

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BIANCA LOUISE CARVALHO DE MEIRA

**A EFICÁCIA DA TOMADA DE DECISÃO NA POLÍCIA MILITAR
DO PARANÁ**

CURITIBA

2014

BIANCA LOUISE CARVALHO DE MEIRA

**A EFICÁCIA DA TOMADA DE DECISÃO NA POLÍCIA MILITAR
DO PARANÁ**

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

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido
Bezerra

CURITIBA

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo o que tem feito e tudo que ainda vai fazer.

Aos meus pais, Nelson e Nidia Meira, pelo apoio e ajuda sempre que precisei.

Ao meu marido Anderson Prado, que me ajudou e compreendeu nos momentos em que me ausentei por motivos acadêmicos, pela motivação e apoio, pelo amor e paciência e por estar sempre ao meu lado.

Ao meu filho, Kaio Gabriel, pelo amor incondicional, pela motivação diária que me traz e por me fazer sentir realizada.

Aos amigos que conquistei durante estes anos, que tanto me ajudaram e principalmente pela amizade que construímos e pelas boas lembranças que levarei.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cicero Bezerra, pela dedicação e paciência e a todos os meus professores que me proporcionaram tamanho conhecimento.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta grande etapa em minha vida.

RESUMO

O presente estudo tem como tema a eficácia da decisão na Polícia Militar do Paraná (PMPR), segundo as características pessoais dos decisores. O problema desta pesquisa visa identificar se o estilo pessoal de decisão apresenta alguma influência sobre as decisões. Para responder este problema o objetivo geral proposto consistiu em analisar o impacto do estilo nas decisões, aplicando um instrumento de coleta de dados na PMPR e, posteriormente, analisando os resultados obtidos por meio de testes estatísticos. O levantamento de dados realizou-se com a aplicação de um questionário nas Seções PM-1 (Seção de Pessoal), PM-4 (Seção de Logística) e na área administrativa do Hospital da Polícia Militar do Paraná. A análise das respostas obtidas se deu através de cruzamentos multivariado e bivariado de dados, visando obter as características que afetam as decisões dos colaboradores da PMPR. Os resultados demonstraram um estilo de decisão não esperado em ambientes rígidos, hierarquizados e militarizados.

Palavras-Chave: Tomada de decisão. Polícia Militar do Paraná. Eficácia. Características e perfis de decisores.

ABSTRACT

The present study has as its theme the effectiveness of the decision of the Military Police of Paraná (PMPR), according to the personal characteristics of the decision makers. The problem of this research is to identify the personal style of decision has some influence on decisions. To answer this problem the proposed overall goal was to examine the impact of decisions in style by applying an instrument to collect data on PMPR and then analyzing the results obtained by means of statistical tests. The survey was conducted with the application of a questionnaire in Sections PM-1 (Personnel Section), PM-4 (Logistics Section) and the administrative area of the Hospital of the Military Police of Paraná. The analysis of the responses was through bivariate and multivariate crossings data in order to obtain the characteristics that affect the decisions of employees PMPR. The results demonstrated a style decision is not expected in rigid, hierarchical and militarized.

Keywords: Decision making. Military Police of Paraná. Effectiveness. Features and profiles of decision makers.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - IMPLEMENTAÇÃO DA ALTERNATIVA ESCOLHIDA	16
FIGURA 2 - ETAPAS DA TOMADA DE DECISÃO	17
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA PMPR	22
FIGURA 4 - ETAPAS DE ANÁLISE.....	30
FIGURA 5 - SEXO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	35
FIGURA 6 - IDADE <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	36
FIGURA 7 - TEMPO CORPORAÇÃO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA	36
FIGURA 8 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	37
FIGURA 9 – NÍVEL HIERÁRQUICO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	38
FIGURA 10 - PRAZO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA	39
FIGURA 11 – DECISÃO INDIVIDUAL OU COLETIVA <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	40
FIGURA 12 - ESTILO DO DECISOR <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	41
FIGURA 13 - DECISÃO BASEADA EM DADOS OU IMPRESSÕES <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	42
FIGURA 14 - VELOCIDADE DAS DECISÕES <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	43
FIGURA 15 - TEMPERAMENTO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA	44
FIGURA 16 - ALTERNATIVAS UTILIZADAS <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	45
FIGURA 17 – RESULTADO ANTECIPADO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	45
FIGURA 18 – CONSIDERAÇÃO DAS ALTERNATIVAS <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	46
FIGURA 19 – CONSIDERAÇÃO DA OPINIÃO DA EQUIPE <i>VERSUS</i> EFICÁCIA	47
FIGURA 20 – CONSIDERAÇÃO DA OPINIÃO DOS SUBORDINADOS PELO SUPERIOR <i>VERSUS</i> EFICÁCIA	48
FIGURA 21 – FREQUÊNCIA DE <i>FEEDBACK</i> <i>VERSUS</i> EFICÁCIA	48
FIGURA 22 – FREQUÊNCIA DE REAVALIAÇÃO DA DECISÃO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	49
FIGURA 23 – FREQUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO NA SELEÇÃO DA EQUIPE <i>VERSUS</i> EFICÁCIA.....	50
FIGURA 24 – PRAZO <i>VERSUS</i> EFICÁCIA	51
FIGURA 25 – PONTOS DE CATEGORIA	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – QUESTÕES DE 1 A 5.....	27
QUADRO 2 – QUESTÕES DE 6 A 21.....	27
QUADRO 3 – PAINEL DESCRITIVO COM RESPOSTAS OBTIDAS.....	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1– VARIÁVEIS TRANSFORMADAS DE CORRELAÇÕES.....	52
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 O PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A TOMADA DE DECISÃO	12
2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	13
2.3 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO	17
2.4 ESTILOS E PERFIS DECISÓRIOS.....	18
3 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	21
3.1 A HISTÓRIA.....	21
3.2 MISSÃO, ORGANIZAÇÃO BÁSICA E PESSOAL	21
3.3 ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS.....	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4.1 CLASSIFICAÇÃO	25
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
4.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA, FONTE DE DADOS E TÉCNICAS DE COLETA.....	29
4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	29
5 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	33
5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	33
5.2 CRUZAMENTO BIVARIADO DE DADOS	35
5.3 CRUZAMENTO MULTIVARIADO DE DADOS.....	51
5.4 SÍNTESE DA SEÇÃO	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	57
6.2 COMENTÁRIOS FINAIS	58
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	62

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade marcada pela competitividade, o estilo do tomador de decisões, na organização, pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso da mesma. O processo da tomada de decisão é considerado desde a identificação do problema à avaliação da alternativa escolhida após a implementação da solução. Neste processo a informação tem papel fundamental, aliada ao estilo e perfil pessoal, pois se suficientes e bem tratadas fornecem maiores subsídios à decisão.

Neste contexto grande importância deve ser dada às organizações públicas, pois, se de um lado estas não sofrem com o impacto da competição, por outro, seus serviços devem ser prestados de maneira a atender os anseios da população, pois suas decisões refletem na vida pública de forma integral. Além disto, não é descabido partir do pressuposto de que as mesmas possuem uma estrutura hierárquica bem definida (até mesmo, por força de lei), configurando, portanto, uma organização onde o fluxo de informações e a qualidade das decisões resultam na prestação do serviço à população. O serviço de manutenção da ordem pública prestado pela Polícia Militar do Paraná envolve decisões em todos os níveis hierárquicos e em todas as subdivisões da Corporação. A área administrativa da PMPR é a principal responsável pela maior parte das decisões táticas tomadas na organização. As consequências de suas decisões afetam tanto sua estrutura interna quanto aos indivíduos externos à ela.

O assunto, abordado da forma como se propõe, ganha especial destaque em um momento onde o Brasil está sob o foco das atenções mundiais, visto a presença de grandes eventos como a edição 2014 da Copa do Mundo e os Jogos da XXXI Olimpíada. Devido à presença de estrangeiros em grande massa, dos integrantes de cada evento, de autoridades, e da concentração destes em locais específicos a manutenção da ordem pública deve ser primordial (tendo a Polícia Militar especial destaque neste contexto), será de suma importância para o sucesso destes acontecimentos.

1.1 O PROBLEMA

As decisões tomadas em qualquer nível da organização impactam-na por inteira. Cada decisor é influenciado pela situação-problema, pela quantidade de informações sobre este, pelo seu estilo pessoal e perfil decisório.

Os estilos decisórios baseiam-se em perfis individuais fundamentados na emoção, razão, certeza, risco e incerteza. Todas estas variáveis também levam em consideração as informações obtidas. As decisões tomadas por meio da emoção são intuitivas e as tomadas pela razão são lógicas. A certeza, o risco e a incerteza são medidas pelo conhecimento sobre o assunto.

Assim sendo, o problema de pesquisa pode ser representado da seguinte forma: *“O estilo de decisão pessoal, dos tomadores de decisão da PMPR, afeta a eficácia da decisão?”*.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral, que norteia esta pesquisa, é determinar fatores que possam influenciar a eficácia da decisão tomada na Polícia Militar do Paraná. Para que este seja atingido faz-se necessário que os seguintes objetivos específicos sejam atendidos:

- a) utilizar o instrumento de coleta de dados desenvolvido por Dallago (2013) que represente os estilos pessoais de decisão, fundamentado em um referencial teórico;
- b) aplicar o instrumento de coleta de dados na Polícia Militar do Paraná;
- c) analisar os dados obtidos, buscando a existência de padrões formados segundo características do perfil dos respondentes em relação à eficácia das decisões tomadas.

Portanto, espera-se, com a presente pesquisa a formação de padrões de características pessoais que forneçam subsídios suficientes para responder ao problema de pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo decisório é alvo de estudos na Polícia Militar do Paraná, sendo uma matéria ministrada com o nome de Operações Policiais Militares e Processos Decisórios no Curso Superior de Polícia, na Academia Policial Militar do Guatupê; é um apanhado de disciplinas concernentes ao processo decisório voltado às necessidades da PMPR,

demonstrando tamanha importância do tema (Polícia Militar do Paraná, s/a[a]). Além disto, é tema do curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná, podendo ser aplicado em qualquer área que este profissional trabalhe. Desta forma, a presente pesquisa aponta a integração do curso à própria sociedade na qual se insere.

Também há que se levar em consideração que, nos anos de 2014 e 2016, o Brasil será sede de acontecimentos de âmbito global: a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016. Diante do exposto, os serviços de segurança pública terão sua participação, neste cenário, potencializada. Neste momento, as decisões tomadas devem ser tais que promovam o bem maior, pois cada decisão tomada de forma errônea poderá acarretar danos.

Além disto, considerando buscas realizadas na Base de Dados de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (<http://bdtd.ibict.br/>) com as palavras “decisão” e “polícia militar” os resultados encontrados não versavam sobre o tema. Na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI - http://www.brapci.ufpr.br/search_result.php), as mesmas palavras buscadas não retornaram nenhum resultado. Na base *Scientific Electronic Library Online* (SciELO - <http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/>), quando pesquisadas as mesmas palavras apenas um artigo foi recuperado cujo título é a “A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública”, que discute o emprego da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C) na avaliação de programas de capacitação desenvolvidos na administração pública, por meio de sua aplicação em um estudo de caso na Polícia Militar de Santa Catarina, do ano de 2012, esta pesquisa avalia a capacitação dos militares participantes do Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD). Desta maneira, o presente trabalho estudará a influência do estilo de decisão pessoal na PMPR, imbuindo-se de certo grau de ineditismo.

O estudo organiza-se em cinco seções. A primeira seção apresenta a introdução, os objetivos e a justificativa. Em seguida, é apresentada a tomada de decisão, o processo de tomada de decisão, a gestão da informação na tomada de decisão, os estilos decisórios. A terceira seção apresenta a organização e suas atividades, que serão delineadas com ênfase no sistema de ensino que detém matérias específicas sobre tomada de decisão. A seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos e, a seguir a análise dos dados. Finalmente, apresentam-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A contextualização e definição do tema abordado fazem-se necessárias para o entendimento do processo de tomada de decisão nas organizações bem como das variáveis que a afetam.

2.1 A TOMADA DE DECISÃO

Segundo Simon (1965) a decisão é o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha, referindo-se às informações que o gestor obteve no momento, o autor ainda reforça que este ato geralmente tem dois objetos: a ação no momento e a descrição para o futuro. Jones (1973) define que a decisão é uma solução escolhida depois de estudadas várias alternativas. Para Freitas *et al* (1997) o ato de decidir é intrínseco ao ser humano e nas organizações não é diferente, pois são formadas destes.

Para Robbins e Coulter (1998, p.116), as decisões são um conjunto de oito passos, que podem servir tanto para decisão individual quanto coletiva, sendo:

- a) primeiro passo: identificar um problema, que é a observância de uma situação diferente àquela almejada. É uma discrepância entre o estado de coisa atual e o desejado;
- b) segundo passo: identificar os critérios de decisão, que é o estabelecimento de fatores que são relevantes para a sua decisão;
- c) terceiro passo: determinar os pesos dos critérios;
- d) quarto passo: desenvolver alternativas, listando todas as alternativas possíveis a serem usadas;
- e) quinto passo: analisar alternativas, verificando os pontos fortes e fracos da lista anterior estabelecida;
- f) sexto passo: selecionar uma alternativa, escolhendo a que mais bem se encaixa para resolver o problema. É um dos passos mais difíceis;
- g) sétimo passo: implementar a alternativa, fazendo com que a decisão tomada chegue até os envolvidos, para que o resultado final seja coerente com o interesse do grupo;

- h) oitavo passo: avaliar a eficácia da decisão, observando se o problema foi resolvido.

Andrade e Amboni (2009) definem a tomada de decisão como um processo contínuo que envolve toda atividade da empresa, considerando que todos os envolvidos podem decidir. Apresentam ainda a ideia de que algumas pessoas consideram esta tarefa difícil e pesada devido à suas consequências, portanto deve-se desenvolver a capacidade para tomar decisões com treinamentos, experiência e um conhecimento ampliado do processo total.

O ambiente em que a organização está inserida determinará a complexidade e o grau de importância de seus problemas, cabendo ao decisor elaborar estratégias para solucioná-los e assim iniciar a tomada de decisão. As organizações podem basear-se em modelos de tomada de decisão, Mintzberg (1979) apresenta um modelo típico que contém as seguintes etapas: identificação do problema, procura de informações e soluções possíveis, avaliação de alternativas, seleção e implementação da decisão. O autor observou ainda que sempre existiam três fases centrais: identificação, desenvolvimento e seleção.

Os dados e as informações verdadeiras, coletadas anteriormente à decisão, são fundamentais neste processo. De acordo com Egert (2012), se o decisor não apresenta o conhecimento profundo sobre os dados e informações coletadas corre grande risco de gerar um processo decisório mal sucedido, principalmente nos aspectos relacionados ao modelo conceitual (quando não abrange as necessidades do processo apresentando falhas e pontos escuros que tendem a prejudicar a tomada de decisão pelo gerente) e no relacionamento dos dados num sistema de gerenciamento de informações- SIG (quando fornece informações incorretas ou insuficientes ao responsável pela tomada de decisão).

