

Estilos de decisão de funcionários públicos: uma aplicação na Prefeitura Municipal de Porto Velho-Rondônia

Rosália Maria Passos da Silva

Doutoranda do Programa de Doutorado
Interinstitucional em Administração –
DINTER UNIR/UFRGS
rosaliapassos@unir.br

João Luiz Becker

Doutor. Docente do Programa de Doutorado
Interinstitucional em Administração –
DINTER UNIR/UFRGS
jlbecker@ea.ufrgs.br

Resumo

Conhecer estilos decisórios de funcionários públicos é importante para o processo de tomada de decisão pois além de ser um dos fatores que impactam esse processo, influenciam também no dia a dia da Instituição. Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa tipo *survey*, por meio eletrônico, na Prefeitura Municipal de Porto Velho, junto a funcionários de diferentes níveis hierárquicos. Com um total de 273 respondentes utilizou-se a técnica análise fatorial. Como resultado, foram identificados três fatores ou componentes principais, que ao serem analisados mostraram que os estilos existentes permitem que as decisões sejam tomadas de forma coletiva em reuniões com os subordinados, objetivas, embasadas em informações, racionais, orientadas para o futuro com impacto em longo prazo.

Palavras-chaves: estilos decisórios, modelos de estilos decisórios, análise fatorial, componentes principais.

1 Introdução

A tomada de decisão informada pode muito bem ser caracterizada como a principal característica do ser humano, o que nos distingue das demais espécies. Assim, não é surpresa que o processo de tomada de decisão seja objeto de intensa reflexão, sendo estudado há muito tempo. Decisões em contextos organizacionais são especialmente importantes, pois são capazes de modificar de forma significativa uma organização. Para o vencedor do prêmio Nobel em economia de 1978, Herbert Alexander Simon, decisão e gestão são sinônimos (SIMON, 1960). Simon considerava que administrar é fazer coisas e tomar decisão (SIMON, 1979). Mintzberg (1976) define processo decisório como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso específico de ação. Para Bechara (2005), a tomada de decisão é um processo de reflexão sobre as consequências de uma escolha certa. Consistente com os autores citados Rogers e Blenko (2006) asseveram que a decisão é fundamental nos negócios.

Nesse sentido, para determinar qual a melhor forma de decisão para a instituição é preciso observar a eficiência e eficácia. Decisões tomadas por grupos são mais eficazes porque além de gerar mais alternativas, são de melhor qualidade e ainda, na medida em que seus membros participam de uma decisão, o grupo aceita melhor a solução. Decisões tomadas por indivíduos são mais eficientes por que utilizam menos tempo e envolvem menor quantidade de recursos. (ROBBINS, 2006).

Ao longo do tempo, várias abordagens sobre o processo decisório foram desenvolvidas, mais conhecidas por suas rotulações, racional, racional limitada, incremental, política, “lata de lixo”, estratégica, etc., algumas de caráter normativo e outras de caráter descritivo. Ao estudar o processo decisório, deve-se entender qual delas é utilizada no momento da decisão, o que para Freitas *et al.* (1997) depende do gestor como indivíduo e do seu estilo gerencial. Para Alqarni (2003) cada estilo gerencial é influenciado por variáveis demográficas, cultura, classe social, educação etc. Nutt (1979) explica que o estilo de decisão é resultante da experiência do decisor. Para Driver (1979) o estilo de tomada de decisão de cada gestor é definido como o padrão habitual que uma pessoa usa no processo decisório. Ainda nessa linha, Harren (1979) coloca que a característica que um indivíduo possui para perceber a necessidade de decidir e tomar decisão é o seu estilo decisório.

Driver (1991) explica que cada pessoa aprende a usar cada um dos estilos em graus variados. Para a maioria das pessoas um estilo predomina quando a pressão no ambiente é moderada, enquanto um segundo estilo predomina quando sob extrema pressão. Corroborando com o autor, Brousseau *et al.* (2006) afirmam que as circunstâncias também influenciam o estilo de decisão, e assim sendo, um gerente precisa ter a capacidade de utilizar todos os estilos. Assim, é importante para qualquer organização verificar quais são os estilos decisórios de seus gerentes.

Pesquisadores como Freitas e Kladis (1996) ao estudar o gerente nas organizações embasados no Modelo de Driver *et al.*, argumentam da importância de se bem caracterizar o estilo do decisor, principalmente se há uma expectativa relacionada a implantação de sistemas de informação voltados para o apoio à decisão.

