia	Marginal – abaixo de 0,10
Sistema de controle de gestão financeira.	Anos de academia	Marginal – abaixo de 0,10
Desempenho organizacional econômico.	Anos como gestor	Abaixo de 0,05
Desempenho organizacional comercial/negócio.	Idade	Marginal – abaixo de 0,10
	Anos como gestor	Marginal – abaixo de 0,10
Desempenho organizacional relacional	Sexo	Abaixo de 0,05
Desempenho organizacional geral.	Nenhuma Variável	Não há
Desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral)	Idade	Marginal – abaixo de 0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7 Relacionar os fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa com suas características pessoais

Neste tópico, apresentam-se os resultados que respondem o terceiro objetivo específico desta pesquisa, qual seja, relacionar os fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa com suas características pessoais. No tópico anterior, foram enfatizados os fatores que interferem na tomada de decisão e, em seguida, tem-se como ponto principal de discussão as características pessoais que se destacam em cada construto, pois são estas características que influenciam na tomada de decisão dentro das IES, conforme estudo realizado.

No tópico 4.4 e 4.5 foram expostas todas as tabelas demonstrando os cálculos estatísticos realizados, porém neste tópico as informações são demonstradas de uma forma mais sucinta a fim de facilitar o entendimento do leitor e evitar a repetição de informações já repassadas.

A tabela 42, abaixo, tem como objetivo demonstrar de uma forma resumida os resultados obtidos por meio da análise de cada construto. Na sequência, tratam-se os resultados de forma detalhada, para que o leitor realize a interpretação adequada dos dados.

Tabela 42

Resumo das características pessoais que podem influenciar a tomada de decisão

Construto	Características Pessoais que podem Influenciar a Tomada de Decisão
Mecanismo Intuitivo Engajamento Experiencial; Mecanismo Intuitivo Habilidade Experiencial; Mecanismo Racional Engajamento Racional; Desempenho Organizacional Geral.	Nenhuma das características pessoais apresentadas interferem na tomada de decisão.
Mecanismo Racional Habilidade Racional.	Anos de academia
Impulsividade Motora.	Sexo
	Anos de academia
Impulsividade Atencional e Impulsividade por não Planejamento.	Sexo
Sistema de Controle de Gestão.	Idade

	Escolaridade
	Anos de academia
Sistema de Controle de Gestão Desempenho Financeiro.	Anos de academia
Desempenho Organizacional Econômico.	Anos como gestor
Desempenho Organizacional Comercial/Negócio.	Idade Anos como gestor
Desempenho Organizacional Relacional.	Sexo
Desempenho Organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral).	Idade

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7.1 Construtos que não possuem características que podem influenciar na tomada de decisão

Por meio da tabela 25, pode-se inferir que nos construtos relacionados abaixo, as características pessoais avaliadas não influenciam na tomada de decisão, devido ao fato do nível de significância encontrado estar acima de 0,05. Entretanto, cabe ressaltar que isso não significa que as características pessoais avaliadas não interferem em momento algum na tomada de decisão. Os dados demonstrados representam apenas o retrato dos construtos nos quais a amostra avaliada não demonstrou alteração, os demais construtos serão discutidos no decorrer deste tópico.

A) Mecanismo Intuitivo Engajamento Experiencial e Mecanismo Intuitivo Habilidade Experiencial

Tabela 43

Valores da média do construto mecanismo intuitivo habilidade experiencial

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,050
	Alto	26	3,112
Idade	Baixo	17	3,077
	Alto	29	3,090
Sexo	Feminino	27	3,148
	Masculino	19	2,995
Escolaridade	Baixo	12	3,042
	Alto	34	3,100
Anos de academia	Baixo	16	3,131
	Alto	30	3,060
Anos como gestor	Baixo	14	3,064

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 44

Valores da média do construto mecanismo intuitivo engajamento experiencial

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,075
	Alto	26	3,139
Idade	Baixo	17	3,018
	Alto	29	3,166
Sexo	Feminino	27	3,185
	Masculino	19	3,005
Escolaridade	Baixo	12	3,017
	Alto	34	3,144
Anos de academia	Baixo	16	3,138
	Alto	30	3,097
Anos como gestor	Baixo	14	3,036
	Alto	32	3,144

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos construtos apresentados nas tabelas 43 e 44, é possível observar que após testes estatísticos realizados, as características pessoais avaliadas tiveram nível de significância acima de 0,05, o que não caracteriza interferência na tomada de decisão. Porém, é possível constatar que quanto maior o tempo como gestor e experiência na carreira, mais velhos e do sexo feminino com maior escolaridade, mais intuitivos são os indivíduos. Tal avaliação segue as afirmações existentes no estudo dos autores Simon e Chase (1973), ao afirmarem que gestores mais experientes têm maior complexidade cognitiva na tomada de decisão, devido à bagagem que possuem isso, possibilitando-os a terem uma visão mais intuitiva dos fatos.

A seguir, a avaliação do construto ‘mecanismo racional engajamento racional’.

B) Mecanismo Racional Engajamento Racional

Este é o segundo construto que também não possui características que possam interferir na tomada de decisão, pois após resultados estatísticos, os níveis de significância ficaram abaixo de 0,05. Contudo, este construto demonstra que os homens são mais racionais, assim como os profissionais que possuem mais tempo de carreira e mais tempo de atuação como gestores, acrescidos de nível de escolaridade alto. Os resultados estão descritos na tabela 45.

O resultado apresentado se comunica com o construto anterior, no que tange aos gestores mais experientes, tendo em vista que em ambos os construtos se depreende que o requisito tempo de experiência tem se destacado, reforçando ainda mais o estudo de Simon e Chase (1973).

Tabela 45

Valores da média do construto mecanismo racional engajamento racional

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	2,670
	Alto	26	2,715
Idade	Baixo	17	2,759
	Alto	29	2,659
Sexo	Feminino	27	2,685
	Masculino	19	2,711
Escolaridade	Baixo	12	2,533
	Alto	34	2,753
Anos de academia	Baixo	16	2,750
	Alto	30	2,667
Anos como gestor	Baixo	14	2,629
	Alto	32	2,725

Fonte: Dados da pesquisa.

C) Desempenho Organizacional Geral

Por fim, abordando o construto ‘desempenho organizacional geral’, também não foram verificadas características pessoais que possam influenciar na tomada de decisão, mas obteve-se um resultado bem diferente dos dois primeiros construtos. Nesse caso, os cálculos de média demonstraram que gestores que são homens, mais jovens, com menos tempo de experiência na carreira, menor escolaridade, menos anos de atuação na academia e menos tempo como gestor possuem uma melhor percepção do desempenho organizacional geral da IES. Tal resultado se deve, conforme estudos de Lillis, D e Lynch, M. (2013), ao fato de os gestores mais jovens estarem sempre em busca de se especializarem, a fim de se destacarem no mercado e estarem sempre atualizados perante as novidades do mercado. Os resultados se encontram na tabela 46.

