



# ARTIGOS

## EFICÁCIA PERCEBIDA DA DECISÃO E ESTILOS DECISÓRIOS: UM ESTUDO EM SETORES ADMINISTRATIVOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Cicero Aparecido Bezerra<sup>1</sup>, Bianca Louise Carvalho de Meira Prado<sup>1</sup>

1- Universidade Federal do Paraná

### RESUMO

---

O estudo busca associar características pessoais distintas de decisores em alguns setores administrativos da Polícia Militar do Paraná e a eficácia percebida das decisões. Trata-se de um estudo exploratório, empregando abordagem quantitativa (especificamente, análise de correspondência múltipla) junto a 210 policiais militares. Os resultados mostram que as decisões percebidas como sendo mais eficazes são encontradas junto aos respondentes que frequentemente avaliam alternativas; cujo superior imediato aparenta ser mais democrático; que frequentemente ouvem seus subordinados, reavaliam as decisões e fornecem feedback sobre a decisão tomada.

**Palavras Chave:** Polícia militar; Estilos de decisão; Eficácia; Análise de correspondência múltipla.

### ABSTRACT

---

The study aims to associate different personal characteristics of decision makers in some administrative sectors of the Military Police of Paraná and the perceived effectiveness of decisions. It is an exploratory research, employing a quantitative approach (specifically, multiple correspondence analysis) with 210 military police officers. The results show that decisions perceived to be more effective are found among respondents who frequently evaluate alternatives; whose immediate superior appears to be more democratic; who often listen to their subordinates, re-evaluate the decisions and provide feedback on the decision taken.

**Keywords:** Military police; Decision-making styles; Effectiveness; Multiple correspondence analysis.

Submetido em 04 de Novembro de 2017.

Aprovado em 22 de Novembro de 2017.

Sistema double blind review e Editoria Científica

## INTRODUÇÃO

---

Dentre as funções dos gestores, a tomada de decisão ocupa destaque visto que o resultado deste processo encontra-se associado ao desempenho da própria organização (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015). Neste contexto, grande importância deve ser dada às organizações públicas, visto que a assertividade das decisões tomadas em seu âmbito reflete na vida pública de forma integral. Em se tratando de organizações públicas, há que se lançar um olhar naquelas envolvidas na segurança. No Brasil, a segurança pública se configura como uma das maiores preocupações sociais (Tasca, Ensslin, & Ensslin, 2012). Quanto a isto, especificamente em relação às polícias militares, o processo decisório pode vir a causar mudanças significativas quanto à eficácia na segurança pública (Rodrigues, Nascimento, & Neiva, 2014).

Para Scalco, Amorim e Gomes (2012) são prementes pesquisas que abordem a eficiência dos agentes envolvidos no contexto da segurança pública – associando-as, inclusive, aos próprios tomadores de decisão. Tal fato é constatado na pesquisa de Nascimento e Cerqueira (2015) onde,

para os quais, o equilíbrio nas decisões impacta na atividade do policial, propriamente dita. Por outro lado, parece existir certa contradição ao se constatar que a polícia militar organiza-se em uma estrutura hierárquica rígida e centralizadora (Scalco, Amorim, & Gomes, 2012), indo de encontro às conclusões de Page e Ferguson (2011, p. 436) nas quais um ambiente mais democrático, com estilos pessoais “laissez-faire” promovem resultados mais eficazes. Mais do que a própria estrutura hierárquica, as pesquisas devem considerar os próprios indivíduos, policiais militares, visto que estes usam, “com graus distintos de poder decisório e distribuição gradativa de coercitividades, suas capacidades discricionárias para tomarem decisões acerca dos meios e modos para a produção consentida de soluções razoáveis” (Muniz & Paes-Machado, 2010, p. 443). Além disto, deve ser ressaltada a importância do debate acerca das pesquisas que envolvem os policiais militares quanto às suas próprias decisões (Monteiro, 2011).

Ainda que o comportamento do decisor seja um dos elementos que podem influenciar a própria eficácia da decisão (Mukherjee,

2011), trata-se de um tema pouco explorado (Lejarraga & Martinez-Ros, 2014). Também o são, as organizações militares de segurança pública (Rodrigues, Nascimento, & Neiva, 2014). Comprova-se: uma pesquisa realizada em 8 de fevereiro de 2017, no Portal de Periódicos da CAPES ([periodicos.capes.gov.br](http://periodicos.capes.gov.br)) não retornou nenhum registro com os termos “decisão” e “militar” tanto no campo “Título”, como no campo “Assunto”. Na base de periódicos Scielo Brasil ([www.scielo.br](http://www.scielo.br)), uma busca dos mesmos termos no campo “Palavras do título” também não trouxe nenhuma referência. Já no campo “Resumo”, oito registros foram recuperados, sendo que um deles aborda as decisões judiciais na ditadura militar argentina; outro sobre programas de capacitação na Polícia Militar de Santa Catarina; um que aborda a crise política de 1964; a influência do pai militar na carreira do filho; cooperação militar em ciência, tecnologia e inovação; revisão da literatura em inteligência competitiva inspirada nas atividades de inteligência militar; políticas de saúde após os anos de autoritarismo militar e; corte de árvores urbanas, em Belo Horizonte, quando do golpe militar de 1964. Já no Banco de Teses da CAPES ([bancodeteses.capes.gov.br](http://bancodeteses.capes.gov.br)), nas áreas de Administração, pelos mesmos termos, trouxe 220 registros, sendo que

nenhum deles sequer apresentava ambos no próprio título.

Tendo em vista a importância do tema, do próprio objeto de estudo, bem como da necessidade e carência de estudos que os envolvam, a presente pesquisa busca identificar a existência de relação entre estilos pessoais dos tomadores de decisão e a eficácia percebida das decisões em setores administrativos na Polícia Militar do Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, que emprega a análise de correspondência múltipla no sentido de tornar explícitas as percepções sobre a eficácia das decisões e os próprios estilos decisórios formados tanto individualmente, como quanto ao entorno direto dos respondentes. A abordagem empregada é justificada por Monteiro (2011, p. 1186), onde para o qual, estudos que envolvem aspectos de policiamento sofrem com a “forte ausência de cultura de pesquisa quantitativa”. Além disto, estudos sobre decisão tendo como objeto a Polícia Militar, a partir de “teorias, métodos e técnicas de pesquisa das ciências sociais” são capazes de “contribuir para abrir perspectivas, experimentar e agregar conhecimento aos repertórios dessas disciplinas” (Muniz & Paes-Machado, 2010, p. 438). De forma geral, pesquisas sobre a tomada de decisão no contexto policial

“iluminam aspectos escassamente estudados ou relativamente obscuros do tema” (Muniz & Paes-Machado, 2010, p. 443).

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

Esta seção apresenta a base teórica na qual as definições empregadas se sustentam. É importante que se esclareça que não se pretende esgotar os assuntos, mas sim sintetizá-los no sentido de formar um painel geral sobre o qual a pesquisa se sustenta.