2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Estando presente tanto no âmbito público quanto no privado, as diferentes situações exigem várias alternativas que servem de sustentação ao responsável pelas decisões. Para Freitas *et al*(1997) as variáveis mais importantes que interferem na tomada de decisão são:

- a) critérios de racionalidade e de eficácia;

- b) os objetivos da organização e;
- c) a falta ou excesso, a incerteza e a complexidade das informações;

Egert (2012) *apud* Glautier e Underdown (1976) *apud* Beuren (1998) veem a tomada de decisão como uma sequência lógica de eventos explicitados nas fases a seguir:

- a) reconhecer a existência de um problema ou a necessidade de tomar uma decisão;
- b) definir todas as alternativas de solução para o problema;
- c) coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução;
- d) avaliar e classificar o mérito das alternativas de solução;
- e) decidir sobre a melhor alternativa de solução, selecionando a melhor classificada;
- f) validar a decisão por meio das informações por *feedback*.

Egert (2012) apresenta o processo de tomada de decisão em três fases abrangendo o conhecimento dos possíveis cursos de ações, estruturando-o, o descobrimento das ocasiões nas quais as decisões devem ser tomadas (coleta de informações) e a decisão dentre um deles, a tomada de decisão propriamente dita.

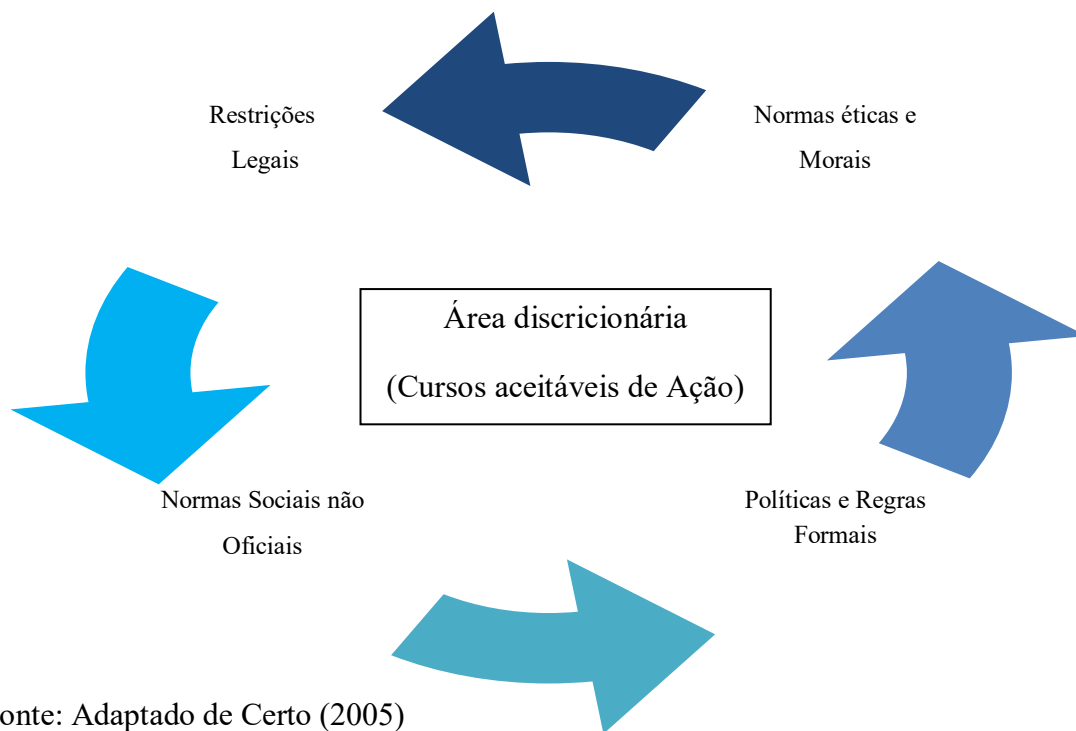
Deve-se levar em consideração o problema relacionado a estratégia, pois as decisões estratégicas são responsáveis pela estruturação dos recursos da empresa criando possibilidade de executar melhores resultados (EGERT, 2012).

A padronização da tomada de decisões oferece a possibilidade de um resultado ser satisfatório para a organização (DALLAGO, 2013). As atividades envolvidas neste processo são basicamente identificar um problema, escolher alternativas para sua solução e a tomada de decisão para sua implementação. Certo (2005, p. 130) aprofunda e explicita a seguir as etapas para este processo:

- a) identificar um problema existente. Tendo em vista que a tomada de decisão é um processo de solução de problemas, identificar adequadamente as barreiras a serem enfrentadas é o primeiro passo para que o tomador de decisões tome medidas para eliminá-las. As informações relativas aos problemas chegam ao responsável pelos seguintes meios:
 - pedidos emitidos pelos supervisores dos gerentes;
 - situações retransmitidas aos gerentes por seus subordinados;

- atividade normal dos próprios gerentes;
- b) enumerar alternativas possíveis para a solução do problema. A partir da identificação do problema, os gerentes devem enumerar o maior número de alternativas possíveis. Porém, os gerentes devem estar cientes das cinco limitações quanto ao número de soluções escolhidas:
- fatores de autoridade (hierarquia da organização);
 - fatores biológicos ou humanos (aspectos humanos relativos a organização);
 - fatores físicos (aspectos físicos relativos a organização);
 - fatores tecnológicos (nível de tecnologia organizacional);
 - fatores econômicos (certas alternativas podem ser onerosas demais para a organização);
- c) selecionar a mais benéfica das alternativas. Após avaliar cada alternativa, os tomadores de decisão podem selecionar a solução mais benéfica, descrita em três etapas:
- aqueles que tomam decisões devem enumerar, da maneira mais exata possível, os efeitos potenciais de cada alternativa, como se a alternativa já tivesse sido escolhida e implementada;
 - atribuir um fator de probabilidade a cada um dos efeitos potenciais, ou seja, indicar qual a probabilidade de ocorrência de um efeito se a alternativa fosse implementada;
 - comparar os efeitos esperados de cada alternativa e suas respectivas probabilidades, sempre de acordo com as metas organizacionais da empresa;
- d) implementar a alternativa escolhida. Apoiar a decisão escolhida para obter sucesso objetivado. A Figura 1 representa o ciclo de normas, restrições e políticas que abrangem a implementação da alternativa escolhida;

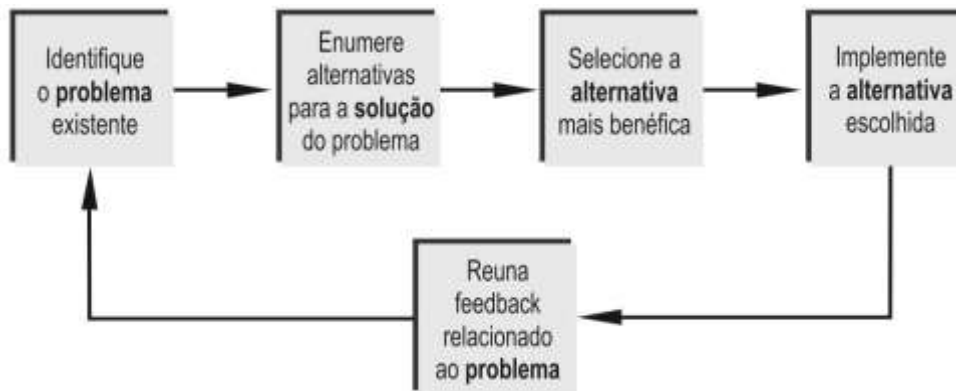
FIGURA 1 - Implementação da alternativa escolhida



A alternativa escolhida deve adequar-se às políticas e regras formais internas e externas à organização, deve também adequar-se aos padrões morais e éticos bem como observar as leis vigentes, e por fim, adequar-se à normas em que a sociedade está inserida;

- e) reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado. Os tomadores de decisão devem fazer feedback para determinar o efeito da alternativa implementada no problema identificado. Se o problema não estiver sendo resolvido, os gerentes precisam buscar e implementar outras alternativas. A Figura 2 representa as etapas da tomada de decisão:

FIGURA 2 - Etapas da tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Certo (2005)

A tomada de decisão inicia-se com a identificação do problema, na próxima etapa deve-se elencar as alternativas possíveis para o solução do problema então deve-se selecionar a alternativa que mais se adequa, após a escolha ocorre a implementação da alternativa escolhida e, por fim, deve-se realizar o *feedback* relacionado ao problema. Certo (2005) destaca ainda a importância do acompanhamento dos resultados positivos que estão sendo obtidos.

2.3 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

As informações levantadas durante a tomada de decisão são de suma importância no processo, obtendo valor estratégico para a organização (TARAPANOFF, 2006). Para Choo (2006) as informações, usadas por meio de seleção e processamento, resultam em novos conhecimentos ou ações. Segundo ele, a informação é usada para:

- a) responder a uma questão;
- b) solucionar um problema;
- c) tomar uma decisão;
- d) negociar uma posição ou,
- e) dar sentido a uma situação.

O autor complementa ainda que a solução de um problema depende das expectativas que grupos de pessoas criaram em função de sua educação, seu treinamento profissional e seu meio cultural.

Para Cruz e Dominguez (2007) a tomada de decisão é composta fundamentalmente por três variáveis: a situação em que se tem um problema, o indivíduo que toma a decisão mediante análise das alternativas possíveis e a informação derivada do problema que assegura a objetividade da análise feita, concluindo que as informações e os recursos para seu uso e tratamento são essenciais neste processo. A gestão da informação detém este papel de uso e tratamento das informações.

2.4 ESTILOS E PERFIS DECISÓRIOS

As diferentes personalidades dos integrantes de organizações apresentam influência direta na tomada de decisão. Egert (2012, p. 31) apud Driver *et al* (1990) aponta cinco estilos decisórios que interferem nos resultados das decisões, sendo:

- a) estilo decisivo: estilo de quem usa de poucas informações para decidir, que prefere organizações nas quais as tarefas são bem definidas e que trabalha um problema por vez, adotando uma posição democrática e delegativa. São características deste estilo:
 - a conversa e ação diretas,
 - pouco planejamento,
 - pouco respeito à hierarquia,
 - reuniões curtas com agendas claras tomando decisões a cada reunião.
- b) estilo flexível: caracteriza-se, também, pela utilização de pouca informação para decidir, mas difere da anterior na análise de formas diferentes e na seleção da informação mais adequada. Este estilo prefere a intuição ao planejamento, a aceitação à resistência e organizações pouco estruturadas e regradas; Trabalham inúmeros objetivos que refletem o pensamento da maioria, decidindo com base nas discussões do grupo no qual atua; comumente é adaptativo, flexível e criativo;
- c) estilo hierárquico: o planejamento deste estilo se dá a longo prazo, realizando análises complexas dos dados. Esgota as informações para obter

a única e melhor solução. Tem como característica o detalhamento, tentando fazer antecipações, é centralizador e controlador, preocupa-se com a metodologia utilizada e os resultados esperados. A comunicação é prejudicada devido à sua complexidade e detalhamento das ideias. É burocrático, podendo inibir a criatividade;

- d) estilo integrativo: este estilo emprega o uso de muita informação, fazendo com que gere o maior número de alternativas possíveis para tomar uma decisão; produz várias interpretações sobre as situações e dá valor a exploração e a criatividade; gera muita informação e o maior número de alternativas possíveis para tomar uma decisão. Estas decisões geralmente estão abertas a alterações e demoram para serem tomadas. Existe a tentativa de ajuste de interesses das pessoas e da organização. Este estilo prefere organizações menos rígidas. Os relatórios e projetos são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite “feeling”, fatos e opiniões como informação;
- e) estilo sistêmico: este estilo é o mais complexo e difícil de ser compreendido. É uma combinação das qualidades do integrativo e do hierárquico, podendo ser um maximizador e multifoco ou unifoco. Não há delegação, exercendo influência e controlando informações. As prioridades são tratadas primeiramente e se utiliza de estratégias detalhadas para tratar problemas. O planejamento é de curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, e o conjunto destes é orientado para objetivos maiores e a longo prazo. A informação tem grande valor, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Faz uso de todos os recursos para entender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos etc.).

Os estilos decisórios anteriormente citados podem ser utilizados tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Segundo Moritz e Pereira (2006) as decisões em instituições públicas são fundamentadas em políticas públicas, podendo ser classificadas em sociais e organizacionais. As decisões de cunho social estão relacionadas às funções regulatórias, distributivas e emotivo-simbólicas, sendo destinadas a estabelecer limites ou incentivos (normas e leis) para determinar como se deve agir em sociedade (MORITZ e PEREIRA, 2006). As decisões de cunho organizacional são implementadas por órgãos públicos, que são regidos por leis orgânicas, e segundo os mesmos autores

estas leis, ao mesmo tempo, garantem a sobrevivência e acabam por dificultar sua evolução dinâmica, interferindo no seu processo decisório.

Os estilos pessoais estão baseados na emoção, razão, certeza, risco e incerteza (DALLAGO, 2013). Os tomadores de decisão emocionais podem ser caracterizados como intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos ao passo que os racionais podem ser caracterizados como lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e factuais (DALLAGO, 2013).

Thompson Jr. (1995) apresenta os estados de conhecimento que permeiam a certeza, o risco e a incerteza. No estado de certeza o decisor tem informações completas sobre o problema, as alternativas e o resultado específico são conhecidos, obtendo-se o conhecimento perfeito. O estado de risco fornece ao decisor a consciência sobre os planos de ação, mas não tem a certeza sobre os possíveis resultados. Neste estado a probabilidade de cada resultado é conhecida ou pode ser estimada. Existem dois tipos de risco: o risco objetivo, que ocorre quando a probabilidade e que uma determinada situação aconteça possa ser computada objetivamente, e o risco subjetivo, que existe quando a probabilidade é estimada de modo subjetivo, por intuição ou familiaridade com a situação. A incerteza ocorre quando a informação é incompleta, neste estado o decisor não está consciente a respeito da totalidade dos planos de ação, não sendo capaz de formular probabilidades confiáveis sobre os resultados do plano.

Somando-se os estilos de decisão e o perfil dos decisores pode-se analisar o impacto de suas decisões na organização. Em instituições públicas militares, que são hierarquizadas, rígidas e regidas por leis orgânicas, e em que cada decisor detém seu estilo de decisão e um perfil próprio não é diferente. A análise do ambiente bem como de cada decisor permitirá verificar a eficiência e eficácia das decisões tomadas na Polícia Militar do Paraná.

3 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) faz parte das Forças Armadas e tem por função primordial o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Paraná (Lei nº 1.943, de 23 de junho de 1954, Art. 102). Segundo Lei nº 1.943, de 23 de junho de 1954 a PMPR é uma força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, e seus integrantes são denominados Militares dos Estados, assim como os membros do Corpo de Bombeiros. A Polícia Militar do Paraná foi criada pela Lei nº 7 de 10 de Agosto de 1854 como uma unidade de Caçadores com a denominação de Companhia de Força Policial.

3.1 A HISTÓRIA

A Polícia Militar do Paraná foi criada com a instalação da então Província do Paraná em 1853, e autorizada como uma unidade de Caçadores, em 10 de agosto de 1854, chamada de Companhia de Força Policial, Apenas em 1946 foi denominada Polícia Militar do Estado do Paraná (Polícia Militar do Paraná, s/a[b]). Em sua história participou de acontecimentos importantes como a Guerra do Paraguai, Revolução Federalista, Guerra do Contestado, entre outros (Polícia Militar do Paraná, s/a[b]).

Ao se findar o Estado Novo a Polícia Militar, que até então era voltada para a proteção do Estado, passou a ser prioritariamente orientada para a segurança do cidadão. Com o passar do tempo suas atividades foram sendo diversificadas e foram criados novos serviços especializados; progressivamente, até atingir a atual configuração que possui (Polícia Militar do Paraná, s/a[b]).