Tabela 46.

Valores da média do construto Desempenho Organizacional Geral

Característica Pessoal	Grupos	N (tamanho da amostra)	Valor da Média
Experiência de carreira	Baixo	20	3,825
	Alto	26	3,731
Idade	Baixo	17	3,882
	Alto	29	3,707
Sexo	Feminino	27	3,722
	Masculino	19	3,842
Escolaridade	Baixo	12	3,792
	Alto	34	3,765
Anos de academia	Baixo	16	3,875
	Alto	30	3,717
Anos como gestor	Baixo	14	3,929
	Alto	32	3,703

Fonte: Dados da pesquisa

No próximo tópico encontram-se os construtos que possuem características que podem influenciar na tomada de decisão.

4.7.2 Construtos que possuem características que podem influenciar na tomada de decisão

a) Mecanismo Racional Habilidade Racional, Impulsividade Motora, Sistema de Controle de Gestão Desempenho Financeiro

Estes construtos estão juntos pelo fato de possuírem uma característica em comum que pode interferir na tomada de decisão, ou seja, a característica ‘ano de academia’. Os resultados estatísticos avaliados demonstram que gestores com menos tempo de academia tendem a ter maior nível de habilidade racional, maior impulsividade motora e maior percepção do desempenho organizacional, pois utilizam mais indicadores de desempenho organizacional financeiro.

Os resultados encontrados nestes construtos corroboram o estudo de Hambrick e Crossland (2017), no qual eles defendem que, muitas vezes os gestores altamente racionais tendem a tomar decisões mais assertivas não se deixando levar por fatores emocionais.

Entretanto, no estudo de D'Souza (2020), a ideia de racionalidade se diverge de Hambrick e Crossland (2017), pois o autor defende que gestores tendem a reagir com racionalidade limitada quando pressionados a tomar decisões estratégicas. Tal divergência de ideias é demonstrada nos resultados encontrados na presente pesquisa, uma vez que para o construto 'mecanismo racional habilidade racional' foi possível provar que gestores com menos tempo de academia têm maior habilidade racional. Porém, no construto 'impulsividade motora' percebe-se que estes mesmos gestores podem ser impulsivos. Isso prova que o ser humano se comporta de forma diferente diante de vários cenários, inclusive em cenários que requerem uma tomada de decisão imediata e assertiva.

Abaixo, as tabelas 47,48 e 49 trazem os cálculos estatísticos referentes aos construtos discutidos nesta seção.

Tabela 47

Teste Mann-Whitney para o construto Mecanismo Racional Habilidade Racional

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	209,500	0,259
Idade	212,500	0,436
Sexo	190,000	0,135
Escolaridade	150,500	0,177
Anos de academia	141,000	0,021
Anos como gestor	202,500	0,605

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 48.

Teste Mann-Whitney para o construto Impulsividade Motora

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	255,500	0,920
Idade	226,500	0,648
Sexo	155,500	0,024
Escolaridade	199,500	0,910
Anos de academia	164,000	0,079
Anos como gestor	205,000	0,649

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 49

Teste Mann-Whitney para o construto Sistema Controle Gestão Desempenho Financeiro

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	187,000	0,105
Idade	188,500	0,186
Sexo	194,000	0,163
Escolaridade	186,500	0,661
Anos de academia	159,000	0,061
Anos como gestor	196,500	0,511

Fonte: Dados da pesquisa.

b) Impulsividade Motora, Impulsividade Atencional e Impulsividade por não Planejamento, Desempenho Organizacional Relacional

Nestes quatro construtos foi encontrada uma característica em comum, ‘sexo’, que interfere na tomada de decisão das IES.

Os cálculos estatísticos realizados demonstraram que as mulheres possuem maior grau de impulsividade quando comparadas aos homens. Para os quatro construtos relacionados, as mulheres demonstraram serem mais impulsivas que os homens, divergindo um pouco dos estudos realizados pelos estudiosos Loughlin et al., (2012), ao afirmarem que, em tempos de crise, mulheres têm maior poder intuitivo, fato que é complexo afirmar, pois a impulsividade pode interferir na tomada de decisão uma vez que compromete a capacidade de pensar racionalmente e, conseqüentemente, a racionalidade intuitiva.

Ainda avaliando as afirmações de Loughlin et al., (2012), no construto ‘desempenho organizacional relacional’ os resultados também contradizem as pesquisas, pois a presente pesquisa mostra que os homens possuem melhor percepção sobre o desempenho organizacional relacional, quando em seu estudo os autores afirmam que as mulheres possuem maior capacidade de se relacionarem e criarem conexões organizacionais duradouras.

Os resultados encontrados nestes construtos não afirmam que as mulheres são incapazes de gerir de forma eficaz pelo fato de serem impulsivas, apenas demonstram que esta é uma característica que deve ser acompanhada com mais atenção para evitar que a tomada de decisão

nas instituições possa impactar negativamente as organizações. Existem vários estudos, tal como o de Hambrick e Manson (2013), que defendem a diversidade de gênero nas instituições, afirmando que a heterogeneidade nas equipes fomenta o surgimento de novas ideias e o alcance de bons resultados.

A seguir, as tabelas 50, 51, 52 e 53 trazem os cálculos estatísticos referentes aos construtos discutidos nesta seção.

Tabela 50

Teste Mann-Whitney para o construto Mecanismo Impulsividade por não Planejamento

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	204,000	0,213
Idade	236,500	0,820
Sexo	168,000	0,048
Escolaridade	186,000	0,652
Anos de academia	215,500	0,571
Anos como gestor	214,500	0,820

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 51

Teste Mann-Whitney para o construto Impulsividade Atencional

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	229,000	0,490
Idade	204,500	0,337
Sexo	116,000	0,002
Escolaridade	189,000	0,706
Anos de academia	226,500	0,754
Anos como gestor	214,000	0,810

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 52

Teste Mann-Whitney para o construto Impulsividade Motora

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	255,500	0,920

Idade	226,500	0,648
Sexo	155,500	0,024
Escolaridade	199,500	0,910
Anos de academia	164,000	0,079
Anos como gestor	205,000	0,649

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 53

Teste Mann-Whitney para o construto Desempenho Organizacional Relacional

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	237,000	0,598
Idade	218,500	0,509
Sexo	158,500	0,024
Escolaridade	188,000	0,679
Anos de academia	238,000	0,962
Anos como gestor	189,000	0,387

Fonte: Dados da pesquisa.

c) Sistema de Controle de Gestão, Desempenho Organizacional Comercial/Negócio e Desempenho Organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral)

Nestes construtos, a característica pessoal que interfere na tomada e decisão avaliada, conforme cálculos estatísticos, é a 'idade'. Tal característica se mostrou relevante nestes construtos pelo fato de possuir nível de significância abaixo de 0,05 nos resultados obtidos através do teste Mann-Whitney. Os resultados mostram que gestores mais jovens têm melhor percepção sobre o desempenho organizacional comercial/negócio, avaliam de forma positiva o desempenho das IES e as mulheres mais jovens se apoiam mais nos sistemas de controle de gestão.