Martinsons (2006) compara estilos de decisão de líderes empresariais americanos, japoneses e chineses e conclui que cada um tem seu estilo que é resultante de diferentes necessidades de realização, de poder etc. A conclusão do autor é que estilos de decisão tem implicação com os negócios internacionais e ainda, que executivos que se permitem trabalhar com esses negócios devem ser capazes de conciliar diferentes estilos a fim de alcançarem o sucesso. (BROUSSEAU *et al.*, 2006).

Noro *et al.* (2008) estudando o estilo decisório de gerentes de empresas moveleiras de uma cidade do Rio Grande do Sul concluíram que os gerentes estudados tomam decisões de forma racional e lógica, significando que trabalham com uma quantidade significativa de informações e tentam analisar todas as alternativas disponíveis. Segundo os autores esses gerentes tomam decisões com cuidado o que pode minimizar erros.

Assim, o que se depreende de diferentes estudos é que, seja com foco na implantação de sistemas de informação de apoio à decisão, seja quando se compara estilos decisórios de executivos internacionais, seja para conhecer o estilo decisório de gestores em determinada região ou setor da economia, esse é um aspecto importante do processo decisório.

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa empírica levada a cabo de julho a outubro de 2012 junto aos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Porto Velho, com o objetivo de verificar o estilo decisório predominante. É parte de um estudo doutoral onde se pretende estudar o processo decisório na Prefeitura Municipal de Porto Velho. Seus resultados poderão servir para embasar o planejamento do Município, com vistas ao provimento de informações relevantes para subsidiar os tomadores de decisão em seus processos decisórios.

A pesquisa foi conduzida na forma de uma pesquisa tipo survey, com questionário administrado eletronicamente, amostrando a opinião de 273 funcionários que se dispuseram a

respondê-lo. A fim de dar embasamento teórico conceitual a este artigo, colocam-se a seguir alguns modelos de estilo de decisão que contribuíram para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

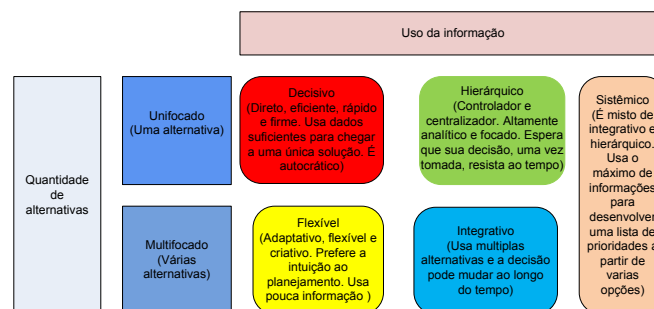
2 Modelos de estilos de decisão

2.1 Modelo de Driver

Brousseau *et al.* (2006) observam que os estilos de decisão possuem diferenças que podem ser consideradas essenciais: como a informação é utilizada e como as alternativas são criadas. Quanto ao uso da informação existem as pessoas que analisam os dados à exaustão a fim de se certificarem de que tomarão a melhor decisão. Estas são chamadas maximizadoras. Existem ainda aquelas pessoas que agem logo que possuem as informações que consideram suficientes para satisfazerem as suas necessidades. Estas são chamadas de “satisficers”, usando o termo da abordagem da racionalidade limitada preconizada por Simon (1987). Com relação ao foco, o tomador de decisão pode trabalhar com apenas uma ou com várias alternativas. Pessoas que trabalham com uma única alternativa fazem com que tudo seja como acreditam que deve ser enquanto que aquelas que usam mais de uma alternativa se adaptam às circunstâncias.

Ao juntar esses dois modos tem-se um modelo composto de quatro estilos decisórios que segundo Driver (1991), a partir de uma pesquisa posterior, teve a adição de um quinto estilo. Assim têm-se cinco estilos decisórios, conforme a figura 1.

Figura 1. Estilos de decisão



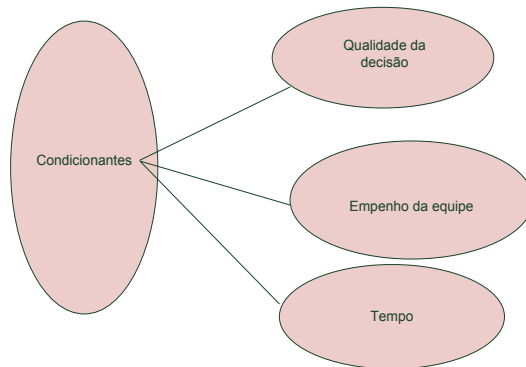
Fonte: Adaptado de Brousseau *et al.* (2006)

Preocupados com o uso ou não das informações disponíveis para embasamento das decisões, Freitas *et al.* (1997) sugerem que as informações oferecidas para a tomada de decisão devem levar em conta o estilo de decisão do cliente pois isso determinará o uso ou não destas.