3.2 MISSÃO, ORGANIZAÇÃO BÁSICA E PESSOAL

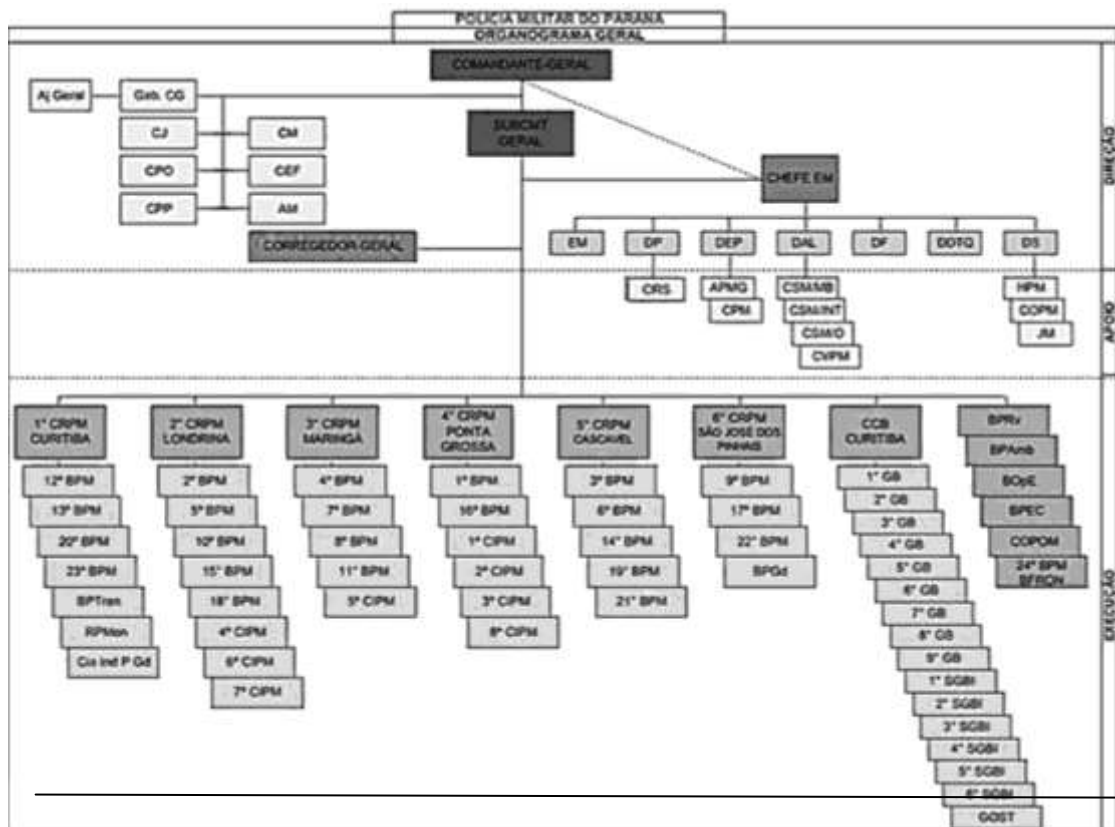
Conforme Lei nº 16575 de 28 de setembro de 2010 que dispõe em Súmula que a “PMPR destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na Legislação Federal e

Estadual”. O Capítulo III, Da Hierarquia Militar e da Disciplina, da mesma Lei define em seu Art. 14 que “A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico”, fatores e determinantes e predominantes em ambientes militares, fazendo com que este apresente rigidez e controle.

A Lei nº 16.575 de 28 de setembro de 2010 em seu Art. 5º define que a PMPR é estruturada em órgãos de direção (nível estratégico), órgãos de apoio (nível tático) e órgãos de execução (nível operacional). Os artigos subsequentes (art. 6º, 7º e 8º) definem o que cabe a cada órgão. Os órgãos de direção realizam o comando e a administração da Corporação, os órgãos de apoio realizam as atividades-meio e os órgãos de execução realizam as atividades-fim cumprindo as missões ou a destinação da Corporação.

A Polícia Militar do Paraná, como o próprio nome já diz, é uma instituição militar, e seus pilares são a hierarquia e a disciplina. Devido à sua origem os elementos de sua cultura organizacional são o civismo e princípios morais e éticos. A estrutura da instituição pode ser observada detalhadamente no organograma abaixo (Figura 3):

FIGURA 3 - Organograma da PMPR



Fonte: *site* PMPR. Polícia Militar do Paraná, s/a[c]).

Todas as subdivisões da PMPR subordinam-se ao Comando Geral, este é apoiado pelo Subcomando Geral, e o subcomando é amparado pelo Chefe do Estado Maior. O Estado Maior coordena as demais Diretorias. O organograma é particionado em três níveis: de direção (estratégico), de apoio (tático) e de execução (operacional).

A Lei nº 16.576 de 29 de Setembro de 2010 em seu Art. 1º fixa o efetivo da Polícia Militar no Paraná em 26.747 militares estaduais. O ingresso na PMPR é voluntário e se dá por concurso conforme Capítulo VIII da Lei nº 1943 de 23 de Junho de 1954. A entrada na Corporação se dá por duas maneiras: como praça ou como oficial. Em ambas o candidato passa por várias avaliações. As regras para ingresso são publicadas em edital específico para cada modalidade (Polícia Militar do Paraná, s/a[d]).

3.3 ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS

A função da PMPR é essencialmente operacional, ou seja, o policiamento ostensivo de rua é sua principal atividade. Porém, a área administrativa da Corporação apresenta outras atividades que envolvem o uso de informações para o processo decisório.

A Lei nº 16.575 de 28 de Setembro de 2010, em seu Art. 12º, define que o Estado Maior da Polícia Militar (EMPM) é o órgão responsável pelo Planejamento Estratégico da Corporação, elaborando diretrizes e ordens do Comando Geral no acionamento dos órgãos de direção setorial e de execução e cumprimento de suas missões. O EMPM é composto por 6 Seções, dentre as relevantes para este estudo pode-se destacar:

- a) 2ª Seção (PM/2), responsável pelas atividades de inteligência na Corporação;
- b) 3ª Seção (PM/3), responsável pelos assuntos relativos às operações, ensino e instrução, bem como pelos estudos, doutrina e pesquisas relativas à preservação da ordem pública, polícia ostensiva e padronização de procedimentos operacionais da Polícia Militar;

A 2ª Seção (PM/2) é responsável por desenvolver, planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as Atividades de Inteligência. Suas principais linhas de atuação são: a produção de conhecimento (inteligência) e a salvaguarda de documentos sigilosos (contra inteligência). A PM2 tem como competência explícita assessorar o Comandante Geral da Polícia Militar nas tomadas de decisão. Porém, em toda a organização pode-se perceber a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos (Polícia Militar do Paraná, s/a[a]).

A 3ª Seção (PM/3) é responsável pela instrução da Corporação. O objetivo da Seção é realizar estudos estratégicos, sumários, relatórios, estatísticas, pesquisas e experimentos atinentes à polícia ostensiva e atividade de bombeiro, bem como elaborar diretrizes e planos específicos relativos ao ensino, instrução e operações. Esta é dividida em Subseções. A Subseção de Ensino tem como missão desenvolver as atividades de planejamento de ensino, elaborando a diretriz geral de ensino, bem como propor a realização de cursos e estágios dentro e fora da Corporação (Polícia Militar do Paraná, s/a[a]). A Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP), subordinada à PM/3, é responsável pelas atividades de planejamento e execução de estágios e cursos de formação, habilitação, especialização, aperfeiçoamento e superior de Polícia na PMPR na área de Administração Militar (Portaria de Ensino da PMPR – PE 2008).

A Seção IV do Art. 5º §1º da Portaria do Comando Geral nº 236, de 26 de Fevereiro de 2008, define os Departamentos de Ensino cujos quais estão agrupados por disciplinas afins, com finalidade de apoio técnico ao Diretor de Ensino, o Departamento de Ensino de Processo Decisório e Operações.

Com este apanhado sobre o ensino na PMPR, percebe-se a importância do processo decisório na Corporação estando presente como um agrupamento de disciplinas ministradas na Academia Policial Militar do Guatupê, denominada Operações Policiais Militares e Processos Decisórios compondo-se de Trabalho de Comando, Operações de Inteligência, Operações de Defesa Interna e Territorial, Gerenciamento de Crises, Participação da PM na Preservação da ordem pública, Policiamento em Eventos Especiais, Policiamento de Choque (Operações Especiais), Segurança e Proteção de Dignitários, Planos e Ordens, Defesa Civil (Polícia Militar do Paraná, s/a[a]).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta os passos necessários à formalização da pesquisa, explicitando a classificação metodológica, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, a identificação das fontes de dados e os procedimentos de análise das decisões.

4.1 CLASSIFICAÇÃO

Os dados serão levantados por meio de questões de caráter exploratório e pelo uso de questões de natureza quantitativa, podendo este método ser classificado como pesquisa *Survey*. Este tipo de pesquisa, segundo Freitas et al (2000) *apud* Pinsonneault e Kraemer (1993), pode ser descrita como um instrumento, sendo sua forma mais utilizada o questionário, para obter dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um certo grupo de pessoas (representantes de uma população-alvo). Para Marconi e Lakatos (1990, p. 77), a pesquisa exploratória pode ser definida como investigações de pesquisa empírica que objetiva a formulação de questões ou de um problema, para desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realizar uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. O resultado da pesquisa apresenta descrições quantitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fato, fenômeno ou ambiente observado.

A unidade de análise são os tomadores de decisão da Polícia Militar do Paraná, e a amostra corresponde às Seções PM/1 (Seção de Pessoal) e PM/4 (Seção de Logística) da Capital e do interior e ao Hospital da Polícia Militar do Paraná (HPM). Os respondentes encontram-se distribuídos nos diversos níveis hierárquicos da Corporação (estratégico, tático e operacional) e de vários escalões (de cabos a coronéis).

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para coleta de dados selecionado foi um questionário, aplicado na PMPR. Para Fachin (2001, p. 147) “o questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações”.

Marconi e Lakatos (1990) e Fachin (2001) apresentam vantagens e desvantagens na utilização do questionário na coleta dos dados. Para os autores as vantagens são:

- a) atinge o maior número de pessoas simultaneamente;
- b) obtém respostas mais rápidas e precisas;
- c) apresenta maior liberdade das respostas em razão do anonimato;
- d) existe um risco menor de distorção, pela não influência do pesquisador;
- e) pode ser aplicado a mais pessoas e em áreas extensas e;
- f) existe a disponibilidade de maior tempo para as respostas.

Quanto às desvantagens tem-se:

- a) porcentagem pequena de questionários que voltam;
- b) exige um universo mais homogêneo;
- c) impossibilita ajudar o respondente em questões mal compreendidas;
- d) a devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização;
- e) nem sempre é o escolhido quem responde o questionário;
- f) o questionário pode ser respondido de forma incompleta.

Para a presente pesquisa, considerando os autores anteriormente citados, pode-se concluir que as vantagens apresentam um impacto maior sobre a utilização de um questionário quando comparadas às desvantagens. Assim sendo, um questionário adequa-se à proposta da pesquisa posto que as perguntas fechadas, a mensuração e a aplicação de métodos estatísticos possibilitam uma análise completa dos dados obtidos.

O questionário utilizado a fim de coletar os dados necessários à pesquisa fundamentou-se nos estudos de Macadar (1998) e Dallago (2013). O instrumento foi dividido em dois blocos de questões: o primeiro bloco refere-se às características pessoais dos respondentes, visando delimitar seu perfil; e o segundo objetiva mensurar o comportamento dos pesquisados no ambiente profissional com o enfoque dado ao processo da tomada de decisão na organização.

As questões que compõem o questionário (Apêndice A) serão descritas cada qual com seu objetivo, tipo de variável e referência bibliográfica, conforme os Quadros 1 e 2 a seguir.

QUADRO 1 – Questões 1 a 5

Questões	Natureza	Objetivo
Qual é o sexo do respondente	Questão fechada e nominal, com duas alternativas: masculino e feminino	Verificar qual sexo apresenta maior eficácia nas decisões
Qual a idade do respondente	Questão fechada, ordinal, com as opções: até 25 anos, de 26 a 35 anos, de 36 a 45 anos e, acima de 45 anos	Identificar a faixa etária na qual o respondente se enquadra
Há quanto tempo trabalha na organização	Questão fechada, ordinal, com as opções: até 5 anos, de 6 a 10 anos, de 11 a 15 anos e, acima de 15 anos	Verificar ao tempo de serviço na organização
Qual a escolaridade do respondente	Questão fechada, nominal, com as opções: ensino médio, graduação, especialização e, mestrado e doutorado	Verificar a escolaridade do respondente
Em qual nível organizacional o respondente se enquadra	Questão fechada, nominal, com as opções: operacional, tático e estratégico	Identificar nível em que o respondente se encaixa na organização

Fonte: A autora (2014).

A partir daí, inicia-se um novo bloco de perguntas sobre decisões. Nestas questões o respondente assinala a alternativa, em uma escala de 1 a 5, que mais se adequa ao seu perfil (Quadro 2).

QUADRO 2 – Questões de 6 a 21

Questões	Natureza	Objetivo
Considerações ao tomar uma decisão em relação ao curto ou longo prazo	Escala intervalar variando de 1 (curto prazo) a 5 (longo prazo). Adaptado de Hofstede (1991)	Identificar a orientação com referência ao prazo da decisão
As decisões são tomadas de	Escala intervalar variando de 1 (individualmente) a 5	Mensurar a participação no

forma individual ou coletiva	(coletivamente). Adaptado de Hofstede (1991) e Driver <i>et al</i> , (1990)	processo de tomada de decisão
O estilo do superior direto é autocrático ou democrático	Escala intervalar, variando de 1 (autoritário) a 5 (democrático). Adaptado de Hofstede (1991) e Driver <i>et al</i> , (1990)	Avaliar o estilo que melhor corresponde ao superior direto do respondente
Decisões são mais objetivas ou subjetivas	Escala intervalar variando de 1 (objetivamente) a 5 (subjetivamente). Adaptado de Hofstede (1991) e Driver <i>et al</i> , (1990).	Fornecer a base sobre as fontes utilizadas pelo pesquisador no processo de tomada de decisão
Decisões são tomadas mais lenta ou rapidamente	Escala intervalar variando de 1 (lentamente) a 5 (rapidamente). Adaptado de Simon (1965) e Driver <i>et al</i> , (1990).	Verificar a velocidade no processo decisório
Decisões são mais racionais ou emocionais	Escala intervalar, variando de 1 (racional) a 5 (emocional). Adaptado de Driver <i>et al</i> , (1990).	Analisar o eficácia da decisão sob o aspecto emocional do decisor
As alternativas das decisões são mais arriscadas ou seguras	Escala intervalar, variando de 1 (arriscada) a 5 (segura). Adaptado de Hofstede (1991).	Viabilizar a confiabilidade nas alternativas referente ao plano de ação
As consequências das decisões são conhecidas antecipadamente	Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). Adaptado de Hofstede (1991).	Dimensionar se há alguma projeção em relação a decisão a ser tomada
Alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas	Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). Adaptado de Dallago (2013).	Mensurar a qualidade das alternativas disponíveis
Consideração da opinião da equipe	Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). Adaptado de Hofstede (1991).	Identificar a importância da opinião de cada participante
Superior direto considera a opinião dos subordinados	Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). Adaptado de Hofstede (1991).	Avaliar o grau de importância que o superior tem, perante a opinião de seus funcionários
A realização do <i>feedback</i> em relação à frequência	Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). Adaptado de Simon (1965).	Verificar o quão é avaliada e atualizada uma decisão tomada
Reavaliação da decisão em relação à frequência	Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). Adaptado de Simon (1965).	Reavaliar o resultado de uma decisão tomada e a capacidade de voltar atrás e corrigi-la

Participação na seleção de pessoas para trabalhar na equipe	Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). Adaptado de Driver <i>et al.</i> (1990) e Kirschenbaum (1992).	Analisar a participação do pesquisado durante o processo de seleção do grupo de trabalho
O resultado das decisões é conhecido a curto ou longo prazo	Escala intervalar, variando de 1 (curto prazo) a 5 (longo prazo). Adaptado de Simon (1965) e Davis e Olson (1987).	Mensurar o tempo que a decisão leva para mostrar os resultados
Percentual de eficácia das decisões	Variável categórica com 5 opções. (DALLAGO, 2013)	Verificar a eficácia das decisões

Fonte: a Autora (2014).

