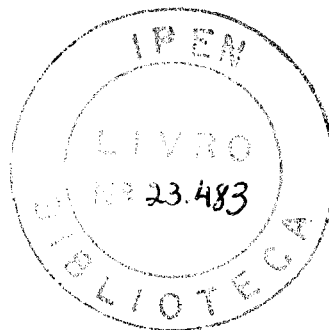


UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DECIDINDO COMO DECIDIR: DESENVOLVIMENTO DE UMA
ESTRUTURA CONCEITUAL ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASOS**

Willy Hoppe de Sousa

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu



SÃO PAULO

2006

WILLY HOPPE DE SOUSA

**DECIDINDO COMO DECIDIR: DESENVOLVIMENTO DE UMA
ESTRUTURA CONCEITUAL ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASOS.**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo para a obtenção do título de
Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

SÃO PAULO

2006

A minha esposa Margarete,
Aos meus pais
Joaquim Augusto de Souza e
Lydia Hoppe de Souza

Agradeço ao professor Abraham Sin Oih Yu, pela identificação do tema, pelas dicas de literatura, pelas contribuições no conteúdo e na organização da tese, pela paciência durante as fases de angústia e de ansiedade, pela disposição, interesse e apoio ao longo das inúmeras reuniões de acompanhamento da pesquisa e pela imensa oportunidade de aprendizado que me foi oferecida. À minha esposa Margarete Rita Teixeira pela paciência, pelo incentivo e por todo apoio que dela recebi, à custa das incontáveis horas e dias que deixaram de ser vividas a dois. À minha mãe e ao meu pai, pelas conversas deixamos de atualizar e pelas histórias que deixei de ouvir. Ao Edson Roman da Silva e à Desirée M. Zouain, pelo apoio e pela atenção dedicada para a viabilização deste trabalho. Ao corpo gerencial entrevistado, pelo tempo e atenção dispensada na realização das entrevistas. Aos professores Dirceu da Silva, James Terence Coulter Wright, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e Sergio Luiz Monteiro Salles Filho, pelas sugestões que ajudaram a nortear o desenvolvimento da pesquisa e que continuarão a ajudar na continuidade dos trabalhos. Ao Antonio Luiz Rocha Dacorso, pelo apoio recebido durante a fase de análise dos dados e pelas sugestões críticas finais. À Ana Claudia Martinelli Feher, pelo apoio ao longo do desenvolvimento da pesquisa e na finalização da tese. Aos meus colegas de trabalho, em especial, ao Adriano Giardino, pelo apoio nas minhas ausências. À equipe da Biblioteca e, especial, à Ana Maria Ferreira, pelo apoio na localização daqueles artigos quase impossíveis de serem achados. À Valéria Lourenção, Maria Aparecida de Jesus Sales, Francisco Costa, Luciene Cibelle Soares Luiz, pelo profissionalismo no exercício de suas atividades. À Íris Allenspach de Souza e ao Nilson Monteiro, pela revisão final do texto. E, finalmente, à Márcia Orrico Pupak, pelo apoio recebido na minha dissertação de mestrado, mas não devidamente creditado na ocasião.

“Nada é mais prático do que uma boa teoria”

Kurt Lewin

RESUMO

Ocasionalmente, decisores se deparam com situações que demandarão a tomada de decisões estratégicas. Tratam-se, com frequência, de decisões que não foram vivenciadas anteriormente - seja no âmbito organizacional seja no âmbito pessoal dos decisores envolvidos - e, por isso, essas experiências anteriores podem ser de pouco valor ou podem ser transpostos apenas parcialmente ao novo contexto decisório. Nessas situações, surge um problema real a ser enfrentado pelos decisores e pouco explorado empiricamente pelos estudiosos dos processos decisórios: o problema de decidir como tomar uma decisão estratégica ou, como também conhecido no meio acadêmico, como tomar as metadecisões de um processo decisório. Para tratar desse problema, pesquisou-se a escassa literatura existente e, considerando estudos selecionados sobre processos decisórios, desenvolveu-se um modelo teórico representando os fatores que podem afetar dois tipos de metadecisões: de processo e de conteúdo. Em seguida, no contexto de uma organização pública e, no âmbito do desenvolvimento e produção de dois produtos para fins de diagnóstico e terapia, uma investigação foi conduzida envolvendo, no total, sete processos decisórios. Essa investigação objetivou testar o modelo teórico desenvolvido, verificar a existência de alguma associação lógica entre as diferentes metadecisões tomadas ao longo de um processo decisório e, a partir de análises dos resultados, identificar contribuições acadêmicas e práticas ao estado da arte sobre o tema. Como resultado desse esforço, o modelo do processo metadecisório foi revisado com a inclusão de novos fatores que podem influenciar as metadecisões e constatou-se que, ao longo de um processo decisório, parte das metadecisões tomadas pode apresentar uma associação lógica entre si. No conjunto, esses resultados permitiram a conclusão quanto à existência de uma estrutura lógica subjacente ao processo decisório maior do que a identificada por outros autores em estudos anteriores. Dezenove proposições relacionadas à metadecisões e uma metodologia para “decidir como decidir” integram as contribuições do estudo e abrem a perspectiva para outros estudos investigarem a aplicabilidade e generalidade do modelo desenvolvido e das proposições efetuadas para outros contextos organizacionais.

ABSTRACT

Occasionally, decision makers face situations where they need to make strategic decisions. Frequently, these decisions are new, and thus, previous experience is only partially helpful, if it is at all. In these situations, there is a real problem that needs to be addressed by the decision maker, which is the problem of deciding how to decide strategic decisions, or, in other words, how to make the metadecisions of a strategic decision. In order to deal with this theme, the scarce literature was reviewed and, along with selected topics about the decision making process, a theoretical model was developed to represent two types of metadecisions: process and content. The next step was the development of an empirical research in a public organization, involving the development and production of two products for diagnosis and therapy purposes. Seven decision processes were studied. The investigation was carried out in order to test the theoretical model, to verify the existence of any logical association among the different metadecisions taken within the decision process and, after the analysis of the results, to generate new contributions to the state of the art of this theme. The main results of this research are the revision and inclusion of new factors in the metadecision model and the identification that some of the metadecisions taken within a strategic decision process may present a logical association with one another. These findings indicated that the subjacent logical structure pointed out by other authors in previous studies can be extended. Nineteen propositions concerning metadecisions and a methodology to decide how to decide are additional contributions of this study. Taken altogether, this investigation opened the perspective of future studies to investigate the problem of deciding how to decide and extend the findings of the present study to other organizational environments.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Por que estudar o tema decidir como decidir	7
1.2 O projeto de pesquisa e aspectos metodológicos	9
1.2.1 Metadecisões: estudos e questões que nortearam o início da pesquisa	9
1.2.2 O desenvolvimento da metodologia	12
1.2.3 Organização da estrutura das informações empíricas	15
1.3 Síntese das principais contribuições do estudo	17
1.4 Organização do estudo	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Conceitos básicos	21
2.1.1 O que é uma decisão	21
2.1.2 Racionalidade	23
2.1.3 O que é uma decisão de qualidade	24
2.1.4 Classificação das decisões	27
2.1.5 Características dos processos decisórios: uma estrutura integrativa	28
2.1.6 Características dos processos decisórios: estudos selecionados	30
2.2 Estudos relacionados ao tema “decidir como decidir”	34
2.3 Metadecisão: conceitos identificados na literatura	37
2.3.1 Classificação das metadecisões	40
2.3.2 Sistema de controle	41
2.3.3 Metacontrole	43
2.3.4 Metadecisões estruturais	45
2.4 A emergência do problema de pesquisa	47
2.4.1 Abordando as limitações do modelo	48
2.4.2 Construção de um modelo teórico aprimorado para metadecisões	50
2.4.3 Proposta de um modelo teórico aprimorado para metadecisões	53
2.4.4 Abordando a questão da praticidade do modelo	55
2.4.5 Limitações para a elaboração do teste empírico do modelo	56
2.4.6 Os objetivos da pesquisa	57
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	61
3.1 Planejamento da pesquisa	61
3.2 O modelo conceitual da pesquisa	65
3.3 Definição das variáveis e construção de suas medidas	68
3.3.1 Pesquisa bibliográfica, definição inicial e classificação preliminar das táticas ...	68
3.3.2 Análise de conteúdo das entrevistas	70
3.3.3 Categorias das variáveis classificadoras das táticas	73
3.3.4 Definição das variáveis de entrada e de saída e construção de suas medidas	81
3.3.5 Levantamento e classificação das táticas	85
3.3.6 Análise final dos processos metadecisórios	89
3.3.7 Categorias excluídas na análise das correlações	90
3.4 Amostragem	93
3.4.1 A organização escolhida	94
3.4.2 Seleção dos casos	95
3.5 Levantamento dos dados	99
3.5.1 Entrevistas	101
3.5.2 Procedimentos para a coleta de dados	102

3.5.3	Análise documental	105
3.6	Confiabilidade	105
3.7	Validade	109
3.8	Limitações	110
3.9	Considerações finais sobre o desenvolvimento da metodologia de pesquisa	112
4	RESULTADOS	115
4.1	Resultados descritivos gerais	115
4.1.1	Constatações iniciais	117
4.2	Análises intracasos	118
4.2.1	Esclarecimentos sobre os procedimentos analíticos utilizados	118
4.2.2	O caso ATENDIMENTO EMERGÊNCIAL (F_RJC)	121
4.2.3	O caso ACORDO BACK UP (F_ABU)	128
4.2.4	O caso NOVA ESTRATÉGIA (F_NEST).....	134
4.2.5	O caso INSUMO NACIONAL (G_PROJ)	138
4.2.6	O caso TECNOLOGIA CHINESA (G_TEC).....	147
4.3	Análise intercasos.....	157
4.3.1	Esclarecimentos sobre os procedimentos analíticos utilizados	157
4.3.1.1	Processos analíticos para comparação das metadecisões de processo	158
4.3.1.2	Processos analíticos para comparação das metadecisões de conteúdo	160
4.3.2	Análises intercasos: metadecisões de processo	160
4.3.2.1	Variáveis fase do processo e dependência participativa	160
4.3.2.2	Variáveis fase do processo e estruturação analítica	165
4.3.2.3	Variáveis fase do processo e influência	170
4.3.2.4	Variáveis influência e estruturação analítica.....	173
4.3.2.5	Variáveis influência e dependência participativa.....	178
4.3.2.6	Variáveis dependência participativa e estruturação analítica.....	183
4.3.3	Análises intercasos: metadecisões de conteúdo	186
4.4	Síntese visual das proposições desenvolvidas.....	195
4.4.1	Revisão do modelo genérico de metadecisões	199
5	CONCLUSÕES.....	201
5.1	Contribuições gerais do estudo	201
5.2	Contribuições específicas do estudo	203
5.2.1	Contribuições derivadas das análises intracasos	203
5.2.2	Contribuições derivadas das análises intercasos	207
5.2.3	Contribuições metodológicas	212
5.3	Implicações para a prática	212
5.4	Estudos futuros.....	214
5.4.1	Explorando as limitações	214
5.4.2	Continuidade e aprofundamento das pesquisas.....	215
6	REFERÊNCIAS	219
	APÊNDICE	235

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características da decisão operacional e estratégica	28
Quadro 2: Diferentes tipos de poder e táticas de influência associadas.....	36
Quadro 3: Características da análise e intuição e das tarefas que induzem intuição e análise.	39
Quadro 4: Decidindo como decidir, na perspectiva de Russo e Schoemaker	40
Quadro 5: Conjuntos de relações entre diferentes subsistemas de um processo decisório organizacional	47
Quadro 6: Variáveis metadecisórias e subsistemas associados.....	51
Quadro 7: Descrição das variáveis do bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa	81
Quadro 8: Descrição das variáveis de natureza nominal dos blocos 1, 2, 3, 4 e 5 do modelo conceitual de pesquisa.....	85
Quadro 9: Categorias excluídas na análise das correlações e respectiva justificativa	93
Quadro 10: Perfil sucinto dos casos investigados	98
Quadro 11: Síntese das constatações para o caso F_RJC.....	128
Quadro 12: Síntese das constatações para o caso F_ABU	133
Quadro 13: Síntese das constatações para o caso F_NEST	138
Quadro 14: Síntese das constatações para o caso G_PROJ	147
Quadro 15: Síntese das constatações para o caso G_TEC	157
Quadro 16: Diferentes tipos de associações entre as variáveis fase do processo e dependência participativa.....	161
Quadro 18: Diferentes tipos de associações entre as variáveis fase do processo e a influência	171
Quadro 19: Diferentes tipos de associações entre as variáveis estruturação analítica e a influência.....	174
Quadro 20: Diferentes tipos de associações entre as variáveis a influência e dependência participativa.....	179
Quadro 21: Diferentes tipos de associações entre as variáveis dependência participativa e estruturação analítica.....	183
Quadro 22: Variáveis temporalidade da solução, novidade da solução, predisposição ao risco e percepção da duração do efeito da decisão.....	188
Quadro 23: Proposições 1 a 3: fatores que podem afetar metadecisões de processo específicas	195
Quadro 24: Proposições 4 a 11: fatores que podem afetar metadecisões de processo específicas	196
Quadro 25: Proposições 12 e 13: modelos para metadecisões de processo para situações específicas	197
Quadro 26: Proposições 14 e 15: modelos para metadecisões de processo para situações específicas	197
Quadro 27: Proposições 16 e 17: modelos para metadecisões de processo para situações específicas	198
Quadro 28: Proposições 18 e 19: modelos para metadecisões de conteúdo para situações específicas	198

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Esquema-síntese do processo de desenvolvimento da metodologia da pesquisa.	14
Ilustração 2: Estruturação das informações utilizadas na pesquisa.....	16
Ilustração 3: Processos decisórios estratégicos, uma estrutura integrativa.	29
Ilustração 4: Modelo geral de controle.....	42
Ilustração 5: Controle e metacontrole.	44
Ilustração 6: Tomada de decisão multinível complexa.	46
Ilustração 7: Tomada de decisão quando a função f não é bem conhecida.	49
Ilustração 8: Modelo teórico aprimorado para metadecisões, desenvolvido a partir de Kickert e van Gigch.....	53
Ilustração 9: Modelo conceitual da pesquisa.....	66
Ilustração 10: Modelo genérico de um processo metadecisório de tomada de decisão	199

1 INTRODUÇÃO

Pelas mais diferentes razões, decisões estratégicas precisam ser tomadas no âmbito organizacional e, certamente, essas decisões causarão algum tipo de impacto no desempenho futuro e/ou no direcionamento das organizações.

Tipicamente essas decisões são complexas, envolvem situações novas e não vivenciadas anteriormente e, muitas vezes, os processos se desenvolvem sob pressão e podem eventualmente ser iniciados com um conhecimento muito limitado sobre o que precisará ser decidido.

Um problema crítico pode surgir nas situações que vão demandar que se tomem decisões estratégicas. Esse problema refere-se à necessidade de o próprio decisor ter que escolher o processo decisório a ser utilizado para tomar a decisão estratégica. Por exemplo, as seguintes dúvidas podem surgir para um decisor: Quais técnicas utilizar para analisar a situação? Com quem discutir a possível solução encontrada? Enfim, há uma série de decisões dessa natureza que precisam ser tomadas pelo decisor para que uma decisão estratégica possa ser tomada. Essa série de decisões refere-se ao problema de decidir como decidir; daí a razão, inclusive, para o uso do nome metadecisão para esse tipo de decisão.

1.1 Por que estudar o tema decidir como decidir

Embora o tema processos decisórios possa ser considerado bastante explorado na literatura – seja em termos individuais, seja no âmbito organizacional – os artigos publicados relacionados ao tema metadecisões apresentam-se com diferentes limitações: por exemplo, nos casos de Nutt (1976), Beach e Mitchell (1977) ou Grandori, (1984), por tratarem do tema numa perspectiva muito ampla, podem acabar tendo apenas um caráter orientativo, ou então, como no caso de Vroom (2000), Stumpf *et al* (1979) ou Roberto, (2003) focalizam apenas parte do processo metadecisório, ou, ainda, podem estar simplificando em demasia pela redução extrema de variáveis envolvidas, como no caso de Nutt (2002), Schoemaker e Russo (1993).

A ausência de uma agenda mais sistematizada de estudos focados no tema metadecisão pode estar relacionada à questão da demanda: para situações envolvendo problemas simples e/ou

em condições estáticas, as abordagens existentes podem ser consideradas aceitáveis. No entanto, as abordagens existentes não são capazes de explicar o comportamento do decisor racional em circunstâncias dinâmicas e complexas envolvendo incerteza e que demandam atenção (Simon, 1988, p.75).