## PROCESSO DECISÓRIO

---

Conceitualmente, o processo decisório pode ser definido como um “processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas” (Belfiore & Fávero, 2013, p. 2). Enquanto fenômeno epistemológico, o processo de tomada de decisão é apoiado por algumas teorias, a saber: a teoria da utilidade esperada descreve a esperança matemática de ocorrência de uma alternativa, ou seja, a decisão busca maximizar a medida de utilidade a partir de normas ou regras lógicas, enquanto que a teoria dos prospectos, leva em consideração a ponderação de ganhos e perdas (Stein, 2010); já a teoria dos jogos, apesar de não abordar diretamente o processo decisório,

estuda o contexto sistêmico no qual a decisão se insere (Fiani, 2009).

O processo de decisão pode ser visualizado em várias abordagens distintas (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015). Segundo Shimizu (2010, pp. 24-25), basicamente é possível compreendê-lo a partir das perspectivas do economista (no qual o decisor trabalha com todas as complexidades do mundo real e toma a decisão a partir de um padrão ótimo da realidade, selecionando a melhor alternativa encontrada) e do administrador (onde emprega um modelo drasticamente reduzido da realidade e aceita uma alternativa satisfatória para o problema). Já Lousada e Valentim (2011), citam quatro modelos: (1) racional, proposto em 1975 por James G. March e Herbert A. Simon, o qual pressupõe, basicamente, consiste na determinação de um problema, identificação das alternativas, análise das alternativas e, identificação de padrões que possam ser replicados; (2) processual, proposto em 1976 por Henry Mintzberg, Duru Raisinghani e Andre Theoret, onde as fases de uma decisão consistem na identificação de um problema, desenvolvimento de uma ou mais soluções e, seleção das alternativas; (3) anárquico, elaborado por Michael D. Cohen, James G. March, e Johan P. Olsen em 1972, no qual as decisões ocorrem pelo choque de

fluxos independentes de problemas, soluções, participantes e, situações envolvidas; (4) político, descrito por Graham Allison em 1971, onde a decisão está relacionada ao poder dos envolvidos e da rede de relacionamentos situadas no contexto do problema.

Seja como for, é importante ressaltar o papel do indivíduo neste contexto, visto não ser raras as definições que o envolvem: “escolha que alguém realiza, dentre, no mínimo, duas alternativas possíveis, utilizando um meio que julga ser melhor disponível para atingir determinado objetivo” (Antunes, Santos, Peleias, & Fernandes, 2004, p. 285); “curso de ação escolhido pela pessoa, como o meio mais efetivo à sua disposição, para alcançar os objetivos pretendidos” (Andrade, 2002, p. 2). Para Van Knippenberg, et al., (2015, p. 650) não há como dissociar os fatores cognitivo, social e motivacional do tomador de decisão ao abordar os problemas que envolvem sua atuação.

## ESTILOS DE DECISÃO

---

Estudos que abordam o indivíduo tomador de decisão justificam-se a partir do momento em que o estilo decisório pode ser compreendido como o padrão de resposta habitual de uma pessoa ao deparar-se com

uma situação que necessita de sua ação (Ahmed, Hasnain, & Venkatesan, 2012). Indivíduos com maior introversão tendem a pensar e operacionalizar suas ideias antes de externá-las; por outro lado, indivíduos extrovertidos buscam debater suas ideias com outros para esclarecê-las; além disto, o estilo cognitivo de alguns decisores pode ser marcado pelo pensamento rápido e metódico, enquanto outros são caracterizados por um processo mais analítico e cuidadoso, empregando uma abordagem, mais reflexiva (Ahmed, Hasnain, & Venkatesan, 2012).

De forma geral, Moron (1998) e Zanela (1999), baseados nos trabalhos de Simon (1997) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), propõem algumas características que distinguem os tomadores de decisão – características estas, associadas à influência dos gestores e background do próprio indivíduo, bem como aos elementos que envolvem as multidimensões culturais:

- Consideração de opiniões dos pares e/ou subordinados: Edwards e Elwyn (2006) tratam da coletividade das decisões, onde, estas são caracterizadas por requerer a coparticipação de pelo menos duas partes. Tal colaboração envolve o compartilhamento de informações para que seja concluída a tomada de decisões, preferencialmente com as partes concordando sobre esta conclusão;

- Imposição da decisão: segundo Page e Ferguson (2011) trata-se de um contínuo entre a forma como as decisões são comunicadas, de tal forma que, em um extremo reside a ordem sem liberdade (no estilo autocrático) e no outro, a liberdade sem ordem (no estilo democrático);

- Racionalidade (ou emotividade) empregada: Fan (2016) apresenta estilos individuais que estão mais (ou menos) associados às decisões puramente racionais (executivos, conservadores, monárquicos, foco) e emocionais (legislativos, liberais, hierárquicos, abrangentes);

- Propensão ao risco: é observado que as pessoas se distinguem quanto ao emprego da intuição na presença de decisões com riscos elevados (Pachur & Spaar, 2015);

- Conhecimento antecipado das consequências: associado ao contínuo racionalidade/emotividade, o conhecimento antecipado das consequências distingue as pessoas ao envolver aspectos de conflito interno, vigilância, complacência e, até mesmo, anulação (Brew, Hesketh, & Taylor, 2001);

- Avaliação de alternativas: Para Mihaela (2015), tomadores de decisão mais sistemáticos tendem a serem mais analíticos, minuciosos, enquanto que aqueles mais intuitivos avaliam as alternativas de forma mais sistêmica.

Para Moron (1998) também há que se levar em consideração a orientação temporal em relação à decisão, que indica a propensão do decisor em ser perseverante ou mais ligado a resultados imediatos. Além disto, a

autora citada observa a participação na seleção da própria equipe, como sendo uma situação capaz de apontar para a distinção na tomada de decisão (Moron, 1998). Já Zanela (1999), baseada em Simon (1997), destaca, inclusive, os elementos de feedback e revisão das decisões como sendo associados ao próprio decisor.

Em todo caso, não se trata de um campo de estudos no qual se observa a existência de consenso nas abordagens empregadas, ou até mesmo clareza, atribuídas à inexistência de instrumentos que possibilitem a síntese de dados coletados em estudos prévios (Thunholm, 2009).

## **POLÍCIA MILITAR**

---

Segundo Muniz e Paes-Machado (2010, p. 437), o campo de estudos sobre policiamento “desenvolveu-se nos Estados Unidos na segunda metade dos anos 60, e no Reino Unido, na década de 80, estendendo-se depois a outros países do mundo”. Conceitualmente Brodeur (2004, p.482) define o termo “polícia” a partir dos estudos de Egon Bittner, nos quais se trata de “um mecanismo de distribuição de uma força coercitiva não negociável, colocada a serviço de uma compreensão intuitiva das exigências de uma situação”, visto se tratar de um paradigma sob o qual são realizados

contínuos estudos sobre este objeto. Para Amaral (1997, p. 184) diz respeito ao “conjunto de funções necessárias ao funcionamento e à conservação da cidade-Estado”, associando o termo diretamente à segurança “civil” e o diferenciando de “militar” no sentido de que este é a “antítese conceitual de civil, no sentido primitivo os que se domiciliavam na cidade (os civis) e os que estavam fixados fora da civita (os militares)”, com a posterior “militarização transitória de determinadas funções estatais ligadas à segurança pública”.