Estas questões contribuíram para o cumprimento dos objetivos específicos, pois permitiram a análise das características pessoais e sua influência na eficácia da tomada de decisão. A seguir serão apresentadas as outras partes integrantes da análise dos dados.

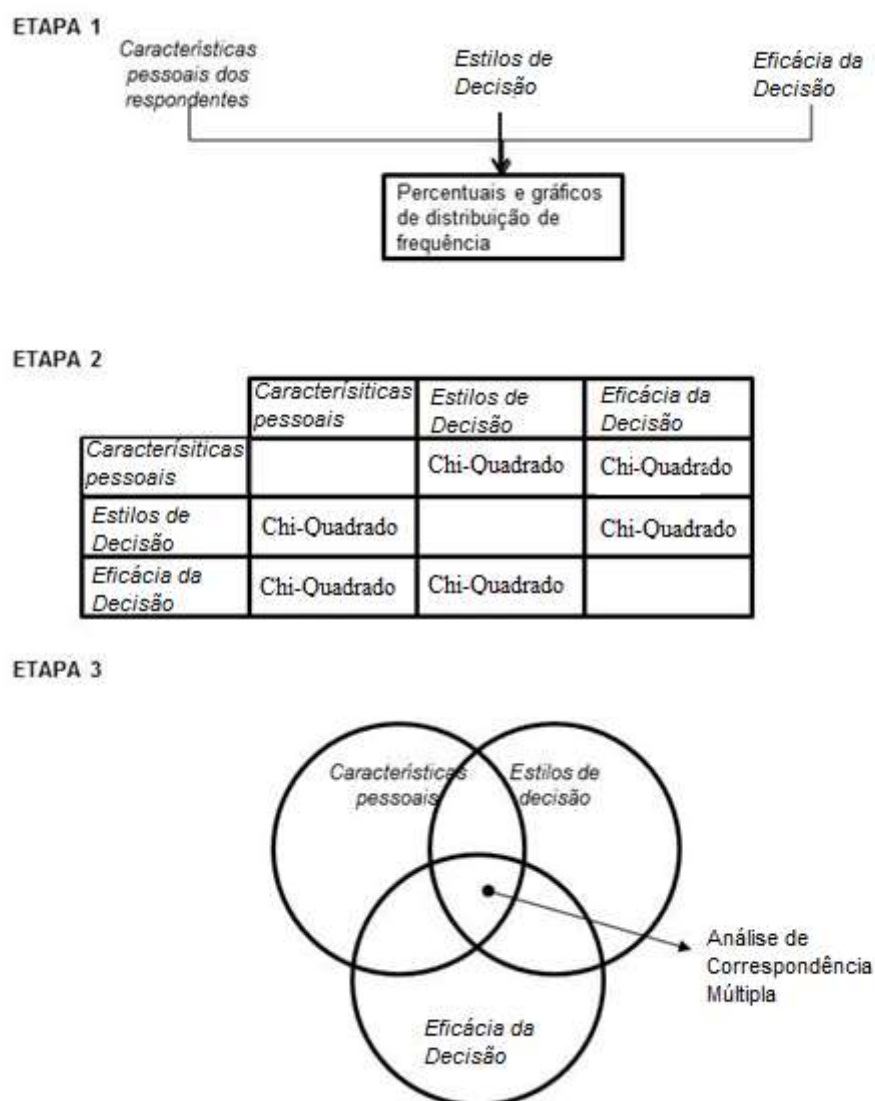
4.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA, FONTE DE DADOS E TÉCNICAS DE COLETA

O questionário foi disponibilizado na forma *online* em outubro de 2013, a partir desta data permaneceu recebendo respostas pelo período de um mês. O *link* que o ligava a um formulário *online* foi enviado ao Diretor da Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Paraná, e esse o encaminhou via email a um grupo pré-selecionado de policiais que trabalham nas Seções PM/1 (Seção de Pessoal) e PM/4 (Seção de Logística) da Capital e do interior do Paraná, escolhidos por trabalharem na parte administrativa da Corporação, pois estes tem maior contato com a tomada de decisão. Em novembro foi aplicado o mesmo questionário aos colaboradores do Hospital da Polícia Militar do Paraná, apenas aos que trabalham na Seção Administrativa do HPM, porém de forma presencial. Este estudo levou em consideração que todos os integrantes da organização estão aptos a tomar decisão. Foram obtidas 189 respostas no questionário *online* e 21 no presencial, somando-se um total de 210 respostas.

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Em função do caráter descritivo da pesquisa, os procedimentos de análise levam em consideração a descoberta de associações entre as diferentes variáveis que identificam os estilos dos decisores dentro da organização. Estes procedimentos seguem a ordem apresentada na Figura 4 a seguir:

FIGURA 4 - Etapas de Análise



Fonte: A autora (2013).

A Figura 4 apresenta a ordem em que os procedimentos de análise ocorrem (Etapas 1, 2 e 3), os conjuntos de dados (obtidos através das respostas ao instrumento de coleta) e, os testes utilizados. O objetivo da Etapa 1 é descrever a amostra de forma

comparativa entre si, possibilitando a percepção do contexto geral das mesmas. A partir deste ponto, na Etapa 2, as categorias de respostas foram cruzadas entre si (características pessoais, estilos de decisão e impactos da decisão), por meio do cruzamento bivariado de dados cujo objetivo é cruzar as características da amostra em pares, nesta etapa serão considerados relevantes os casos com nível de significância de, no mínimo, 5%. A Etapa 3 realizada pela análise de agrupamento para verificar como a amostra se distribui de maneira geral em relação às características pessoais do decisor e ao eficácia da decisão.

Os testes estatísticos utilizados para a verificação de agrupamentos ou comportamentos representados pelas respostas fornecidas compreendem, basicamente, testes não paramétricos, em virtude da natureza das variáveis. Na etapa 2, empregou-se o teste do qui-quadrado, utilizado na presença da variáveis qualitativas com duas ou mais categorias, cujo objetivo é mensurar o grau de discrepância entre as frequências esperadas e observadas, a partir da seguinte equação:

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

Onde:

χ^2 = chi-quadrado

O_{ij} = escores observados

M_{ij} = escores calculados

Na etapa 3, com o intuito destacar as associações entre o conjunto de variáveis, empregou-se a Análise de Correspondência Múltipla que consiste em obter as medidas de associação de cada variável, expressando-as em um mapa perceptual. Este procedimento emprega o teste qui-quadrado para padronizar os valores das frequências das categorias pareadas de cada variável, ajustando o teste do qui-quadrado para a obtenção das medidas de distâncias métricas (inércias), conforme a seguinte equação:

$$\sum_{i=1}^j \lambda_i^2 = \sum \left(\frac{O_{ij} - M_{ij}}{M_{ij}} \right)^2 \quad (2)$$

Onde:

i = linhas dos cruzamentos

k = colunas dos cruzamentos

λ = inércia

A partir das inércias, são criadas projeções ortogonais que representam as associações formadas pelas distâncias em um espaço dimensional. Para as análises, empregaram-se os softwares PASW Statistics 18 ® e Microsoft Office Excel 2007 ®.

5 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Esta seção aborda a análise dos dados, bem como, na medida do possível, os resultados são comentados à luz da interpretação pessoal da pesquisadora. Inicialmente, os dados serão analisados de forma bivariada, destacando padrões entre os pares de variáveis. Finalmente, os padrões serão analisados em conjunto, mostrando a relação entre eles.

5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Nesta primeira etapa, os dados serão apresentados conforme as frequências obtidas em cada resposta, com o intuito de formar um painel descritivo dos respondentes e suas opiniões quanto aos estilos de decisão e a eficácia da mesma.

Obteve-se 210 respostas válidas. Quanto ao sexo, 9% dos respondentes identificaram-se como sendo do sexo feminino e 91%, masculino. A descrição das respostas obtidas é apresentada conforme a Quadro 3:

QUADRO 3 – Painel descritivo com respostas obtidas

Alternativas	Respostas					
Idade	Até 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	Acima de 45 anos		
	3	49	101	57		
Tempo na Organização	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Acima de 15 anos		
	18	21	25	146		
Nível de escolaridade	Ensino Médio	Graduação	Especialização	Mestrado		
	65	102	2	41		
Nível Hierárquico	Operacional	Tático	Estratégico			
	161	25	24			
Prazo para a tomada de decisão	Curto Prazo	Entre curto e médio prazo	Médio Prazo	Entre médio e longo prazo		Longo Prazo
	30	41	91	36		12
Decisão coletiva versus Individual	Individual	Entre individual e moderado	Moderado	Entre moderado e coletivo	Coletivo	
	9	19	80	41	61	
Estilo do superior Autocrático versus Democrático	Autocrático	Entre autocrático e moderado	Moderado	Entre moderado e democrático	Democrático	
	6	15	42	64	83	
Decisões baseadas em dados versus impressões	Objetivo (Dados)	Entre objetivo e moderado	Moderado	Entre moderado e subjetivo	Subjetivo (Impressões)	
	80	54	66	3	7	

Velocidade da tomada das decisões	Lento	Entre lento e moderado	Moderado	Entre moderado e rápido	Rápido
	4	15	77	69	45
Temperamento Racional versus Emocional	Racional	Entre racional e moderado	Moderado	Entre moderado e emocional	Emocional
	97	62	45	4	2
Alternativas arriscadas versus seguras	Arriscada	Entre arriscada e moderada	Moderada	Entre moderada e segura	Segura
	2	1	22	54	131
Conhecimento das conseqüências das decisões	Raramente	Entre raramente e moderadamente	Moderadamente	Entre moderadamente e frequentemente	Frequentemente
	14	8	64	67	57
Consideração cuidadosa das alternativas	Raramente	Entre raramente e moderadamente	Moderadamente	Entre moderadamente e frequentemente	Frequentemente
	4	13	47	69	72
Consideração da opinião da equipe	Raramente	Entre raramente e moderadamente	Moderadamente	Entre moderadamente e frequentemente	Frequentemente
	2	4	29	55	120
Consideração da opinião dos subordinados pelo superior	Raramente	Entre raramente e moderadamente	Moderadamente	Entre moderadamente e frequentemente	Frequentemente
	13	20	46	67	64
Frequência de realização do <i>feedback</i>	Raramente	Entre raramente e moderadamente	Moderadamente	Entre moderadamente e frequentemente	Frequentemente
	16	32	74	44	44
Frequência de reavaliação da decisão	Raramente	Entre raramente e moderadamente	Moderadamente	Entre moderadamente e frequentemente	Frequentemente
	12	26	52	57	63
Participação na seleção de pessoas para a equipe de trabalho	Raramente	Entre raramente e moderadamente	Moderadamente	Entre moderadamente e frequentemente	Frequentemente
	49	27	41	37	56
Prazo em que os resultados das decisões são conhecidos	Curto Prazo	Entre curto e médio prazo	Médio Prazo	Entre médio e longo prazo	Longo Prazo
	45	53	74	25	13
Percentual de eficácia das decisões	0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%	Acima de 81%
	6	5	33	100	66

Fonte: a Autora (2014).

As respostas obtidas contribuíram para a realização dos testes estatísticos a fim de descobrir padrões e verificar a eficácia das decisões, conforme apresentado nas próximas seções.

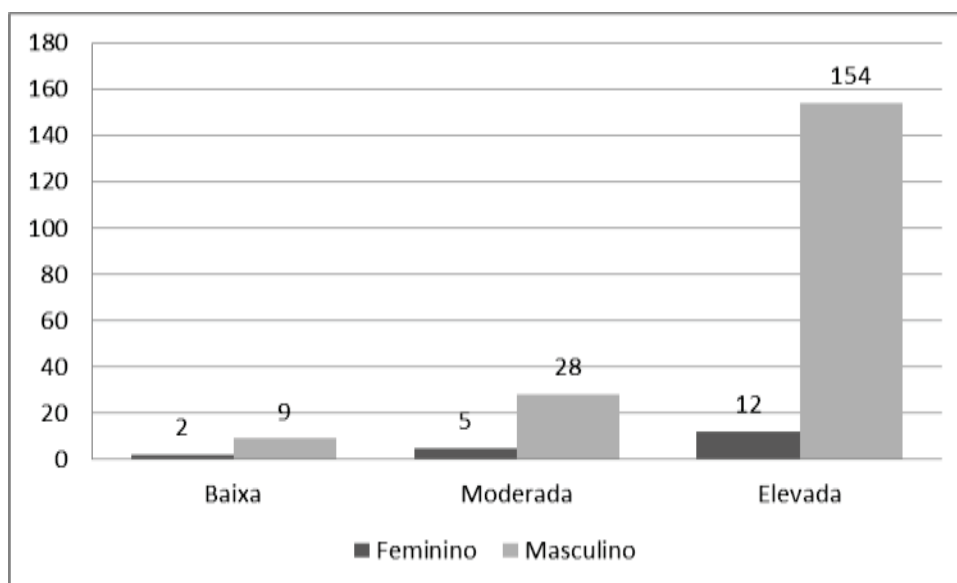
5.2 CRUZAMENTO BIVARIADO DE DADOS

A seguir serão analisadas as características dos estilos de tomada de decisão em relação à eficácia das mesmas por meio do teste Qui-quadrado. Inicialmente, há que se esclarecer que as respostas à variável de eficácia de decisão foram agrupadas em três categorias: baixa (com respostas que demonstraram até 40% de eficácia da decisão), moderada (de 41% a 60%) e, elevada (acima de 60%). Este procedimento foi realizado no intuito de estabelecer mais casos em cada categoria, propiciando maior robustez nos testes empregados.

Primeiramente serão avaliadas as variáveis caracterizadoras dos respondentes em relação à eficácia da decisão, a saber: sexo, idade, tempo na corporação, nível de escolaridade e, nível hierárquico.