Esse quadro vem timidamente apresentando alguma mudança com a publicação de alguns estudos recentes que tratam da questão da decisão acerca do processo de decisão (VROOM, 2002; NUTT, 2002; ROBERTO, 2003). No entanto, esses estudos, conforme já mencionado, apenas abordam parte do problema relacionado a decidir como decidir e deixam outras questões que precisam ser respondidas em aberto.

Por exemplo, por um lado, sabe-se que na maioria das organizações decisões estratégicas não são tomadas somente pela Alta Direção, mas contam com o envolvimento de membros originários de diferentes níveis hierárquicos e atributos tais como expertise, responsabilidade pela implementação e relações pessoais e que podem influenciar a composição do grupo que irá decidir (ROBERTO, 2003).

Mas, por outro, restam ainda muitas perguntas sem uma resposta adequada: como deveria se dar esse envolvimento? Todos juntos? Em separado? O que fazer sozinho, o que fazer em conjunto? No processo decisório inteiro ou somente em parte? Qual parte? Quem deve ser convencido, com quem trocar informações e com quem reter informações? Enfim, assumindo que as respostas a esse tipo de perguntas fazem parte das metadecisões necessárias para que uma decisão estratégica seja tomada, questionam-se quais são as metadecisões que um decisor precisa tomar para que uma decisão estratégica seja tomada e quais são as condições que estabelecem como elas precisam ser tomadas.

Além dessas questões, há outras: por exemplo, se um processo decisório estratégico for entendido como uma composição de várias metadecisões, existiria alguma lógica que explicasse como essas metadecisões são tomadas? Haveria alguma lógica que explicasse a forma de se processar as informações e de que maneira ao longo de um processo decisório (por exemplo, de uma forma mais intuitiva nas primeiras fases do processo para uma maneira mais analítica ao seu final)? Ou então, existiria alguma lógica que possa explicar como decidir quem deve participar ao longo das diferentes fases de um processo? Que fatores podem influenciar essas decisões?

Espera-se que, se forem encontradas explicações adequadas para as questões apresentadas o processo de decidir como decidir poderá ser melhor compreendido e aplicado nas situações em que os decisores tiverem que tomar decisões estratégicas.

1.2 O projeto de pesquisa e aspectos metodológicos

Esse bloco sintetiza três pontos fundamentais para a organização e o desenvolvimento da presente investigação: os estudos que nortearam o início do desenvolvimento da pesquisa, o esquema-síntese do desenvolvimento da pesquisa e a organização da estrutura utilizada para análise das informações empíricas.

1.2.1 Metadecisões: estudos e questões que nortearam o início da pesquisa

Para dar início ao processo de investigação, foi preciso identificar artigos que pudessem nortear como o tema “decidir como decidir” poderia ser investigado. Três artigos com três enfoques distintos foram identificados e tomados como referência para que o projeto de pesquisa começasse a tomar corpo: O artigo de Mintzberg *et al* (1976), de Nutt (2002) e de Kickert e van Gigch (1979).

O artigo de Mintzberg *et al* (1976) foi o primeiro estudo identificado fazendo menção ao termo metadecisões. Esses autores sugerem a existência de dois tipos de metadecisões - planejamento e comutação - e que essas decisões, por acontecerem ao longo das diferentes fases de um processo decisório, estariam fora do interesse daquela investigação. A decisão de planejamento seria uma espécie de esboço para a solução, uma estratégia de desenvolvimento e uma estimativa de recursos que o decisor se compromete a alocar para a solução que se encontra em desenvolvimento. A decisão de comutação envolveria uma reflexão sobre a ação seguinte, uma escolha de uma rotina, tal como um diagnóstico ou procura, para definição dos recursos que precisarão ser alocados. (*Ibid*, p.260-261).

O artigo de Nutt (2002) chamou a atenção por ser o primeiro a destacar que o sucesso de uma decisão pode estar relacionado à escolha do que ele chamou de abordagem decisória - análise, julgamento, inspiração ou uma barganha - em função do grau de conhecimento dos objetivos e dos meios para alcançá-los. No entanto, o próprio autor reconhece a necessidade de se

considerarem outras variáveis para aumentar as possibilidades de uso desse modelo prescritivo (*Ibid*, p.93).

Embora se tivesse uma razoável idéia do que seria uma metadecisão, não estava claro ainda como esse constructo seria investigado: em primeiro lugar seria preciso encontrar uma explicação mais robusta para esse conceito e, em segundo lugar, definir claramente qual seria o objeto efetivo da pesquisa.

Dessa forma, como na literatura pesquisada não se encontrou uma conceituação mais elaborada sobre metadecisão, tentou-se, na pesquisa de campo, a partir das próprias entrevistas, encontrar uma explicação mais clara sobre o conceito, quando então ocorreu a identificação do artigo de Kickert e van Gigch (1979).

Esses autores, a partir da teoria de sistemas, mais precisamente sobre controle de sistemas, desenvolveram uma analogia conceitual entre estes e o estudo dos processos decisórios.

Para Kickert e van Gigch (1979), o paralelo entre o processo de tomada de decisão com um modelo usual de controle de sistemas é claro: o decisor é o controlador, e suas ações de controle referem-se às decisões sobre as alternativas que alimentam o sistema a ser controlado. (*Ibid*, p.1219-1220).

A partir dessa analogia, esses autores desenvolveram uma proposta, na qual os processos decisórios podem ser estudados como três sistemas situados em níveis distintos: o sistema no nível mais baixo é composto pelo sistema controlado; o sistema no nível intermediário, composto pelo controlador, e o sistema no nível mais alto, composto pelo metacontrolador.

Com essa conceituação, dependendo da perspectiva adotada, diferentes tipos de metadecisões podem emergir. Por exemplo, um dos tipos é a escolha entre um modo de tomada de decisão racional abrangente¹; o outro, a escolha de um modo baseado no incrementalismo desconexo² (*Ibid*, p.1223-1224).

¹ rational-comprehensive

² disjointed incrementalism

Um terceiro tipo de decisão é a que foi objeto de investigação no presente estudo e que se baseia na decisão que Kickert e van Gigh (1979) definiram como metadecisão estrutural.

Descrevendo-se a estrutura de um processo decisório de acordo com a proposta de um sistema de três níveis, tem-se que o sistema no nível mais baixo refere-se a um problema demandando por uma decisão, o sistema no nível intermediário refere-se ao processo de decisão a ser utilizado para se resolver o problema mediante uma decisão a ser tomada, e o sistema no nível mais alto refere-se ao decisor que irá decidir qual processo utilizar para resolver o problema.

Kickert e van Gigh (1979) denominam essa decisão acerca do processo de decisão a ser utilizado para se resolver o problema como metadecisão estrutural e descrevem essa decisão como sendo “quem faz o que e quando”.

Com base nessa simplicidade e clareza conceitual, foi possível estabelecer um foco mais claro para a pesquisa, nortear melhor o referencial teórico a ser utilizado e ajudar a definir o que deveria fazer parte da investigação empírica.

Embora seja um ponto de partida robusto, o modelo proposto por esses autores tem limitações: por exemplo, esse modelo não contempla a situação em que a função de transferência do sistema a ser controlado não é conhecida.

No âmbito organizacional, essa função de transferência refere-se ao processo de transformação de entradas (ex.: materiais, recursos humanos, financeiros e informações) de um sistema em suas saídas (ex.: produtos e serviços) (DAFT, 1999, p.32).

Se essa função não for conhecida, não há como saber se a resposta que esse sistema está apresentando está correta ou não e, portanto, pode ser que não seja possível controlar e/ou nem metacontrolar esse sistema.

Em termos análogos aos dos processos decisórios, seria como decidir sem conhecer claramente, por exemplo, as conseqüências das alternativas, ou então, no nível metadecisório, decidir sem saber quem deveria ter participado do processo decisório.

Dessa forma, com base no estado da arte da literatura sobre metadecisão e com base nas limitações mencionadas, entende-se existir uma necessidade para se desenvolver um modelo aprimorado que possa representar, de forma mais ampla, um processo decisório e as respectivas metadecisões associadas.

E foi exatamente isso que foi elaborado na fase inicial da pesquisa a partir de tópicos selecionados da literatura acerca de processos decisórios e do modelo de Kickert e van Gigh (1979), ou seja, construiu-se um modelo metadecisório teórico aprimorado.

Uma vez construído esse modelo, surge, primeiramente, a seguinte questão provocativa: seria esse modelo observável no âmbito das organizações?

1.2.2 O desenvolvimento da metodologia

O processo de desenvolvimento da metodologia envolveu uma seqüência de etapas, algumas seguindo um processo linear e outras cíclicas. A Ilustração 1 apresenta um esquema-síntese desse processo e cada uma das etapas desenvolvidas são comentadas a seguir.

Desde o início dos trabalhos, tinha-se a idéia de que pela natureza do presente estudo - enfoque em processos - e de outros estudos semelhantes (por exemplo, MINTZBERG *et al*, 1976), a pesquisa seria feita por meio do estudo de casos (EISENHARDT, 1989).

Nessa fase inicial, também havia uma noção clara de que os processos decisórios precisariam ser investigados com base no que se convencionou denominar como táticas (bloco 1 da Ilustração 1). Estas são representadas por diferentes autores por diferentes nomenclaturas (por exemplo, rotinas, Mintzberg *et al* (1976); táticas, Nutt (1993), abordagens, Nutt, (2002)) e podem, eventualmente, apresentar diferenças entre si, em termos de maior ou menor abrangência de seu conteúdo, mas que, para o presente estudo, assumiu-se como sendo um conjunto mínimo de ações executadas que compõe a descrição de um objeto (NUTT, 1993a, p.228).

Um processo decisório, em princípio, demanda que várias táticas sejam ativadas para que uma decisão seja tomada. Dessa forma, um levantamento preliminar dessas táticas foi efetuado tomando-se como um ponto de partida o artigo de Mintzberg *et al* (1976) para,

posteriormente, no restante da literatura, procurarem-se outras, entre elas, diferentes táticas de natureza política e de comunicação (blocos 3 e 11 da Ilustração 1). No total, foram levantadas, definidas operacionalmente e classificadas 55 táticas de decisão.

Esse levantamento preliminar, em conjunto com a limitada literatura sobre metadecisão, foi utilizado para desenvolver o roteiro de entrevistas e o questionário e, em seguida, foi aplicado a um caso que, inicialmente, seria somente utilizado como um caso-piloto, mas que no final da pesquisa acabou se tornando um conjunto de processos decisórios investigados com maior profundidade (blocos 2, 3, 4, 5 e 6 Ilustração 1).

Com a identificação do artigo de Kickert e van Gigch (1979) e a subsequente elaboração de um modelo metadecisório teórico (bloco 7 da Ilustração 1) foi possível desenvolver um modelo conceitual da pesquisa (bloco 8 da Ilustração 1) incorporando as principais variáveis definidas, a priori, com base na literatura pesquisada e que representasse como o modelo metadecisório teórico seria investigado.

Esse modelo conceitual da pesquisa só foi efetivamente finalizado após o início da coleta dos dados. Era preciso verificar a viabilidade de investigação das variáveis propostas - especialmente das metadecisórias - que, em parte, tiveram suas escalas desenvolvidas a partir dos próprios casos investigados. Ou seja, o desenvolvimento da metodologia para levantar e analisar os dados não seguiu um processo linear e totalmente planejado a priori, mas sim em parte *ex-ante* (bloco 8 da Ilustração 1), em parte iterativo ao longo do desenvolvimento da pesquisa e em parte *ex-post* (bloco 14 da Ilustração 1).

Uma vez concluído o roteiro e o questionário de entrevistas, o processo de entrevistas se estendeu para todos os casos, sendo que em algumas situações houve necessidade de se refazer parte desse trabalho em função das alterações efetuadas (blocos 9 e 10 da Ilustração 1).

O passo seguinte envolveu a identificação das táticas nas entrevistas (bloco 11 da Ilustração 1) seguido do desenvolvimento das categorias das variáveis metadecisórias (bloco 12 da Ilustração 1) e a classificação dessas táticas segundo as categorias criadas para mensurar as tais variáveis (bloco 13 da Ilustração 1). Para o desenvolvimento dessa classificação houve a necessidade de, primeiramente, analisarem-se todos os dados oriundos das entrevistas e, em

seguida, desenvolverem-se as categorias que comporiam as variáveis metadecisórias para, então, proceder-se à classificação das táticas identificadas.

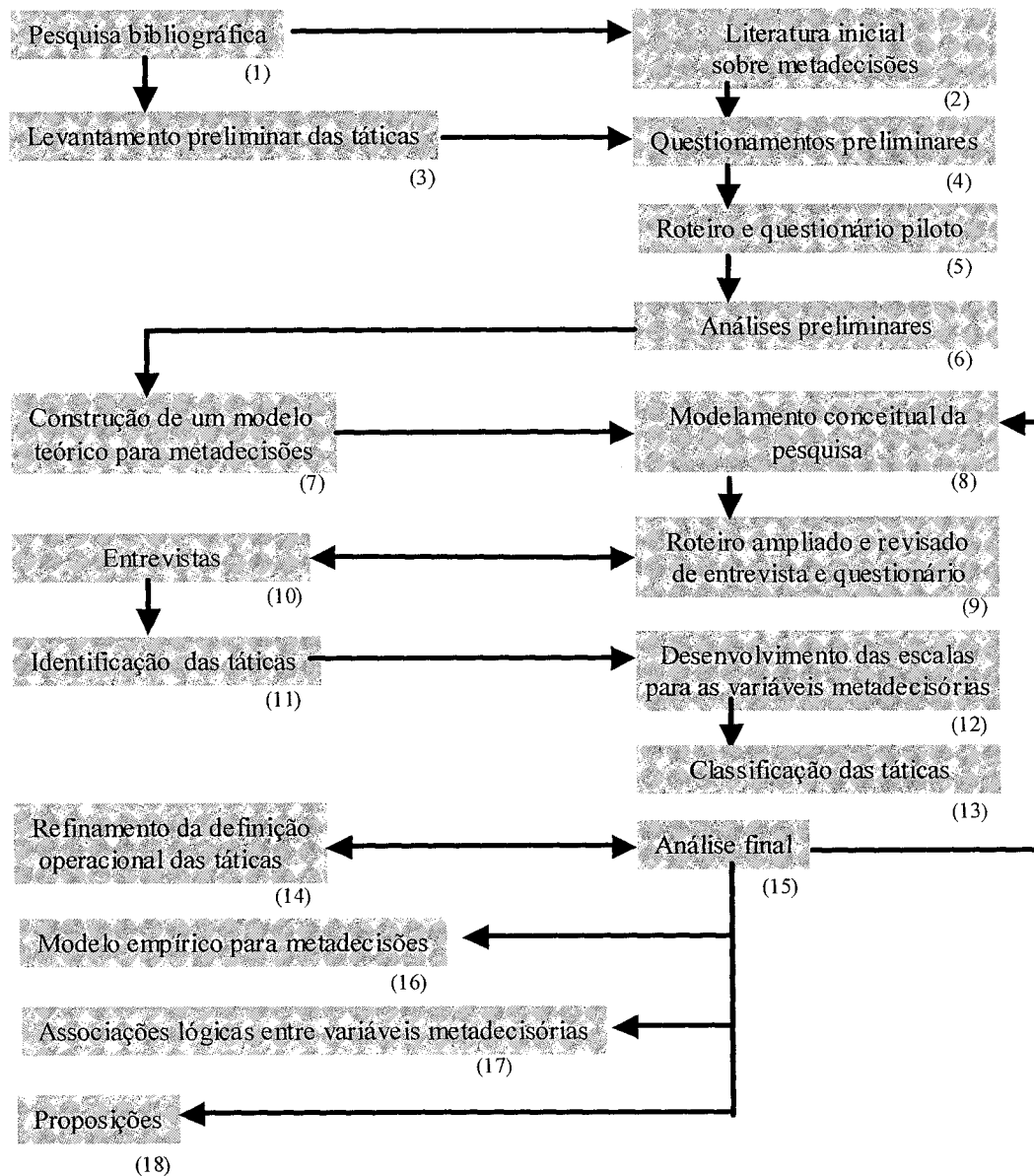


Ilustração 1: Esquema-síntese do processo de desenvolvimento da metodologia da pesquisa.