Essa característica contradiz o estudo de Hambrick e Fukutomi (1991), que afirmam que gestores jovens, quando confrontados com informações complexas, tendem a simplificar os problemas tomando decisões ineficazes. Existem poucos estudos nesta área relacionados com experiências da primeira gestão, sendo que os primeiros estudos estão se realizando nos Estados Unidos, onde gestores estão sendo convidados a assumirem a cadeira de gestão cada vez mais jovens, com menos experiência e maturidade, segundo McDermott, (2001). Torna-se

crucial que estes gestores sejam munidos de treinamentos e orientação, para que possam entregar bons resultados, conforme demonstrado neste estudo.

O fator idade não pode ser um impeditivo para que um bom gestor seja convidado a entregar o seu melhor e a realizar bons trabalhos nas organizações. Autores como Hambrick e Fukutomi (1991) mencionam que a tomada de decisão ineficaz de alguns gestores se dá devido à pouca experiência no mercado em que atuam, mas não se pode negligenciar a capacidade que alguns jovens gestores possuem de construir pensamentos lógicos com maior praticidade que um gestor de idade avançada, saturado do mercado em que trabalha.

Abaixo, nas tabelas 54, 55 e 56, estão os cálculos estatísticos referentes aos construtos discutidos nesta seção.

Tabela 54

Teste Mann-Whitney para o construto Sistema Controle Gestão

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	193,500	0,140
Idade	154,000	0,035
Sexo	250,500	0,893
Escolaridade	112,500	0,022
Anos de academia	160,500	0,066
Anos como gestor	184,500	0,345

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 55

Teste Mann-Whitney para o construto Desempenho Organizacional Comercial/Negócio

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	237,500	0,612
Idade	163,000	0,053
Sexo	248,500	0,856
Escolaridade	174,000	0,445
Anos de academia	221,000	0,656
Anos como gestor	153,500	0,087

Fonte: Dados da pesquisa

Embora neste construto, conforme demonstrado na tabela 38, o resultado demonstrado na característica ‘idade’ tenha tido influência marginal com pequena diferença de 0,003 em relação ao valor significativo de 0,05, ainda assim quando avaliado todo o conteúdo matemático conclui-se que neste construto a variável ‘idade’ também interfere na tomada de decisão.

Tabela 56

Teste Mann-Whitney para o construto Desempenho Organizacional Total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral)

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	244,000	0,722
Idade	173,000	0,093
Sexo	237,500	0,671
Escolaridade	195,500	0,831
Anos na academia	221,000	0,660
Anos como gestor	212,000	0,774

Fonte: Dados da pesquisa.

Este construto também apresenta valor significativo marginal para a característica ‘idade’ menor que 90%, o que permite concluir que gestores mais jovens tendem a avaliar todo o desempenho organizacional das IES de forma positiva.

O próximo tópico discute o construto ‘sistema de controle de gestão’ tendo como característica principal a ‘escolaridade’.

d) Sistema de Controle de Gestão

No construto ‘sistema de controle de gestão’ tem-se a característica ‘escolaridade’ como uma característica que interfere na tomada de decisão das IES. Por meio dos cálculos realizados, é possível perceber que a característica ‘escolaridade’ se destaca, pelo fato de possuir valor de significância abaixo de 0,05. Tal resultado está coerente com os estudos de Oppong (2014) e Serra (2016), ao afirmarem ser essa uma característica pessoal que interfere diretamente na tomada de decisão, pois é através da obtenção de conhecimento e da junção de outras características como ‘sexo’ e ‘idade’ que os gestores elaboram estratégias que podem levar as IES a patamares satisfatórios. Os estudos de Oppong (2014) e Serra (2016) demonstram que

principalmente nas IES, local onde a maioria dos profissionais acadêmicos são professores bem-instruídos, a ‘escolaridade’ é algo essencial para que o gestor transmita segurança em suas ações, levando-se em conta que no meio acadêmico todo o corpo docente está sempre em busca de conhecimento e estarem atualizados.

Abaixo, na tabela 57, os cálculos estatísticos referentes ao construto discutido nesta seção.

Tabela 57

Teste Mann-Whitney para o construto Sistema de Controle de Gestão

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	193,500	0,140
Idade	154,000	0,035
Sexo	250,500	0,893
Escolaridade	112,500	0,022
Anos na academia	160,500	0,066
Anos como gestor	184,500	0,345

Fonte: Dados da pesquisa.

e) Desempenho Organizacional Econômico

Este construto traz a confirmação de pareceres impressos em vários estudos de Serra (2016), Hambrick e Manson (2013) e vários outros, de que gestores com mais tempo de carreira tendem a tomar decisão mais assertivas quando colocados diante de cenários capciosos que demandam maior conhecimento de causa. Apesar de ter sido ressaltado na presente pesquisa que gestores mais experientes tendem a se tornar mais acomodados e menos predispostos a riscos, a experiência ainda é uma característica pessoal que pesa na escolha de um gestor. Neste construto, percebe-se que a característica ‘anos como gestor’ interfere na tomada de decisão, e que mesmo diante de um mercado no qual os gestores com menos experiência têm buscado oportunidades de mostrarem suas habilidades de gestão, existem muitas organizações que ainda são muito cautelosas e preferem apostar em gestores com tempo de mercado.

Tabela 58

Teste Mann-Whitney para o construto Desempenho Organizacional Econômico

Característica Pessoal	U de Mann-Whitney	p Significância
Experiência de carreira	238,500	0,629
Idade	182,000	0,136
Sexo	205,000	0,244
Escolaridade	165,000	0,322
Anos de academia	193,500	0,277
Anos como gestor	141,500	0,046

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante das análises realizadas neste estudo, pode-se afirmar que as características pessoais que interferem na tomada de decisão das IES são ‘anos de academia’, ‘sexo’, ‘idade’, ‘escolaridade’ e ‘anos como gestor’.

Embora os testes estatísticos realizados possuam grande relevância para o estudo dos grupos apresentados, eles podem fornecer informações limitadas. Com o objetivo de fornecer ainda mais clareza e assertividade aos dados apresentados, realizou-se o teste de Magnitude de Efeito nos construtos avaliados como fatores que podem interferir na tomada de decisão dos gestores.

O *Effect Size* pode ser interpretado como o tamanho, dimensão ou magnitude de efeito e pode ser postulado como o grau em que o fenômeno está presente na população avaliada. Quanto maior for o efeito, maior será a manifestação do fenômeno na população. Este auxilia na interpretação da relevância prática de um resultado estatístico, segundo Cohen, (1988) e Loureiro e Gameiro (2011). Nesta dissertação foi utilizado o critério de Field(2018) para classificar o tamanho do efeito sendo : menor do 0,30 classificado como baixo, entre 0,30 e 0,50 classificado como médio e acima de 0,50 classificado como grande.