Quanto ao sexo, não é possível afirmar que a eficácia das decisões tomadas se diferenciam ($X^2 (2) = 3,277$, p-valor $<0,194$). A Figura 5 mostra os resultados encontrados:

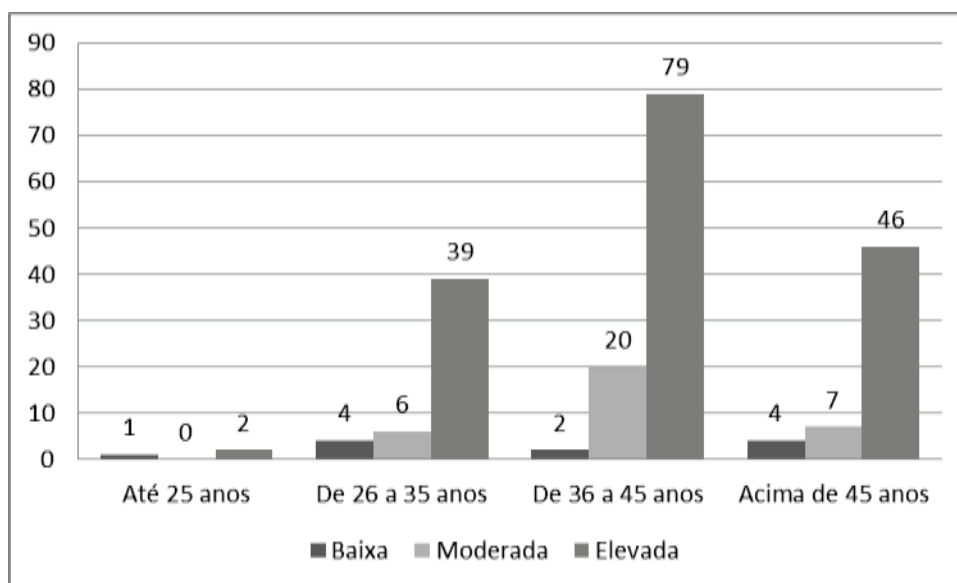
FIGURA 5 - Sexo *versus* Eficácia



Fonte: a Autora (2014).

A mesma situação foi encontrada no cruzamento de dados envolvendo a idade dos respondentes ($X^2(6) = 10,149$, $p\text{-valor} < 0,119$), ou seja, não é possível afirmar que tomadores de decisão com idades distintas se diferenciam pela eficácia da decisão (Figura 6):

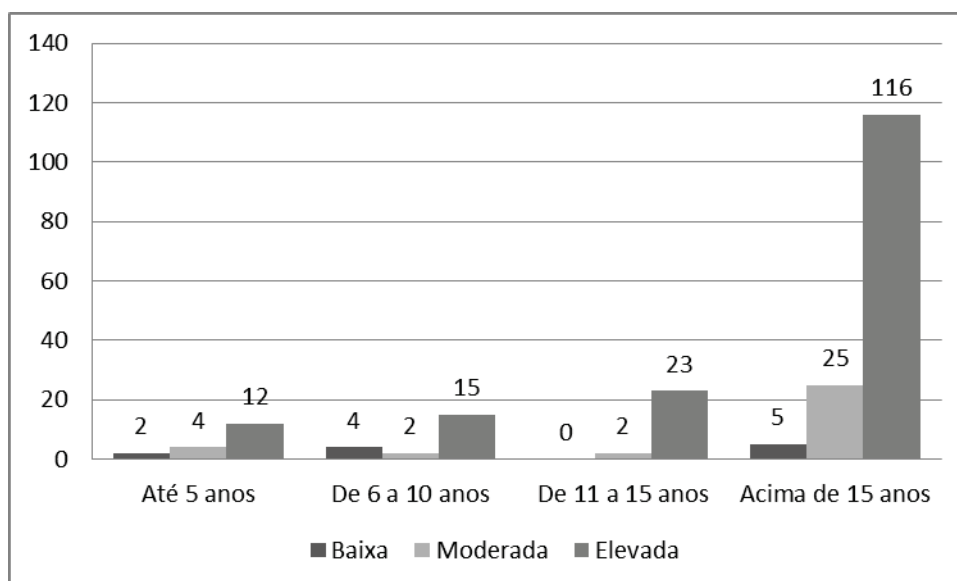
FIGURA 6 - Idade versus Eficácia



Fonte: a Autora (2014).

Já o tempo na corporação, diferencia a eficácia da tomada de decisão ($X^2(6) = 14,222$, $p\text{-valor} < 0,027$), conforme mostrado na Figura 7:

FIGURA 7 - Tempo corporação *versus* Eficácia

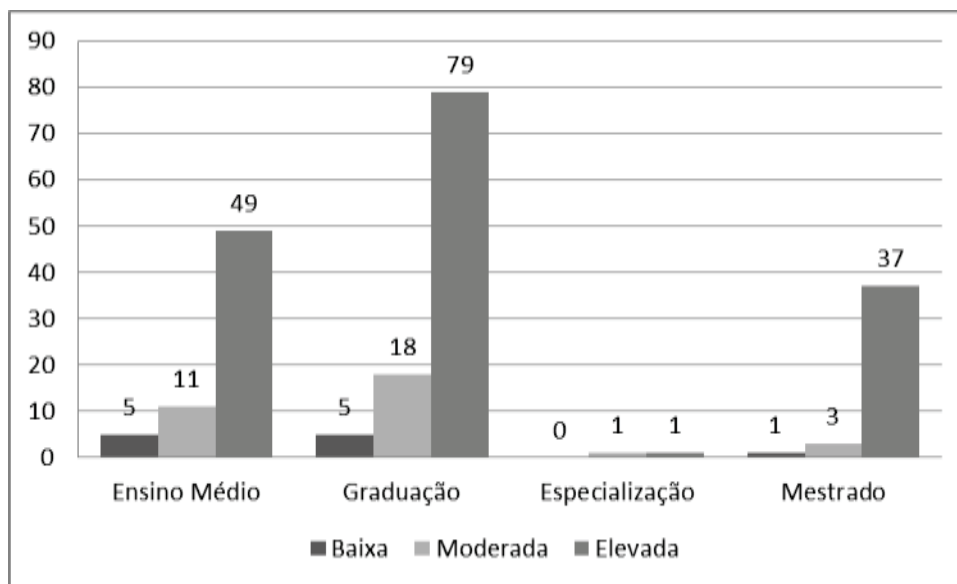


Fonte: a Autora (2014).

Os resultados mostram que os tomadores de decisão que estão há mais de 15 anos na corporação terem, no mínimo, 78,44% mais chances de suas decisões serem mais eficazes.

Em relação ao nível de escolaridade, não existem diferenças estatisticamente significativas quanto à eficácia da tomada de decisão ($X^2(6) = 6,133$, p-valor $<0,408$). A Figura 8 mostra o resultado deste cruzamento de dados:

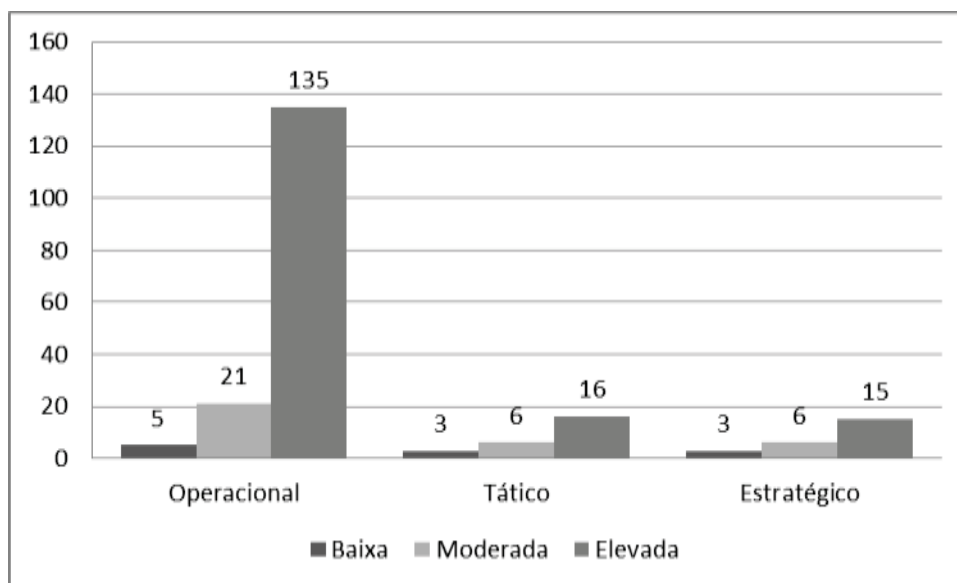
FIGURA 8 – Nível de escolaridade versus Eficácia



Fonte: a Autora (2014).

Quanto ao nível hierárquico no qual o tomador de decisão se encontra, é possível afirmar, conforme a Figura 9, que existem diferenças estatisticamente significativas quanto à eficácia da decisão ($X^2(4) = 11,133$, p-valor $<0,025$):

FIGURA 9 – Nível hierárquico versus Eficácia

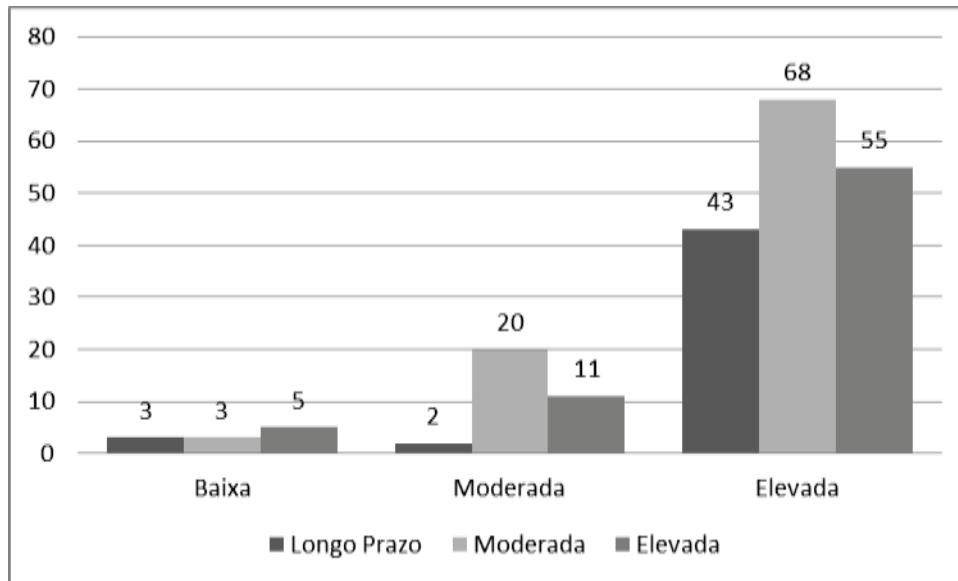


Fonte: a Autora (2014).

Os resultados indicam que a diferença entre as decisões mais eficazes (em relação as demais) chegam a 84,44% no nível operacional, enquanto que nos demais níveis, este percentual não é superior a 65%.

A seguir, as características dos decisores serão cruzadas com a eficácia da decisão. Da mesma maneira como efetuado junto à variável de eficácia de decisão, as variáveis relacionadas ao estilo de decisão foram reagrupadas em três categorias: respostas 1 e 2; resposta 3 e; respostas 4 e 5; sendo nominadas de acordo com suas naturezas.

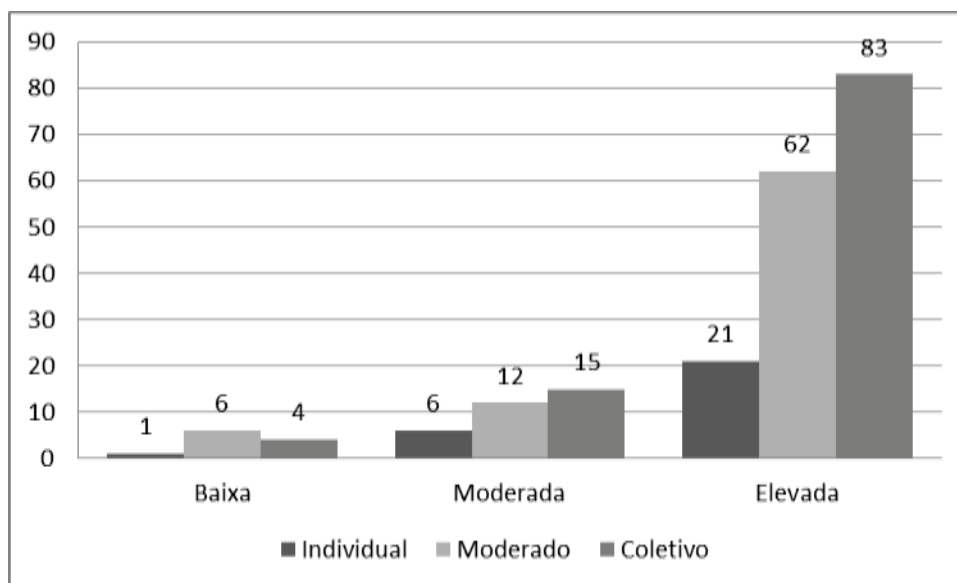
É possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e o planejamento em curto, médio e longo prazo ($\chi^2(4) = 8,449$, p-valor $<0,000$), nota-se que a eficácia é maior quando se considera o planejamento em médio prazo (Figura 10):

FIGURA 10 - Prazo *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A maior diferença apresentada, no grupo de eficácia elevada de 36,76%, ocorreu entre as variáveis de médio e longo prazo. No grupo de eficácia moderada a diferença apresentada entre as variáveis de longo e médio prazo é de 90% e, no grupo de baixa eficácia este valor é de 40%, entre as variáveis de médio e longo prazo em relação ao curto prazo.

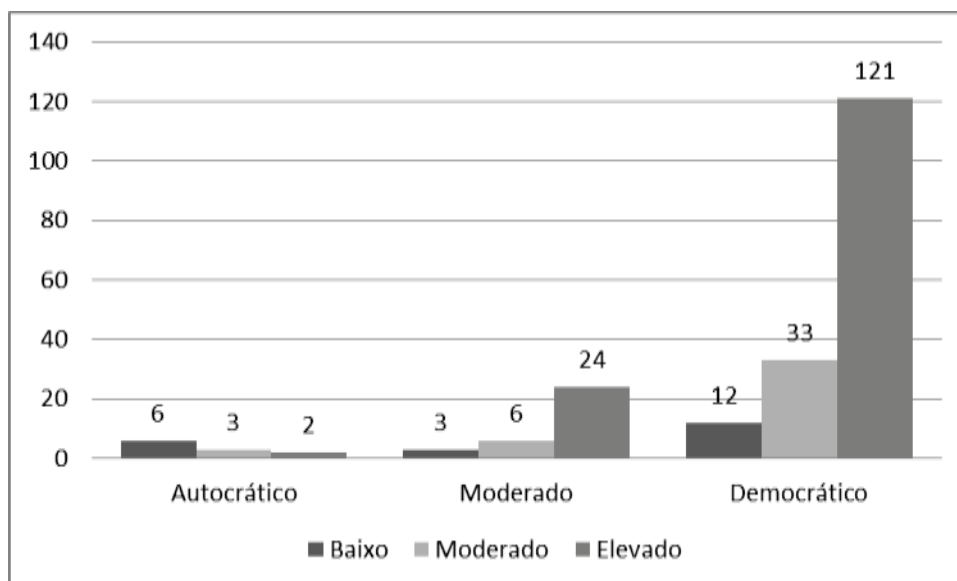
Em relação ao fato da decisão ser tomada em grupo ou individualmente, é possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e o fato de considerar as decisões se tomadas individual ou coletivamente ($X^2(4) = 2,093$, p-valor <0,000). A Figura 11 mostra estas diferenças:

FIGURA 11 – Decisão Individual ou Coletiva *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A diferença apresentada reside no fato de que as decisões coletivas apresentam maior eficácia do que as demais. Analisando os agrupamentos, nota-se uma diferença que chega a 74,69% entre decisões individuais e coletivas, no grupo de eficácia elevada; quando a eficácia é considerada moderada, a maior diferença é de 60% entre decisões individuais e coletivas e; no agrupamento de baixa eficácia, a maior diferença ocorre entre decisões individuais e nem individuais, nem coletivas, com um percentual de 83,33%.