Porém, a distinção entre a atuação “civil” e “militar” é observada claramente por Brodeur (2004, p. 483): a função do exército é, por excelência, militar, sendo empregada no contexto de uma guerra, com o objetivo declarado de “obter uma vitória decisiva sobre o adversário, definida como o inimigo a ser abatido ou aniquilado”; enquanto que a função da polícia é a de se interpor entre “duas ou mais partes, cujo confronto precede sua intervenção [cuja finalidade é] o restabelecimento de uma ordem sempre provisória”. A natureza da polícia tem seu contexto associado à “noção de controle social e suas dinâmicas descontínuas na vida social”, na qual se traduz na sustentação do exercício de poder e autoridade, como objeto de aplicação da lei ou de

determinada “ordem pactuada” (Muniz & Paes-Machado, 2010, p. 438).

Quando de sua estruturação e organização, a polícia militar brasileira adotou o modelo da polícia francesa, com rígida hierarquia e disciplina, dedicação exclusiva e permanente do pessoal lotado, cuja remuneração vem dos cofres públicos (Ribeiro, 2011) e estão inseridas na constituição brasileira como “força de natureza militar, subordinadas ao controle e à coordenação do Exército Brasileiro” (Sousa, 2014, p. 243). A Constituição Federal do Brasil (Brasil, 2006), em seu capítulo III – Da Segurança Pública, do Título V – Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas, ao atribuir ao Estado a responsabilidade pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, identifica os seguintes órgãos como responsáveis: polícia federal (apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento aos interesses da União; prevenir e reprimir tráfico ilícito de entorpecentes, contrabando e descaminho; exercer funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras e de polícia judiciária da União), polícia rodoviária federal (patrulhamento ostensivo das rodovias federais), polícias civis (ressalvada a competência da União, atuar como polícia judiciária e a apuração de infrações penais,



exceto as militares), polícias militares (preservação da ordem pública), corpos de bombeiros militares (atividades de defesa civil).

No Brasil, as polícias militares se originaram em 1808 com a chegada de D. João VI que estabeleceu um aparato de guarda equivalente ao existente em Portugal, batizado aqui de Divisão Militar da Guarda Real de Polícia do Rio de Janeiro. A criação desta organização deu-se em função do crescimento populacional do Rio de Janeiro, aliado à própria necessidade de segurança da nobreza recém-chegada de Portugal. Já no século 19, com o crescimento das cidades interioranas foram estabelecidos corpos policiais também nas províncias: Minas Gerais em 1811, Pará em 1820, Bahia e Pernambuco em 1825, sendo estas as que mais se assemelham, na formação e estrutura, às atuais polícias militares estaduais (Agência Senado, 2013). No Paraná, foi criada em 1854, tendo destacada participação na proteção do Estado e, a partir do fim do Estado Novo, a partir de 1946, sua prioridade passou a ser orientada para a segurança do cidadão (Polícia Militar do Paraná, entre 2000 e 2014).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

A presente pesquisa classifica-se como exploratória pelo fato de investigar a existência de padrões subliminares presentes nas características existentes de uma amostra. Quanto ao procedimento de análise, empregaram-se técnicas quantitativas bi e multivariadas, com destaque para a Análise de Correspondência Múltipla.

O instrumento de coleta de dados baseou-se em Freitas, et al., (1998, p. 4) e Zanella (1999) de tal forma que, em virtude da técnica de análise empregada, utilizou-se somente as questões de escalas cultural dimensionais. Além disto, optou-se por adotar os padrões empregados por Meneguzzo e Bezerra (2016), conforme mostrado no Quadro 1:

**Quadro 1 – Questões**

Questão	Escala	Suporte teórico
Considerações para decisão orientadas para o curto ou longo prazo	De 1 a 5, onde 1 equivale ao orientação de curto prazo e 5, de longo prazo.	Nemkova, <i>et al.</i> (2015), Tikuisis, Vartanian e Mandel (2014).
Decisões coletivas/individuais	De 1 a 5, onde 1 equivale à total individualidade e 5, total coletividade.	Edwards e Elwyn (2006); Uzonwanne (2014).
Estilo autoritário/consultivo	De 1 a 5, onde 1 equivale ao estilo puramente autocrático e 5, puramente democrático.	Campbell, Goodie e Foster (2004); Thunholm (2009).
Tomada de decisão lento/rápido	De 1 a 5, onde 1 equivale a decisões lentas e 5, rápidas.	Sahm e Weizsäcker (2015), Tikuisis, Vartanian e Mandel (2014).
Decisor racional/emocional	De 1 a 5, onde 1 equivale a decisões puramente racionais e 5, puramente emocionais.	Uzonwanne (2014); Ahmed, Hasnain e Venkatesan (2012).
Propensão ao risco	De 1 a 5, onde 1 equivale a decisões puramente arriscadas e 5, puramente seguras.	Campbell, Goodie e Foster (2004).
Conhece antecipadamente as consequências das decisões	Frequência de 1 a 5, onde 1 equivale a raramente e 5, frequentemente.	Uzonwanne (2014), Afonso, Garganta e Mesquita (2012).
Considera cuidadosamente alternativas na tomada de decisão	Frequência de 1 a 5, onde 1 equivale a raramente e 5, frequentemente.	Nemkova, <i>et al.</i> (2015); Ahmed, Hasnain e Venkatesan (2012).
Consulta à equipe de trabalho	Frequência de 1 a 5, onde 1 equivale a raramente e 5, frequentemente.	Uzonwanne (2014); Ahmed, Hasnain e Venkatesa (2012).
Consulta aos subordinados	Frequência de 1 a 5, onde 1 equivale a raramente e 5, frequentemente.	Uzonwanne (2014); Ahmed, Hasnain e Venkatesa (2012); Bäck, <i>et al</i> (2011).
Ocorrência de feedback da decisão tomada	Frequência de 1 a 5, onde 1 equivale a raramente e 5, frequentemente.	Stewart, Mumpower e Holzworth (2011).
Realização de reavaliação de decisões	Frequência de 1 a 5, onde 1 equivale a raramente e 5, frequentemente.	Stewart, Mumpower e Holzworth (2011); Bäck, <i>et al</i> (2011).
Participação na seleção da equipe	Frequência de 1 a 5, onde 1 equivale a raramente e 5, frequentemente.	Elder (2010); Jain (2015).

Fonte: adaptado de Freitas, et al. (1998), Zanela (1999) e Meneguzzo e Bezerra (2016).