2.2 Modelo de Vroom/Yetton/Jago (A teoria Normativa)

Este modelo de análise de liderança e tomada de decisão é embasado no grau de participação que os subordinados devem ter na tomada de decisão, a fim de que sejam eficazes (Rollinson *et al.* 1998). Possui algumas condicionantes: qualidade da decisão, empenho da equipe e tempo, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2. Condicionantes do Modelo de Vroom/Yetton/Jago



Fonte: Elaborado pelos autores

Qualidade da decisão representa uma medida de importância de se achar a decisão certa. Empenho da equipe representa o quanto a equipe está empenhada na implementação da decisão. E tempo, diz respeito ao tempo disponível para tomar a decisão, considerado todo o processo decisório desde seu início.

Levando-se em conta as condicionantes do modelo, há ainda a discussão sobre decisão tomada pelo gestor em grupo e decisão tomada sozinho. Gaspar (1996) citando Vroom (1976) e Vroom e Yetton (1973) diz que pode parecer que toda decisão em grupo é mais eficaz que a decisão autocrática. Para a autora o que se espera é um comportamento flexível do decisor de acordo com a situação enfrentada. No modelo, existem cinco processos de envolvimento dos subordinados na tomada de decisão, que podem ser escolhidos pelo gestor. Analisando o quadro 1 percebe-se que neste modelo os estilos vão de autocrático a consultivo.

Quadro 1. Estilos de decisão do Modelo de Vroom/Yetton/Jago

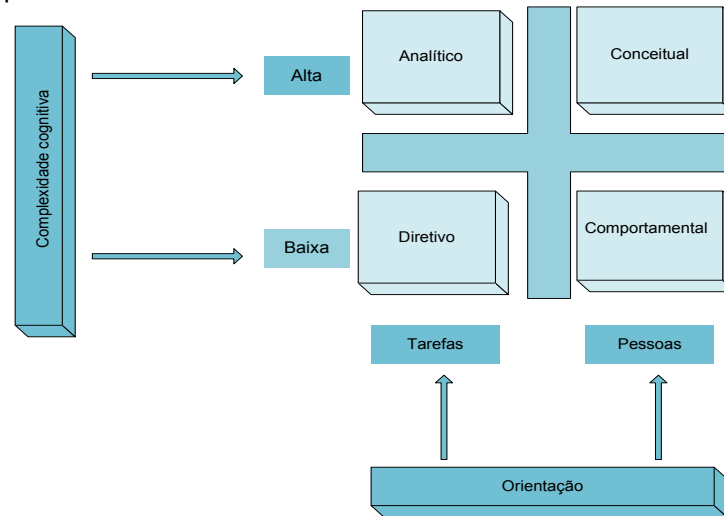
Estilos de decisão	Processo de Definição
AI (Autocrático I)	O gestor toma a decisão sozinho utilizando apenas a informação que tem disponível.
AII (Autocrático II)	O gestor solicita informação adicional aos subordinados e em seguida toma a decisão sozinho.
CI (Consultivo I)	O gestor participa o problema com os subordinados, pede informações e sugestões (sem discussão em grupo), mas toma a decisão sozinho.
CII (Consultivo II)	O gestor faz reunião com os subordinados para discutir o problema, mas toma a decisão sozinho.
GII (Grupo)	O gestor e os subordinados discutem em reunião o problema, e tomam a decisão juntos.

Fonte: Rollinson et al.(1998)

2.3 Modelo de Rowe e Mason

O modelo desenvolvido por Rowe e Mason (1987) inclui características cognitivas ao sugerir que indivíduos ao tomar decisão percebem a informação, avaliando-a de acordo com sua personalidade. Os tomadores de decisão se caracterizam por dois aspectos: orientado para a tarefa (focado no desempenho) e orientado para as pessoas (focado nas relações interpessoais). A combinação dessas duas características resulta em quatro estilos: diretivo, comportamental, analítico e conceitual.

Figura 3. Aspectos e estilos de decisão do modelo de Rowe e Mason



Fonte: Elaborada pelos autores.

Gestores de estilo analítico são autocráticos e suas decisões são técnicas e racionais, embasadas em dados objetivos. Utilizam várias informações e analisam várias alternativas. Tomam decisões de forma rápida e têm foco no curto prazo.

Gestores de estilo conceitual são participativos e criativos. Consideram muitas alternativas. Suas decisões são focadas no longo prazo.

Gestores de estilo diretivo são lógicos e as decisões são voltadas para o curto prazo. Consideram poucas informações e poucas alternativas tomando decisões de forma rápida.