Um esforço para melhoria da definição operacional das táticas também foi desenvolvido durante a fase de análise com a participação de um segundo pesquisador para analisar o conteúdo de trechos das entrevistas visando à identificação de táticas. Esse processo ajudou na revisão e melhoria da definição operacional de diversas das táticas empregadas na investigação (bloco 14 da Ilustração 1).

Por fim, a análise final dos dados (bloco 15 da Ilustração 1) também permitiu a identificação de novas variáveis que podem afetar o processo de decidir como decidir, (bloco 16 da Ilustração 1) bem como as associações lógicas entre as variáveis metadecisórias investigadas (bloco 17 da Ilustração 1) e permitir uma revisão do modelo metadecisório teórico e estabelecer um conjunto de proposições (bloco 18 da Ilustração 1) a partir dos casos investigados.

1.2.3 Organização da estrutura das informações empíricas

Um dos pontos importantes no processo de desenvolvimento da pesquisa foi a necessidade de se definir uma estrutura para organizar as informações levantadas na pesquisa - seja para fins de coleta e análise - em função da diversidade e da quantidade de informações envolvidas. Além disso, se por um lado o significado da metadecisão estrutural como sendo “quem faz o que e quando” possa ser algo de fácil compreensão, por outro, a obtenção das informações que a caracterizam, a partir de observações empíricas, não é tão imediata.

Essa estrutura foi composta dos seguintes grupos de informações: 1) identificação da decisão e seu respectivo conteúdo; 2) identificação dos elementos de uma decisão e seu respectivo conteúdo; 3) identificação do processo de decisão; 4) identificação das metadecisões estruturais e 5) identificação das variáveis de entrada e de saída do processo decisório. Explicações para esses grupos de informações serão apresentadas a seguir:

Grupo 1): a identificação da decisão foi efetuada diretamente a partir das entrevistas em conjunto com os entrevistados.

Grupo 2): Hammond *et al* (1999, p.18) sugerem que uma decisão inteligente seja composta de oito elementos. No presente estudo, sete dos oito elementos propostos foram investigados: problema, objetivos, alternativas, conseqüências, riscos³, predisposição aos riscos e decisões interligadas. Por dificuldades de natureza operacional, o elemento denominado trocas não foi investigado. A identificação dos sete elementos investigados foi efetuada por meio de análise de conteúdo pelo pesquisador e, posteriormente, submetida à confirmação com os entrevistados.

³ Hammond *et al* sugerem o elemento incertezas. Incertezas e riscos encontram-se associados. No presente estudo, procurou-se investigar se as decisões levaram em conta os riscos (e não as incertezas).

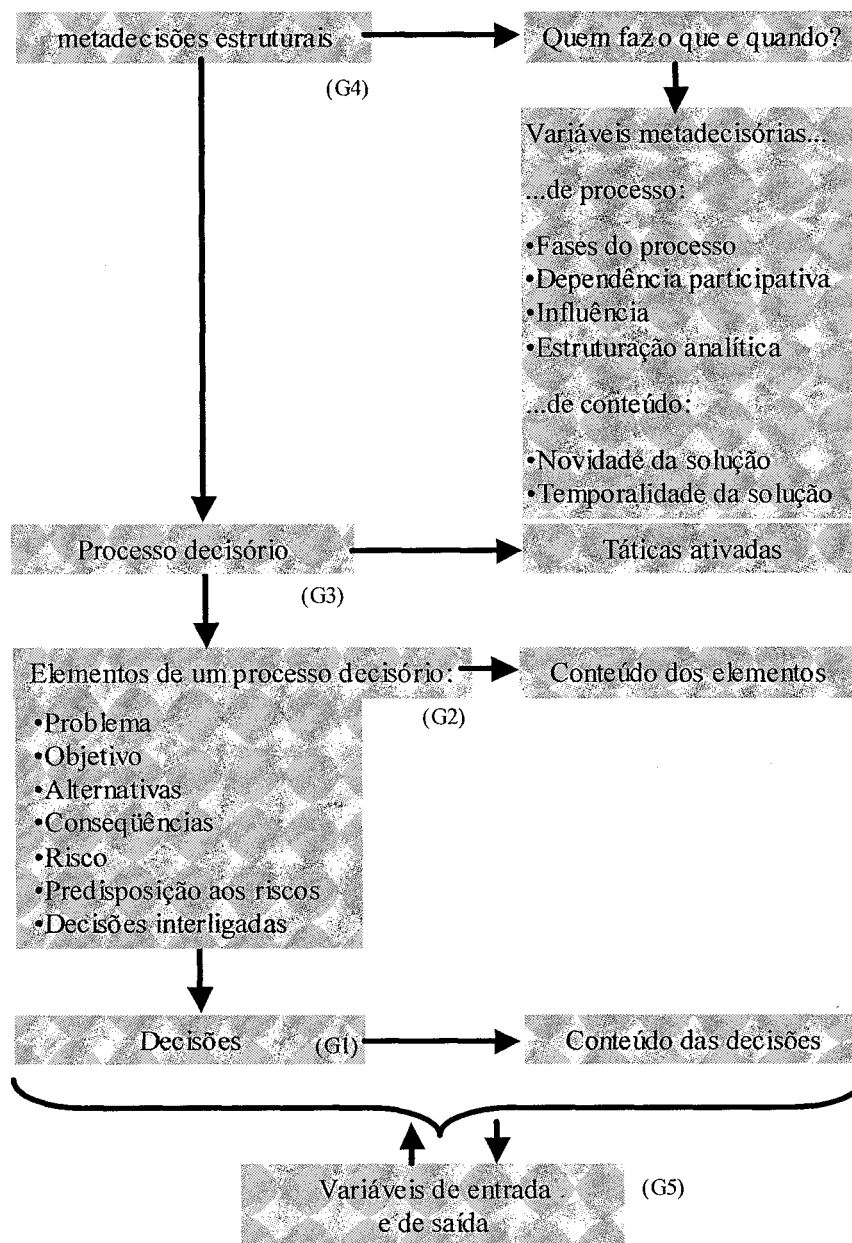


Ilustração 2: Estruturação das informações utilizadas na pesquisa.

Grupos 3) e 4): a identificação dos processos decisórios foi efetuada por meio do que se convencionou chamar de táticas de decisão, e as metadecisões associadas a essas táticas foram investigadas por meio de dois grupos de variáveis metadecisórias. O primeiro grupo caracteriza as táticas ativadas ao longo do processo decisório em termos de quatro variáveis: “fase do processo”, “dependência participativa”, “influência” e “estruturação analítica”. O segundo caracteriza a solução encontrada em termos de “tipo novidade da solução” e “temporalidade da solução”. As metadecisões estruturais relacionadas ao primeiro grupo foram denominadas metadecisões de processo por se tratar de decisões acerca do processo de

decisão; as metadecisões estruturais relacionadas ao segundo grupo foram denominadas metadecisões de conteúdo, por estarem relacionadas a um planejamento da decisão na forma de um esboço da solução visualizado pelo decisor.

Grupo 5): as variáveis de entrada e de saída do processo decisório foram utilizadas para representar algumas das variáveis que poderiam afetar e/ou caracterizar o processo. Por exemplo, uma delas refere-se ao grau de conhecimento pelo decisor-chave do conteúdo dos elementos da decisão no começo do processo decisório; outro exemplo refere-se ao grau de conhecimento do conteúdo desses mesmos elementos no final do processo decisório; outro exemplo, ainda, refere-se à satisfação do decisor-chave em relação ao processo decisório em si. Essas variáveis de entrada e de saída, na sua maior parte, foram avaliadas por meio de questões fechadas.

Na Ilustração 2 apresenta-se uma visão geral da estruturação das informações utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa.

1.3 Síntese das principais contribuições do estudo

As contribuições do presente estudo podem ser organizadas e resumidas do ponto de vista acadêmico e prático.

Do ponto de vista acadêmico, as seguintes contribuições podem ser destacadas:

- a) Foi constatada a existência de associações lógicas entre diferentes metadecisões tomadas ao longo de um processo de decisão estratégico e, no âmbito dessas associações, identificaram-se fatores que podem influenciar como determinadas metadecisões são tomadas e que não foram devidamente investigadas no âmbito de estudos sobre decisões estratégicas (proposições 1 a 11 do capítulo 4, que trata dos resultados).
- b) A partir da constatação de que algumas das associações lógicas identificadas podem estar relacionadas a combinações e intensidade desses fatores, propuseram-se modelos de metadecisões para situações específicas (proposições 12 a 17, do capítulo 4).

- c) As associações entre pares de variáveis metadecisórias podem ser sintetizadas por meio de representações visuais – linhas retas ou “formas geométricas” e, por isso, podem facilitar a compreensão dos processos metadecisórios.
- d) O desenvolvimento de um modelo metadecisório genérico, a partir de bases empíricas.
- e) Ampliação da estrutura lógica subjacente a processos decisórios estratégicos identificada por Mintzberg *et al* (1976): enquanto esses autores identificaram a existência de uma estrutura em torno das fases de um processo decisório, no presente estudo sugere-se a ampliação dessa estrutura considerando-se dois conjuntos adicionais de perspectivas: o primeiro, associado a decidir como decidir (metadecisão de processo), envolve a decisão sobre quem deve participar (variável “dependência participativa”); sobre como usar a informação e a interação (variável “influência”); sobre como processar a informação (variável “estruturação analítica”); sobre a fase do processo decisório a ser ativado (variável “fase do processo”) e o segundo diz respeito ao processo de decidir o conteúdo da decisão a ser tomada (ou esboço da solução – uma metadecisão de conteúdo) e que envolve: 1) a decisão do grau de novidade que esse decisor está disposto a buscar em relação à solução (variável “tipo novidade da solução”) e envolve, também, decisões sobre o horizonte temporal visualizado para essa solução (variável “temporalidade da solução”) em combinação com a percepção de risco, a percepção de pressão e a disponibilidade de tempo para se tomar a decisão (proposição 18 do capítulo 4) e, 2) a interligação da decisão que está sendo tomada com as decisões passadas e as planejadas para o futuro e que pode afetar o processo de decidir como decidir (proposição 19 do capítulo 4).

Do ponto de vida prático, o estudo traz três contribuições sobre como um decisor pode refletir racionalmente sobre como decidir como decidir:

- a) Destaque para quatro grupos de informações que podem ser considerados numa análise *ex-ante* ao processo decisório em si: 1) aquilo que ele já sabe e aquilo que vai precisar saber acerca do conteúdo dos elementos de uma decisão; 2) as questões-chaves que precisarão ser formuladas para a definição do processo de decisão (ou seja, quais as metadecisões de processo precisarão ser tomadas); 3) como o decisor pode combinar sua percepção de risco com o grau da novidade da solução e a temporalidade da solução

(ou seja, as metadecisão de conteúdo) e outras variáveis contextuais; 4) como a decisão a ser tomada se integra com outras tomadas no passado e outras que se objetivam tomar no futuro;

- b) A segunda contribuição refere-se ao conjunto de proposições específicas que podem ajudar um decisor a decidir como decidir;
- c) A terceira contribuição refere-se à proposta (a ser investigada empiricamente futuramente) envolvendo o uso das representações visuais como uma metodologia e que pode operar também como uma regra simplificadora para se decidir como decidir, ou seja, essas representações poderiam operar como mapas cognitivos (construídos intuitivamente e, portanto, de maneira rápida) sobre como poderia ser desenvolvido um determinado processo de decisão, ou seja, um esboço do processo de decidir como decidir.

1.4 Organização do estudo

O capítulo 1 apresenta uma visão geral do estudo, justifica o porquê da pesquisa, introduz alguns conceitos, resume como o estudo foi desenvolvido e faz uma síntese das suas principais contribuições.

O capítulo 2 reúne os fundamentos teóricos do trabalho, apresenta o problema de pesquisa e, a partir do material bibliográfico pesquisado, propõe um modelo metadecisório teórico que será objeto de investigação na parte experimental deste estudo.

O capítulo 3 desenvolve em detalhes o processo de construção da metodologia empregada na parte empírica e analítica da pesquisa, bem como os aspectos de validade e de limitações envolvidos.

O capítulo 4 apresenta os resultados encontrados, analisa-os, e elabora um conjunto de proposições derivadas dos casos analisados e apresenta, ainda, um modelo metadecisório revisado, agora derivado de bases empíricas.

O capítulo 5 destaca as contribuições do estudo e sugere tópicos para exploração futura.

As referências bibliográficas e os apêndices da tese são apresentados após as conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos básicos

Este item tem por objetivo apresentar alguns conceitos básicos relevantes para a compreensão do presente estudo. Os seguintes tópicos serão brevemente apresentados: definições para decisões, a questão da racionalidade, discussões sobre o que seja uma decisão de qualidade, como decisões podem ser classificadas, características dos processos decisórios e fatores que podem influenciar os processos decisórios.

2.1.1 O que é uma decisão

A decisão, como foco de preocupação dos administradores e objeto de pesquisa, remonta ao início do século passado.

Somente em 1910 é que surgiu a noção da tomada de decisão como uma seqüência de estágios decompostos que convergem para uma solução (JOHN DEWEY citado por LANGLEY, 1995, p.261). Em 1933, Chester Barnard, citado por Simon (1987), publicou um ensaio no qual discutiu o que são processos lógicos e não-lógicos de tomada de decisão e, em 1938, colocou a tomada de decisão no centro da teoria organizacional e do estudo do trabalho administrativo (BUTLER, 1990, p. 11).

A partir de algumas publicações mais recentes de autores consagrados no tema, destacaram-se as seguintes definições:

Mintzberg *et al* (1976, p.246) entendem que a decisão pode ser um comprometimento para a ação ou, como Simons & Thompson (1998, p.7) sugerem, “o ato de procurar informações, interpretar essas informações, e, baseado nessas percepções, chegar a uma conclusão em relação a uma questão estratégica.”

Langley *et al* (1995, p.261) entendem que o conceito de decisão pode implicar uma escolha distinta e identificável, pois, de fato, muitas decisões não conseguem ser facilmente traçadas de volta, quer no tempo, quer no espaço. Além disto, processos decisórios são influenciados

pela emoção, imaginação e memória dos tomadores de decisão, e são pontuados pela cristalização súbita de pensamentos.

Edwards e Fasolo (2001, p.582) definem decisão como uma escolha irrevogável de uma ação que possui conseqüências relevantes e um valor.

A tomada de decisão pode ser entendida, também, como uma forma de “processo de seleção de uma particular alternativa para implementação” (NUTT, 1975, p.84), ou como “o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com um comprometimento específico para a ação.” (MINTZBERG *et al*, 1976, p.246).

Ofstad (1961), citado por Harrison e Pelletier (2000, p.463), entende que a decisão pode significar: 1) o início de uma série de ações para atingir algum objetivo; 2) alguém convencer-se a fazer uma determinada coisa, ou então; 3) o julgamento com relação a algo que deva ser feito numa situação após a deliberação em alguns cursos de ação alternativos.

Harrison (1999, p.9), citado por Harrison e Pelletier (*Ibid*, p. 463), apresenta a seguinte definição para decisão:

[...] um momento em um processo em andamento de avaliação de alternativas para o alcance de um objetivo, no qual expectativas sobre um particular curso de ação impelem o decisor a selecionar o curso de ação que mais provável resulte no atingimento do objetivo.⁴

Desta forma, sintetizando algumas das diferentes definições encontradas na literatura, pode-se entender que uma decisão insere-se num contexto e pode desenvolver-se na forma de um processo - explícito ou não, rastreável ou não, sujeito à influência de expectativas, da emoção e da ocorrência de idéias súbitas - e, após um processo de avaliação em relação ao alcance de um objetivo, um determinado curso de ação - resultante de múltiplas alternativas ou não e cujas conseqüências podem eventualmente ser atribuídas a um valor - é escolhido.

⁴ “[...] A moment in an ongoing process of evaluating alternatives for meeting an objective, at which expectations about a particular course of action impel the decision maker to select that course of action most likely to result in attaining the objective.”

2.1.2 Racionalidade

Na teoria econômica tradicional assume-se que o homem “econômico” tenha conhecimento de todos os fatores relevantes de seu ambiente, tenha um sistema de preferências bem organizado e estável, e tenha uma habilidade computacional que o habilita a calcular, entre os cursos de ação alternativos disponíveis para ele, aquele que o permita alcançar o ponto mais alto em sua escala de preferência. (SIMON, 1955, p.99).

Colocando-se em outros termos essa definição de racionalidade, tem-se que o homem é racional quando for capaz de agir de maneira onisciente de forma a alcançar o melhor resultado possível de acordo com sua escala de preferências.