Também foi submetida aos respondentes uma questão sobre a percepção da eficácia de suas decisões, com uma escala de 1 a 10 (onde 1 indica uma decisão nada eficaz e 10 indica a percepção de máxima eficácia). É importante conceituar o termo “eficácia”. Associado ao processo de produção, eficácia “é a medida de quão próximo se chegou dos objetivos previamente estabelecidos” (Martins & Laugeni, 2006, p. 12). Em termos de sistemas, o conceito se mantém alinhado ao anterior, pois se trata de “medida do quanto um sistema atinge seus objetivos” (Stair & Reynolds, 2006, p. 9). No contexto do indivíduo, não há distinções semânticas em relação às abordagens conceituais associadas aos processos de produção e de sistemas: para Olson, Liu e Shultz (2012) eficácia pessoal é a percepção na própria habilidade de positivamente contribuir com a consecução de objetivos estabelecidos; o mesmo termo é definido por Emich (2012) como sendo a capacidade das pessoas em produzir esforços que produzem resultados desejados; também Du, Shin e Choi (2015) abordam a eficácia sob a perspectiva da percepção do profissional, entendendo que a eficácia é a crença no sucesso na realização de uma tarefa; já Martin, et al., (2015) definem eficácia como a convicção de sucesso perante o esperado, destacando a importância da própria percepção dos

executivos quanto a esta medida, tendo empregado em seu estudo com 213 empresas tecnológicas, variável dicotômica para aferir a eficácia percebida. Assim sendo, no presente estudo toma-se eficácia como a percepção individual quanto as próprias decisões terem alcançado os objetivos propostos – tal como empregado por Meneguzzo e Bezerra (2016).

Além disto, os respondentes foram caracterizados pelas seguintes questões: gênero (com as opções “feminino” e “masculino”); idade (com as opções “até 25 anos” e “de 26 a 35 anos”, “de 36 a 45 anos”, “de 46 a 55 anos”, “acima de 56 anos”); tempo na organização (com as opções “até 1 ano” e “de 2 a 5 anos”, “de 6 a 15 anos”, “acima de 16 anos”); escolaridade (com as opções “ensino médio”, “graduação”, “especialização”, “mestrado” e “doutorado”) e; nível organizacional (com as opções “operacional”, “tático” e “estratégico”).

À época da coleta de dados, o efetivo de policiais militares consistia em 27.329. Os dados foram coletados junto aos policiais que trabalhavam nas Seções PM/1 (Seção de Pessoal) e PM/4 (Seção de Logística) da capital e do interior do Paraná, escolhidos pela Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Paraná por atuarem administrativamente

na corporação, bem como aos colaboradores que atuam na seção administrativa do Hospital da Polícia Militar do Paraná, totalizando uma amostra de 210 respondentes – todos policiais militares. Julga-se necessário esclarecer o fato de a amostra ter sido não probabilística por conveniência: (1) inicialmente o questionário teve que ser validado por instâncias superiores da PMPR que, de acordo com diretivas internas, indicaram as Seções mais propícias à responderem; (2) os pesquisadores não tiveram permissão para acessar aleatoriamente os policiais lotados

nas Seções indicadas. Estes fatos não desacreditam pesquisas que optam por este modelo de amostragem (Hair Jr, Babin, Money, & Samouel, 2005), tendo em vista ter sido a única alternativa para a coleta de dados (Cooper & Schindler, 2003). Porém, há que se frisar que os resultados circunscrevem-se tão somente à amostra coletada (Bruni, 2013; Marconi & Lakatos, 2009).

O procedimento de análise seguiu o protocolo apresentado no Quadro 2:

**Quadro 2 – Protocolo de análise**

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

Fonte: compilado pelo autor (2017).

Para as análises empregaram-se os softwares Microsoft® Excel® 2007 e IBM® PASW Statistics® 18.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

---

Os respondentes classificaram-se, quanto às características pessoais, com a seguinte distribuição: 9% das respostas foram de mulheres (91% dos respondentes classificaram-se como homens); 1,4% afirmaram possuir até 25 anos, 23,3% de 25 a 35 anos, 48,1% de 36 a 45 anos e 27,1% acima de 45 anos; em relação ao tempo de corporação, 8,6% informaram estar vinculados em até cinco anos quando da realização da pesquisa, 10% de 6 a 10 anos, 11,9% entre 11 e 15 anos e, 69,5% afirmaram estar há mais de 15 anos; em relação à escolaridade, 31% afirmaram possuir apenas o ensino médio, 48,6% a graduação, 1% especialização e, 19,5% mestrado; quanto ao nível hierárquico, 76,7% declararam situar-se no nível operacional, 11,9% tático e, 11,4% estratégico.

Quanto às questões envolvendo o estilo de decisão, apesar das mesmas terem se apresentarem em uma escala intervalar de 1 a 5, optou-se por classificá-las de tal forma que as respostas 1 e 2 formaram um grupo indicando a opção à esquerda da escala, 4 e

5 indicando a opção mais à direita e, a resposta 3, o ponto intermediário. Tal procedimento foi realizado em função da natureza das próprias variáveis que apresentam um forte componente qualitativo – cujos detalhes presentes na escala original pouco poderiam acrescentar na análise empregada. Além disto, ainda que os respondentes tenham sido informados de que não seriam identificados ao responder as questões, a classificação garante maior coletivização ao se relatar os resultados.

Assim sendo, em relação ao estilo de decisão, o cenário encontrado é descrito a seguir:

- Decisões ao curto ou longo prazo: 33,8% tomam decisões no curto prazo, 22,9% no longo prazo (43,3% classificaram-se como intermediários);
- Individuais ou coletivas: 13,3% informaram serem mais individualistas, 48,6% mais coletivos e, 38,1% classificaram-se no meio termo;
- Estilo do superior: 10% informaram que o superior imediato é mais autocrático, 70%, democrático e, 20% moderado entre estes extremos;
- Decisões baseadas em dados ou impressões: 63,8% tomam decisões baseadas em dados, 4,8% em impressões, enquanto que 31,4% informam tomar decisões hora baseadas em dados e hora em impressões pessoais;
- Tempo para tomada de decisões: 9% tomam decisões mais lentamente,

54,3% mais rapidamente e, 36,7% julgam estar no meio termo;

• Racionalidade ou emocionalidade: 75,7% são mais racionais, 2,9% emocionais e, 21,4% classificaram-se como nem puramente racionais, nem puramente emocionais;

• Propensão ao risco: 1,4% tomam decisões mais seguras, 88,1% mais arriscadas e, 10,5% intermediárias.

Quanto à frequência em que as decisões são consideradas, a Tabela 1 mostra os resultados:

**Tabela 1 – Frequências de decisões**

Variáveis	Raramente	Moderadamente	Frequentemente
Conhecimento antecipado dos resultados	10,5%	30,5%	59%
Avaliação cuidadosa das alternativas	8,6%	22,4%	69%
Consideração da opinião da equipe	2,9%	13,8%	83,3%
Consideração da opinião da equipe pelo superior	15,7%	21,9%	62,4%
Feedback	22,9%	35,2%	41,9%
Reavaliação da decisão	18,1%	24,8%	57,1%
Participação na seleção da equipe	36,2%	19,5%	44,3%

Fonte: os autores (2017).

Finalmente, na amostra obtida verificou-se que 46,7% das respostas indicaram que os resultados são conhecidos no curto prazo, 18,1% no longo prazo e, 35,2% no médio. Quanto à eficácia das decisões tomadas, 5,2% perceberam serem pouco eficazes, 79% muito e, 15,7% moderadamente eficazes.