Gestores de estilo comportamental, assim como os gestores de estilo diretivo, usam pouca informação e são focados no curto prazo. Preocupam-se com o impacto das decisões sobre as pessoas e tendem a evitar conflitos. Recorrem bastante à prática de reuniões.

3 Contexto da pesquisa

3.1 O Município e a Prefeitura de Porto Velho

Porto Velho é um Município do Estado de Rondônia, localizado na Amazônia Legal, possuindo fronteira internacional molhada de 157 km com a Bolívia. Possui 428.527 habitantes, sendo que 390.733 estão fixados na zona urbana e 37.794 na zona rural (IBGE, 2010). Com uma área de 34.096 km², tem densidade demográfica baixa (12,57 hab/km²), o que é típico da Região Amazônica. Com 91% da população fixada na zona urbana, enfrenta problemas relacionados à sua infraestrutura. Considerada uma cidade de porte médio, segundo a definição do IBGE, apenas 2% da população é

atendida com esgotamento sanitário, embora 67% tenham acesso a água tratada. Há um déficit habitacional de 19.222 unidades (PMPV, 2007).

Sendo distrito sede do Município, é onde está localizada a Prefeitura Municipal de Porto Velho, a qual tem estrutura embasada em organograma, com relações hierárquicas rigidamente definidas e implementadas, além de possuir definições legais de gerência, de rotinas e processos clássicos.

4 Método de pesquisa

Esta pesquisa é o resultado parcial de um trabalho doutoral, cujo instrumento de coleta foi respondido por 273 funcionários da Prefeitura Municipal de Porto Velho. Para a elaboração do instrumento de coleta utilizou-se além da literatura, instrumentos concebidos e validados por Macadar (1998) e reaplicado com as devidas adaptações por Chagas (2000). Utilizou-se ainda de instrumentos elaborados por Vieira (1999), Dacorso (2004) e Silva e Paes-de-Souza (2011). Fizeram-se adaptações a fim de atingir o objetivo foco do trabalho, ficando o instrumento constituído de questões abertas e fechadas. Para a validação realizaram-se dois pré-testes, com especialistas e com um grupo de funcionários públicos. Esses últimos responderam conforme suas experiências no local de trabalho, o que permitiu, além dos ajustes, uma boa avaliação do instrumento. Para o envio do instrumento, utilizou-se a ferramenta Google Docs. Com base nas observações e sugestões dos envolvidos, o instrumento foi modificado/ajustado. Para a consistência interna foi utilizado o alfa de Cronbach, tendo-se obtido o coeficiente igual a 0,80, considerado satisfatório em pesquisas exploratórias. Hair *et al.* (2005) afirmam que o limite inferior dessa medida, geralmente aceito, é de 0,70; podendo ser 0,60 em pesquisas exploratórias.

As questões contidas englobam itens do processo decisório, quais sejam: Influência de gênero e experiência no processo decisório; caracterização do processo decisório; estilo decisório; percepção sobre a importância do sistema de informação no processo decisório e percepção sobre o uso da informação no processo decisório. Após a elaboração do instrumento de coleta, a etapa seguinte foi obter licença para a utilização da rede disponível na Prefeitura Municipal de Porto Velho. Um dos autores fez contato com os secretários das instituições de interesse, enfatizando da importância do acesso, explicando da necessidade do apoio institucional.

Conseguida a autorização o instrumento de coleta foi colocado na rede. No chamamento para participação, por meio de *pop up* colocado no Portal do Servidor, foram incluídas informações detalhadas sobre a pesquisa contendo objetivos, justificativa e importância do estudo. O *link* foi disponibilizado no período de 15 de julho a 4 de outubro de 2012. Visando uma quantidade maior de respostas realizou-se dois *follow-up*, sendo que no primeiro foi oferecido um *tablet*, em sorteio. Só participaria do sorteio aquele respondente que atendesse ao convite e respondesse a pesquisa com rigor e veracidade. Assim, obteve-se um total de 273 respondentes, de diferentes secretarias e níveis hierárquicos, pertencentes ao quadro funcional da Prefeitura de Porto Velho. Na seção a seguir estão colocadas as diferentes etapas relacionadas ao tratamento dos dados.

5 Análise e tratamento dos dados

Nessa etapa foram utilizados para o tratamento dos dados tanto estatística descritiva quanto análise fatorial usando-se como ferramenta de apoio o software Statistical Package for the Social

Sciences-IBM SPSS. Na caracterização dos repondentes tem-se faixa etária e sexo, idade (em anos completos), tempo que é funcionário público e grau de instrução. Essas variáveis, dentre outras, segundo a literatura, influenciam o estilo de decisão.