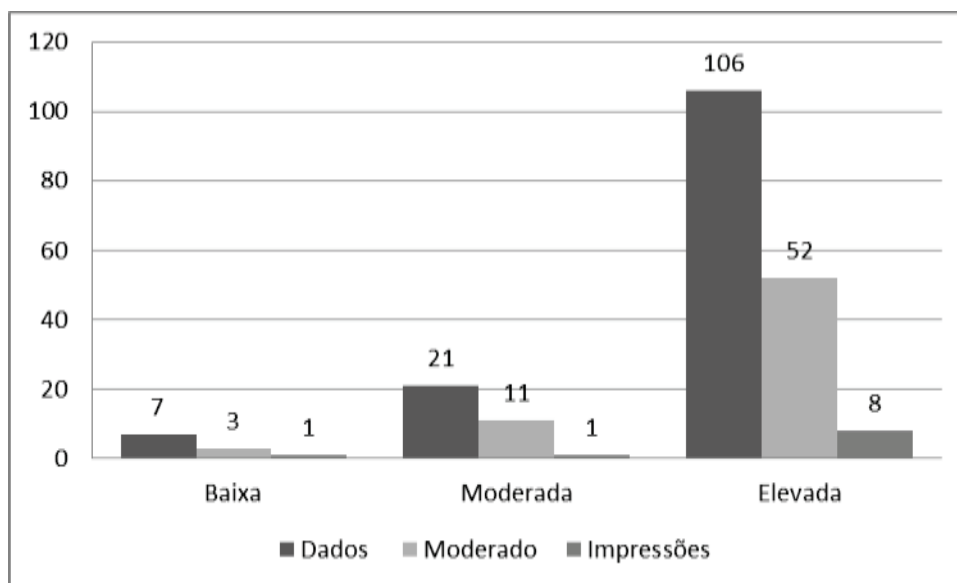
Considerando a eficácia da decisão e estilo do decisor é possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre esses ($X^2(4) = 27,929$, p-valor $<0,000$), como demonstra a Figura 12:

FIGURA 12 - Estilo do decisor *versus* Eficácia888

Fonte: a Autora (2014).

Os decisores democráticos tem mais eficácia em suas decisões, apresentando uma diferença de 60,2% entre decisores moderados e democráticos; entre moderados e autocráticos a diferença é de 63,6% e; entre autocráticos e democráticos é de 90%, no grupo de eficácia elevada. No grupo de eficácia moderada a diferença entre moderados e democráticos é de 75%; entre moderados e autocráticos é de 50% e; entre autocráticos e democráticos é de 87,5%. E, no grupo de baixa eficácia a diferença entre decisores autocráticos e moderados é de 50%, entre moderados e democráticos é de 33,3% e, entre autocráticos e democráticos a diferença é de 66,6%.

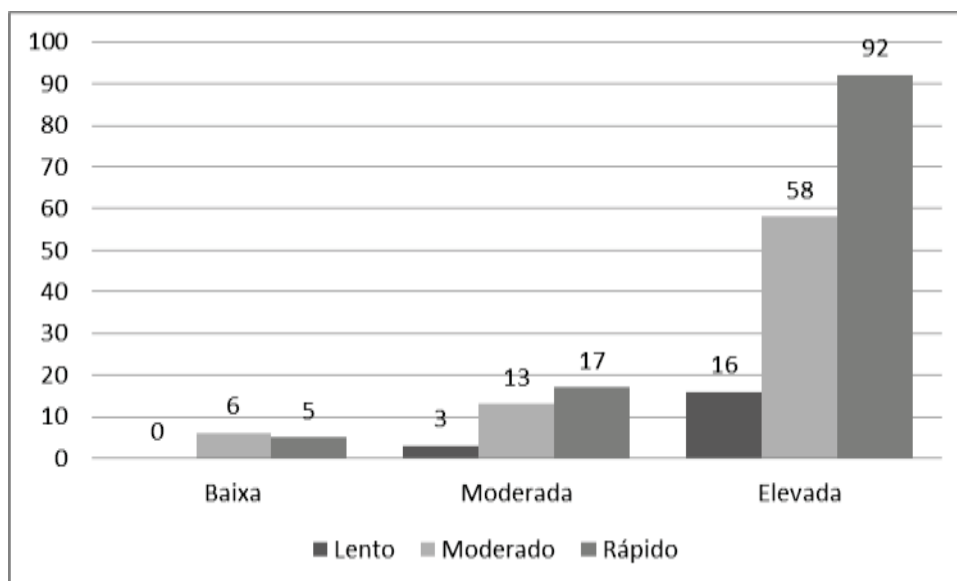
Pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e as decisões baseadas em dados ou impressões ($X^2(4) = 0,741$, p-valor $<0,000$), conforme Figura 13:

FIGURA 13 - Decisão baseada em dados ou impressões *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A diferença de 50,9% entre decisões baseadas em dados e decisões baseadas em impressões apresenta que as decisões baseadas em dados são mais eficazes em todos os grupos de eficácia elevada; as decisões baseadas impressões e moderadas a diferença é de 84,6% e as diferenças de embasamento em dados ou impressões é de 92,4%. No grupo de eficácia moderada a diferença entre dados e moderado é de 47,6%; entre moderado e impressões é de 90% e a diferença entre dados e impressões é de 95,2%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre a variável dado e moderado é de 57,1%; entre moderado e impressões é de 66,6% e entre dados e impressões é de 85,7%.

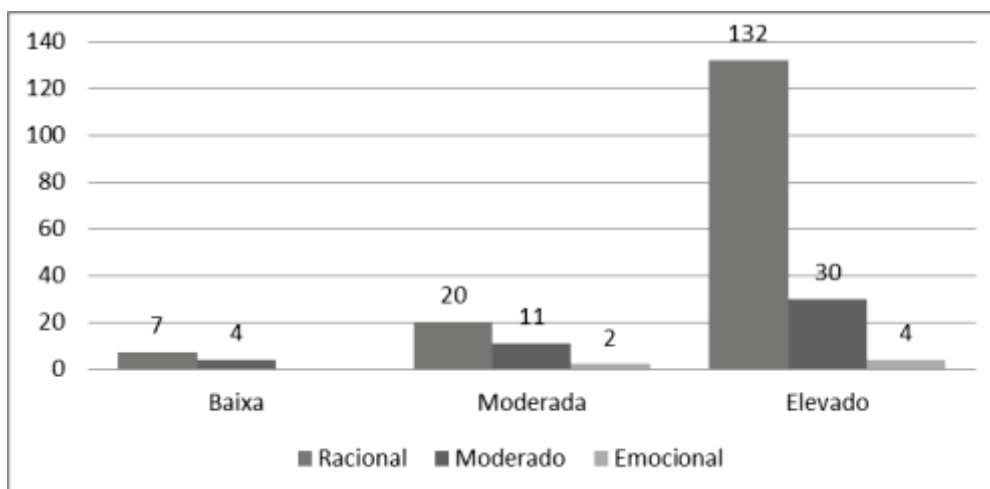
A velocidade com que as decisões são tomadas em relação à eficácia é representada na Figura 14, sendo possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis estudadas ($X^2(4) = 2,464$, p-valor $<0,000$).

FIGURA 14 - Velocidade das decisões *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

As decisões tomadas entre a velocidade rápida e a moderada apresentam uma diferença de 36,9%, verificada no grupo de eficácia elevada, as variáveis moderada e lento apresentam uma diferença de 72,4% e; a diferença entre rápido e lento é de 82,6%. Quanto ao grupo de eficácia moderada a diferença entre lento e rápido é de 82,3%; entre moderado e lento é de 76,9% e; entre moderado e rápido é de 23,5%. Já no grupo de baixa eficácia a diferença entre moderado e rápido é de 16,6%. Portanto, é possível afirmar que os respondentes que afirmaram tomar decisões de maneira mais rápida, apresentaram maiores percentuais de eficácia.

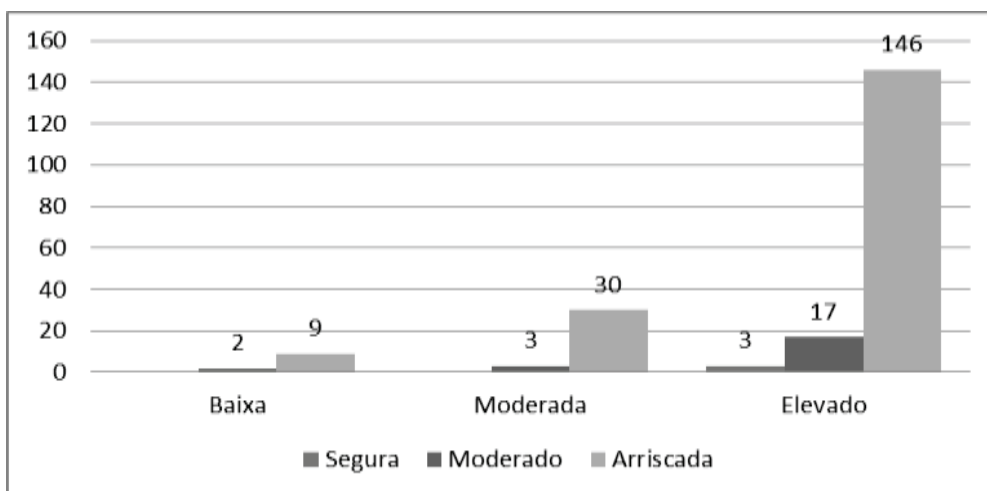
Em relação ao temperamento dos decisores pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e as decisões tomadas racional ou emocionalmente ($X^2(4) = 7,340$, $p\text{-valor} < 0,000$), como apresenta a Figura 15:

FIGURA 15 - Temperamento *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A eficácia é elevada quando as decisões são tomadas racionalmente, nota-se no grupo de baixa eficácia que a coluna do temperamento emocional não aparece, revelando que os respondentes não tomam decisões levados pela emoção. A diferença entre o temperamento racional e o moderado é de 77,2% na eficácia elevada; entre moderado e emocional a diferença é de 86,6%; e a diferença entre racional e moderado é de 96,9%. No grupo de eficácia moderada a diferença entre racional e moderado é de 45%; entre moderado e emocional é de 81,8% e, entre racional e emocional é de 90%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre racional e moderado é de 42,8%.

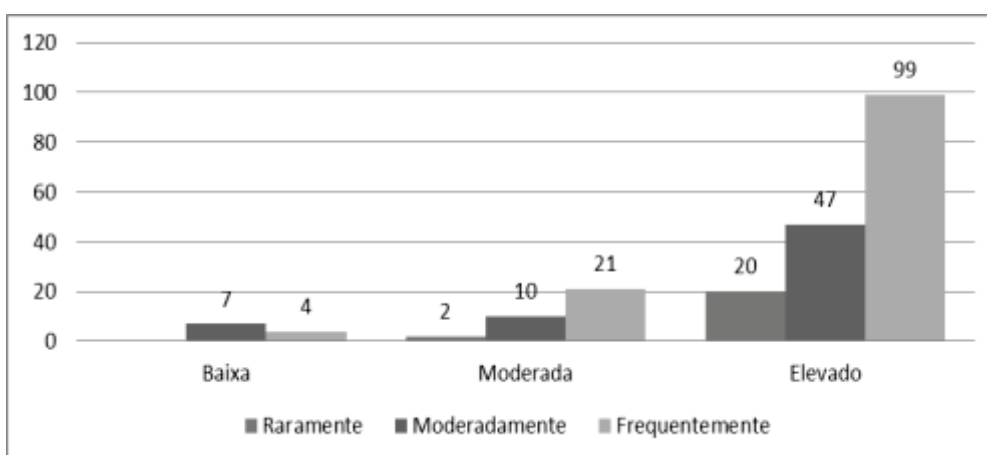
É possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e as alternativas utilizadas ($X^2 (4) = 1,567$, p-valor <0,000), conforme Figura 16:

FIGURA 16 - Alternativas utilizadas *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

As alternativas arriscadas apresentam maior eficácia, na categoria de eficácia elevada, a diferença entre a alternativa moderada e a arriscada é de 88,3%, a diferença entre moderada e segura é de 82,3%; e, entre segura e arriscada é de 97,9%. No grupo moderado a diferença entre alternativa arriscada e a moderada é de 90%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre arriscada e moderada é de 77,7%. Neste últimos a alternativa segura não aparece nos resultados.

Ao considerar a relação entre o conhecimento do resultado antecipado em relação à eficácia é possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre estas ($X^2(4) = 7,468$, p-valor <0,000) apresentadas na Figura 17:

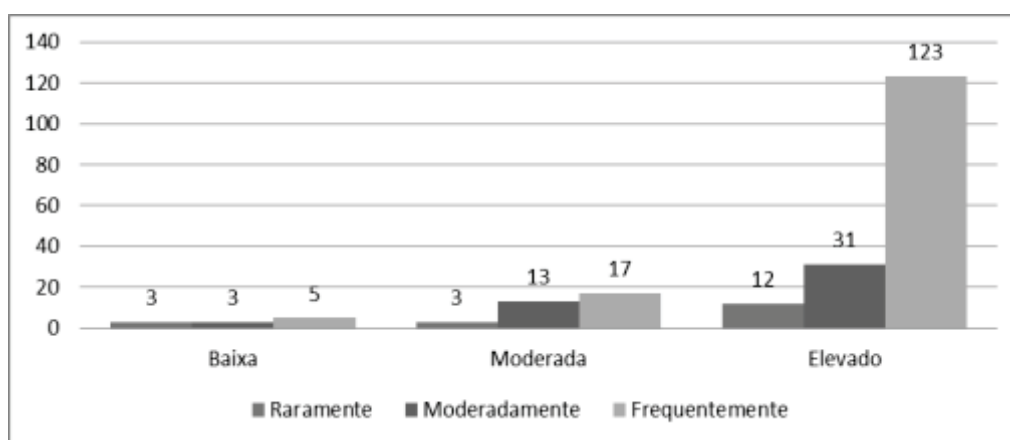
FIGURA 17 – Resultado antecipado *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

No grupo de eficácia elevada, a diferença entre a alternativa moderada e a frequente é de 52,5%; entre moderadamente e raramente a diferença é de 57,4% e; entre raramente e frequentemente é de 79,7%. No grupo de eficácia moderada a diferença entre frequentemente e moderadamente é de 52,3%; entre moderadamente e raramente é de 80% e entre raramente e frequentemente é de 90,4%. No grupo de baixa eficácia a diferença é de 42,8% entre as variáveis moderadamente e frequentemente.

Pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e o fato de considerar as alternativas cuidadosamente ($X^2(4) = 13,221$, p-valor $<0,000$), conforme Figura 18:

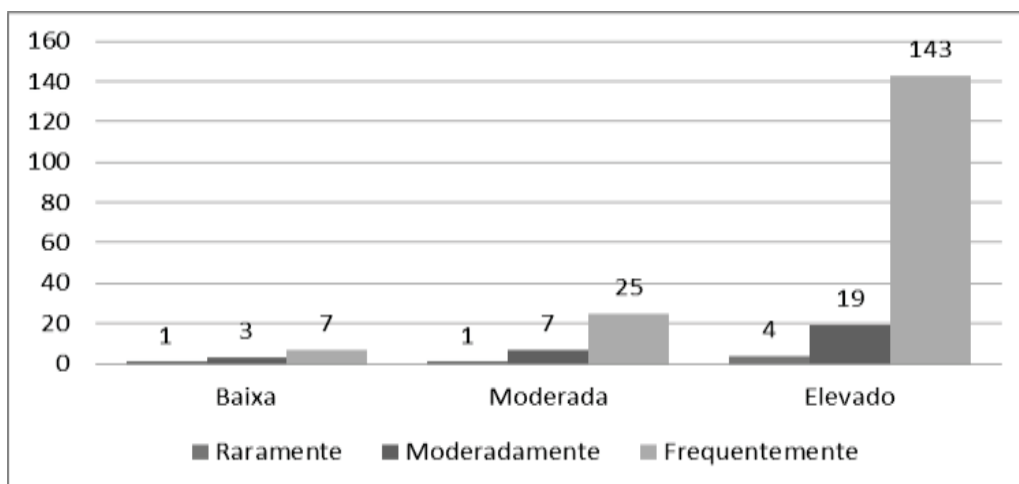
FIGURA 18 – Consideração das alternativas *versus* Eficácia



Fonte: a Autora (2014).