No entanto, Simon (*Ibid*, p.101) entende que:

Por causa da existência de limitações psicológicas no organismo [biológico] (particularmente com sua capacidade computacional e sua habilidade preditiva), o comportamento racional alcançável pode no máximo ser uma aproximação extremamente crua e simplificada para o tipo de racionalidade global, que está implícita, por exemplo, em modelos teóricos de jogos.⁵

Numa publicação posterior, Simon (1988) defende que a introdução dos computadores mudou a maneira pela qual os executivos são capazes de chegar a uma decisão, pois eles podem vê-la agora em termos de um conjunto muito maior de conseqüências inter-relacionadas. Como conseqüência, a teoria do comportamento racional precisaria dar conta não somente da racionalidade substancial, isto é, o grau com que os cursos apropriados de ação são escolhidos, mas também a racionalidade de procedimentos - que diz respeito à efetividade dos procedimentos usados para escolher as ações, à luz das limitações humanas anteriormente mencionadas (*Id*, 1988, p.67).

Outro aspecto a considerar é se a racionalidade de procedimento e o comportamento político são perspectivas complementares ou se são formas distintas de se explicar decisões estratégicas. (DEAN e SHARFMAN, 1993).

⁵ “Because of psychological limits of the organism (particularly with respect to computational and predictive ability), actual human rationality-striving can at best be an extremely crude and simplified approximation to the kind of global rationality that is implied, for example, by game-theoretical models.”

Dean e Sharfman (*Ibid*, p.1073) argumentam que decisões estratégicas têm sido descritas como uma corrente de subdecisões, em que as primeiras restringem as subseqüentes. Nessa situação, defendem que a racionalidade de procedimento e o comportamento político podem ser perspectivas complementares se, por exemplo, as restrições iniciais desenvolvidas no âmbito de um processo decisório foram efetuadas de forma racional e as escolhas políticas forem efetuadas a partir dessas restrições iniciais.

Há, no entanto, outras situações em que as duas abordagens podem também levar ao mesmo resultado. Por exemplo, políticos organizacionais hábeis raramente forçarão por ações que manifestamente poderiam ser irracionais para a organização, ou seja, mesmo uma decisão baseada na política, geralmente, pode ser justificada em bases racionais. Decisões irracionais são, freqüentemente, politicamente não inteligentes e escolhas políticas não inteligentes são irracionais (*Ibid*, p.1073).

Em resumo, decisões estratégicas podem ser conformadas pelas duas abordagens acima mencionadas.

2.1.3 O que é uma decisão de qualidade

Clemen e Reilly (2001, p.11) entendem que uma boa decisão envolve compreensão profunda do problema e reflexão atenta em relação a questões importantes, enquanto que resultados, por sua vez, podem ser de sorte ou de azar, independentemente da qualidade da decisão.

Howard (1988), citado por Dacorso (2004, p.11) sugere que a qualidade de uma decisão passa pela avaliação dos seguintes fatores: 1) o enquadramento ou estruturação do problema de decisão; 2) informações acessadas; 3) criatividade na geração de alternativas significativamente diferentes; 4) valores bem definidos; 5) integração e avaliação lógica; 6) balanceamento do tempo gasto com as diferentes etapas e 7) compromisso para a ação.

Para Hammond *et al* (1999, p.103) decisões inteligentes, em condições de incerteza “devem ser julgadas pela qualidade do processo decisório, e não pelas conseqüências”.

Esses autores propõem que decisões inteligentes podem ser tomadas seguindo um método altamente flexível, aplicável mesmo para as decisões mais complicadas (*Ibid*, p.18).

No entanto, não é o objetivo deste trabalho detalhar o método proposto por esses autores, mas destacar os chamados “oito elementos de uma decisão inteligente” pela seguinte razão:

[...] (Esses) oito elementos pró-ativos fornecem uma estrutura que pode redirecionar profundamente seu processo decisório, enriquecendo as possibilidades e ampliando as chances de encontrar uma solução satisfatória. (*Ibid*, p.21).

Uma síntese explicativa de cada um desses elementos será apresentada a seguir:

- a) Problema: Uma decisão inteligente envolve trabalhar com o problema certo. A maneira como se formula uma questão no começo pode influenciar fundamentalmente a decisão;
- b) Objetivos: uma decisão deve levar o decisor ao objetivo desejado. Refletir sobre os objetivos direciona o processo de decisão;
- c) Alternativas: representam os diferentes cursos de ação para escolher;
- d) Conseqüências: avaliar as conseqüências de cada alternativa significa identificar as decisões que alcançarão melhor todos os objetivos estabelecidos;
- e) Trocas: freqüentemente, objetivos entram em conflito uns com os outros e, por isso, é necessário chegar-se a um equilíbrio. Para se conseguir esse equilíbrio é preciso estabelecer prioridades e negociar os objetivos concorrentes;
- f) Incertezas: tomar decisões eficazes envolve a ponderação sobre a probabilidade de resultados diversos e a avaliação dos impactos possíveis de cada um;
- g) Tolerância diante de riscos: quando as decisões envolvem incertezas, o efeito que se deseja pode não ser o que prevalece na prática. As pessoas divergem quanto ao grau de tolerância ao risco e, portanto, a consciência de aceitar riscos torna o processo decisório mais suave e eficaz;
- h) Decisões interligadas: muitas decisões são interligadas no tempo. A maneira eficaz para lidar com esse tipo de decisões é isolar e resolver as questões de curto prazo, enquanto se coletam as informações necessárias para resolver aquelas que surgirão mais tarde.

A composição de um processo decisório para uma decisão de qualidade, como a descrita acima, é também encontrada na literatura sob outra forma. Russo e Schoemaker (2002) entendem que para se ter um bom resultado, faz-se necessário um bom processo decisório seguido de uma boa implementação (*Ibid*, p.5).

Esses autores sugerem dividir o processo decisório em quatro estágios:

- a) Estruturação: envolve a perspectiva com que os decisores observam o problema e estabelecem os parâmetros pelos quais alguns fatores da situação serão considerados importantes e outros não;
- b) Inteligência: envolve o levantamento dos fatos e opções e a produção de avaliações razoáveis dos “desconhecidos” para viabilizar a decisão em face da incerteza;
- c) Chegando a conclusões: uma boa estruturação e boa inteligência não são suficientes para uma decisão inteligente. Uma abordagem sistemática conduz a escolhas mais precisas;
- d) Aprendendo com a experiência: somente pelo aprendizado sistemático decorrente dos resultados das decisões passadas os decisores podem continuamente melhorar suas habilidades.

Conforme se pode observar, as propostas de Hammond *et al* (1999) e Russo e Schoemaker (2002) sobre o que seja uma decisão de qualidade apresentam focos complementares: enquanto que o primeiro destaca a importância dos elementos que compõem uma decisão, o segundo enfatiza o processo decisório.

Para Payne *et al* (1993, p.2), no âmbito de decisões tomadas individualmente, afirmam que:

[...] o uso de múltiplas estratégias em diferentes situações, incluindo vários métodos de simplificação ou heurísticas de escolha, é uma resposta adaptativa à capacidade limitada de processamento de informações à demanda de tarefas de decisão complexas. [...] As estratégias específicas utilizadas para resolver problemas de decisão são usualmente respostas *inteligentes* sob a premissa de que as pessoas possuem múltiplos objetivos em suas decisões, incluindo o desejo de ser preciso e o desejo de limitar os esforços cognitivos.⁶

Teorias que são baseadas no processamento de informações, como a exposta por Payne *et al* (1993), sugerem que a resolução de problemas se desenvolve como um esforço de procura muito seletivo por meio de espaços que freqüentemente são imensos. Freqüentemente, as soluções são geralmente encontradas após a procura de um pequeno espaço do espaço total.

⁶ “[...] use of multiple decision strategies in different situations, including various simplifying methods or choice heuristics, is an adaptive response of a limited-capacity information process to the demands of complex decision tasks. [...] we argue that the specific strategies used to solve particular decision problems are usually *intelligent* responses under the assumption that people have multiple goals for decisions, including both the desire to be accurate and the desire to conserve limited cognitive responses.”

Para Simon (1979, p.507), é o critério de satisfação que determina o final desse esforço de procura, e isso ocorre quando a solução satisfatória de um problema houver sido encontrada.

Em resumo, duas premissas básicas fundamentarão esse estudo: 1) os elementos de uma decisão e a seqüência de fases fazem parte do processo de tomada de uma decisão inteligente (ou de qualidade); 2) no âmbito organizacional, quando houver mais de um ator ou decisor envolvido e as respostas encontradas aos problemas enfrentados forem consideradas inteligentes, o decisor ou os decisores estarão satisfeitos com o processo de decisão e com a decisão tomada.

2.1.4 Classificação das decisões

Diferentes critérios podem ser encontrados na literatura para classificar as decisões.

Simon (1960) classificou as decisões em programadas e não programadas. Decisões programadas são repetitivas e rotineiras e a organização desenvolve procedimentos para que o problema seja resolvido. Decisões não programadas envolvem decisões políticas mal estruturadas e são tratadas por processos gerais de resolução de problemas.

Hickson *et al* (1986, p.29-30) classificaram as decisões segundo tópicos. Estes constituem rótulos que agrupam decisões com base no que está acontecendo, revelando sobre o que se trata a decisão. Os tópicos utilizados por esses autores para classificar as decisões investigadas foram: tecnologia, reorganização, controle, domínio, serviços, produtos, pessoal, limites, entradas e localizações.

Mintzberg *et al* (1976, p.251) classificaram as decisões investigadas em três perspectivas: pelo estímulo, pela solução e pelo processo. Pelo estímulo, uma decisão pode ser do tipo: 1) um problema ou; 2) uma oportunidade. Pela solução, uma decisão pode ser do tipo: 1) solução disponível (quando do início do processo decisório); 2) solução desenvolvida (totalmente pelo ambiente durante o processo); 3) solução dedicada (quando for desenvolvida especialmente para a decisão) e; 4) modificada, quando há uma combinação de uma solução disponível com uma desenvolvida. E, por fim, uma decisão pode ser classificada pelo tipo do processo:

interrupção simples, projeto político, procura básica, procura modificada, projeto básico, projeto bloqueado e projeto dinâmico.

Matheson e Matheson (1998), citados por Dacorso (2004), para efeito de análise da qualidade de uma decisão, sugeriram classificar as decisões em dois grupos: decisões operacionais e decisões estratégicas. Essa distinção baseia-se no fato de que os ciclos de cada tipo de decisão podem ser diferentes e, com isso, muitas características também se tornam diferentes.

As principais características da decisão operacional e estratégica serão sintetizadas no próximo quadro.

Quadro 1: Características da decisão operacional e estratégica

Decisão operacional	Decisão Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Os erros não são tão caros 	<ul style="list-style-type: none"> • Os erros são custosos
<ul style="list-style-type: none"> • Envolve relativamente poucos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve muitos recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Resposta do resultado em pouco tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta do resultado longa
<ul style="list-style-type: none"> • É possível e recomendável aprender com os resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Esperar o resultado para aprender é impraticável
<ul style="list-style-type: none"> • Como o ciclo é curto, o desempenho ótimo pode ser conseguido mediante melhorias incrementais 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando os resultados começam a surgir já é muito tarde para mudar a estratégia devido ao ciclo longo
<ul style="list-style-type: none"> • A fonte do conhecimento é o próprio pessoal envolvido na atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • As fontes do conhecimento, em geral, são especializadas e externas
Hábitos importantes	Competências
<ul style="list-style-type: none"> • Atentar os detalhes 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nas questões importantes
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar o desempenho de curto prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar horizontes de longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Ignorar as incertezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar as incertezas
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar várias alternativas

FONTE: Dacorso (2004), a partir de Matheson e Matheson (1998).

2.1.5 Características dos processos decisórios: uma estrutura integrativa

Um ponto de partida para compreensão das características dos processos e dos fatores que podem afetar um processo decisório pode ser o levantamento efetuado por Rajagopalan *et al* (1993).

Esses estudiosos realizaram um levantamento com as contribuições de diferentes pesquisas sobre processos decisórios estratégicos publicados entre 1981 e 1992 no intuito de ajudar no direcionamento de estudos futuros.

Eles identificaram que as pesquisas efetuadas no período investigado foram conduzidas com base em 30 diferentes variáveis e, ao organizarem as diferentes perspectivas dessas variáveis, desenvolveram uma estrutura integrativa ilustrando a interação entre os diferentes blocos representativos dessas variáveis. Essa estrutura encontra-se apresentada na Ilustração 3.

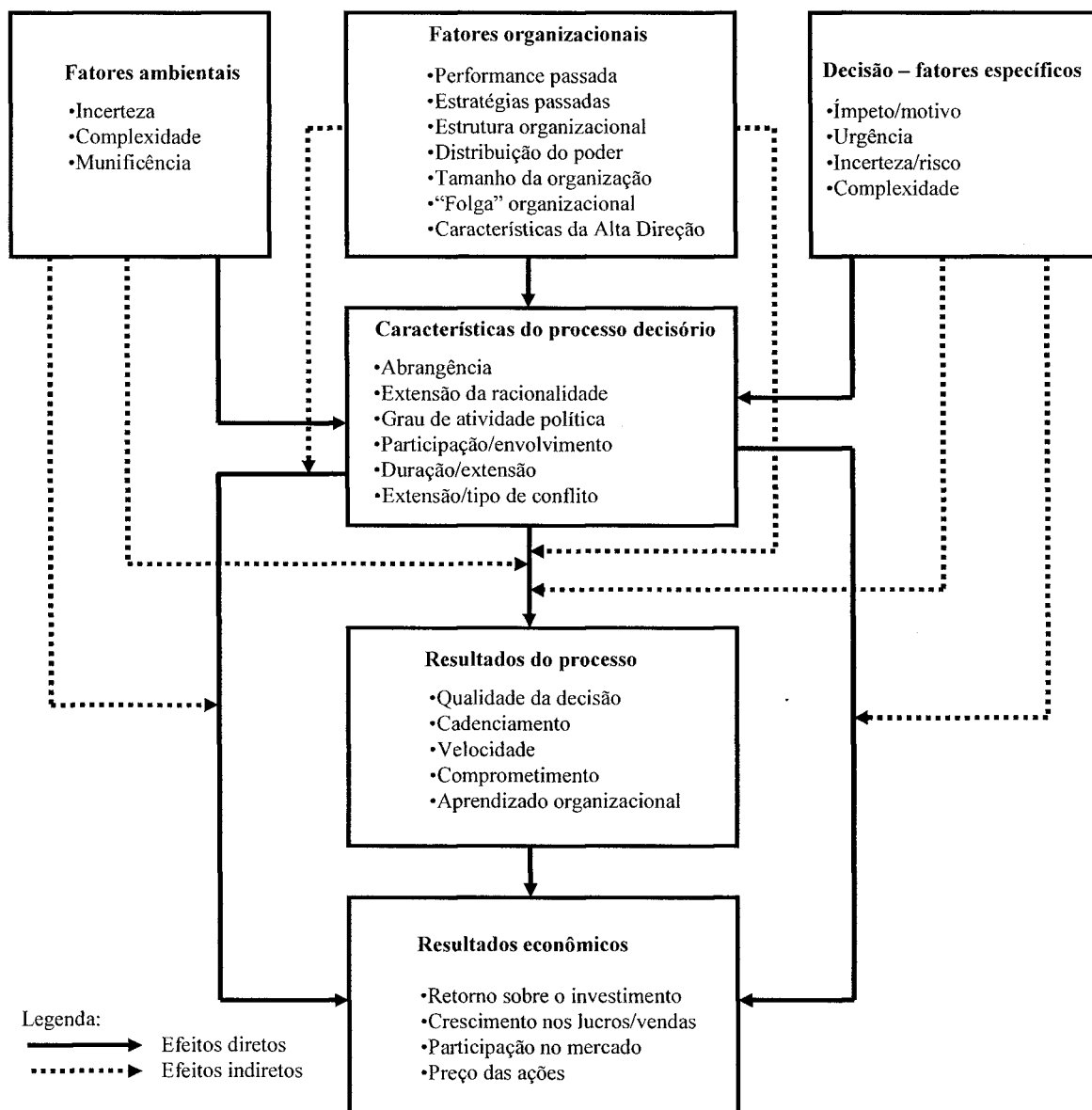


Ilustração 3: Processos decisórios estratégicos, uma estrutura integrativa.

FONTE: adaptado de Rajagopalan *et al* (1993, p.352).