Quanto à relação da eficácia percebida da decisão com o gênero do respondente não é possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas ( $\chi^2(2) = 3,277$ , p-valor < 0,194) – o mesmo acontece com a idade ( $\chi^2(6) = 10,10149$ , p-valor < 0,119) e nível de escolaridade ( $\chi^2(6) = 6,133$ , p-valor < 0,408). Por outro lado, encontraram-se diferenças em relação ao tempo na corporação ( $\chi^2(2) = 14,222$ , p-

valor < 0,027) e nível hierárquico ( $\chi^2(4) = 11,154$ , p-valor < 0,025).

Já em relação à caracterização do estilo do respondente em relação à eficácia percebida da decisão, o Quadro 3 apresenta os resultados que indicam distinção entre os grupos formados:

**Quadro 3 – Características de estilo em relação à eficácia**

Variável	X <sup>2</sup> (4)	p-valor
Curto ou longo prazo	8,449	0,076
Individuais ou coletivas	2,093	0,719
Autocrático ou democrático	27,929	0,000
Dados ou impressões	0,741	0,946
Prazo para tomada de decisões	2,464	0,651
Racionalidade ou emotividade	7,340	0,119
Propensão ao risco	1,567	0,815
Conhecimento antecipado dos resultados	7,468	0,113
Avaliação cuidadosa das alternativas	13,221	0,010
Consideração da opinião da equipe	5,938	0,204
Consideração da opinião da equipe pelo superior	23,145	0,000
Feedback	24,382	0,000
Reavaliação da decisão	26,760	0,000
Participação na seleção da equipe	7,006	0,136
Eficácia percebida da decisão	1,852	0,736

Fonte: os autores (2017).

Nota-se, portanto, que existem percepções diferentes quanto à eficácia da decisão, quando se distinguem os tomadores de decisão pelo fato de serem democráticos ou autocráticos, a frequência com que se consideram as alternativas, o fato do superior considerar a opinião dos subordinados e, a frequência de feedback.

Como os testes bivariados apresentaram, em alguns casos, diferenças estatisticamente significativas, a próxima etapa trata de identificar como os respondentes se agrupam e se distanciam a partir destas diferenças. Utilizou-se da Análise de Correspondência Múltipla, uma vez que as variáveis são de natureza qualitativa, nominais. Este método de análise consiste

em distribuir os agrupamentos distintos em  $n$  dimensões. Assim sendo, há que se identificar o número aceitável de dimensões, em um total possível de 12, a partir dos alfas de Cronbach, autovalores e inércias de cada dimensão, conforme mostrado no Quadro 4

**Quadro 4 - Alfas de Cronbach, autovalores e inércias das dimensões**

Dimensão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alfa	0,747	0,505	0,153	0,034	0,080	0,171	0,398	0,525	0,582	0,670	1,026	1,863
Autovalor	0,650	1,727	1,146	0,973	0,937	0,875	0,751	0,695	0,673	0,642	0,539	0,392
Inércia	0,442	0,288	0,191	0,162	0,156	0,146	0,125	0,116	0,112	0,107	0,090	0,065

Fonte: os autores (2017).

Apenas a primeira dimensão apresenta um valor, para o alfa de Cronbach, no mínimo, apropriado para a representação dos agrupamentos. Porém, no intuito de prover uma visualização mais abrangente do cenário encontrado, o estudo emprega um plano bidimensional uma vez que, ao avaliar

os autovalores, verifica-se que somente as duas primeiras dimensões representam 36,46% do total das 12 possíveis dimensões.

Já as categorias das variáveis são distribuídas no plano bidimensional a partir de suas massas e inércias, conforme mostrado no Quadro 5:

**Quadro 5 – Massas, inércias e frequência das categorias**

Variável	Categorias	Frequências	Massas	Inércias
Idade	Até 25 anos	3	0,002	0,123
	De 25 a 35 anos	49	0,029	0,096
	De 36 a 45 anos	101	0,060	0,065
	Acima de 45 anos	57	0,034	0,091
Nível hierárquico	Operacional	161	0,096	0,029
	Tático	25	0,015	0,110
	Estratégico	24	0,014	0,111
Estilo do superior	Autocrático	21	0,013	0,113
	Moderado	42	0,025	0,100
	Democrático	147	0,088	0,038
Consideração alternativas	Raramente	18	0,011	0,114
	Moderadamente	47	0,028	0,097
	Frequentemente	145	0,086	0,039
Consulta opiniões	Raramente	33	0,020	0,105
	Moderadamente	46	0,027	0,098
	Frequentemente	131	0,078	0,047
Frequência feedback	Raramente	48	0,029	0,096
	Moderadamente	74	0,044	0,081
	Frequentemente	88	0,052	0,073
Frequência reavaliação	Raramente	38	0,023	0,102
	Moderadamente	52	0,031	0,094
	Frequentemente	120	0,071	0,054
Eficácia percebida	Baixa	11	0,007	0,118
	Moderada	33	0,020	0,105
	Elevada	166	0,099	0,026

Fonte: os autores (2017).