5.1 Caracterização dos respondentes

O estudo contou com 273 respondentes sendo 64% do sexo feminino. A média de idade é de 23 anos, sendo a mínima igual a 19 e a máxima igual a 68 anos. Quanto ao tempo de experiência no trabalho, a média é de 12 anos como funcionário público. Chama a atenção o fato de 56% ter até 5 anos de trabalho. Quanto ao grau de instrução 39,6% tem pós-graduação. Os dados que propiciaram essa análise podem ser observados nas tabelas colocadas a seguir.

Tabela 1. Idade dos respondentes segundo o sexo

Idade (em anos completos)	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
19-25	23	18	41
26-32	55	27	82
33-39	36	23	59
40-46	32	17	49
47-53	21	9	30
54-60	6	3	9
61-68	2	1	3
Total	175	98	273

Fonte: Resultado da pesquisa survey.

Tabela 2. Tempo de funcionário público segundo o sexo

Tempo (em anos completos)	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
0-6	59	99	158
7-13	20	40	60
14-20	12	15	27
21-27	5	12	17
28-34	1	9	10
35-41	1	-	1
Total	98	175	273

Fonte: Resultado da pesquisa survey.

Nesta tabela 2 é significativa a quantidade de funcionários com até 6 anos de serviço. Esse fato é resultante dos últimos concursos feitos pela Prefeitura para provimento de cargos.

Tabela 3. Grau de instrução dos respondentes

Especificação	Quantidade
Ensino fundamental completo	1
Curso técnico	13
Curso superior incompleto	60
Curso superior completo	79
Pós-graduação	108
Mestrado	2
Total	263

Fonte: Resultado da pesquisa *survey*.

Nota: Um total de 10 (3,7%) dos respondentes tiveram respostas consideradas inválidas.

Na tabela 3 é possível observar que aproximadamente 51% tem curso superior completo ou em andamento. Isso só reforça a capacidade técnica da mão-de-obra da Prefeitura para desenvolvimento de suas ações.

Na tabela 4 tem-se a questão: “Na sua Instituição, como as decisões são tomadas pelo gestor?”

Tabela 4. Questão: “Na sua Instituição, como as decisões são tomadas pelo gestor?”

Decisões	Quantidade
Somente em algumas decisões usa a informação oriunda do SI.	45
Decide consultando apenas assessores e gerentes, sem utilizar informações do SI.	47
Decide sozinho, nunca usa informações ou consulta assessores.	49
Sempre usa informação, nunca decide sem consultar informações do SI.	31
Decide utilizando informações e consultando assessores simultaneamente.	100
Total	272

Fonte: Resultado da pesquisa *survey*.

Nota: Uma resposta foi considerada inválida.

Observa-se que 35% responderam que “Decide utilizando informações e consultando assessores simultaneamente”. Esse percentual significativo revela a percepção do estilo de decisão de seu superior hierárquico.

Após a utilização de estatística descritiva passou-se a usar análise fatorial. A opção por essa técnica objetiva descrever um conjunto de variáveis originais por meio de uma quantidade menor de dimensões ou fatores.(CORRAR *et al.*, 2009). Para Hair et al. (2005) essa técnica tem dois objetivos: identificar a estrutura resumindo os dados ou simplesmente, a redução dos dados.

A fim de trabalhar com análise fatorial existem etapas a serem percorridas que para Corrar *et al.* (2009) são:

- i) Cálculo da matriz de correlação: serve para avaliar o grau de relacionamento entre as variáveis do que resultará a informação sobre a conveniência ou não da aplicação da técnica;
- ii) Extração dos fatores: é quando é feita a determinação do método para cálculo dos fatores e a fixação do número de fatores a serem extraídos;
- iii) Rotação dos fatores: é onde se procura as condições para melhor interpretação dos fatores.
- iv) Cálculo dos escores: nesta etapa os escores gerados podem ser utilizados em outras análises.

Para Malhotra (2006), a matriz resultante da rotação dos fatores é mais simples e, portanto, mais fácil de interpretar.

Após a caracterização dos respondentes é feita a análise fatorial visando obter melhor compreensão dos fatores ou dimensões que expliquem as correlações entre as variáveis estudadas.

Assim, a primeira etapa do trabalho foi o cálculo de correlação entre as variáveis e o cálculo do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que compara os coeficientes de correlação observados com os coeficientes de correlação parcial. Índice KMO muito baixo indica que a técnica de análise fatorial pode não ser a mais adequada. Em geral, um valor superior a 0,5 é desejável (MALHOTRA, 2006). Tem-se ainda o teste de esfericidade de Bartlett, que tem como objetivo testar a hipótese nula de que na população as variáveis não são correlacionadas.