A diferença entre a consideração das alternativas moderadamente e a consideração frequente é de 74,7%, na categoria de eficácia elevada; entre moderadamente e raramente a diferença é de 61,2%; e, entre raramente e moderadamente é de 90,2%. No grupo de eficácia moderada a diferença entre alternativas frequentemente e moderadamente é de 23,5%; entre moderadamente e frequentemente é de 76,9%; e, entre raramente e frequentemente é de 82,3%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre moderadamente e frequentemente é de 40%; entre moderadamente e raramente é de 76,9%; e, entre raramente e frequentemente é de 82,3%.

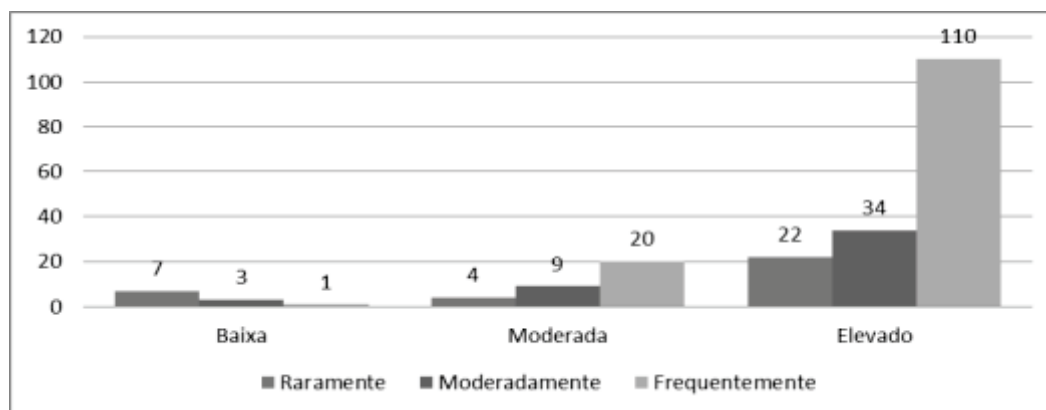
A eficácia em relação à consideração da opinião da equipe apresenta diferenças estatisticamente significativas ($X^2(4) = 5,938$, p-valor $<0,000$). A Figura 19 apresenta esta diferença:

FIGURA 19 – Consideração da opinião da equipe *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A consideração da opinião da equipe apresenta uma diferença de 86,7%, na categoria de eficácia elevada entre as alternativas moderada e frequente; entre moderadamente e frequentemente a diferença é de 78,9%; e, entre raramente e frequentemente é de 97,2%. No grupo de eficácia moderada a diferença entre moderadamente e frequentemente é de 72%; entre moderadamente e raramente é de 85,7%; e, entre raramente e frequentemente é de 96%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre frequentemente e moderadamente é de 57,1%; entre moderadamente e frequentemente a diferença é de 66,6%; e, entre raramente e frequentemente é de 85,7%.

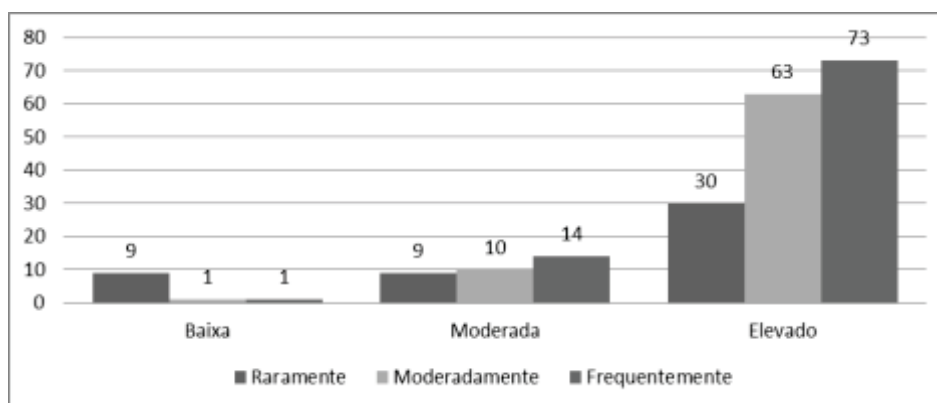
É possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e o fato de considerar a opinião dos subordinados ($X^2(4) = 23,145$, $p\text{-valor} < 0,000$), pois a eficácia maior se dá quando as opiniões são consideradas frequentemente, conforme Figura 20:

FIGURA 20 – Consideração da opinião dos subordinados pelo superior *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A diferença na consideração da opinião dos subordinados pelo superior é de 69% entre a consideração frequente e a moderada; entre a consideração moderada e a rara a diferença é de 35,2%; e entre a consideração rara e frequente a diferença é de 80%, naquelas agrupadas por elevada eficácia. No grupo de eficácia moderada a diferença entre frequentemente e moderadamente é de 55%; entre moderadamente e raramente é de 55,5%; e, entre frequentemente e raramente é de 80%.

A frequência da utilização do *feedback* relacionada à eficácia, demonstrada na Figura 18, possibilita afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre as alternativas ($X^2(4) = 24,382$, p-valor <0,000), como demonstrado na Figura 21: FIGURA 21 – Frequência de *feedback* versus Eficácia



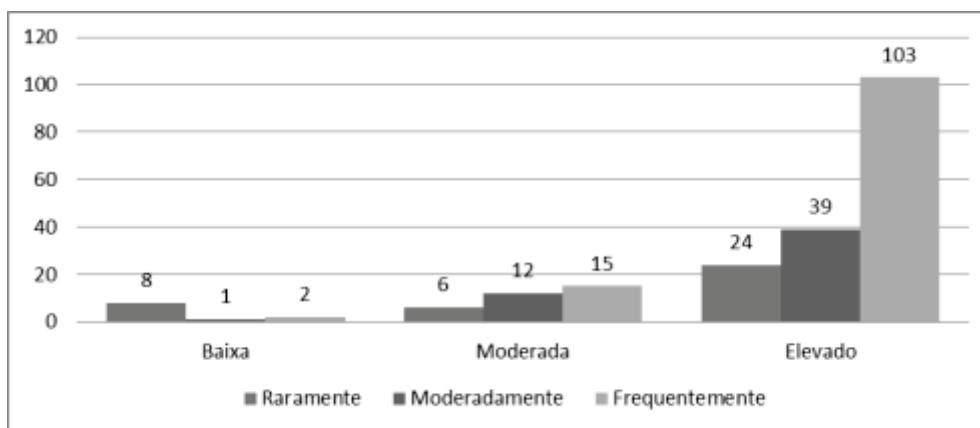
Fonte: a Autora (2014).

A diferença apresentada no grupo de eficácia elevada entre a eficácia moderada e a frequente é de 13,6%; entre as alternativas moderadamente e frequentemente é de 52,3%; e, entre as alternativas raramente e frequentemente é de 58,9%. No grupo de

eficácia moderada a diferença entre moderadamente e frequentemente é de 28,5%; entre moderadamente e raramente esta diferença é de 10%; e, entre raramente e frequentemente 35,7%. A diferença apresentada, no grupo de baixa eficácia, entre moderadamente e frequentemente não existe; entre moderadamente e frequentemente é de 88,8%; e, entre frequentemente e raramente é de 88,8%.

Em relação à frequência de reavaliação das decisões e a eficácia é possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas ($X^2(4) = 26,760$, p-valor $<0,000$). A diferença entre estas, no grupo de eficácia elevada, Figura 22:

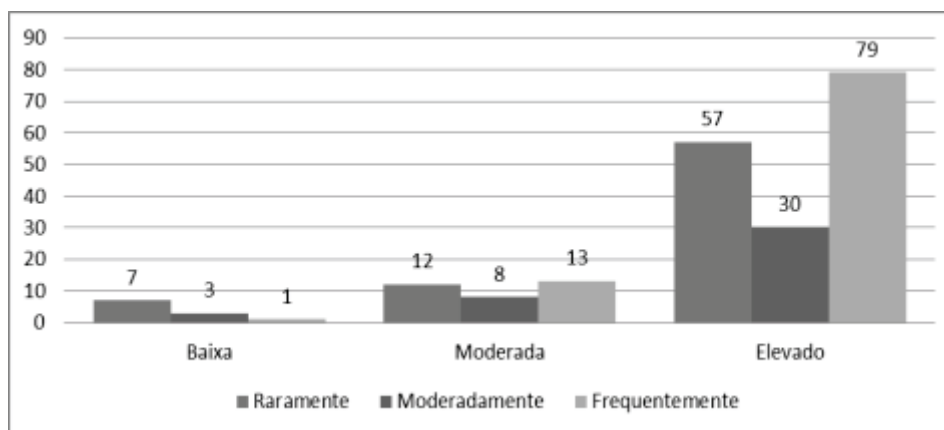
FIGURA 22 – Frequência de reavaliação da decisão *versus* Eficácia



Fonte: a Autora (2014).

No agrupamento de eficácia elevada, a diferença entre a reavaliação moderadamente e na frequentemente a diferença é de 62,1%; entre a reavaliação moderada e a rara a diferença é de 38,4%; e, entre a reavaliação rara e a frequente é de 76,6%. No grupo de eficácia moderada a diferença entre a reavaliação frequente e a moderada é de 20%; entre a reavaliação moderada e a rara é de 50%; e entre a rara e a frequente é de 60%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre a reavaliação frequente e a moderada é de 50%; entre a reavaliação moderada e a rara é de 87,5%; e, entre a rara e a frequente é de 75%.

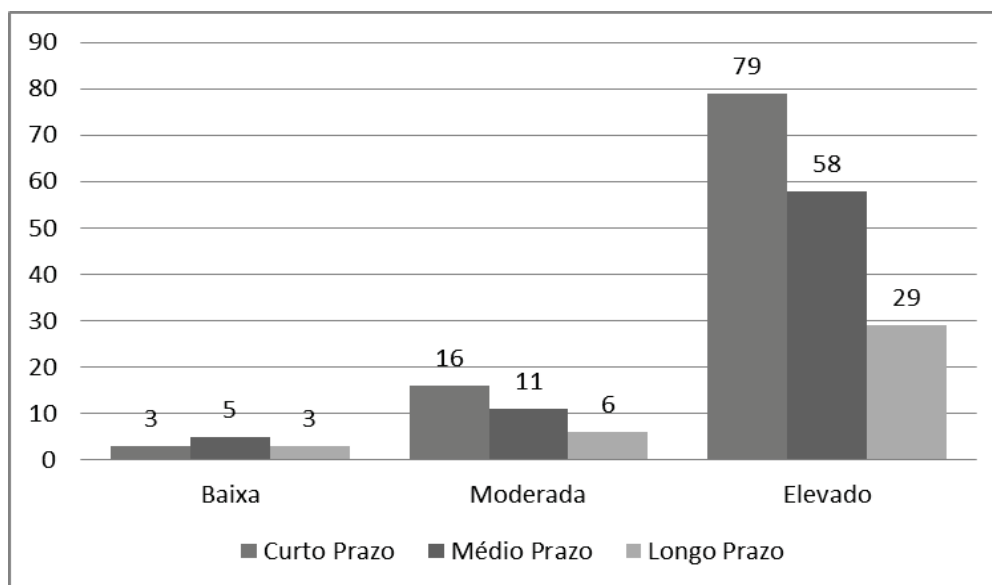
É possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia da decisão e a frequência de participação do respondente na seleção da equipe ($X^2(4) = 7,006$, p-valor $<0,000$), conforme Figura 23:

FIGURA 23 – Frequência de participação na seleção da equipe *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A diferença apresentada nesta figura é de 27,8% entre a participação na seleção da equipe rara e a frequente; entre a participação frequente e a moderada é de 62%; e, entre a participação moderada e rara é de 27,8%, no agrupamento de eficácia elevada. No grupo de eficácia moderada a diferença entre a participação rara e a frequente é de 7,6%; entre a moderada e a frequente é de 38,4%; e entre a moderada e a rara a diferença é de 33,3%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre a participação rara e a frequente é de 85,7%; entre moderada e frequente é de 66,6%; e, entre rara e moderado é de 85,7%.

Em consideração as variáveis de conhecimento dos resultados em prazos em relação à eficácia é possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas ($X^2(4) = 1,852$, p-valor <0,000), conforme Figura 24:

FIGURA 24 – Prazo *versus* Eficácia

Fonte: a Autora (2014).

A diferença entre o médio e curto prazo é de 26,5%, entre médio e longo prazo é de 50%; e a diferença entre longo e curto prazo é de 63,2%, naquelas agrupadas por elevada eficácia. No grupo de eficácia moderada a diferença entre curto e médio prazo é de 31,2%; entre médio e longo prazo é de 45,4%; e, entre curto e longo prazo é de 62,5%. No grupo de baixa eficácia a diferença entre médio e longo prazo é de 40%; entre médio e curto prazo é de 40%; e, entre longo e curto prazo não existe diferença.

Os dados analisados anteriormente apresentaram as variáveis em relação à eficácia de cada variável apresentada. Os resultados foram diversificados, chegando a ser nulos em algumas categorias.