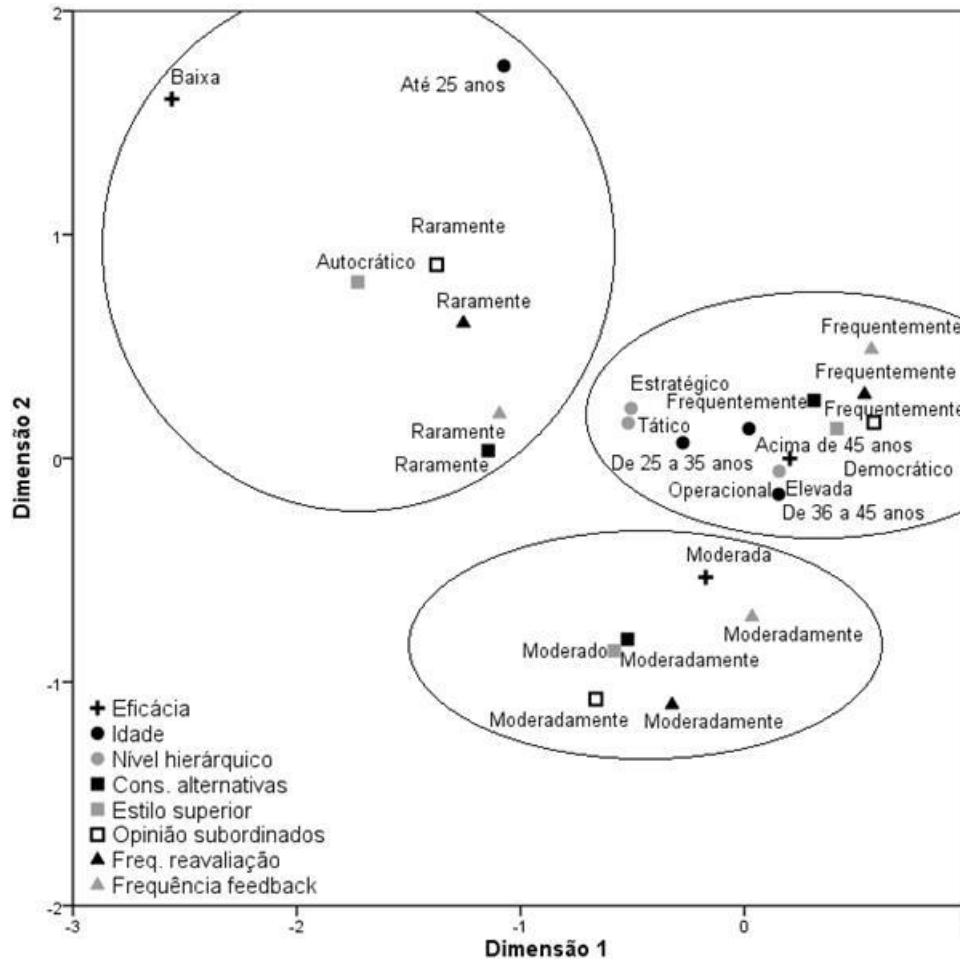


As massas indicam que em relação à idade, a categoria “de 36 a 45 anos” apresenta maior influência sobre as demais; para o nível hierárquico, o agrupamento classificado como “operacional” é o que mais aproxima as respostas; quanto ao estilo do superior, a categoria “democrático” apresenta maior influência sobre as demais; já para as variáveis que representam a consideração cuidadosa de alternativas, a mais influente é de categoria “frequentemente” (para a consulta de opiniões de subordinados, feedback e reavaliação de alternativas, as mais influentes são também as categorias “frequentemente”), enquanto que para a eficácia percebida, a categoria de “elevada” é a mais influente. Já as inércias mostram a capacidade de explicação da variância total, de tal modo que em relação à idade a categoria de “até 25 anos” é a mais explicativa; ao passo que, para o nível hierárquico, ocorre um equilíbrio entre os grupos “tático” e “estratégico”; quanto ao estilo do superior imediato, a categoria que mais explica a variância do grupo é a “autocrático” e, para a consideração de alternativas, consulta de opiniões de subordinados, feedback e, reavaliação de alternativas, a categoria com a melhor capacidade de explicação (de cada uma, respectivamente) é a que indica as ocorrências mais raras, sendo que para a

eficácia percebida, a categoria “baixa” é a que melhor explica a variância encontrada nas categorias.

Assim sendo, as respostas às variáveis que apresentaram categorias que se agrupam entre si, distribuem-se conforme apresentado na Figura 1

Figura 1 – Distribuição das categorias



Fonte: os autores (2017).

Nota-se que, na categoria de maior eficácia percebida, agruparam-se as respostas que indicam que os indivíduos da amostra são mais democráticos e mais frequentemente consideram alternativas antes da tomada de decisão, reavaliam a decisão tomada, fornecem feedback, ouvem a opinião dos subordinados (característica também encontrada junto ao seu superior imediato) e possuem idade acima de 25 anos, lotados em todos os níveis hierárquicos. Paradoxalmente, as decisões menos eficazes

foram encontradas junto aos respondentes que afirmaram ser mais autocráticos, e que raramente avaliam alternativas, reavaliam a decisão, costumam dar feedback e ouvir seus subordinados (da mesma forma, seus superiores também agem desta maneira) – neste agrupamento, também se encontram os respondentes que afirmaram possuir até 25 anos de idade.

Finalmente, o Quadro 6 apresenta a correlação entre as variáveis transformadas:

**Quadro 6 – Correlações entre as variáveis transformadas**

Variável	Teste	Idade	Nível hierárquico	Estilo superior	Cons. alternativas	Opinião subordinados	Frequência feedback	Freq. reavaliação
Estilo superior	r	0,094	0,040	1,000	0,271	0,548	0,296	0,303
	p-valor	0,175	0,562	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Cons. alternativas	r	0,032	-0,001	0,271	1,000	0,279	0,272	0,212
	p-valor	0,647	0,994	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002
Opinião subordinados	r	0,063	0,171	0,548	0,279	1,000	0,390	0,461
	p-valor	0,364	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Frequência feedback	r	0,006	-0,007	0,296	0,272	0,390	1,000	0,383
	p-valor	0,926	0,916	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Freq. reavaliação	r	0,095	0,221	0,303	0,212	0,461	0,383	1,000
	p-valor	0,169	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000
Eficácia	r	0,157	0,203	0,340	0,179	0,303	0,315	0,301
	p-valor	0,023	0,003	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000

Fonte: os autores (2017).

Não é possível afirmar que os coeficientes de correlação associados à eficácia percebida são elevados – coeficientes de correlação que giram em torno de 0,3 são classificados por Ricardo, Caldeira e Corso (2009) como moderados. Ainda assim, entre eles, se destacam aqueles relacionados à influência do estilo do superior imediato no tomador de decisão (que, isoladamente, é capaz de explicar 11,56% da variação encontrada da eficácia percebida), o fato de ouvir a opinião dos subordinados (que explica 9,18% da eficácia), o fornecimento de feedback quanto à decisão tomada (associado a 9,92% da variabilidade presente na eficácia) e, a frequência de reavaliação da decisão (com um poder de explicação de 9,06%). Além disto, todos estes coeficientes são positivos, indicando que as decisões se tornam mais eficazes na

medida em que a postura do superior imediato varia de autoritário para democrático e, nos casos onde, quanto mais frequentemente (1) os subordinados são consultados, (2) é fornecido feedback e (3) as decisões são reavaliadas, também maior é a eficácia decisória notada.

É necessário que se confrontem os resultados encontrados com outras pesquisas. É importante destacar que, tendo em vista a escassez de estudos que tratam especificamente dos temas abordados (Bretas & Rosemberg, 2013), os achados da presente pesquisa serão colocados à luz de estudos que tratam de estilos decisórios pessoais em organizações distintas, com o intuito de formar paralelos. Não se pretende aqui (e nem há subsídios para tal) acarear as organizações, mas sim os estilos decisórios dos indivíduos que delas fazem parte:

• Quanto ao fato das decisões mais eficazes serem percebidas em contextos onde o superior imediato promove uma cultura democrática no processo de tomada de decisão, este aspecto aproxima-se dos resultados publicados por Morrell (2005), onde, em um experimento controlado realizado com estudantes de uma universidade norte-americana, descobriu que decisões tomadas em um cenário deliberativo apresentam níveis mais elevados de eficácia. Além disto, Ferguson (2011) ressalta o aumento em produtividade na presença de líderes democráticos;

• Quanto ao efeito da consulta aos subordinados, os achados no presente trabalho acompanham pesquisas realizadas anteriormente. O estudo conduzido por Kuijpers, Joosten e Natris (2012) com 165 profissionais da área da saúde, concluiu que o envolvimento de subordinados no processo de decisão traz resultados favoráveis à organização, tanto no curto, quanto no longo prazo. Já Cunningham, Olshfski e Abdelrazek (2009) notaram que, dentre executivos em serviços públicos, aqueles que mais envolveram seus subordinados no processo de decisão, obtiveram mais eficácia na implementação da própria decisão.