A despeito da matriz de correlação ter apresentado coeficientes muito baixos mas apresentou KMO de 0,598, significando que os fatores encontrados descrevem adequadamente os dados originais e conseqüentemente a técnica é adequada (Corrar *et al.*, 2009). Outro indicador, o teste de Bartlett é igual a 271,083. Esse indicador mostra a existência de correlações não nulas ao nível de 0,000 (HAIR, 2005). Esse valor, por ser alto e o teste de significância ser igual a 0,000, portanto inferior a 0,05 conforme recomendado (Malhotra, 2006), leva a rejeição da hipótese nula.

Tabela 5 Matriz de correlação

Variáveis	Decisões individuais x coletivas	Decisões orientadas ao presente x futuro	Decisões operacionais estratégicas	Estilo autocrático x democrático	Decisões objetivas x subjetivas	Decisões lentas x rápidas	Decisões emocionais racionais	Decisões busca de alternativas
Decisões individuais x coletivas	1	,83	-,043	,207	,050	,034	,100	,055
Decisões orientadas ao presente x futuro	,083	1	0433	,234	,021	-,048	,060	-,034
Decisões operacionais x estratégicas	-,043	,433	1	,190	,155	,001	,003	,083
Estilo autocrático x democrático	,207	,234	,190	1	-,154	-,115	-,074	-,111
Decisões objetivas x subjetivas	,050	,021	,155	-,154	1	,122	,382	,427
Decisões lentas x rápidas	,034	-,048	,001	-,115	,122	1	,088	,092
Decisões emocionais x racionais	,100	,060	,003	-,074	,382	,088	1	,502
Decisões busca de alternativas	,055	-,034	,083	-,111	,427	,092	,502	1

Fonte: os autores

A próxima etapa é a extração de fatores. Aqui vale a pena explicar sobre as comunalidades. Malhotra (2006) define comunalidade como a proporção da variância explicada pelos fatores comuns, isto é, a parte da variância que uma variável compartilha com as demais. Na Tabela 6 observa-se as comunalidades.

Tabela 6. Comunalidades

Variáveis	Inicial	Comunalidade
Decisões individuais x coletivas	1,000	,768
Decisões orientadas ao presente x futuro	1,000	,654
Decisões operacionais x estratégicas	1,000	,742
Estilo autocrático x democrático	1,000	,605
Decisões objetivas x subjetivas	1,000	,585
Decisões lentas x rápidas	1,000	,099
Decisões emocionais x racionais	1,000	,618
Decisões busca de alternativas	1,000	,643

Método de extração: Análise de componentes principais

Os três valores extraídos, observados na Tabela 7, explicam por meios dos autovalores, aproximadamente 59% das variâncias das variáveis em estudo. Para Hair *et al.* (2005) os autovalores além de servirem para avaliar a importância de cada componente servem também para ajudar na seleção do número de fatores. Malhotra (2006) explica que existem vários procedimentos para determinar o número de fatores, quais sejam: determinação a priori, Abordagens baseadas em autovalores, gráfico de declive, percentagem da variância, confiabilidade meio a meio e testes de significância. Nesse artigo utilizou-se o critério baseado em autovalores, também denominado critério de Kaiser o qual determina que devem ser retidos somente os fatores com autovalores superiores a 1. Fatores com autovalores inferiores a 1 não devem ser incluídos no modelo. Hair (2005), no entanto, assevera que um autovalor bem próximo de 1 também pode ter sua inclusão considerada.

Tabela 7. Extração de componentes principais

Componentes	Autovalores		Variância	
	Total	Acumulado	% Total	% Acumulado
1	1,973	1,973	24,660	24,660
2	1,623	3,596	20,291	44,951
3	1,119	4,715	13,983	58,934
4	,970	5,685	12,119	71,053
5	,696	6,381	8,702	79,755
6	,657	7,038	8,206	87,962
7	,530	7,568	6,623	94,585
8	,433	8,000	5,415	100,000

O modelo é apresentado na tabela 8, a seguir.