Essa estrutura integrativa encontra-se organizada em torno dos fatores ambientais, organizacionais, específicos das decisões, das características de um processo decisório, dos resultados do processo e dos resultados econômicos.

Observando-se essa ilustração, é possível detectar a existência de relações diretas e indiretas entre esses fatores. Por exemplo, as características dos processos decisórios são afetadas diretamente pelos fatores ambientais, organizacionais e específicos da decisão a ser tomada. Já os resultados do processo decisório são afetados diretamente pelos fatores organizacionais e, indiretamente, pelos ambientais, organizacionais e específicos da decisão a ser tomada. Por último, os resultados econômicos são afetados diretamente pelos resultados do processo decisório e pelas características do processo decisório e, indiretamente, pelos fatores ambientais e pelos específicos da decisão.

Efetuada esta visão mais panorâmica, o próximo passo envolveu um aprofundamento a partir de alguns estudos selecionados em algumas dessas características e alguns dos fatores que podem afetar o processo decisório.

2.1.6 Características dos processos decisórios: estudos selecionados

Para compor o presente bloco da revisão bibliográfica foram selecionados estudos considerados representativos no contexto da presente investigação para ilustrar a existência de diferentes perspectivas na caracterização de processos decisórios para decisões estratégicas.

Mintzberg *et al* (1976, p.250) ao descreverem características dos processos de decisões estratégicas afirmam que:

[...] [um] processo de decisão estratégico é caracterizado pela novidade, complexidade e pela abertura, pelo fato de que a organização usualmente começa com pouco entendimento da situação de decisão enfrentada ou da rota para a solução, e somente possui uma vaga solução de qual poderia ser a solução e como será avaliada quando estiver desenvolvida.⁷

⁷ “Strategic decision process is characterized by novelty, complexity, and open-endedness, by the fact that the organization usually begins with little understanding of the decision situation it faces or what that solution might be and how it will be evaluated when it is developed.”

Uma das conclusões importantes do estudo desses autores, desenvolvido a partir do estudo de 25 decisões estratégicas, refere-se à existência de uma estrutura ou uma lógica subjacente às ações de um decisor, conforme apresentado a seguir:

[...] processos decisórios são programáveis mesmo que de fato não sejam programados: embora os processos utilizados não sejam predeterminados e explícitos, existe forte evidência de que uma lógica básica ou estrutural encontra-se subjacente ao que o decisor faz e que essa estrutura pode ser descrita pelo estudo sistemático de seu comportamento⁸ (*Ibid*, p.247).

Esses autores constataram, também, que o tipo de processo decisório, aparentemente, é dependente, em grande parte, do tipo de solução e da natureza dos fatores dinâmicos, tais como interrupções, atrasos de cronograma, atrasos de retroalimentações, e outros que interferem na perspectiva temporal do processo.

Outra forma utilizada para caracterizar os processos decisórios são as suas fases. Dependendo da estrutura que um autor utiliza para explicar como uma decisão é tomada, diferentes números de fases podem ser identificados. Por exemplo, Mintzberg et al (1976) desenvolveram uma estrutura para decisões não estruturadas com base em três fases. Hofer e Schendel (1978), citados por Schwenk (1984) utilizaram sete fases. Golub (1997), citado por Dacorso (2003, p.9), chegou a se basear em dez ou mais etapas.

Hickson *et al* (1986, p.165), estudando 150 decisões estratégicas envolvendo 10 diferentes categorias de tópicos em 30 organizações de diferentes naturezas, identificaram que os processos decisórios podem ser classificados em três tipos: sob pressão, esporádicos e fluídos. Segundo esses autores, a definição do tipo de processo de decisão é função da complexidade do problema e dos interesses em torno de uma decisão, do tópico que a decisão trata, de um contexto organizacional que define as regras para se decidir e dos interesses da coalizão dominante da organização.

Papadakis e Barwise (2002) investigaram se as características do Principal Chefe Executivo (PCE) e da Alta Direção (AD) em 70 empresas gregas influenciam processos de decisões estratégicas. Esses autores concluíram que longa duração no cargo (do PCE) e agressividade

⁸ “Decision processes are programmable even if they are not in fact programmed: although the processes used are not predeterminded and explicit, there is strong evidence that a basic logic or structure underlies what the decision maker does and that this structure can be described by systematic study of his behavior.”

competitiva (da AD) influenciam os processos de decisões estratégicas. A duração do PCE no cargo se correlacionou com descentralização hierárquica e as características de competitividade da AD se correlacionaram com comunicação lateral. Em outras palavras, esses autores evidenciaram que determinadas características pessoais dos decisores (por exemplo, nível de educação, tempo de experiência, predisposição ao risco, necessidade de auto-realização) podem influenciar o processo decisório.

Fredrickson e Mitchell (1984) desenvolveram um estudo com 109 executivos de 27 empresas inseridas em ambientes instáveis e, a partir de uma simulação de processo de decisão numa situação imaginária, concluíram que processos de decisão estratégica, baseados em modelos racionais, podem não ser apropriados para ambientes instáveis.

Priem *et al* (1995), a partir de um levantamento efetuado em empresas de manufatura e envolvendo mais de 100 entrevistados, procuraram avaliar os processos de formulação de estratégias considerando o ambiente competitivo e a performance econômica dessas empresas. Os resultados encontrados indicaram a existência de uma associação positiva entre performance e racionalidade para empresas inseridas em ambientes dinâmicos, porém, foi constatada a ausência dessa relação quando o ambiente é estável.

Eisenhardt (1989) também observou que em ambientes onde decisões devem ser tomadas rapidamente, os decisores que usaram mais informações para decidir desenvolveram mais alternativas e, dentro desse quadro, obtiveram resultados superiores para suas organizações.

Esses estudos sugerem que a racionalidade de um processo decisório pode ser moderada em função de fatores da dinâmica ambiental em que as decisões são tomadas.

Nutt (2002), a partir de um modelo inicialmente proposto por Thompson (1967), sugere que a abordagem (ou o processo de decisão a ser desenvolvido) de uma decisão é definida em função do grau de clareza dos objetivos e dos meios para alcançar os resultados para o decisor. Dependendo do grau de clareza dessas duas variáveis, diferentes abordagens decisórias são prescritas.

Segundo esse modelo, quando os objetivos e os meios para produzir os resultados (as soluções ou alternativas) são conhecidos, a abordagem apropriada é a análise; quando os

objetivos não são conhecidos, porém, os meios o são, a abordagem recomendada é a barganha; quando os objetivos são conhecidos, porém, os meios não o são, a abordagem sugerida é o julgamento de especialistas e, por último, quando não há conhecimento nem dos objetivos e nem dos meios, a abordagem prescrita é a inspiração.

Nutt (2002), aplicando esse modelo a uma base de dados referente a 315 decisões estratégicas, concluiu que as decisões que seguiram a prescrição foram mais aptas a ser bem sucedidas.

Keeney (2004, p.195-196) apresenta uma proposta, em parte, semelhante à de Nutt (2002). Esse autor sugere que algumas decisões podem ser tomadas apenas pela clarificação do problema, outras somente pela dos objetivos, outras pela descrição das conseqüências, e assim por diante. Ou seja, a definição do processo de decisão pode ocorrer em função do grau de conhecimento acerca do conteúdo dos elementos que compõem a decisão a ser tomada. No entanto, diferentemente de Nutt (2002), o que Keeney (2004) defende é que a teoria de análise de decisão fundamente o desenvolvimento de um processo decisório que mereça uma “reflexão maior” e que essa teoria seja utilizada não somente para decisões extremamente complexas e das quais pouco se sabe, mas também em decisões de que já se tenha maior conhecimento sobre o que precisa ser decidido.

Em resumo, o que esses estudos selecionados sugerem é que diferentes abordagens podem ser utilizadas para se caracterizar os processos decisórios, dependendo do enfoque utilizado pelo autor.

Dessa forma, uma proposta preliminar para tentar organizar as diferentes perspectivas caracterizadoras dos processos decisórios anteriormente apresentados poderia ser desenvolvida “inspirada” na teoria de sistemas, a exemplo do que Rajagopalan *et al* (1993), de certa forma, fizeram: fatores de entrada do processo decisório (como o grau de conhecimento em torno do conteúdo dos elementos da decisão a ser tomada ou então a complexidade do problema, o tópico envolvido ou os interesses envolvidos), fatores contextuais do processo decisório (tais como a dinâmica do ambiente em que a decisão é tomada ou então características pessoais dos decisores), fatores relacionados ao processo decisório em si (a existência de uma estrutura subjacente a um processo aparentemente desordenado, uma caracterização na forma de fases ou então as abordagens adotadas para se tomar uma decisão), e fatores relativos à saída do processo decisório (por exemplo, a

qualidade da decisão tomada, a satisfação do decisor com a decisão e com o processo decisório).

Dando continuidade à pesquisa bibliográfica, o próximo bloco tratará do que foi identificado na literatura acerca do tema “decidir como decidir”.

2.2 Estudos relacionados ao tema “decidir como decidir”

O tema “decidir como decidir”, à semelhança do que foi mencionado no âmbito de processos decisórios, pode ser encontrado na literatura - de maneira direta ou de maneira indireta - sob diferentes perspectivas. Alguns estudos procuram orientar o decisor sobre como selecionar uma estratégia, um modelo, um estilo de decisão, uma abordagem ou uma tática mais apropriada de acordo com determinadas situações.

Grandori (1984) sugere que a adoção de uma estratégia de decisão (otimizante, heurística, incremental, cibernética e randômica) seja função do nível de incerteza e do nível de conflitos de interesses envolvidos. Beach e Mitchell (1977) e Payne *et al* (1993) sugerem que a estratégia de decisão – mais analítica ou menos analítica – seja contingente a um compromisso (custo – benefício) entre o desejo de fazer uma decisão correta e seus sentimentos sobre tempo e esforço a serem empregados no processo decisório.

Shristava e Grant (1985) sugerem a existência de modelos mais apropriados de decisão (autocrático, burocrático, adaptativo e político), que eles definem como sistemas de aprendizados organizacionais (pode ser uma instituição de uma pessoa, sistemas de aprendizados mitológicos, cultura de busca de informação, sistemas de aprendizados participativos e sistemas de formas de gestão).

Harrison e Philips (1991) sugerem que a seleção de um estilo adequado de decisão (oportunistico, estratégico-estruturado, resolução de problema e reativo) seja função de certas condições organizacionais e ambientais (previsibilidade ambiental, compreensão da tarefa, recursos, autonomia da organização, poder do líder, tamanho da organização, idade da organização e estrutura).

Vroom (2000) recomenda a adoção de diferentes estilos de decisão (estilo de decisão entendido como diferentes graus de compartilhamento do poder), no caso, decisão (individual), consulta individual, consulta em grupo, facilitação e delegação, de acordo com determinadas características contextuais da decisão (significância da decisão, importância do comprometimento, experiência do líder, probabilidade de comprometimento, suporte do grupo, conhecimento do grupo e competência de trabalho em equipe).

Lussier e Christopher (2004), a partir de French e Raven (1959), apresentaram uma relação entre fontes de poder e as táticas de influência associadas. Embora esses autores não tenham tratado essa questão associado-a ao tema metadecisões, outros autores a relacionam diretamente (VROOM, 2000; KICKERT e VAN GIGCH, 1979) e, por isso, as suas contribuições serão consideradas a seguir.

Quatro aspectos de interesse merecem ser mencionados aqui: a questão da influência, a questão do poder pela posição, a questão do poder pessoal e as táticas para influência.

Influência refere-se ao processo de afetar a atitude e o comportamento de outros no intuito de se atingir um objetivo; o poder pela posição é derivado da Alta Direção e pode ser delegado ao longo da hierarquia. Posições gerenciais têm maior poder do que empregados. O poder pessoal é derivado de um seguidor com base no comportamento do líder.

Diferentes tipos de poder estão relacionados a diferentes táticas, conforme o Quadro 2, elaborado por Lussier e Christopher (2004), a partir de French e Raven (1959) e apresentado adiante.

Conforme se pode observar nesse quadro, diferentes táticas encontram-se à disposição de um decisor. Ou seja, a ativação dessas táticas pode estar relacionada ao tipo de poder que se pretende utilizar para influenciar as pessoas: pode ser o poder associado às características pessoais do decisor e/ou da posição ocupada por este.

Quadro 2: Diferentes tipos de poder e táticas de influência associadas

Fonte	Poder pela posição →				← Poder pessoal		
Tipos	Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Conexões	Informação	Especialista	Referente
Táticas	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimização • Consulta • Persuasão racional • Elogios 	<ul style="list-style-type: none"> • Trocas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão 	<ul style="list-style-type: none"> • Coalizões 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão racional 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão racional 	<ul style="list-style-type: none"> • Apelo inspiracional • Apelo pessoal

FONTE: Lussier e Christopher (2004, p.103), adaptado de French e Raven (1959).

Por outro lado, existem pesquisadores que defendem que estilos de liderança podem independe da situação. Para Jung (citado por Andersen, 1999), a função dominante de um indivíduo (sensoriamento, intuição, raciocínio e sentimento) é função da personalidade, e que esta é uma característica congênita (JUNG, 1971, p.331-2 citado por ANDERSEN, 1999, p.53). Por conseguinte, essa função dominante independe da situação em que esse indivíduo estaria inserido. Andersen (1999), assumindo que uma teoria universal de liderança possa ser defendida (ANDERSEN, 1999, p.55) – isto é, uma teoria que independe da situação - desenvolveu um estudo de natureza empírica no intuito de verificar se existiria alguma associação entre organizações efetivas e gerentes intuitivos. Sua conclusão foi que a intuição como estilo de tomada de decisão dominante pode estar associada à efetividade organizacional.

Sintetizando em termos críticos a literatura sobre as abordagens decisórias situacionais acima apresentadas (exceto o estudo de adaptado por Lussier e Christopher, 2004), e considerando-se que o foco da atenção deve ser concentrado nas “decisões que demandam uma reflexão maior” (KEENEY, 2004, p.195), entende-se que essas abordagens podem apresentar algum tipo de limitação quanto à decisão sobre o processo de decisão em si para se decidir, pois: 1) podem ficar num nível muito macro (modelos ou estratégias), ou seja, relativamente “distantes” das ações promotoras de uma decisão; ou 2) parecem relacionar apenas os extremos (o contexto) e os fins (a estratégia ou modelo, ou o estilo adotado), sem permitir que se compreenda melhor quais ações e em que seqüência devem ser tomadas, ou então; 3) no esforço de tornar mais práticas suas prescrições, podem estar supersimplificando como os processos decisórios devem ser escolhidos (para um dado nível de conhecimento, adotar tal procedimento). Já o estudo de Andersen, (1999) constitui um contraponto às abordagens decisórias situacionais apresentadas: esse assume que determinadas funções de um decisor

podem ser dominantes quando associadas à efetividade organizacional e, portanto, nessa circunstância, pouco ou sequer parecem ser influenciadas pela situação.

Com base nesse quadro, iniciou-se um levantamento dos estudos existentes que pudessem, de certa forma, ampliar as perspectivas envolvidas e, ao mesmo tempo, melhorar a compreensão sobre como decidir o processo de decisão a ser utilizado quando da necessidade de se tomar uma decisão, ou simplesmente, “como decidir como decidir”. Ao se efetuar esse levantamento, identificou-se que esse tema tem sido tratado na literatura sob a denominação “metadecisões”.

2.3 Metadecisão: conceitos identificados na literatura

Os primeiros autores identificados na pesquisa bibliográfica que mencionaram o termo metadecisões foram Henri Mintzberg, Duru Raisinghani e André Théorêt, num artigo publicado em 1976. Esses autores sugerem que metadecisões são atividades que envolvem o planejamento da abordagem e alocação de recursos para que uma decisão possa ser tomada.

As metadecisões, são decisões acerca do controle do processo decisório (Mintzberg *et al*, 1976, p.260) e podem ser classificadas em decisões de planejamento e de mudança:

- Decisões de planejamento referem-se ao esboço da solução, à estratégia de desenvolvimento e à estimativa de recursos que o decisor se prepara para alocar ao longo do desenvolvimento da solução, ou, como Soelberg (1967, p. 210) citado por Mintzberg *et al* (*op. cit.*, p.261) descreve, o estabelecimento das restrições iniciais e o possível desenvolvimento de uma imagem da solução ideal por parte do decisor.
- Decisões de mudança são aquelas em que o planejamento amplo se converte em uma ação específica. Nesse tipo de decisão, a atenção passa a ser dedicada para o próximo passo, que pode ser, por exemplo, a escolha da rotina a ser ativada ou quais os recursos que devem ser alocados.