Na tabela 59 será apresentada a análise dos construtos avaliados.

Tabela 59

Sumário das influências das características pessoais sobre os construtos psicológicos, seu nível de significância e tamanho do efeito

Construto	Característica Pessoal	Nível de Significância	Tamanho do Efeito
Mecanismo intuitivo engajamento experiencial	Nenhuma Variável	Não há	Não há
Mecanismo intuitivo habilidade experiencial	Nenhuma Variável	Não há	Não há
Mecanismo racional engajamento racional	Nenhuma Variável	Não há	Não há
Mecanismo racional habilidade racional	Anos Academia	Abaixo de 0,05	0,34
Impulsividade motora	Sexo	Abaixo de 0,05	0,33
	Anos Academia	Marginal – abaixo de 0,10	0,26
Impulsividade atencional	Sexo	Abaixo de 0,05	0,46
Impulsividade não planejamento	Sexo	Abaixo de 0,05	0,29
Sistema controle gestão	Idade	Abaixo de 0,05	0,31
	Escolaridade	Abaixo de 0,05	0,34
	Anos Academia	Marginal – abaixo de 0,10	0,27
Sistema controle gestão financeiro	Anos academia	Marginal – abaixo de 0,10	0,28
desempenho organizacional econômico	Anos Gestor	Abaixo de 0,05	0,29
Desempenho organizacional comercial/negócio	Idade	Marginal – abaixo de 0,10	0,29
	Anos Gestor	Marginal – abaixo de 0,10	0,25
Desempenho organizacional relacional	Sexo	Abaixo de 0,05	0,33
Desempenho organizacional geral	Nenhuma Variável	Não há	Não há
Desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral)	Idade	Marginal – abaixo de 0,10	0,25

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 59 é necessário considerar o tamanho do efeito das diferenças que são estatisticamente significativas, as quais variam entre 0,25 e 0,46. Os dados obtidos na tabela 59

mostram que nenhuma das diferenças estatisticamente significativas possui um tamanho de efeito grande.

O tamanho do efeito considerado médio – entre 0,30 e 0,50 – ocorre para o construto Mecanismo racional habilidade racional em relação às diferenças entre anos de academia, para os construtos Impulsividade motora, Impulsividade atencional e Desempenho organizacional relacional em relação a homens e mulheres e para o construto Sistema controle gestão entre os mais jovens e mais idosos, assim como também para aos gestores de maior e de menor escolaridade reforçando assim os pareceres emitidos nos estudos de Hambrick e Manson (2013) nos quais a diversidade de gênero é essencial para o desenvolvimento ocorra de forma benéfica para as instituições.

No que tange ao efeito pequeno – abaixo de 0,30 – ele ocorre para o construto impulsividade motora em relação aos anos de experiência dos gestores, o construto Sistema controle de gestão e construto Sistema controle gestão financeiro com mais anos e com menos anos de academia. Existe ainda relação deste efeito com o construto Impulsividade não planejamento em relação aos homens e mulheres, o construto Desempenho Organizacional econômico e construto Desempenho organizacional comercial/negócio em relação aos gestores com mais anos no cargo em comparação com aqueles que possuem menos tempo na gestão, por fim, foram abordados os construtos Desempenho organizacional comercial/negócio e o construto desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral) na comparação entre gestores mais jovens e mais idosos.

O próximo capítulo desta dissertação apresenta a discussão dos resultados da pesquisa.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo identificar como as características pessoais dos gestores das Instituições de Ensino Superior - IES influenciam na tomada de decisão, sendo as amostras compostas pelas IES de Minas Gerais e do Brasil. A ideia geral foi de que a Teoria do Alto Escalão – TAE explicaria o tom positivo contido nas análises quantitativas realizadas, com base em estudos anteriores como de Hambrick e Mason (1984), D'Souza (2020) e vários outros pesquisadores citados nesta pesquisa.

O estudo mostrou que as características pessoais: ‘anos de academia’, ‘escolaridade’, ‘anos como gestor’ podem influenciar em tom positivo a tomada de decisão nas IES, pois são fatores que, conforme mencionados nos estudos de autores como Oppong (2014), Serra (2016), Hambrick e Mason (2013), tendem a contribuir para que as instituições trilhem caminhos sólidos, obtendo bons resultados econômicos, ganhando credibilidade no mercado e aumentando o valor agregado de suas marcas. Apesar de terem sido abordados pontos de atenção relacionados com profissionais mais experientes, característica essa trabalhada nos construtos ‘mecanismo racional de engajamento’ e ‘mecanismo racional de habilidade racional’, não se pode deixar de considerar que a bagagem que estes profissionais possuem é imensa e que podem ser válidas em intuições de ensino tidas como complexas para se gerir, conforme afirma o autor Santos.L.e Bronnrmann (2013), sendo vital a perspicácia para a obtenção de bons resultados. Entretanto, autores como Miller (1991) defendem o parecer de que gestores com idade avançada e muito experientes tendem a ser tornarem cansados, consagrados e até obsoletos. Essa não é uma regra geral, afinal existem exceções e os estudos da área de pesquisa da gestão estratégica tendem a mostrar estas duas linhas de pensamento.

De maneira igual, as características pessoais como ‘idade’ e ‘sexo’ foram classificadas como características que influenciam na tomada de decisão, porém os resultados obtidos no construto ‘impulsividade (motora, atencional e de não planejamento)’ mostraram que gestores do sexo feminino tendem a ser mais impulsivos, assim como os jovens gestores. Tais informações não diminuem a importância das gestoras ou os gestores mais jovens, apenas apresentam um alerta para a necessidade de se trabalhar melhor tais características, de forma que as mulheres não sejam tomadas como uma fragilidade do setor, até mesmo porque existem estudos como os de Ozkanli *et al.*, 2009 que defendem que mulheres tendem a entregar resultados extremamente satisfatórios quando nomeadas a cargos de gestão, assim como jovens gestores quando bem treinados também tendem a realizar de forma eficaz análises das instituições no quesito desempenho organizacional comercial/negócio.

Além disso, os resultados evidenciaram que, em relação ao construto ‘mecanismo intuitivo engajamento experiencial’, verifica-se que os valores das características pessoais são bem próximos para os dois grupos denominados como baixo e alto. Portanto, pode-se identificar que quanto maior o tempo como gestor e experiência na carreira, mais velhos e ser mulher com maior escolaridade, mais intuitivo são os indivíduos. Dessa forma, os dados encontrados nesta pesquisa reforçam as afirmações encontradas no estudo de Ozkanli *et al.*, 2009, no qual os autores defendem que mulheres experientes no alto escalão tendem a absorver melhor os problemas de mudanças organizacionais.