Tabela 8. Matriz fatorial não rotacionada da análise de componentes principais

Variáveis	Componentes		
	1	2	3
Decisões individuais x coletivas	,121	,255	,830
Decisões orientadas ao presente x futuro	,049	,786	-,185
Decisões operacionais x estratégicas	,162	,721	-,442
Estilo autocrático x democrático	-,231	,627	,398
Decisões objetivas x subjetivas	,757	,024	-,109
Decisões lentas x rápidas	,270	-,160	-,030
Decisões emocionais x racionais	,768	,012	,166

Decisões busca de alternativas	,800	-,033	,044
Autovalor	1,973	1,623	1,119
% da variância total	0,247	0,203	0,140

Ao analisar os fatores se percebe que o fator 1 é explicado pela variável “Busca de alternativas seguras x arriscadas” O fator 2 é composto pelas variáveis “decisões orientadas ao presente X futuro”, decisões operacionais x estratégicas” e “estilo autocrático x democrático” e, o fator 3, é explicado por “decisões individuais x coletivas”.

A fim de clarificar ainda mais, sobre as variáveis que compõem cada fator, levando-se em conta o objetivo do artigo, optou-se pela rotação da matriz dos fatores utilizando-se o método varimax. Esse método de rotação ortogonal permite observar carga e fatores de forma a possibilitar a melhoria da interpretação. A tabela 9 é a matriz fatorial após rotação.

Tabela 9. Matriz fatorial rotacionada da análise de componentes principais

Variáveis	Componentes		
	1	2	3
Decisões individuais x coletivas	,132	-,107	,860
Decisões orientadas ao presente x futuro	-,025	,792	,164
Decisões operacionais x estratégicas	,083	,852	-,097
Estilo autocrático x democrático	-,268	,378	,625
Decisões objetivas x subjetivas	,747	,139	-,089
Decisões lentas x rápidas	,281	-,107	-,094
Decisões emocionais x racionais	,770	,013	,156
Decisões busca de alternativas	,801	,027	,026

Após a rotação é possível analisar os agrupamentos realizados pela análise de fatores propiciando que se conheça o estilo de decisão de funcionários da Prefeitura Municipal de Porto Velho. Optou-se por analisar cada fator relacionando-os com os modelos de estilo decisório colocados anteriormente.

a) Fator 1

Interpretado como pertencente ao Modelo de Driver é responsável por 24,612% da variância explicada. É representado pelas variáveis: Decisões subjetivas x objetivas, decisões emocionais x racionais, e decisões com busca de alternativas seguras x arriscadas.

b) Fator 2
Responsável por 19,22% da variância explicada é representado pelas variáveis: Decisões orientadas ao presente x futuro, e decisões operacionais x estratégicas. Essas variáveis estão associadas ao modelo de Rowe e Mason.

c) Fator 3

Representado pela variável “Decisões individuais x coletivas” é responsável por 15,10% da variância explicada podendo ser interpretado com características do modelo de Vroom/Yetton/Jago.

6 Análise

O objetivo deste artigo foi verificar o estilo de decisão predominante entre os funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Porto Velho. Os fatores foram denominados:

Fator 1-Modelo de Driver.

Fator 2-Modelo de Rowe e Mason

Fator 3-Modelo de Vroom/Yetton/Jago.

A seguir uma análise de cada fator feita a partir dos dados originais com o uso de estatística descritiva.

Fator 1- Modelo de Driver

Nesse fator 41% dos respondentes colocam que as decisões são tomadas objetivamente embasadas em informações; 36% que as decisões são racionais e sempre optando por alternativas seguras (57%).

Fator 2-Modelo de Rowe e Mason

Na análise dos dados originais tem-se que 27% das decisões são orientadas para o futuro e com impacto a longo prazo (17%).

Fator 3- Modelo de Vroom/Yetton/Jago

Observando os dados originais conclui-se que 20% dos respondentes tomam decisão coletivamente.

Da análise é possível perceber que a técnica de análise de fatores foi capaz de, dentre as variáveis apresentadas, indicar os estilos de decisão presentes na gestão da Prefeitura. O fato do instrumento de coleta ser enviado *on line* e ser respondido por um número significativo de pessoas demonstra o interesse e a espontaneidade das respostas.

7 Considerações Finais

Esse estudo alcançou seu objetivo, isto é, verificar o estilo de decisão predominante entre os funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Porto Velho. A constatação de que existem vários estilos se constitui em informação útil para o processo decisório da Instituição. Além de fazer reconhecer os estilos de decisão existentes, é uma contribuição como ferramenta de gestão. E ainda, aponta a necessidade de ações a serem implementadas visando o bom relacionamento entre funcionários.

De fato, cada um pode usar diferentes estilos procurando se adequar às situações que se apresentam, procurando equilibrar pontos fortes e fracos, de cada estilo, a fim de alcançar a eficiência e eficácia. Conhecer diferentes estilos de decisão torna possível inferir sobre ação e reação frente a problemas que exigem solução.