Para Mintzberg *et al* (*Ibid*, p.261) “as atividades das decisões de controle são de difícil estudo porque tendem a ser implícitas e informais e desenvolvidas na mente do decisor, deixando poucos traços delas mesmas.”⁹

Somente alguns anos depois, o tema parece ter sido retomado por outros autores e com concepções em parte complementares, em parte com outro enfoque conceitual.

Para Wang (2000), metadecisões envolvem decisões práticas ao longo de todo o processo decisório. Nesse sentido, incluem a seleção das informações e dos métodos para o reconhecimento do problema e de sua resolução. Esse autor entende que metadecisões envolvem também as seguintes tarefas: seleção do estilo de decisão, a qual se preocupa com as pessoas participantes e seus papéis, a integração de dois estilos de pensamento - o sistemático e o intuitivo - e o projeto do processo decisório. Wang (2000) sugere que ao longo do processo decisório um decisor pode adotar diferentes estilos de pensamento, mas não fornece maiores detalhes sobre como essa mudança de estilos poderia ser efetuada.

Uma teoria emergente que se relaciona com a questão do estilo de pensamento citado por Wang (2000) é a teoria da CCT, acrônimo derivado das iniciais das palavras em inglês cognitive continuum theory.

Essa teoria traz, também, algumas contribuições de interesse para o presente estudo. Por exemplo, a CCT propõe que a dicotomia entre análise e intuição seja substituída por um modo contínuo de cognição, que tem num extremo a intuição e noutra a análise. Outra contribuição dessa teoria se refere à definição operacional da intuição e análise por meio da especificação de atributos de cada um, conforme apresentado no Quadro 3. A CCT postula também um continuum de tarefa. Este é conceituado como sendo adjacente ao continuum cognitivo. No âmbito dessa teoria, o continuum de tarefa é um espectro de diferentes tarefas que se beneficia das diferentes proporções entre a intuição e a análise. Assim, a adequação do uso de análise ou de intuição é função da demanda de uma tarefa (DUNWOODY *et al*, 2000 p.35-37).

⁹ “Decision control activities are difficult to study because they tend to be implicit and informal, taking place in the mind of the decision maker, and to leave little trace of themselves.”

Quadro 3: Características da análise e intuição e das tarefas que induzem a intuição e a análise.

Características da análise e da intuição	
Análise	Intuição
Elevado “insight” junto ao processo do julgamento e, por isso, rastreável publicamente	Baixo “insight” junto ao julgamento do processo e, por isso, é difícil de ser rastreado e defendido
Baixa confiança no resultado, alta confiança no método	Alta confiança no resultado, baixa confiança no método
Dicas são avaliadas objetivamente	Dicas são avaliadas na forma de percepção
Taxa de processamento baixa	Rápida taxa de processamento
Poucos erros, mas grandes quando ocorrem	Erros são distribuídos normalmente
Alta consistência cognitiva	Baixa consistência cognitiva
Características da tarefa que induz análises e intuição	
Análise induzida	Intuição induzida
Menos que cinco dicas	Mais do que cinco dicas
Dicas apresentam-se sucessivamente	Dicas apresentam-se simultaneamente
Baixa redundância de dicas	Alta redundância de dicas
Pesos desequilibrados na ecologia das dicas	Pesos equilibrados na ecologia das dicas
Dicas objetivamente mensuradas	Dicas mensuradas na forma de percepção
Função não linear das dicas	Função linear das dicas
Fórmula organizadora disponível	Fórmula organizadora não disponível
Resultado da tarefa disponível	Resultado da tarefa indisponível

FONTE: Hammond, 1996, adaptado por Dunwoody et al, 2000, p.36.

Russo e Schoemaker (2002, p.6-9) sugerem que antes que se inicie o processo de tomada de decisão propriamente, o decisor precisa dedicar seu tempo em fazer decisões sobre o processo em si. Preliminarmente, no entanto, há necessidade de o decisor avaliar a natureza da decisão, decidir o que ele precisa decidir, identificar quais estágios da decisão (estruturação, inteligência, chegando a conclusões e aprendendo com a experiência, apresentados no item 2.1.3) serão os mais críticos, avaliar quanto tempo dedicar-se a cada estágio e, mentalmente, estabelecer um plano para gestão da decisão, sobre a ajuda que se fará necessária, e assim por diante.

Para esses autores, a decisão sobre como decidir pode envolver até doze questões, sendo duas delas consideradas cruciais (*Ibid*, p.12). O Quadro 4 sintetiza essas questões.

Quadro 4: Decidindo como decidir, na perspectiva de Russo e Schoemaker

Questões cruciais	
1.	Qual é a dificuldade primária nessa questão? Qual dos quatro estágios é o mais importante?
2.	Em geral, como decisões como essa devem ser feitas (em grupo, sozinhas, intuitivamente, analiticamente)? Onde se encontram meus pontos fortes e fracos? Onde vou precisar de ajuda?
Outras questões	
3.	Essa decisão precisa ser mesmo tomada? Precisa ser agora? Precisa ser feita por mim? Que partes posso delegar?
4.	Quanto tempo decisões como esta demoraram no passado? Quanto tempo a decisão deve demorar? Quando deve ser tomada? Se as datas-limites forem arbitrárias, posso negociar uma prorrogação?
5.	Posso prosseguir seqüencialmente os estágios ou há necessidade de se avançar e recuar ao longo do processo?
6.	Onde o esforço deve ser concentrado? Quanto tempo eu espero dedicar em cada estágio?
7.	É possível fazer paralelos com decisões e experiências relacionadas para melhorar essa decisão?
8.	Quais são minhas habilidades, meus vieses e limitações? Há necessidade de trazer outros pontos de vista?
9.	Como um decisor mais experiente, o qual admiro, lidaria com essa situação?
10.	Caso essa decisão afetará significativamente outras decisões, quais são os impactos cruzados?
11.	Se a decisão for em grupo, como devo usar esse grupo?
12.	Se a decisão for em grupo, em qual estágio o grupo deverá participar e qual deve ser o papel do grupo em cada um desses estágios?

FONTE: adaptado de Russo e Schoemaker, 2002, p.12.

Analisando-se essas questões, não fica muito clara a distinção entre o que de fato é decidir sobre como decidir e o que é decisão sobre o objeto da decisão em si. Embora as questões colocadas possam servir de apoio ao processo decidir como decidir, as questões sugeridas parecem ser mais oriundas da experiência prática dos autores do que oriundas de uma estrutura conceitual que as fundamente e que oriente o decisor a decidir como decidir.

2.3.1 Classificação das metadecisões

Um esforço para organizar e sintetizar as diferentes explicações apresentadas pelos autores pesquisados sobre o que seja uma metadecisão pode ser efetuado por meio de uma classificação dessas explicações. Dessa forma, identificou-se que metadecisões podem ser: 1) decisões que representam um esboço da solução; 2) decisões em relação às ações a serem desenvolvidas no âmbito do processo decisório da decisão a ser tomada (por exemplo, seleção do método para reconhecimento e resolução do problema, seleção das informações, seleção

do estilo intuitivo ou analítico de decisão); 3) decisões relacionadas aos atores participantes do processo decisório da decisão a ser tomada (por exemplo, identificação das limitações pessoais do decisor, o que decidir sozinho e o que em grupo); 4) decisões envolvendo a perspectiva de fases do processo decisório da decisão a ser tomada (como aquelas sobre escolha da próxima rotina a ser executada, ou o seqüenciamento dos estágios/fases).

Embora, pelas semelhanças apresentadas, as metadecisões possam ser classificadas conforme o acima exposto, parece faltar ainda uma fundamentação teórica que integre essas diferentes classificações e, com isso, se consiga ter uma melhor compreensão da abrangência desse constructo.

Essa integração começará a ser construída tomando-se como referência a publicação da proposta de Kickert e van Gigch (1979) e culminará, neste capítulo, com a proposição de modelo metadecisório teórico aprimorado.

2.3.2 Sistema de controle

Kickert e van Gigch (1979) desenvolveram uma fundamentação teórica sobre metadecisões a partir de estudos desenvolvidos no âmbito da teoria de sistemas, em especial a partir da perspectiva de De Leeuw (1974).

Segundo De Leeuw (1974) *apud* Kickert e van Gigch (*op. cit.*, p.1220) “qualquer fenômeno interessante pode ser modelado por meio de uma configuração de sistema de controle.”¹⁰

Dessa forma, esse tipo de modelamento pode ser um ponto de partida para a construção de uma teoria mais generalizada sobre a metadecisão, conforme apresentado a seguir.

Um sistema de controle (C) é composto por um controlador (CR) e um sistema controlado (CS). Nesse modelo, o sistema controlado influencia e é influenciado pelo ambiente (A). Vide Ilustração 4.

¹⁰ “Any interesting phenomen can be modelled by means of a control-system configuration.”

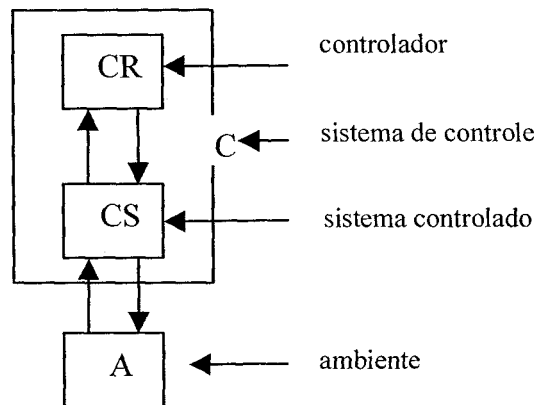


Ilustração 4: Modelo geral de controle.

FONTE: Kickert e van Gigch, 1979, p.122.

Controle é definido como qualquer forma de influência direta do controlador sobre o sistema controlado. Aquele exercido pelo controlador (CR) sobre o sistema controlado visa a obter do sistema controlado (CS) o comportamento desejado por ele (CR), ou seja, o controle é baseado em um objetivo. Esse tipo de controle direto de (CR) sobre (CS) é chamado de controle interno.

O sistema controlado (CS) é influenciado pelo ambiente (A) e, por isso, (A) indiretamente influencia o controlador (CR). Em princípio, esse controlador (CR) pode exercer uma influência no ambiente (A) para controlar o sistema controlado (CS). Esse tipo de controle é chamado de controle externo.

Assumindo-se o sistema controlado (CS) como sendo uma caixa-preta composta de uma variável ambiental de entrada x , de uma ação de controle de entrada u e de uma função de transferência f que define uma variável de saída y , tem-se que o sistema controlado (CS) pode ser descrito pela equação $y = f(x, u)$. Assumindo-se ainda que o objetivo do sistema possa ser considerado um subconjunto G de um conjunto de todas as possíveis saídas Y e, baseado no conhecimento sobre o sistema controlado (CS), o controlador (CR) deve escolher uma ação de controle apropriada. Dessa forma, há quatro maneiras de o controlador (CR) atingir seu objetivo G :

- a) Escolher uma ação de controle apropriada u .
- b) Mudar a estrutura f .
- c) Mudar o objetivo G .
- d) Mudar a entrada x .

Segundo de Leew (1974) *apud* Kickert e van Gigch (*op. cit.*, p.1221), os três primeiros modos de controle são denominados rotina de controle (R), controle adaptativo (Ad) e controle estratégico (G), respectivamente. Se o ambiente for percebido como uma caixa-preta, então esses três modos de controle podem ser aplicados ao ambiente. Dessa forma, seis tipos de modos de controle são identificados, três internos – IR (rotina de controle interno), IAd (controle adaptativo interno) e IG (controle estratégico interno) - e três externos – ER (rotina de controle externo), EAd (controle adaptativo externo) e EG (controle estratégico externo), e, com isso, uma tipologia geral de modos de controle é estabelecida.

Dos seis modos mencionados, o interesse do presente estudo estará centrado no modo de controle adaptativo interno. Detalhes adicionais serão discutidos adiante quando o conceito sobre metadecisões estruturais for apresentado.

2.3.3 Metacontrole

Metacontrole refere-se ao controle do controle, ou seja, a mudança direta do controlador para que o controle em si melhore. Um exemplo encontra-se na Ilustração 5, apresentada adiante. Nesse exemplo, o controlador de um nível maior (CR') passa a controlar o sistema de nível menor, que é composto por um controlador (CR) e um sistema controlado (CS). Dessa forma, há dois níveis de controle: o primeiro nível refere-se ao de (CS) por (CR) e o segundo nível refere-se ao de (CR) pelo controlador (CR'). Nesse segundo nível, o controlador (CR) é controlado por um nível superior, um metacontrolador (CR').

Fazendo uma comparação entre tomada de decisão e controle, Kickert e van Gigch (1979) sugerem o seguinte paralelo: o decisor é o controlador (CR) e suas ações de controle devem ser conduzidas de forma tal que a situação de um determinado sistema controlado (CS) possa melhorar. Na lógica desses autores, a mudança no sistema controlado (CS) somente ocorre com a implementação da decisão.

Dependendo da perspectiva que se adote, o próprio processo de tomada de decisão pode ser entendido como o objeto resultante da implementação de uma tomada de decisão de um nível maior, no caso, em um metanível. Um novo paralelo pode ser feito com o modelo de metacontrole retornando-se à Ilustração 5: o decisor é o metadecisor (CR'), que por sua vez controla o processo de decisão (CR), que por sua vez controla o sistema controlado (CS). A implementação do que o metadecisor (CR') decidir, significa colocar em prática o processo de tomada de decisão realizado por ele (CR'), processo esse que definirá uma decisão (uma ação de controle) sobre o sistema controlado (CS).

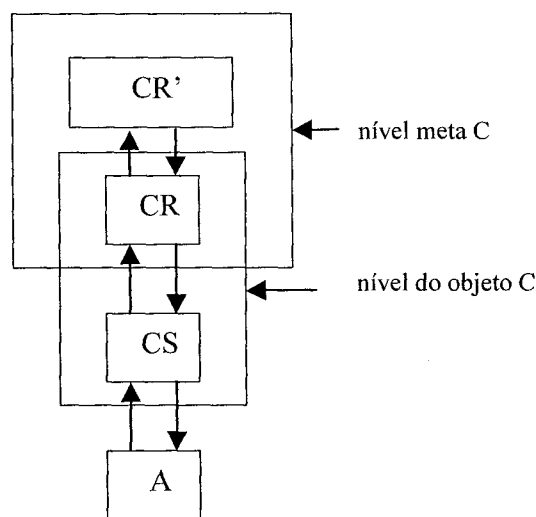


Ilustração 5: Controle e metacontrole.

FONTE: Kickert e van Gigch, 1979, p.122.

Ainda em relação à Ilustração 5, Kickert e van Gigch (1979) também atentam para o fato de que o que é considerado ambiente do ponto de vista do nível do objeto C não é o mesmo do ponto de vista do nível meta C. Uma das bases para o controle diferenciado nas organizações é a diferenciação dos ambientes e, implicitamente, essa seria a base da diferenciação dos sistemas de controle organizacionais estratégico, tático e operacional (*Ibid*, p.1221).

Embora metadecisões possam assumir diferentes modos, conforme já mencionado, o foco do presente estudo será a estrutural, cujos detalhes serão apresentados no próximo item.

2.3.4 Metadecisões estruturais

Estruturar um processo decisório é um tipo particular de controle pelo controlador (uma decisão do tipo IA, na tipologia geral apresentada anteriormente). Se o objetivo de uma decisão for uma mudança da estrutura do controlador em si, essa mudança só pode executada por um decisor num nível mais elevado, no caso um metacontrolador.

Antes de se aprofundar nesse tipo de controle, é preciso que se apresente o conceito de estruturação que Kickert e van Gigch (1979) utilizaram para definir as metadecisões estruturais.

Para De Leeuw (1974) *apud* Kickert e van Gigch (*op. cit.*, p.1225), estruturar significa definir a função de transferência f . Kickert e van Gigch (1979) adotaram uma definição diferente. Para esses autores estruturar significa estabelecer o conjunto de relações entre os elementos de um sistema.