Ainda no quesito gênero, os resultados demonstram também que mulheres com menos tempo de experiência na carreira e com menos anos de academia apresentam maior habilidade racional explicando assim a facilidade que elas possuem para se comunicar e obter maior engajamento da equipe. Alguns resultados demonstram que os gestores do sexo masculino são mais racionais, assim como os profissionais com mais tempo de carreira e mais tempo de atuação como gestores. Isso confirma a tese de Miller *et al.*, 1998, e Triana *et al.*, 2019, ao defenderem que a diversidade de gênero se faz necessária dentro das instituições por fomentar as equipes a pensarem de forma diferente e a elaborarem boas estratégias de negócio.

Ao se analisar o construto ‘gestão desempenho financeiro’, pode-se perceber o destaque com relação ao sexo feminino, obtendo-se, assim, um resultado relevante que demonstra que as mulheres mais jovens, com menos experiência de carreira e anos de academia possuem um desempenho organizacional adequado, fato este que também ocorre com indivíduos com mais anos como gestor e com maior escolaridade.

É pertinente frisar que a característica ‘nível de escolaridade’, classificada como uma característica que interfere na tomada de decisão, permeia vários construtos citados nesta pesquisa, sendo o ‘sistema de controle de gestão’ um deles, demonstrando a importância de os gestores de IES possuírem altos níveis de formação acadêmica, uma vez que o conhecimento os auxilia na tomada de decisão estratégica.

Outra característica que chama atenção está relacionada com a ‘idade’. O que se acentuou nos construtos ‘mecanismo racional de engajamento’ e ‘mecanismo racional de habilidade racional’ foi o fato de os indivíduos de idade mais avançada e com mais anos de academia serem os indivíduos com menor nível engajamento, resultado que se confirma diante da teoria do estudioso Miller (1991), na qual ele afirma que gestores com idade avançada e muito experientes tendem a ser tornarem cansados, consagrados e até obsoletos.

O próximo capítulo traz as conclusões obtidas neste estudo.

6. CONCLUSÕES

Durante a realização deste estudo, o objetivo foi buscar entender a influência das características pessoais na tomada de decisão e, dessa forma foram realizadas pesquisas bibliográficas com o propósito de buscar autores que apresentassem estudos sobre o assunto. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa de campo envolvendo reitores e pró-reitores de Instituições de Ensino Superior - IES. A pesquisa encontrou resultados satisfatórios para seu objetivo geral e foram mapeadas algumas características pessoais que interferem na tomada de decisão dos gestores das IES.

Nesta pesquisa, foram obtidos resultados que respondem os três objetivos deste estudo, sendo eles: Descrever a estrutura na gestão das IES em estudo; Identificar os fatores que influenciam na tomada de decisão do sujeito de pesquisa, e Relacionar os fatores que influenciam na tomada de decisão como suas características pessoais. Dentre os achados desta pesquisa, destaca-se característica 'sexo' que demonstrou que gestores do sexo feminino tendem a ser mais impulsivos do que os gestores do sexo masculino. As demais características pessoais que também interferem na tomada de decisão são: 'idade', 'anos como gestor', 'anos na academia' e 'escolaridade'. Todas estas características são igualmente citadas por autores da área, porém nenhum estudo cita a questão da impulsividade para a característica 'sexo'.

A pesquisa traz, como contribuições para a academia, aos potenciais interessados na gestão estratégica comportamental e a sociedade em geral, a apresentação das evidências de que as características pessoais dos gestores de alto escalão têm associação com a tomada de decisão estratégica das IES e com o tom dos resultados divulgados nos estudos de Oppong (2014), Serra (2016), Hambrick e Manson (2013). Ressalta-se que os resultados aqui apresentados não devem ser tomados como absolutos, pois se restringem a amostra estudada. Todavia, a pesquisa revela aspectos importantes ao se testar as características cognitivas e pessoais dos gestores do alto escalão os quais podem ser avaliados de várias formas dentro das instituições, objetivando inserir o gestor adequado no cenário correto.

Apesar das limitações da pesquisa quanto ao acesso aos reitores e pró-reitores das IES, a quantidade de dados para análise em sua amostra final, o tamanho do questionário e possíveis vieses dos respondentes no que tange ao receio de avaliar de imparcial o próprio desempenho, fica evidente que ainda assim não se deve descartar a possibilidade de que as variáveis apresentadas sejam levadas em consideração para estudos futuros.

Sugere-se que futuras pesquisas testem outras variáveis que possam influenciar o tom positivo da atuação de gestores jovens em IES particulares e públicas, e junto a esta análise associar a atuação das mulheres neste mercado, fato que nos últimos anos tem se tornado cada

vez mais comum e necessário. Recomenda-se que se façam testes com outros modelos estatísticos e novas interações entre as variáveis. Uma vez que a presente pesquisa oferece várias oportunidades de estudos futuros, acredita-se que outra forma de agregar conhecimento à academia seria criando possibilidades de testes psicológicos e treinamentos que possam auxiliar as instituições no momento da contratação dos gestores, assim como também lapidar os gestores que já atuam dentro das instituições, porém, demonstram comportamentos como os demonstrados nesta pesquisa que, de alguma forma, em algum momento, podem culminar em tomada de decisão equivocada.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. J. R., & Sobral, F. J. B. A. (2005). Emoções, inteligência e negociação: Um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. *RAC*, 9(4), 09–30.
- Almeida, N., & Lemes, S. (2022). Características dos CFO e gerenciamento de resultados em companhias brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(51), 37–52.
- Alves, H., Mainardes, E. W., & Raposo, M. (2010). Categorização por importância dos stakeholders das universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 04–43.
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50(4), 687–695.
- Bakos, D. G. S. (2008). *Iowa gambling task: Considerações desenvolvimento e implicações neuropsicológicas e psicométricas* (p. 109). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Bertucci, A. (2001). Ambiente, estratégias, estruturas e recursos: As PUCs em busca da efetividade. *Economia & Gestão*, 1(1), 20–49.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), 08–15.
- Becket, N., & Brooks, M. (2008). Competitiveness in higher education: The case of university management. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 5–21.
- Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organizations. *Revisão de Pessoal*, 32(5), 543–555.
- Biazzi, R. M., Muscat, R. A., & Biazzi, L. J. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Universidade Federal de São Carlos*, 18(4), 869–880.
- Bileviciute, E., Draksas, R., Nevera, A., & Vainiute, M. (2019). Competitiveness in higher education: The case of university management. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 5–21.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2018). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1–23.
- Broeck, Y. (2009). Institutional imperatives versus emergent dynamics: A case study on continuous change in higher education. *Springer Science+Business Media*, 58(2009), 439–464.
- Buchholz, F., Lopatta, K., & Maas, K. (2019). The deliberate engagement of narcissistic CEOs in earnings management. *Journal of Business Ethics*, 167(2020), 663–686.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences 2.ed.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.