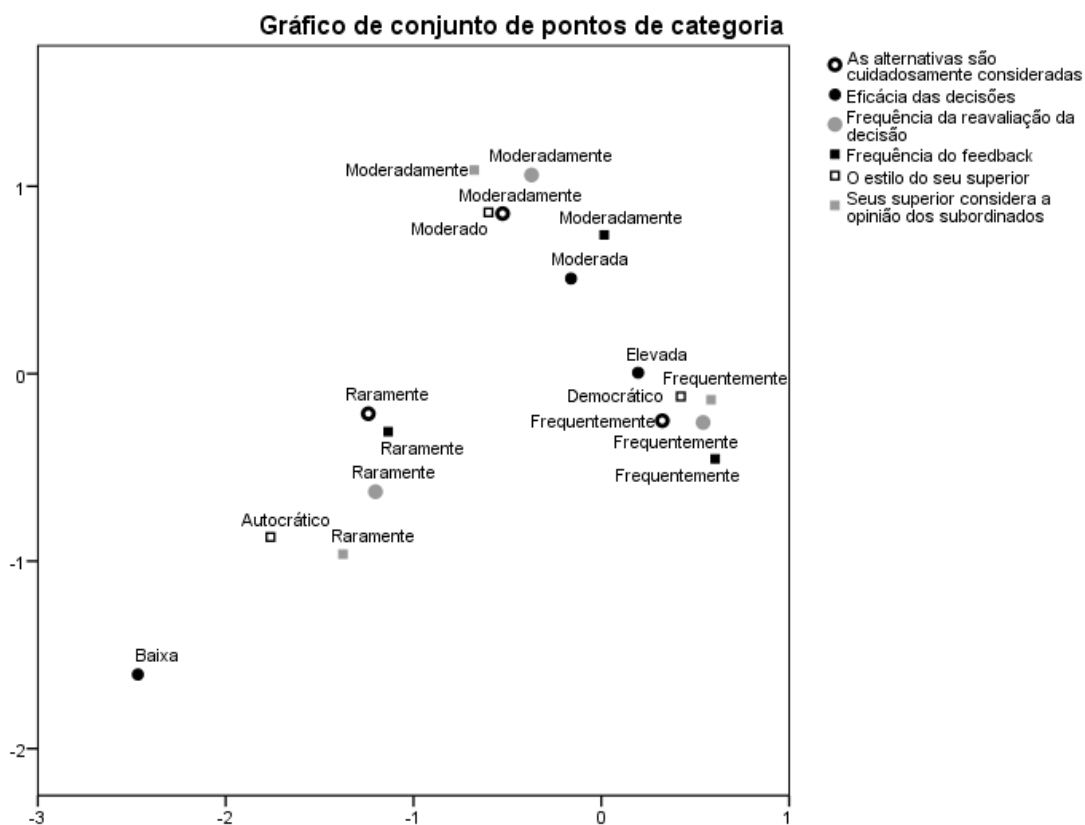
5.3 CRUZAMENTO MULTIVARIADO DE DADOS

O teste de análise de correspondência múltipla baseou-se na etapa anterior e considerou apenas os resultados com nível de significância igual ou a 0,05. Este teste agrupou as seguintes variáveis: a consideração cuidadosa das variáveis, a frequência da reavaliação da decisão, a frequência do *feedback*, o estilo de decisão do superior e a consideração da opinião dos subordinados pelo supervisor. Ressalta-se que desconsideraram-se as variáveis de tempo na corporação e nível hierárquico, pois

ambas, na presença das demais, degradaram o poder de agrupamento do teste empregado.

A Figura 25 mostra como as categorias das variáveis adotadas se agrupam:

FIGURA 25 – Pontos de categoria



Fonte: a Autora (2014).

Segundo Figura 25 pode-se afirmar que as decisões que apresentam eficácia elevada, concomitantemente, apresentam as seguintes características:

- a) frequentemente as alternativas são cuidadosamente consideradas;
- b) o estilo do superior imediato é democrático;
- c) o superior considera a opinião dos subordinados frequentemente;
- d) frequentemente existe a reavaliação da decisão e;
- e) o *feedback* realiza-se frequentemente.

Por sua vez, a eficácia moderada é acompanhada das seguintes características:

- a) as vezes as alternativas são cuidadosamente consideradas;
- b) o estilo do superior imediato não é nem democrático nem autoritário;
- c) nem sempre o superior considera a opinião dos subordinados;

- d) não é possível afirmar que a reavaliação da decisão é feita frequentemente ou moderadamente e;
- e) o *feedback* nem sempre é realizado.

Finalmente, a eficácia baixa apresenta as seguintes características:

- a) raramente as alternativas são cuidadosamente consideradas;
- b) o estilo do superior imediato é autocrático;
- c) raramente o superior considera a opinião dos subordinados;
- d) raramente existe a reavaliação da decisão e;
- e) o *feedback* raramente é realizado.

Em seguida, na Tabela 1, visualizando as correlações de Pearson, é possível observar a variação explicada de cada par de variáveis:

TABELA 1– Variáveis transformadas de correlações

	O estilo do superior	As alternativas consideradas com cuidado	Superior considera a opinião de subordinado	Frequência do feedback	Frequência da reavaliação da decisão	Eficácia da decisão
O estilo do superior	1,000	,270	,549	,295	,306	,340
As alternativas são consideradas com cuidado	,270	1,000	,279	,275	,220	,180
Superior considera a opinião de subordinado	,549	,279	1,000	,390	,460	,302
Frequência do feedback	,295	,275	,390	1,000	,385	,312
Frequência da reavaliação da decisão	,306	,220	,460	,385	1,000	,294
Eficácia das decisões	,340	,180	,302	,312	,294	1,000

Fonte: a Autora (2014).

É possível afirmar que o estilo do superior imediato do tomador de decisão explica 11,5% da eficácia da decisão. Da mesma forma, o fato de considerarem cuidadosamente as alternativas, esclarece 3,2% da eficácia. Assim como, a decisão do superior que considera a opinião dos subordinados explica 9% da eficácia. Bem como, a frequência de *feedback* explica 9,6% da eficácia da decisão. Igualmente, a frequência da reavaliação das decisões explica 8,41% da eficácia das decisões tomadas. Afirma-se ainda que a variação do estilo do superior esclarece 30,1% da consideração da opinião dos subordinados, da mesma forma que este estilo explica 9,3% da eficácia da frequência de reavaliação da decisão. De igual forma, a consideração da opinião do subordinado pelo superior apresenta 21,1% da eficácia da frequência de reavaliação da decisão. Pode-se afirmar que a frequência do *feedback* explica 14,8% da frequência de reavaliação da decisão.

5.4 SÍNTESE DA SEÇÃO

Os testes estatísticos aplicados apresentaram as características pessoais do decisor, o estilo de decisão e o impacto destas em relação à eficácia. O agrupamento destas variáveis com o teste Qui-quadrado e com a análise de correspondência múltipla permitiu demonstrar as variáveis que apresentam maior eficácia.

Conforme resultado do teste Qui-quadrado as decisões mais eficazes são tomadas por decisores racionais democráticos, que as tomam rapidamente, considerando a opinião dos subordinados e de sua equipe frequentemente. Estas decisões são tomadas coletivamente e são baseadas em dados, sendo orientadas para médio prazo. Apesar de utilizarem alternativas arriscadas em suas decisões, consideram as alternativas cuidadosamente e o resultado das mesmas é conhecido antecipadamente, e a reavaliação de decisão que não foi satisfatória é realizada frequentemente. O *feedback* das decisões é tomado frequentemente, e do mesmo modo os decisores participam da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe.

Por sua vez, o teste de análise de correspondência múltipla apresentou que as decisões de maior eficácia ocorrem com tomadores de decisões democráticos cujos superiores consideram a opinião dos subordinados com frequência, nas quais a

consideração cuidadosa das alternativas, a reavaliação das decisões que não deram certo e o *feedback* são realizados frequentemente.

Com tais análises estatísticas pode-se concluir que a variável que apresenta maior influencia na eficácia das decisões tomadas no âmbito da Polícia Militar do Paraná é o estilo do superior, sendo este democrático, e a variável que apresentou menor influência, mas não de menor importância, refere-se à consideração cuidadosa das alternativas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção sintetiza o estudo realizado a partir da retomada dos objetivos específicos propostos e a resposta à pergunta que norteou o trabalho, levantando as principais contribuições, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Inicialmente, se faz necessário resgatar os objetivos específicos propostos:

- a) utilizar o instrumento de coleta de dados desenvolvido por Dallago (2013) que represente os estilos pessoais de decisão, fundamentado em um referencial teórico: o instrumento selecionado foi um questionário (Anexo A) composto por vinte e duas perguntas que abrangiam questões para delimitação do perfil do respondente e para conhecimento da eficácia das decisões;
- b) aplicar o instrumento de coleta de dados na Polícia Militar do Paraná: Conforme descrito na Seção 6.4 a aplicação se deu a 210 respondentes de todos os graus hierárquicos e níveis dentro da corporação. O pronto atendimento dos militares contribuiu para o sucesso na obtenção de um grande número de respostas. Após o fim da fase de coleta dos dados, o passo seguinte foi o lançamento desses dados no software PASW Statistics 18, sendo armazenados com intuito de tabulação e aplicação dos testes estatísticos propostos;
- c) analisar os dados obtidos, buscando a existência de padrões formados segundo características do perfil dos respondentes em relação à eficácia das decisões tomadas: Segundo descrito na síntese da Seção 7.4 - Análise dos Dados Obtidos, foram empregados testes de cruzamento bivariado e multivariado que possibilitaram a análise características decisórias anteriormente explicitadas na pesquisa, cujas quais trouxeram conclusões relevantes para o estudo. Os resultados foram interpretados, averiguando relações entre as características pessoais dos decisores e a eficácia de suas decisões no ambiente da PMPR.

Concomitante ao atingimento dos objetivos, o problema, representado na forma de pergunta abaixo descrita, é respondida da seguinte forma:

“O estilo de decisão pessoal, dos tomadores de decisão da PMPR, afeta a eficácia da decisão?” Sim. Com as respostas obtidas o estilo de decisão pessoal afeta a

eficácia da decisão. Como demonstrado na análise dos dados tomadores de decisão que são racionais, democráticos, que consideram a opinião dos subordinados e de sua equipe apresentam maior eficácia, sendo as variáveis mais associadas à eficácia da decisão.

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O estudo apresentou algumas limitações que serão descritas e a partir destas serão apresentadas propostas para pesquisas futuras. Neste estudo não foi possível identificar o cargo nem a lotação do respondente, desta forma para os próximos estudos sugere-se aplicar o questionário apenas para respondentes que exerçam cargos de Oficial (Tenentes, Capitães, Majores, Tenentes – Coronéis e Coronéis) na Polícia Militar do Paraná. Os maiores postos do oficialato serão de difícil contato, portanto, os mais propensos a responder serão Tenentes e Capitães, o que incorrerá uma diminuição significativa no número de respostas; assim, o questionário pode ser melhorado acrescentando duas questões de cunho classificatório: (1) uma questão que permita ao respondente informar seu posto de trabalho, a fim de verificar a seção que apresenta maior eficácia e (2) uma questão para informar o cargo que o respondente exerce, a fim de verificar qual apresenta maior eficácia.

Com a aplicação do questionário de forma presencial percebeu-se a existência de dúvidas quanto à forma de preenchimento nas questões do segundo bloco, que apresentavam respostas em forma de escala intervalar, fato este que pode ter influenciado as respostas dos participantes desta pesquisa de forma *online*. Portanto, para obter respostas de maior confiabilidade, recomenda-se a aplicação do questionário presencialmente.

Estas limitações poderiam ter sido solucionadas com a aplicação de um pré-teste, porém logo que o questionário foi disponibilizado *online* mais de 100 respostas foram recebidas, portanto reformular o questionário e reaplicá-lo a este público se tornou uma opção inviável.

6.2 COMENTÁRIOS FINAIS

Este estudo permitiu conhecer as características pessoais que influenciam a tomada de decisão na Polícia Militar do Paraná. Há que se registrar que sua efetivação foi possível devido ao pronto atendimento dos militares para responder o questionário de forma rápida, tanto pela *web* quanto presencialmente, em seu horário de serviço.

Ao considerar que todos os colaboradores da instituição estão aptos a decidir, obteve-se um número de respostas considerável em relação aos militares lotados na área administrativa da Corporação. Estas são as que trarão tanto os problemas quanto as possíveis soluções destes, exigindo a tomada de decisão. Neste processo é fundamental o papel do gerenciamento das informações que possibilitará a escolha da alternativa que mais se adequa à solução do problema.

A eficácia do processo de tomada de decisão revelou-se, de certa forma inédita e inovadora, pois num ambiente rígido, hierarquizado e militarizado as características pessoais de decisores eficazes, como dito anteriormente, são a democracia e a consideração da opinião dos outros envolvidos na decisão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2009.

Brasil. Lei n. 16576, de 29 de setembro de 2010. Fixa o efetivo da Polícia Militar do Paraná em 26.747 militares estaduais e adota outras providências. Diário Oficial da União n. 8314 de 29 de setembro de 2010. Disponível em:

<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=56283&indice=1&anoSpan=2010&anoSelecionado=2010&isPaginado=true>>. Acesso em: 25 set 2013

_____. Lei n. 7, de 10 de agosto de 1854. Autoriza a organização de uma companhia de força policial[sic]. Diário Oficial n. 0 de agosto de 1854. Disponível em:

<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=20414&indice=1&anoSpan=1960&anoSelecionado=1854&isPaginado=true>>. Acesso em: 25 set 2013.

_____. Lei n. 1943, de 23 de junho de 1954. Altera os dispositivos da Lei nº 1.943, de 23 de junho de 1954 – Código da Polícia Militar do Paraná. Diário Oficial n. 98 de 5 de julho de 1954. Disponível em:

<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=14555&indice=8&anoSpan=1960&anoSelecionado=1954&isPaginado=true>> Acesso em: 25 set 2013.

_____. Lei n. 16575, de 28 de setembro de 2010. Dispõe que a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR) destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual. Diário Oficial n. 8314, de 29 de setembro de 2010. Disponível em:

<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=56275&codItemAto=436755>>. Acesso em: 25 set 2013

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9ª Edição. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006.

CRUZ, Yunier Rodriguez; DOMINGUEZ, Esther Galan. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 3, Dec 2007. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019652007000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 out 2013.

DALLAGO, Gabriel Carvalho. **Um estudo sobre características decisórias na companhia paranaense de energia**. Curitiba, 2013.

DRIVER, M. J. *et al.* **The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success**. New York: Harper & Row, 1990. 264p.

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

EGERT, Mickael. **A influência da cultura, gênero e da experiência decisória sobre a percepção do processo individual: um estudo do segmento têxtil e de confecção**. Curitiba, 2012. 174fl, Dissertação ao Mestrado de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

FREITAS, Henrique. *et al.* **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; ZANELA, Amarolinda Costa; MOSCAROLA, Jean. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, 81 v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000. Disponível em: <http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf>. Acesso em: 15 out 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 3ª edição, 2001.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publication: Sage Publications, 2001.

JONES, Manley Howe. **Tomada de decisão pelo executivo**. Tradução de Márcio Cotrim. São Paulo, Atlas, 1973.

KIRSCHENBAUM, S. **Influence of experience on information-gathering strategies**. Journal of Applied Psychology, v. 77, n. 3, p. 343-352, 1992.

MACADAR, Marie Anne. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de mestrado, PPGA/EA, 1998. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2070/000225414.pdf?sequence=>>> Acesso em: 05 nov 2013..

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 1990.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. 2006, p. 168. Disponível em:
<http://www.uapi.ufpi.br/conteudo/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf>. Acesso em: 10 out 2013.

PINSONNEAULT, Alain. KRAEMER, Keneth L. **Survey research methodology in Mis: na assessment**. Journal of Management Information Systems, 1993.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. Departamentos de Ensino. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, s/a[a]. Disponível em:
<<http://www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=14>>. Acesso em: 05 nov 2013.

_____. Histórico. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, s/a[b]. Disponível em:
<<http://www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=3>>. Acesso em: 15 out 2013.

_____. Organograma. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, s/a[c]. Disponível em
<<http://www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=10>>. Acesso em 05 nov 2013..

_____. Como ingressar na PMPR. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, s/a[d]. Disponível em
<<http://www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=69>>. Acesso em 05 nov 2013.

_____. Aprova a Portaria de Ensino da PMPR. Portaria do Comando geral n. 236, de 26 de fevereiro de 2008. Disponível em:
<http://www.policiamilitar.pr.gov.br/arquivos/File/pm1/Normas%20Administrativas/Portarias/2008_02_26_-_Portaria_CG_236_-_Portaria_de_Ensino.pdf>. Acesso em: 15 out 2013.

ROBBINS, S. P, COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Tradução de The new science of management decision. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1965.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. 2006.

THOMPSON JR., Arthur. **Tomada de decisões sob condições de certeza, riscos e incerteza**. Texto didático nº06. UFRGS – Universidade Federal de Rio Grande do Sul. 1995, p. 21. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdidaticos/Textodid06.pdf> > Acesso em: 10 out 2013.