Considere-se o exemplo de metacontrole apresentado na Ilustração 6¹¹. Se a decisão ao nível (CR_i) controla a relação entre (A_i) e (B_i) do sistema controlado (CS_i), Kickert e van Gigch (1979) chamam isso de modo estrutural de tomada de decisão. Se a metadecisão (CR_{i+1}) controla a relação entre os sistemas de decisão (C_i) e (C_i'), (CR_{i+1}), representa um modo estrutural de metadecisão do ponto de vista de (CS_i) e (CS_i') e representa um modo estrutural de decisão do ponto de vista de (C_i) e (C_i'). Isso se traduz numa característica importante para o estudo das metadecisões: os níveis de controle meta e objeto dependem totalmente do nível de consideração que é adotado na análise do processo decisório.

Dessa forma, com a introdução do conceito de metacontrole, o processo de tomada de decisão pode ser pesquisado em três níveis sistêmicos: (1) no nível mais baixo, o nível do sistema controlado, (2) no nível intermediário, o do controlador e (3) no nível mais alto, o do metacontrolador.

¹¹ Para efeito de simplificação o ambiente encontra-se omitido.

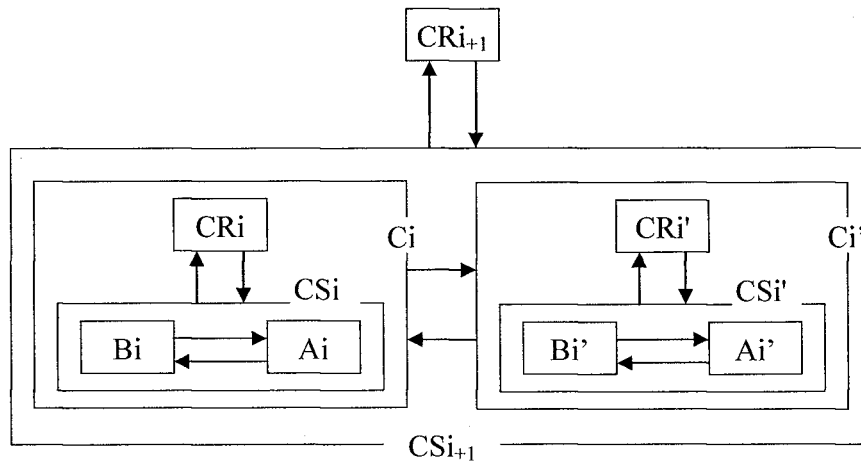


Ilustração 6: Tomada de decisão multinível complexa.

FONTE: Kickert e van Gigch, 1979, p.1225.

Continuando, Kickert e van Gigch (*Ibid*, p.1226) propuseram que, se os participantes de um processo organizacional de tomada de decisão forem considerados os objetos de um sistema, e se esse sistema for subdividido em três subsistemas - sub, aspecto e fase -, esse sistema pode ser interpretado da seguinte maneira:

- Subsistemas: grupos, departamentos, etc.
- Sistemas de aspecto: as questões envolvidas, os tópicos.
- Sistemas de fase: as fases.

Assim, a estrutura desse sistema é definida como um conjunto de relações entre esses três subsistemas, conforme apresentado no Quadro 5 (KICKERT e VAN GIGCH, 1978 citado por KICKERT e VAN GIGCH, *op. cit.*, p.1225-1226).

Em síntese, Kickert e van Gigch (1979) sugerem que as relações entre os três subsistemas sub, aspecto e fase devem ser interpretadas como “quem está fazendo o que e quando” ou, em outras palavras, a estrutura do processo de tomada de decisão consiste em um conjunto de relações entre todos os blocos possíveis do sistema.

Quadro 5: Conjuntos de relações entre diferentes subsistemas de um processo decisório organizacional

Tipo de relação	Subsistemas relacionados
sub / sub	Interações, poder, comunicação.
aspectos / aspectos	Problemas de coordenação funcional.
fase / fase	Qual a seqüência?
aspecto / sub	Quem faz o que?
fase / sub	Quem age quando?
fase / aspecto	O que é feito quando?

FONTE: Adaptado de Kickert e van Gigch, 1979, p.1226.

2.4 A emergência do problema de pesquisa

Três questionamentos fundamentais podem ser apresentados em relação ao modelo de metacontrole da Ilustração 5 proposto por Kickert e van Gigch (1979).

O primeiro questionamento refere-se ao fato de que o modelo assume que a função de transferência f é conhecida pelo decisor e as informações necessárias para se decidir encontram-se à disposição do decisor.

No âmbito das decisões estratégicas, pela própria natureza delas é mais improvável do que provável que o decisor conheça plenamente essa função de transferência f e/ou tenha todas as informações necessárias para decidir à sua disposição. Isto significa que o modelo de Kickert e van Gigch (1979) estaria limitado a situações sobre as quais o decisor saiba como decidir como decidir e/ou tenha à mão as informações necessárias para decidir.

O segundo questionamento refere-se à praticidade do modelo. Toda a teoria aqui desenvolvida teve como ponto de partida a teoria de sistemas. Chiavenato (1999) observa que:

A TGS (Teoria Geral de Sistemas) não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica. (*Ibid*, p.737).

Diante do exposto questiona-se quais teorias e formulações conceituais poderiam ser propostas a partir de um modelo desenvolvido para representar um processo metadecisório de forma a criar condições para aplicações práticas?

O terceiro questionamento relaciona-se à tipologia de modos de controle, na situação em que o ambiente externo pode ser considerado uma caixa-preta. Embora em termos teóricos o ambiente possa ser percebido de tal maneira, parece ser pouco provável que seja possível conhecer-se a função de transferência dessa caixa-preta, e muito menos ainda, em termos determinísticos, a resposta do ambiente a uma dada ação de controle. Dessa forma, essa situação limitaria a aplicação do modelo a situações em que fosse conhecida a resposta do ambiente a uma dada ação de controle.

Por razões práticas, há necessidade de se estabelecer limites sobre o que será investigado. Por opção de pesquisa, optou-se por investigar o problema relacionado ao primeiro e ao segundo questionamento. Dessa maneira, os próximos itens discutirão o primeiro e o segundo questionamento, deixando-se para estudos futuros investigações sobre o terceiro.

2.4.1 Abordando as limitações do modelo

Considere-se uma situação tal em que um decisor tenha à sua disposição todas as informações necessárias para tomar uma decisão e que elas estejam sempre corretas. Nessa situação, pode-se inferir que seja suficiente para que um decisor possa alcançar os seus objetivos adotando apenas uma ação de controle (a decisão do tipo rotina (R) da tipologia desenvolvida por e Kickert e van Gigch, (1979), cujo resultado é totalmente conhecido. Por exemplo, assumindo-se que “quem deve fazer o que e quando” seja a função f de transferência de um sistema controlado (CS), e assumindo-se que controlador (CR) conhece exatamente o comportamento dessa função (ou seja, conhece exatamente quem deve participar, o que os participantes devem fazer e quando devem fazer e como esses subsistemas se inter-relacionam), conhece o objetivo G a ser alcançado, conhece a variável ambiental de entrada x , conhece a ação de controle u , então se pode assumir que o decisor encontra-se numa situação de total conhecimento e, portanto, basta utilizar a decisão tipo rotina (R) para que possa tomar a decisão que melhor satisfaça o alcance dos objetivos propostos. Em outras palavras, não há necessidade de mudar a função f , não há necessidade de mudar o objetivo G e nem mudar as informações acerca da variável de entrada x ou mudar as ações de controle u . Nessas circunstâncias, pode-se inferir que não há necessidade de metadecisões, uma vez que, pelo fato do controlador CR já conhecer como a função f deve se configurar; portanto, a metadecisão de “quem faz o que e quando” já é conhecida.

Por outro lado, como decidir se, por exemplo, a função f não for conhecida, ou então se os objetivos G não estão suficientemente claros ou se as informações sobre a variável ambiental x forem vagas ou ambíguas ou se as ações de controle a serem tomadas não estiverem claras?

No caso em que somente a função f não é conhecida, é a própria função f que se constitui o sistema a ser controlado (CS') e o tipo de decisão aplicável da tipologia de Kickert e van Gigch (1979) é a decisão do tipo adaptativa interna (IA). Dessa forma, a decisão do controlador (CR') sobre a função f (sistema controlado CS') é a metadecisão em relação ao sistema controlado (CS) que permitirá ao decisor alcançar o objetivo G desejado.

E no caso em que as informações sobre a variável ambiental de entrada x , as ações de controle u e os objetivos G não são claramente conhecidos? Hipotetiza-se que, similarmente à situação de desconhecimento da função f , o mesmo procedimento possa ser adotado em relação às informações acerca da variável ambiental de entrada x , às ações de controle u e dos objetivos G . Ou seja, na Ilustração 7, o sistema CR a ser controlado por CR' seria composto por x e/ou G e/ou a u e, portanto, por inferência, podem também ser consideradas metadecisões em relação ao sistema controlado CS.

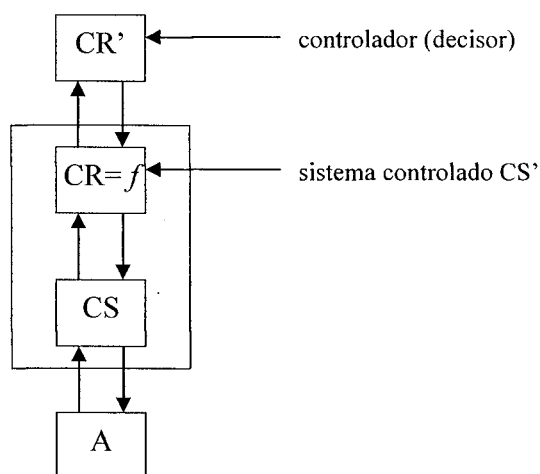


Ilustração 7: Tomada de decisão quando a função f não é bem conhecida.

Em função do exposto, surge a necessidade de se aprimorar o modelo proposto por Kickert e van Gigch (1979) numa direção que ilustre mais claramente o processo de decidir como decidir quando a função f não é conhecida (ou bem conhecida) e/ou quando eventualmente os objetivos G não estão claros e/ou as informações da variável ambiental de entrada x e/ou das ações de controle u não são conhecidas (ou bem conhecidas).

2.4.2 Construção de um modelo teórico aprimorado para metadecisões

Assumindo-se que o modelo básico de uma metadecisão apresentado na Ilustração 5 não representa como se dá o controle sobre uma função f quando esta não é bem conhecida e quando o decisor não dispõe de todas as demais informações necessárias para decidir, considerou-se ser pertinente a construção de um novo modelo teórico que pudesse transpor as dificuldades e limitações do modelo proposto por Kickert e van Gigch (1979).

Dessa forma, para a construção desse novo modelo, um conjunto preliminar de considerações e definições foram estabelecidas, conforme descrito a seguir:

- a) A base para o desenvolvimento de um modelo teórico aprimorado para uma metadecisão estrutural do tipo “quem faz o que e quando” é o modelo apresentado na Ilustração 6;
- b) Definiu-se que o subsistema “quem” desse novo modelo seja composto dos participantes do processo decisório (grupo de pessoas/pessoas) - (CR^{Gr}), o “o que” os aspectos envolvidos (ações a serem desenvolvidas (CR^{Tr}) e um eventual esboço da solução (ENV)) -, e o “quando” as fases (o seqüenciamento (CR^{Ft}) e um eventual esboço da perspectiva temporal da solução (ETs)) - e que os subsistemas (CR^{Gr}), (CR^{Tr}) e (CR^{Ft}) possam, também, ser subdivididos e inter-relacionados;
- c) Definiu-se que a metadecisão estrutural seja estruturar plenamente a função de transferência f , ou seja, significa não só decidir as relações entre os subsistemas acima mencionados, mas também o conteúdo desses subsistemas.

O passo seguinte em direção à construção desse novo modelo envolveu a identificação, a seleção, a organização e uma classificação das variáveis que possam integrar o modelo.

Essas variáveis foram organizadas e classificadas em três grandes grupos: 1) variáveis metadecisórias de processo (envolvendo decisões acerca do grupo de pessoas/pessoas, as ações a serem desenvolvidas e o seqüenciamento); 2) variáveis metadecisórias de conteúdo (o esboço de uma solução) e, 3) variáveis que possam representar a entrada e a saída do processo decisório como um todo. Essas variáveis encontram-se apresentadas no Quadro 6, e foram associadas aos autores que as destacaram em seus estudos, ao tópico da fundamentação teórica pesquisada e a qual subsistema da metadecisão “quem faz o que e quando” se referem.

Quadro 6: Variáveis metadecisórias, autores pesquisados e subsistemas associados

Descrição das variáveis metadecisórias associadas ao processo	Autores	Tópico na literatura	Subsistemas associados
Rotina de planejamento como desenvolvimento da estratégia e dos recursos a serem investidos	Mintzberg <i>et al</i> , 1976	Metadecisão	O que (CR ^{Tr})
Rotina de comutação: próxima ação a ser desenvolvida	Mintzberg <i>et al</i> , 1976	Metadecisão	O que (CR ^{Tr})
Fases do processo; seqüenciamento do processo	Mintzberg <i>et al</i> , 1976; Russo e Schoemaker, 2002	Metadecisão	Quando (CR ^{Ft})
Envolvimento de pessoas de uma mesma organização ou de outras organizações	Vroom, 2000; Hickson <i>et al</i> , 1986; Roberto, 2003	Metadecisão	Quem (CR ^{Gr})
Processamento das informações: analítico versus mais intuitivo	Dunwoody <i>et al</i> , 2000; Russo e Schoemaker, 2002; Wang (2000)	Metadecisão	O que (CR ^{Tr})
Uso de diferentes táticas de influência	Lussier e Achua, 2004	Tipos de poder	O que (CR ^{Tr})
Descrição das variáveis metadecisórias associadas ao conteúdo	Autores	Tópico na literatura	Subsistemas associados
Esboço da solução, como grau de novidade de uma solução	Adaptado de Mintzberg <i>et al</i> , 1976	Tipo de decisão	O que (ENv)
Esboço da solução, como temporalidade da solução (presente e futuro)	Adaptado de Hammond <i>et al</i> , 1999	Decisão de qualidade	Quando (ETs)
Descrição das variáveis de entrada e de saída do processo decisório	Autores	Variável de entrada	Variável de saída
Conhecimentos sobre o conteúdo dos elementos da decisão a ser tomada no início do processo e na tomada de decisão	Keeney, 2004; Mintzberg <i>et al</i> , 1976	Ci	Cd
Características da organização	Rajagopalan <i>et al</i> , 1993	Co	-
Características pessoais dos decisores	Papadakis e Barwise, 2002	Cp	-
Tópico da decisão	Hickson <i>et al</i> , 1986	-	To
Complexidade do problema	Hickson <i>et al</i> , 1986	CPro	-
Urgência para se tomar uma decisão	Pinfield, 1986 citado por Rajagopalan <i>et al</i> , 1993	Ur	-
Satisfação com a decisão e/ou com o processo	Simon (1979); Schweiger <i>et al</i> , 1986 e Butler <i>et al</i> , 1991 citados por Rajagopalan <i>et al</i> , 1993	-	Sf
Duração do processo	Eisenhardt e Bourgeois, 1988	-	Tdp
Grau de novidade da solução;	Mintzberg <i>et al</i> , 1976	-	Nv
Orientação temporal da solução;	Hammond <i>et al</i> , 1999	-	Ts
Seriedade das conseqüências da decisão.	Hickson <i>et al</i> , 1986	-	Sd

Com relação à seleção das variáveis utilizadas para representar as metadecisões de conteúdo, algumas explicações específicas se fazem necessárias, conforme exposto a seguir.

Considerando que Mintzberg *et al* (1976) não apresentaram maiores detalhes sobre o que seja o esboço de uma solução, as seguintes definições adicionais foram elaboradas: 1) o esboço de uma solução é parte integrante da metadecisão “quem faz o que e quando”; 2) o esboço de uma solução é uma metadecisão de conteúdo e 3) tanto a solução decidida (variável de saída do processo decisório) como o esboço da solução (variável de entrada do processo) podem ser representados pelos elementos “o que” e “quando”.

A variável utilizada para representar o elemento “o que” da solução de um processo decisório foi “novidade da solução” (uma das formas utilizadas por Mintzberg *et al* (*Ibid*, p.251) para classificar os tipos de processos decisórios) e, no caso do elemento “quando”, utilizou-se a variável “temporalidade da solução” (considerando que uma solução pode não só ter efeitos no curto prazo, mas pode também levar em conta decisões futuras - Hammond *et al*, 1999, p.149).