- Cantelmo, N., & Ferreira, D. (2008). Desempenho de testes de normalidade multivariados avaliado por simulação Monte Carlo. *Ciência e Agrotecnologia*, 31(6).
- Cenci, A. (2009). Ética das profissões e ética da profissão docente universitária: Algumas perspectivas para gestão democrática na educação superior. *Caderno ANPAE*.
- Chiwiacowsky, L., & Boeno, E. (2020). Modelo de apoio à tomada de decisão na gestão de portfólio de projetos com base em uma abordagem de análise multicritério. *Scientia Cum Industria*, 8(2), 145–155.
- Costa, D. (2021). Brasil and China: Towards a mass and universal educational system. *Revista de Gestão*, 28(4), 390–406.
- Dill, D., & Sporn, B. (1995). Emerging patterns of social demand and university reform: Through a glass darkly. *Issues in Higher Education*, 1(1), 244.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Diniz, D., & Castro, J. (2010). Processo de gestão estratégica em universidades privadas: Um estudo de casos. *Revista de Administração da UFSM*, 3(3), 311–325.
- Diniz, M. F. L., et al. (2010). Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 59(2).
- Danell, R., & Hjern, M. (2013). Career prospects for female university researchers have not improved. *Scientometrics*, 94(2013), 999–1006.
- Dupire, M., & M'Zali, B. (2016). Estratégias de RSE em resposta a pressões competitivas. *Diário de Ética de Negócios*, 148(3), 603–623.
- D'Souza, M. (2020). A responsabilidade social corporativa modera a relação entre o traço maquiavélico e o gerenciamento de resultados? *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 14(4), 12–24.
- Doorn, V., et al. (2022). Internal and external interfaces of the executive suite. *Long Range Planning*, 55(3), Article 102214.
- Ferreira, M., Leal, E., Ferreira, A., & Ferreira, L. (2021). Perfil do controller e suas escolhas estratégicas: Uma análise sobre controllers brasileiros e portugueses. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15(186510), 1982–6486.
- Freeman, R. E. (2010). *Gestão estratégica: Uma abordagem das partes interessadas*. Cambridge: Universidade de Cambridge.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Limited.
- Hair, J., et al. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed., Cap. 1, 2 e 3).

- Hussin, S., & Ismail, A. (2009). Goals, components, and factors considered in university development. *Asia Pacific Education Review*, 10(1), 83–91.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Domínios de ligação na pesquisa de demografia no local de trabalho: Uma revisão e reconceituação. *Journal of Management*, 37(2), 521–552.
- Kadhim, R. I., Mohammed, M. A., & Gremikh, H. G. (2018). Empoderamento como estratégia para alcançar a vantagem competitiva das organizações: Um papel mediador da aprendizagem organizacional. *Cartas de Ciência da Administração*, 8, 903–912.
- Kivinen, K., & Rinne, R. (1991). The thirst for learning, or protecting one's niche? The shaping of teacher training in Finland during the 19th and 20th centuries. *British Journal of Sociology of Education*, 15(4), 515–527.
- Kondakci, Y., & Van den Broeck, H. (2009). Institutional imperatives versus emergent dynamics: A case study on continuous change in higher education. *Higher Education*, 58(4), 439–464.
- Lasmar, L., Cavazotte, F., Lordello, J., & Abelha, D. (2017). Liderança empoderadora, cultura construtiva e desempenho: Um estudo sobre cursos de administração de empresas em instituições privadas de ensino superior. *Revista Gestão e Planejamento*, 18(4722), 349–368.
- Lillis, D., & Lynch, M. (2014). New challenges for strategy development in Irish higher education institutions. *Higher Education Policy*, 27(2), 279–300.
- Li, Y., & Tan, C. H. (2013). Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 66, 248–259.
- Loureiro, L.M.J., & Gameiro, M.G.H. (2011). Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. *Referência, Série 3(3)*, 151–162.
- Michael, S. O. (1997). American higher education system: Consumerism versus professionalism. *International Journal of Educational Management*, 11(3), 117–130.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (7ª ed., Cap. 1, 2 e 3). Bookman Editora.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª ed., Cap. 4). Atlas.
- Meneses, P., & Abbad, G. (2010). Construção e validação de um instrumento para avaliar autoeficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 141–150.
- Micheal, S. O. (1997). American higher education system: Consumerism versus professionalism. *International Journal of Educational Management*, 11(3), 117–130.

- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2009). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (28ª ed.). Editora Vozes.
- Minayo, M. C. S. (2010). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (29ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Musselin, C. (2018). Novas formas de competição no ensino superior. *Revisão Socioeconômica*, 16(3), 657–683.
- Neiva, E., & Paz, M. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22–37.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63–92.
- Peterson, H. (2015). Is managing academics women's work? Exploring the glass cliff in higher education management. *Journal EMAL - Gestão Educacional Administração e Liderança*, 44(1), 1–16.
- Phiri, M. J., & Tough, A. G. (2018). Gerenciando registros universitários no mundo da governança. *Registros Diário de Administração*, 28(1), 47–61.
- Popovic, B. O., Nikic, V., Bulatovic, I., & Delibasic, M. (2018). Modeling perceived quality, customer satisfaction and probability of guest returning to the destination. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(1), 69–78.
- Puntaier, E., Zhu, T., & Hughes, P. (2022). Board diversity as strategic choice and why it should matter to SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1355-2554.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). *Management tools and trends survey*. Boston: Band & Company.
- Smail, M., Mohamad, N., & Ahamat, A. (2023). Managerial capabilities, learning orientation and performance of international halal industry using upper echelon theory. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 119–140.
- Savolainen, T., & Malkamäki, K. (2011). Leadership by trust for organizational innovativeness: Renewal of human intellectual capital in focus. *Conf*, 2011, 28–30.
- Schranger, J., & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: A foundational view. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 81–95.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369.
- Simpson, R., & Cohen, C. (2004). Dangerous work: The gendered nature of bullying in the context of higher education. *Gender Work and Organization*, 11(2), 163–186.
- Slivko, O., & Theilen, B. (2013). Inovação ou imitação? O efeito de spillovers e concorrência, pressão sobre a escolha da estratégia de P&D das empresas. *Revista de Economia*, 112(3), 253–282.