• Em relação ao feedback, os resultados encontrados alinham-se aos de Tikuisis, Vartanian e Mandel (2014), onde, em um experimento realizado com 130 voluntários das Forças Armadas Canadenses, verificou-se que as decisões tomadas foram mais eficazes (em tarefas com níveis baixos e intermediários) na presença de feedbacks mais precisos. Porém, a associação entre a eficácia percebida e a frequência com que o feedback é

fornecido não encontrou respaldo na pesquisa de Lurie e Swaminathan (2009), na qual um grupo de 253 graduandos mostrou que feedbacks fornecidos mais frequentemente levavam a um declínio na performance da decisão.

• Comparado ao estudo que originou a presente pesquisa, Zanela (1999) encontrou que, no Brasil e nos EUA, os tomadores de decisão frequentemente reavaliam as decisões tomadas (ainda que raramente voltem atrás, após a decisão) – o que é a realidade presente na amostra pesquisada.

São resultados que apontam para o comportamento colaborativo/coletivo dos tomadores de decisão abordados na presente pesquisa. Somado a isto, nota-se a eficácia percebida pelos decisores na medida em que as decisões são deliberadas (sob a forma de avaliação de alternativas, reavaliação da decisão e feedback).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Julga-se necessário resgatar o objetivo norteador da pesquisa: identificar a existência de relação entre estilos pessoais dos tomadores de decisão e a eficácia percebida das decisões em setores administrativos na Polícia Militar do Estado do Paraná. Neste sentido, o estudo atingiu o objetivo proposto, visto que, na amostra coletada, destacaram-se características comuns entre os respondentes que

percebem a própria eficácia da mesma forma. Especificamente, é possível afirmar que as decisões mais eficazes, são aquelas tomadas por decisores que se julgam mais democráticos e que frequentemente fornecem feedback das decisões, ouvem seus subordinados, reavaliam os resultados e, consideram as alternativas envolvidas no processo. Já aqueles que percebem que a decisão tomada nem sempre apresenta elevado grau de eficácia são aqueles que apresentam resultados diametralmente opostos às características do primeiro grupo. Cabe frisar que tanto o tempo na organização, quanto o nível hierárquico apresentaram, de modo geral, as menores correlações, indicando serem elementos com reduzida capacidade de associação às demais variáveis.

Seja como for, o estudo não se encontra isento de limitações. A primeira delas relaciona-se ao fato de que, ainda que se tenha obtido um número expressivo de respostas, não foi possível generalizar os resultados obtidos. Também se registra o fato de que não se identificou a patente dos respondentes. Além disto, ao se adaptar o instrumento de coleta de dados originalmente proposto, não se descarta a possibilidade de perda de informações. Julga-se também importante destacar como limitação da presente pesquisa o fato dos

respondentes terem fornecido opiniões a partir de suas próprias percepções – neste caso, não se pode garantir a existência de vieses pessoais no quadro de respostas.

As próprias limitações encontradas estabelecem subsídios para pesquisas futuras. Neste sentido, sugere-se a replicação do estudo em um número maior de respondentes no sentido de fortalecer (ou até mesmo, refutar) as evidências encontradas. Ao se ampliar a base de respostas é importante que fossem introduzidas questões sobre a patente dos respondentes. Além disto, julga-se de interesse acadêmico que fosse avaliada a capacidade de reprodutibilidade dos resultados quando comparado ao instrumento original de pesquisa, no qual o presente estudo se baseou. Associado a este quesito, é importante o desenvolvimento de variáveis que estivessem menos sujeitas a vieses pessoais, tornando os resultados futuros mais robustos.

Finalmente, os resultados encontrados podem contribuir com a teoria em tomada de decisão no sentido de trazer elementos capazes de agregar com o corpo de conhecimento da área. Especificamente, a presente pesquisa fortalece estudos que associam os resultados das decisões às características inerentes e pessoais do

tomador de decisão. Além disto, a prática organizacional é fortalecida na medida em que seja possível aprimorar, refinar e replicar as características que contribuem com a eficácia da decisão junto à corporação, encontradas nos resultados apresentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Afonso, J., Garganta, J., & Mesquita, I. (2012). Decision-making in sports: the role of attention, anticipation and memory. *Brazilian Journal of Kinanthropometry and Human Performance*, 14(5), 592-601.
- Agência Senado. (2013). Polícias militares têm origem no século 19. Acesso em 6 de dezembro de 2017, disponível em Senado Notícias: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/11/25/policias-militares-tem-origem-no-seculo-19>
- Ahmed, A., Hasnain, N., & Venkatesan, M. (2012). Decision making in relation to personality types and cognitive styles of business students. *The IUP Journal of Management Research*, XI(2), 20-29.
- Amaral, L. O. (outubro/dezembro de 1997). Violência e crime, sociedade e Estado. *Revista de Informação Legislativa*, 34(136), 181-190.
- Andrade, E. L. (2002). *Introdução à pesquisa operacional* (3 ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Antunes, J., Santos, E. S., Peleias, I. R., & Fernandes, F. C. (2004). Análise da decisão. In: L. J. Corrar, & C. R. Theóphilo, *Pesquisa operacional*. São Paulo: Atlas.
- Bäck, E. A., Esaiasson, P., Gilliam, M., Svenson, O., & Lindholm, T. (2011). Post-decision consolidation in large group decision-making. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 320-328.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administração: novo cenário competitivo* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Belfiore, P., & Fávero, L. P. (2013). *Pesquisa operacional*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brasil. (2006). *Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 52/2006 e pelas Emendas Constitucionais nos 1 a 6/94*. Brasília: Senado federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.
- Bretas, M. L., & Rosemberg, A. (janeiro/julho de 2013). A história da polícia no Brasil: balanço e perspectivas. *Topoi. Revista de História*, 14(26), 162-173.
- Brew, F. P., Hesketh, B., & Taylor, A. (january de 2001). Individualist-collectivist differences in adolescent decision making and decision styles with Chinese and Anglos. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 1-19.
- Brodeur, J. P. (setembro/dezembro de 2004). Por uma sociologia da força pública: considerações sobre a força policial e militar. *Caderno CRH*, 17(42), 481-489.
- Bruni, A. L. (2013). *Estatística aplicada à gestão empresarial* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (september de 2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311.

Carvalho, H. (2008). *Análise multivalorada de dados qualitativos* (1 ed.). Lisboa: Sílabo.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração* (7 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Cunningham, R., Olshfski, D., & Abdelrazek, R. (march de 2009). Paradoxes of collaboration: managerial decision styles. *Review of Public Personnel Administration*, 29(1), 58-75.

Du, J., Shin, Y., & Choi, J. N. (march de 2015). Convergent perceptions of organizational efficacy among team members and positive work outcomes in organizational teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 178-202.

Edwards, A., & Elwyn, G. (2006). Inside the black box of shared decision making: distinguishing between the process of involvement and who makes the decision. *Health Expectations*, 9, 307-320.

Elder, S. D. (2010). Recruiting, training, and retaining high-performance development teams. *New Directions for Higher Education*, 2010(149), 81-88.

Emich, K. J. (2012). Transpersonal efficacy: how efficacy Pperceptions of single others influence task performance. *Human Performance*, 25(3), 235-254.

Fan, J. (june de 2016). The role of thinking styles in career decision-making self-efficacy among university students. *Thinking Skills and Creativity*, 20, 63-73.

Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ferguson, E. D. (winter de 2011). What Adlerians consider important for communication and decision-making in the workplace: mutual respect and democratic leadership style. *The Journal of Individual Psychology*, 67(4), 432-437.

Fiani, R. (2009). *Teoria dos jogos* (3 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Freitas, H., Jenkins, M., Moscarolla, J., Becker, J. L., Zanela, A. C., & Macadar, M. A. (1998). A survey research design to better know the decision-makers, first results: inside & outside the USA. 11th Bled International Bled Electronic Commerce Conference. 11, p. 14. Bled: Bled: University of Maribor.

Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill Education.



Jain, A. (august de 2015). Learning by hiring and change to organizational knowledge: countering obsolescence as organizations age. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1-21.

Kuijpers, R., Joosten, T., & Natris, D. (march de 2012). Participation in decision-making when designing care programmes and integrated care pathways. *International Journal of Care Pathways*, 16(1), 25-30.

Lejarraga, J., & Martinez-Ros, E. (2014). Size, R&D productivity and decision styles. *Small Business Economics*, 42(3), 643-662.

Lousada, M., & Valentim, M. L. (janeiro/março de 2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(1), 147-164.

Lurie, N. H., & Swaminathan, J. M. (march de 2009). Is timely information always better? The effect of feedback frequency on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 315-329.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Técnicas de pesquisa* (7 ed.). São Paulo: Atlas.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.

Martin, G., Washburn, N., Makri, M., & Gomes-Mejia, L. R. (may-june de 2015). Not all risk taking is born equal: the behavioral agency model and CEO's perception of firm efficacy. *Human Resource Management*, 54(3), 483-498.

Martins, P. G., & Laugení, F. P. (2006). *Administração da produção* (2 ed.). São Paulo: Saraiva.

Meneguzzo, C. A., & Bezerra, C. A. (august de 2016). Personal styles and perceived effectiveness in decision-making: a comparative study between public and private university in Brazil. *International Journal of Engineering Research and Application*, 6(8), 47-54.

Mihaela, P. L. (may de 2015). Personality variables in decision-making. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 187, 658-662.

Monteiro, R. (outubro/dezembro de 2011). A corporação investigada: uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. *História, Ciências, Saúde*, 18(4), 1186-1190.

Moron, M. A. (1998). *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, RS, Brasil.

Morrell, M. E. (march de 2005). Deliberation, democratic decision-making and internal political efficacy. *Political Behavior*, 27(1), 49-69.

Mukherjee, K. (2011). Thinking styles and risky decision-making: further exploration of the affect–probability weighting link. *Journal of Behavioral Decision Making*, 24(5), 443-455.

Muniz, J. O., & Paes-Machado, E. (dezembro de 2010). Polícia para quem precisa de polícia: contribuições aos estudos sobre policiamento. *Caderno CRH*, 23(60), 437-447.

Nascimento, D. A., & Cerqueira, T. C. (2015). Concepções de professores da Academia de Polícia Militar de Brasília acerca de seus alunos. *Educação e Pesquisa*, 41(4), 899-912.

Nemkova, E., Souchon, A. L., Hughes, P., & Micevski, M. (2015). Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting. *Journal of International Marketing*, 23(3), 41-65.

Olson, D. A., Liu, J., & Shultz, K. S. (2012). The influence of Facebook usage on perceptions of social support, personal efficacy, and life satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3/4), 133-144.

Pachur, T., & Spaar, M. (september de 2015). Domain-specific preferences for intuition and deliberation in decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 303-311.

Page, L. J., & Ferguson, E. D. (winter de 2011). What adierians consider important for communication and decision-making in the workplace: mutual respect and democratic. *The Journal of Individual Psychology*, 67(4), 432-437.

Polícia Militar do Paraná. (2017). Diretoria de Ensino e Pesquisa. Acesso em 14 de fevereiro de 2017, disponível em Departamentos de ensino: <http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=14>

Polícia Militar do Paraná. (entre 2000 e 2014). Histórico. Acesso em 6 de dezembro de 2017, disponível em Polícia Militar do Paraná: <http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=3>

Ribeiro, L. C. (2011). História das polícias militares no Brasil e da Brigada Militar no Rio Grande do Sul. XXVI Simpósio Nacional de História. 26, pp. 1-21. São Paulo: São Paulo: ANPUH.

Ricardo, G. D., Caldeira, G. V., & Corso, A. C. (2009). Prevalência de sobrepeso e obesidade e indicadores de adiposidade central em escolares de Santa Catarina, Brasil. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 12(3), 424-435.

Rodrigues, L. G., Nascimento, T. G., & Neiva, E. R. (julho/setembro de 2014). Valores organizacionais e atitudes frente à mudança: o caso da Polícia Militar do Distrito Federal. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(3), 574-591.

Sahm, M., & Weizsäcker, R. K. (january de 2015). Reason, intuition, and time. *Managerial and Decision Economics*, 37(3), 195-207.

Scalco, P. R., Amorim, A. L., & Gomes, A. P. (janeiro/abril de 2012). Eficiência técnica da Polícia Militar em Minas Gerais. *Nova Economia*, 22(1), 165-190.

Shimizu, T. (2010). *Decisão nas organizações* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4 ed.). New York: Free Press.

Sousa, J. K. (dezembro de 2014). O status militar da polícia ostensiva nas constituições brasileiras, sob a ótica da proteção ao pacto federativo. *Revista Controle*, 12(2), 229-247.

Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2006). Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Stein, J. (2010). A teoria da decisão. Rio de Janeiro: Elsevier.

Stewart, T. R., Mumpower, J. L., & Holzworth, R. J. (2011). Learning to make selection and detection decisions: the roles of base rate and feedback. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25, 522-533.

Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (maio/junho de 2012). A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 647-675.

Thunholm, P. (2009). Military leaders and followers - do they have different decision styles? *Scandinavia Journal of Psychology*, 50, 317-324.

Tikusis, P., Vartanian, O., & Mandel, D. R. (september de 2014). Effect of feedback mode and task difficulty on quality of timing decisions in a zero-sum game. *Human Factors*, 56(6), 1062-1076.

Uzonwanne, F. (june de 2014). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*, 15(3), 287-299.

van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M., & George, G. (2015). Information, attention, and decision making. *Academy of Management Journal*, 58(3), 649-657.

Zanela, A. I. (1999). A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, RS, Brasil.

## Contato

---

**Cicero Aparecido Bezerra,**

Possui graduação em Informática pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1992), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2007). Atualmente é professor adjunto do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Tem experiência na área de Engenharia de Software e Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão de Negócios, atuando principalmente nos seguintes temas: sistemas de informação, análise de dados e planejamento estratégico.

Universidade Federal do Paraná/Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação

E-mail: [cicero.bezerra@ufpr.br](mailto:cicero.bezerra@ufpr.br)

**Bianca Louise Carvalho de Meira Prado**

Graduada em Gestão da Informação na Universidade Federal do Paraná (2014).

Universidade Federal do Paraná/Curso de Graduação em Gestão da Informação

Email: [biancameiraprado@gmail.com](mailto:biancameiraprado@gmail.com)