Vale observar que ao longo de todo o estudo doutoral será possível perceber a relação de diferentes estilos com sexo, idade, tempo de serviço como funcionário público (experiência) etc.

8 REFERÊNCIAS

ALQARNI, Abdulrahman. **The managerial decision styles of Florida's State University libraries' managers**. 2003. 158 f. Tese (Doutorado em Filosofia). The Florida State University School of Information Studies. Florida, 2003.

BECHARA, Antoine; DAMASIO, Antonio R. **The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision**. *Games and Economic Behavior* 52 (2005) 336–372. Disponível em <http://www.bus.umich.edu>. Visitado em 28/05/2012.

BROUSSEAU, Kenneth R., DRIVER, Michel J., HOURIHAN, Gary, LARSSON, Rikard. **The seasoned executive's decision making style**. *Harvard Business Review*. Fev, 84 (2): 110-121, 165. 2006. Disponível em <http://www.stanford.edu>. Visitado em 18 de setembro de 2012.

CHAGAS, Juárez de Oliveira. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: Uma survey na Região das Missões**. 2000. 114 f. Dissertação. (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

CORRAR, Luiz J., PAULO, Edilson, FILHO, José Maria Dias. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

DACORSO, A. L. R. **Análise Experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas**. 2004, 167 f. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2004.

DRIVER, Michel J. **Individual decision making and creativiling**. Columbus, Ohio: Grid Press, 1979.

DRIVER, Michel J. **Decision styles: overview of 20 years of research**. Decision Dynamics Corporation. Santa Mônica, Califórnia, 1991.

FREITAS, H., BECKER, J. L., KLADIS, C. M., HOPPEN, N. **Informações e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214 p.

KLADIS, C. M., FREITAS, H. **O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios**. São Paulo-SP: Revista Ser Humano (RH), ano XXX, n. 109, junho 1996, p.33-35.

GASPAR, Maria Filomena Mendes. **A participação na decisão em escolas superiores de enfermagem**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa, 1996.

HAIR, Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARREN, V. A. **A model of career decision making for college students**. *Journal of Vocational Behavior*, 14. p. 119-133. 1979

MACADAR, Marie A. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 1998. 239 f. Dissertação.



(Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MALHOTRA, NARESH K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**.4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINSOS, Maris G. **Comparing the decisions styles of American, Chinese and japonese business leaders**.Social Science Research Network. 2006. Disponível em <http://ssrn.com>. Visitado em 22/05/2012.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quartey**, v. 21, Jun. 1976

NORO, Greice de Bem, ABBADE, Eduardo, MATTANA, Luciano. Tomadores de decisão: estilos que fazem a diferença. 2008. Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT. 2008. Disponível em www.aedb.br/seget/artigos2008. Visitado em 23/08/2012.

NUTT, Paul Charles. **Influence of Decision Styles on Use of Decision Models**.Technological Forecasting and Social Change 14, 77-93 (1979).

Prefeitura Municipal de Porto Velho. **Programa Igarapés do Madeira**. Secretaria Municipal de Planejamento-SEMPLA. 2007. 31f.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2006.

ROGERS, P.e BLENKO, M. **De quem é o D? Papéis de decisão claros acentuam o desempenho organizacional**. IN. Harvard Business Review. Página: 38-49, 2006.

ROLLINSON, Derek, BROADFIELD, Aysen, EDWARDS, David J. (1998). **Organizational Behavior and analysis: an integrated approach**. London: Addison-Wesley.

ROWE, A. J.; MASON, R. O. (1987).**Managing with Style: A Guide to Understand, Assessing, and Improving Decision Making**.San Francisco: Jossey- Bass Publisher.

SILVA, Rosália Maria Passos, PAES-DE-SOUZA, Mariluce. **A percepção de funcionários públicos sobre o uso da informação, oriunda de um Sistema de Informação-SI, como apoio á decisão**. Iberoamerican Academy of Management.7th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Mangement. Lima, December 5 th to 7 th, 2011. Lima, Peru.

SIMON, H.A. The New Science Of Management Decision. New York, NY: Harper and Row, 1960.

SIMON, H. Rational **Decision Making in Business Organizations**. The American Economic Review, Vol. 69, n. 4. 1979, p. 493-513.

SIMON, H. **Making management decisions: the role of intuition and emotion**. Academy of Mangement Executive. February, 1987, p. 57-64.



VIEIRA, Ricardo Bezerra Cavalcante. **Impactos da implantação do sistema de informações sobre o processo decisório estratégico: uma experiência do SERPRO**. 1999. 111p. Dissertação. (Mestrado em Administração)-Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.