- Skrbinjek, V., & Lesjak, D. (2018). Impact of the recent economic crisis on tertiary education funding – A comparative study. *International Journal of Innovation and Learning*, 23(2), 123–144.
- Soewarno, N., & Tjahjadi, B. (2020). Mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM): Evidence from HEIs in Indonesia. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1743–1764.
- Triana, M. D., Jayasinghe, M., Pieper, J. R., Delgado, D. M., & Li, M. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change. *Research Policy*, 48(7), 1681–1693.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Tupper, C., & Mehta, A. (2023). The role of national context in the relationship between founder CEO and IPO performance. *Multinational Business Review*, 31(3), 381–412.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em Administração* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Vázquez-Burgete, J. L., Lanero, A., Raisiene, A. G., & Purificación García, M. (2012). Entrepreneurship education in humanities and social sciences: Are students qualified to start a business? *Business: Theory and Practice*, 13(1), 27–35.
- Vasconcelos, G. A. (2012). Adaptação cultural e investigação das propriedades psicométricas da Barrat Impulsiveness Scale (BIS-11). Universidade Federal de Minas Gerais. <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-94MHEJ>.
- Valioniene, E. (2016). Social transformations impact on transfer of know-how between lecturers and students: Causes and possibilities. *Lithuanian Maritime Academy*, 4(1), 67–77.
- Valioniene, E., & Mickiene, R. (2016). Evaluation of the interaction between the state seaport governance model and port performance indicators. *Forum Scientiae Oeconomia*, 17(3), 27–43.
- Vicente, S. (2022). A tomada de decisão estratégica em exploration ou exploitation e a folga de recursos organizacionais.
- Vieira, S., & Hoffmann, R. (1989). *Estatística experimental* (p. 175). São Paulo: Atlas.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wooldridge, J. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press.
- Xu, L., & Wan, G. (2019). Exploring the impact of TMTs' overseas experiences on innovation performance of Chinese enterprises: The mediating effects of R&D strategic decision-making. *Chinese Management Studies*, 13(4), 1044–1085.

APÊNDICE A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para identificar como as características pessoais dos gestores das IES influenciam na tomada de decisão e gestão universitária.

Os resultados fazem parte da dissertação de Josilene Aparecida Barbosa da Silva, do curso de Pós-graduação Stricto-sensu em Administração Centro Universitário Unihorizontes, orientada pela professora Dr^a. Nairana Radtke Caneppele Bussler.

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa. Sua participação não traz complicações legais e todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Você possui a liberdade para recusar-se na participação da pesquisa, ou na sua desistência a qualquer momento, podendo solicitar que suas informações sejam desconsideradas no estudo, sem constrangimento. Como sua participação é voluntária e gratuita, está garantido que você não terá qualquer tipo de despesa adicional ou compensação financeira durante o desenvolvimento da pesquisa.

Nós, pesquisadores, assumimos a responsabilidade na condução da pesquisa e garantimos que suas informações somente serão utilizadas para esta pesquisa, podendo os resultados ou imagens virem a ser publicados em eventos, revistas científicas ou atividades acadêmicas.

Se for online, incluir campo obrigatório para marcar com registro do e-mail:

() Estou ciente

Se for presencial, colher assinatura e preencher com nome do respondente e data:

Cidade, Estado, dia/mês/ano.

Nome completo do respondente

(Assinatura)

APÊNDICE B. Questionário e Dados Demográficos

Abaixo estão descritas as questões que serão utilizadas na pesquisa

- 1° - TD1 - Racional e Intuitivo
- 2° - TD4 - Escalas de Impulsividade
- 3° - TD2 - Sistema de Controle de Gestão
- 4° - Desempenho Organizacional
- 5° - Questões demográficas

Mecanismo Intuitivo e Racional

Gomes, A. C. C., Mól, A. L. R., & Marques, M. C. (2019). Mecanismos Intuitivo e Racional: Validação de Escala para Tomada De Decisão. *Revista de Administração FACES Journal*, 102-117.

21. Eu gosto de confiar em minhas impressões intuitivas.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
30. Eu não gosto de situações nas quais eu tenha que confiar em minha intuição.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
31. Eu acho que existem momentos nos quais se deve confiar em sua intuição.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
32. Eu penso que é bobagem tomar decisões importantes baseadas em impressões.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
33. Eu não acho que seja uma boa ideia confiar em sua intuição para importantes decisões.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
34. Eu geralmente não dependo de meus sentimentos para me auxiliar a tomar decisões.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
35. Eu raramente erro quando eu escuto minhas intuições mais profundas para encontrar uma resposta.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
36. Eu não quereria depender de alguém que se descreve como intuitivo.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
37. Meus julgamentos instintivos provavelmente não são tão bons como o da maioria das pessoas.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
38. Eu tendo a utilizar meu coração como guia para minhas ações.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
39. Eu normalmente sinto quando uma pessoa está certa ou errada mesmo não podendo explicar como eu sei.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
22. Eu não tenho um senso muito bom de intuição.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
40. Eu suspeito que meus palpites estão imprecisos na mesma medida em que eles são precisos.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
23. Utilizar meus sentimentos instintivos normalmente funciona	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre

bem para eu resolver problemas em minha vida.					
24. Eu confio em minhas impressões.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
25. A intuição pode ser um modo muito útil de resolver problemas.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
26. Eu geralmente sigo meus instintos quando decido um curso de ação.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
27. Eu confio em minhas primeiras impressões sobre as pessoas.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
28. Quando se trata de confiar em pessoas, eu geralmente posso confiar em minhas intuições.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
29. Se eu fosse confiar em minhas intuições, eu frequentemente cometeria erros.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
1. Eu tento evitar situações que requerem pensamentos muito profundos sobre algo.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
10. Eu prefiro problemas complexos a problemas simples.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
11. Pensar arduamente e por curto tempo sobre algo me dá pouca satisfação.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
12. Eu não pondero bem sob pressão.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
13. Eu sou muito melhor em entender coisas logicamente do que a maioria das pessoas.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
14. Eu tenho uma mentalidade lógica.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
15. Eu gosto de pensar em termos abstratos.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
16. Eu não tenho problemas em analisar as coisas cuidadosamente.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
17. Utilizar a lógica normalmente funciona bem para que eu resolva problemas em minha vida.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
18. Saber a resposta sem ter de entender a razão por trás dela é bom o suficiente para mim.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
19. Eu geralmente tenho razões claras para as minhas decisões.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
2. Eu não sou tão bom em entender problemas complicados.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
20. Aprender novos modos de pensar seria muito atraente para mim.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
3. Eu gosto de desafiar meu intelecto.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre

4. Eu não sou muito bom em resolver problemas que requerem análises lógicas cuidadosas.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
5. Eu não gosto de ter que pensar muito.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
6. Eu gosto de resolver problemas que requerem que eu pense arduamente.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
7. Pensar não é minha ideia de uma atividade agradável.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
8. Eu não sou um pensador muito analítico	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
9. Racionalizar cuidadosamente não é um de meus pontos fortes.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre

Escala de Impulsividade de Barratt - BIS 11

As pessoas divergem nas formas em que agem e pensam em diferentes situações. Esta é uma escala para avaliar algumas das maneiras que você age ou pensa. Leia cada afirmação e preencha o círculo apropriado no lado direito da página. Não gaste muito tempo em cada afirmação. Responda de forma rápida e honestamente.

Impulsividade motora (itens 2, 3, 4, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25 e 30*)

Impulsividade atencional (itens 6, 5, 9*, 11, 20*, 24, 26, 28)

Impulsividade por não planejamento (itens 1*, 7*, 8*, 10*, 12*, 13*, 14, 15*, 18, 27, 29*)

1. Eu planejo tarefas cuidadosamente.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
2. Eu faço coisas sem pensar.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
3. Eu tomo decisões rapidamente.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
4. Eu sou despreocupado (confio na sorte, "desencanado").	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
5. Eu não presto atenção.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
6. Eu tenho pensamentos que se atropelam.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
7. Eu planejo viagens com bastante antecedência.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
8. Eu tenho autocontrole.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
9. Eu me concentro facilmente.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
10. Eu economizo (poupo) regularmente.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
11. Eu fico me contorcendo na cadeira em peças de teatro ou palestras.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
12. Eu penso nas coisas com cuidado.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre

13. Eu faço planos para me manter no emprego (eu cuido para não perder meu emprego).	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
14. Eu falo coisas sem pensar.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
15. Eu gosto de pensar em problemas complexos.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
16. Eu troco de emprego.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
17. Eu ajo por impulso.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
18. Eu fico entediado com facilidade quando estou resolvendo problemas mentalmente.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
19. Eu ajo no “calor” do momento.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
20. Eu mantenho a linha de raciocínio (“não perco o fio da meada”).	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
21. Eu troco de casa (residência).	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
22. Eu compro coisas por impulso.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
23. Eu só consigo pensar em uma coisa de cada vez.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
24. Eu troco de interesses e passatempos (“hobby”).	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
25. Eu gasto ou compro à prestação mais do que ganho.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
26. Enquanto estou pensando em uma coisa, é comum que outras ideias me venham à cabeça ou ao mesmo tempo.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas Vezes	Sempre
27. Eu tenho mais interesse no presente do que no futuro.					
28. Eu me sinto inquieto em palestras ou aulas.					
29. Eu gosto de jogos e desafios mentais.					
30. Eu me preparo para o futuro.					

Sistema de Controle de Gestão

Uso de Uso de Sistemas de Controle de Gestão (Bobe & Kober, 2018)

As questões seguintes referem-se à utilização de sistemas de controle de gestão na faculdade.

Os sistemas de controle de gestão abrangem sistemas de planejamento, monitorização e relatórios que se baseiam na utilização de informações (por exemplo orçamentação, avaliações de desempenho e benchmarking).

Por favor indique até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações:

1. Costumo usar informações do Sistema de Controle de Gestão - SCG como meio de	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialment e	Concordo
---	----------	--------------	--------	---------------------------	----------

questionar as decisões dos gestores da Faculdade.					
2. Utilizo o SCG para estimular o diálogo com gestores na Faculdade.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
3. As informações geradas pelo SCG tornam-se um importante e recorrente item da agenda abordadas pelo mais alto nível de gestão da Faculdade.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
4. O Sistema de Controle e Gestão envolve muitas interações com todos os níveis de gestores.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
5. O SCG foi concebido para responder a circunstâncias novas e não planejadas (por exemplo, novas oportunidades) de forma flexível.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
6. As informações do SCG geradas pelo sistema são frequentemente interpretadas e discutidas pessoalmente.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
7. O monitoramento e o cumprimento de metas críticas de desempenho predeterminadas são fundamentais para o uso do SCG.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
8. Confio fortemente em especialistas da equipe para monitorar o cumprimento de metas.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
9. Utilizo principalmente informações do SCG comunicadas através dos canais formais.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
10. Só me envolvo no processo de SCG quando as ações ou resultados estão de acordo com planos.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
11. O SCG é usado principalmente para acompanhar regularmente o processo em direção às metas.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo
12. Dou alta prioridade à precisão e integridade das informações do SCG, em vez de sua oportunidade.	Discordo	Não Concordo	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo

Esta parte trata da extensão da utilização de dados quantitativos financeiros e não financeiros.

Indique até que ponto você acompanha, discute e, se necessário, toma medidas sobre o relato progressivo das seguintes medidas de desempenho:

1. Número de alunos por programas acadêmicos.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
2. Tamanho da turma.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
3. Proporção aluno-equipe.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
4. Publicações de pesquisa.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
5. Pesquisas externas sobre cursos e programas realizados pelo governo e outras instituições, como CEQ e GDS.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
6. Pesquisas internas de cursos e programas realizadas pela faculdade.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
7. Custo por carga estudantil equivalente em tempo integral.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
8. Renda das mensalidades.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
9. Renda de pesquisa.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
10. Custo salarial do pessoal por categorias (por exemplo, a tempo inteiro, a tempo parcial).	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
11. Custo de viagem.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente
12. Despesas administrativas que não sejam custos salariais.	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito Frequente

Desempenho Organizacional¹⁴

¹⁴ Para avaliar o Desempenho Organizacional será usado um instrumento que foi desenvolvido por Delaney e Huselid em 1996 e adaptado por Felício (2007). Este instrumento avalia um total de 12 elementos relacionados com o Desempenho Organizacional através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – nem baixo nem alto; 4 – alto; 5 – muito alto.), distribuídos por quatro dimensões distintas (Económica – relativa ao desempenho financeiro; Comercial/Negócio – relativa ao negócio da empresa; Relacional – relativa à satisfação e relações interpessoais e Geral – relativa à produtividade e desempenho da empresa.). Solicita-se ao inquirido que posicione a sua resposta relativamente ao desempenho da empresa, nos últimos dois anos, comparativamente a outras empresas do mesmo sector e com semelhante desenvolvimento.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

1. A rentabilidade da sua empresa.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
2. A liquidez da sua empresa.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
3. O crescimento das vendas da sua empresa.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
4. O desenvolvimento de novos produtos e/ ou serviços.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
5. A participação de mercado que a sua empresa tem.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
6. A qualidade dos produtos e ou serviços.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
7. A satisfação geral dos clientes.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
8. A satisfação geral dos empregados.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
9. As relações entre os empregados em geral.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
11. A produtividade da força de trabalho da empresa.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto
12. O desempenho global da empresa.	Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo nem alto	Alto	Muito Alto

Questões demográficas

1. Experiência de carreira	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 anos ou mais	
2. Idade	Menos de 25 anos	Entre 25 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Entre 55 e 65 anos	Maior de 66 anos
3. Nível de escolaridade	Fundamental Completo	Médio Completo	Superior Completo	Especialização Completa	Doutorado	
4. Sexo Biológico	Feminino	Masculino				
5. Anos na academia	10 anos ou menos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 anos ou mais	
6. Anos como gestor(a) principal	Menos de 5 anos	6 a 11 anos	12 a 17 anos	18 a 23 anos	Acima de 24 anos	

*Experiência de carreira: Opções estipuladas pela aluna.

* Nível de escolaridade: Opções estipuladas pela aluna.