E o elemento “quem”? Porque não foi incluído nas definições apresentadas? Entende-se que esse elemento não faça parte de uma solução, mas possa fazer parte do esboço da solução (a solução precisa ser esboçada por alguém). Dessa forma, duas hipóteses foram consideradas: na primeira, o esboço de uma solução incluiria uma visualização de quem deveria participar da elaboração da solução; a segunda, não. Optou-se pela não inclusão na metadecisão de conteúdo a perspectiva “quem” por entender-se que o esboço sobre quem deve participar da elaboração da solução é uma metadecisão de processo e não de conteúdo. Ou seja, esboçar quem deve participar da construção da solução é esboçar parte do processo decisório e não o conteúdo da solução. Entende-se que, os participantes do processo decisório não fazem parte da solução, mas sim ajudam à construí-la (ou seja, fariam parte de uma visualização do processo de decisão e não da solução a ser elaborada). E quem então faria o esboço da solução? A(s) mesma(s) pessoas que estão esboçando o “que” e o “quando”, e que podem ser os principais decisores, ou não.

E, concluindo, para distinguir a solução do esboço da solução, utilizou-se a notação utilizada para representar o grau de novidade da solução (no caso, N_v) e a temporalidade da solução

(no caso, Ts), acrescida porém da letra “E” (ou seja, ENv para esboço da novidade da solução e ETs, para esboço da temporalidade).

2.4.3 Proposta de um modelo teórico aprimorado para metadecisões

Uma vez selecionadas e organizadas as variáveis para compor o modelo, o próximo passo foi a elaboração do modelo propriamente, conforme apresentado na Ilustração 8.

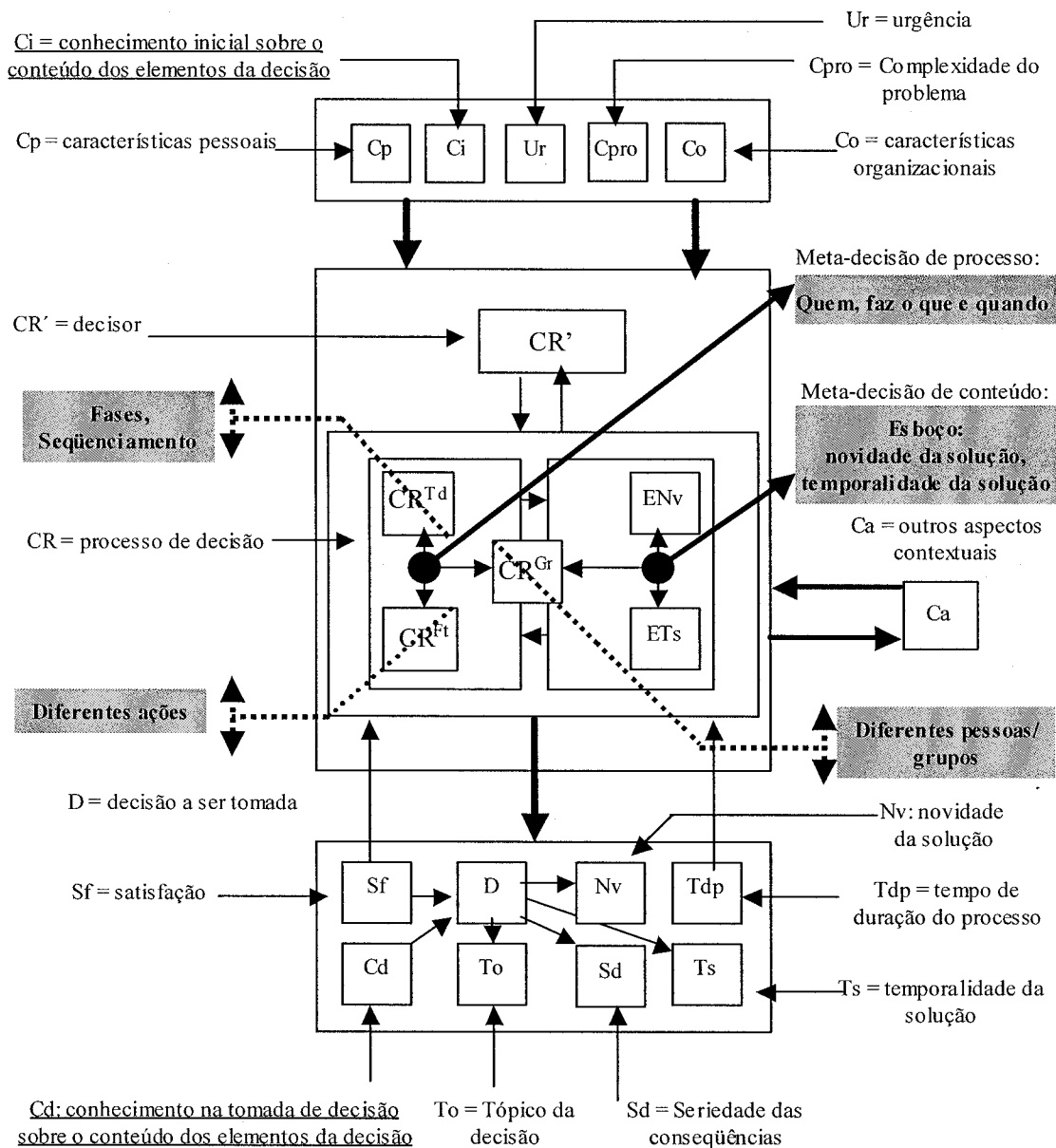


Ilustração 8: Modelo teórico aprimorado para metadecisões, desenvolvido a partir de Kickert e van Gigch.

O modelo teórico de metadecisões apresentado na Ilustração 8 pode ser explicado a partir de três grandes sistemas: o primeiro representando as variáveis de entrada; o segundo representando o processo decisório e o terceiro representando as variáveis de saída.

O primeiro sistema, relativo às variáveis de entrada do processo decisório, é representado por cinco subsistemas: o primeiro e segundo subsistemas referem-se, respectivamente, às características pessoais do decisor (C_p) e ao conhecimento inicial (C_i) desse decisor a respeito do conteúdo dos elementos de uma decisão; o terceiro refere-se à urgência envolvida para se tomar uma decisão (U_r); o quarto subsistema refere-se à complexidade do problema (C_{pro}) que demandará que uma decisão seja tomada e, o quinto e último subsistema, refere-se às características da organização (C_o) em que a decisão será tomada.

O segundo sistema refere-se ao processo decisório que é representado pelo decisor (CR) controlando o processo da decisão a ser tomada por meio de dois subsistemas metadecisórios: um subsistema representando as metadecisões de conteúdo e o outro as de processo.

O subsistema representando as metadecisões de conteúdo refere-se à parte de conteúdo (esboço da solução) embutida na metadecisão “quem faz o que e quando” e é representada no modelo por meio das variáveis esboço da novidade da solução (EN_v) e esboço da temporalidade da solução (ET_v). Essas duas metadecisões serão tomadas pelos atores que desenvolverão esse esboço (CR^{Gr}).

O subsistema representando as metadecisões de processo refere-se à parte do processo embutida na metadecisão “quem faz o que e quando” e que, tomadas em conjunto, formam o processo decisório da decisão principal a ser tomada. Em nome da simplificação visual do modelo, foram apresentados apenas os blocos (CR^{Gr}), (CR^{Tr}) e (CR^{Ft}) e que representam, respectivamente, o “quem”, o “o que” e “quando”. Cada um desses blocos pode ainda ser subdividido, formando diferentes composições em seu conteúdo, conforme apresentado no Quadro 6.

Esses dois subsistemas metadecisórios têm em comum o bloco (CR^{Gr}); por outro lado, como o subsistema representando a metadecisão de conteúdo pode afetar o subsistema que representa a metadecisão de processo, e vice-versa, há duas setas opostas interligando esses dois subsistemas refletindo essa interação.

O terceiro grande sistema refere-se às variáveis de saída do processo decisório: conhecimento do conteúdo dos elementos de uma decisão (Cd), a decisão principal (D), o tópico da decisão (To), a seriedade das suas conseqüências (Se), a novidade da solução (Nv), a temporalidade da solução (Ts), a duração do processo decisório (Tdp) e a satisfação com a decisão tomada e com o processo decisório (Sf).

E, por fim, todo esse conjunto de sistemas é afetado e afeta o contexto (Ca). Essa variável foi inserida no modelo para representar a existência de outros fatores que não foram contemplados no modelo e que podem tanto afetar o processo decisório (incluindo as metadecisões) e a decisão a ser tomada, como podem gerar impactos no contexto decorrentes da decisão que será tomada.

Uma vez proposto esse modelo teórico aprimorado, a questão que fica é a seguinte: como esse modelo poderia trazer contribuições de natureza prática para os processos de tomada de decisão?

2.4.4 Abordando a questão da praticidade do modelo

Embora esse modelo metadecisório aprimorado seja um esforço para tentar representar como o processo de decidir como decidir no âmbito organizacional pode ser explicado, não fica claro como essa estrutura de controle representada no modelo pode ser utilizada na prática.

Estudar processos significa buscar encontrar padrões nesses processos (LANGLEY, 1999, p.692), ou seja, estudar processos significa encontrar regularidades.

Partindo do princípio de que uma teoria terá maiores chances de se tornar prática se conseguir apresentar uma explicação lógica e de fácil compreensão para essas regularidades, a forma proposta para se identificar contribuições práticas a partir do modelo desenvolvido foi tentar identificar a existência de uma estrutura lógica subjacente aos elementos que compõem o modelo metadecisório de decisão, em analogia, ao estudo desenvolvido por Mintzberg *et al* (1976).

Mas que estrutura lógica poderia ser observada com alguma regularidade num processo metadecisório?

A estrutura lógica que se objetivou investigar, refere-se à possibilidade de existência de alguma lógica entre o conjunto de metadecisões tomadas ao longo do processo decisório e foi denominada nesse estudo por padrão metadecisório ou associação lógica¹².

Por exemplo, seria possível identificar a existência de alguma associação lógica entre as metadecisões sobre quem deve participar do processo decisório (como pessoas mais próximas da Alta Direção e pessoas mais próximas da implementação de uma decisão) e a fase do processo de decisão? Ou então, seria identificável uma associação lógica na forma de analisar as informações (mais analíticas ou mais intuitivas) de acordo com a fase do processo de decisão? Ou ainda, seria observável uma associação lógica na forma de se comunicar ao longo do processo de decisão (por exemplo, trocar informações ou filtrá-las) de acordo com o perfil dos participantes do processo decisório?

Uma vez identificados os padrões metadecisórios, o passo final da análise dos dados obtidos envolveu a elaboração de um conjunto de proposições que, no futuro, poderão ser investigadas com maior profundidade acadêmica e avaliadas em diferentes ambientes organizacionais pelos decisores em situações nas quais se necessite decidir como decidir.

2.4.5 Limitações para a elaboração do teste empírico do modelo

Caso o modelo fosse testado plenamente em termos práticos, haveria necessidade de serem investigadas todas as metadecisões que levam à definição do conteúdo e das inter-relações dos subsistemas (CR^{Gr}), (CR^{Tr}), (CR^{Ft}) e das variáveis (ENv) e (ETs) da Ilustração 8, que representam, respectivamente, as metadecisões de processo e de conteúdo.

Em função da necessidade de se estabelecer limites à pesquisa em termos de abrangência e de profundidade da pesquisa de campo, as metadecisões relativas aos subsistemas (ENv) e (ETs) foram indiretamente investigadas considerando apenas o estado final dessas variáveis, no caso, novidade da solução - (Nv) e temporalidade da solução - (Ts). Em outras palavras, para efeito de análise assumiu-se, que as variáveis metadecisórias “esboço da solução em termos de tipo novidade” (ENv) e “esboço da solução em termos de temporalidade da solução” (ETs) corresponderam, na prática, às variáveis de saída do modelo “tipo novidade da solução” (Nv)

¹² No presente estudo os termos padrão metadecisório e associação lógica são tratados como sinônimos.

e “temporalidade da solução” (Ts). Ou, seja, o que foi esboçado, foi realizado, em termos de metadecisão de conteúdo. Estudos futuros deverão ser conduzidos visando à observação direta, aprofundamento das proposições desenvolvidas no âmbito das metadecisões de conteúdo sem a necessidade desse tipo de suposição.

Outra dificuldade para avaliação do modelo, refere-se à análise simultânea do conteúdo dos três elementos de uma metadecisão geral do tipo “quem faz o que e quando”. Embora rigorosamente a análise das metadecisões deveria ser conduzida envolvendo essas três variáveis simultaneamente, entendeu-se que as análises e discussões seriam facilitadas e melhor compreendidas se fossem desenvolvidas em termos de pares e não como um trio de variáveis.

Um último aspecto a ser citado refere-se às variáveis utilizadas para testar o modelo teórico aprimorado. Embora a maioria delas sejam oriundas de estudos baseados em investigações empíricas, novamente, por questões de ordem prática, houve necessidade de substituir ou alterar algumas das variáveis.

Dessa forma, as seguintes alterações em relação às variáveis contempladas no modelo teórico aprimorado foram efetuadas: 1) sete dos oito elementos de Hammond *et al* (1999) foram investigados (seis em termos de nível de conhecimento pelo decisor-chave e em termos de seu conteúdo, uma em termos de predisposição, no caso, ao risco, e cinco em termos de fase do processo decisório); 2) utilizou-se a percepção do decisor em relação ao nível de pressão como substituto da variável urgência pesquisada por Rajagopalan *et al* (1993); 3) utilizou-se a percepção do decisor-chave em relação à duração do efeito da decisão a ser tomada como substituto da variável seriedade das conseqüências de uma decisão pesquisada por Hickson *et al* (1986). Maiores detalhes dessas alterações serão apresentados no próximo capítulo, quando da elaboração do modelo conceitual de pesquisa.

2.4.6 Os objetivos da pesquisa

Considerando-se os questionamentos anteriormente apresentados (ou seja, a necessidade de se construir um modelo metadecisório que transponha as limitações do modelo de Kickert e van Gigch (1979) e que viabilize contribuições práticas para os processos de tomada de decisão,

conforme discussão nos itens 2.4.1 a 2.4.4) e, tendo em vista as limitações de natureza empírica mencionadas (item 2.4.5), definiram-se os seguintes objetivos gerais de pesquisa:

1. Verificar se o modelo teórico aprimorado de metadecisões pode ser observado empiricamente e modificá-lo, se for o caso, de forma a espelhar a realidade observada;
2. Verificar se existe alguma lógica que ajude a explicar como diferentes metadecisões em um mesmo processo decisório podem estar associadas entre si e, em existindo essa lógica, verificar quais condições podem estar associadas à emergência dessa lógica e,
3. Desenvolver um conjunto de proposições, a partir das lógicas identificadas, que possam permitir tanto o desenvolvimento de novos estudos investigativos futuros como servir para apoiar, em termos práticos, o processo de decidir como decidir.

Assumindo-se que um processo de decisão estratégico seja um processo coordenado por um decisor-chave em busca de uma decisão inteligente; considerando-se o modelo metadecisório desenvolvido (Ilustração 8) e as variáveis selecionadas para construção desse modelo (Quadro 6), objetiva-se responder às seguintes questões:

- a) Existiria alguma associação lógica (ou como também será denominado ao longo desse estudo, padrão metadecisório) entre as metadecisões de processo referentes:
 - À escolha dos participantes ao longo das fases de um processo decisório?
 - Ao grau de estruturação das ações (táticas) utilizadas, ou seja, se mais analítico ou mais intuitivo, ao longo das fases de um processo decisório?
 - Aos processos de influência ativados ao longo das fases de um processo de decisão?
 - À escolha dos participantes do processo decisório e ao grau de estruturação das ações (táticas) utilizadas, ou seja, se mais analítico ou mais intuitivo?
 - À escolha dos participantes do processo decisório e dos processos de influência ativados?
- b) Na perspectiva de diferentes processos decisórios estratégicos, existiria alguma forma de associação lógica (ou padrão metadecisório) entre as metadecisões de conteúdo referentes ao grau de novidade da solução e a temporalidade dessa solução?

- c) Em caso de constatação de associações lógicas (ou padrões metadecisórios), tanto em a) como em b), como poderiam estar associados, separadamente ou de forma combinada, tomando por base os seguintes fatores:
- Conhecimento dos decisores-chave acerca do conteúdo dos elementos de uma decisão a ser tomada;
 - Predisposição ao risco e características pessoais dos decisores-chave envolvidos;
 - Características do problema e da decisão tomada?
 - Percepção do nível de pressão para se decidir, em função da situação de decisão?
 - Percepção da duração do efeito da decisão a ser tomada?
- d) Haveria outros fatores não identificados na literatura relacionada a processos decisórios estratégicos que poderiam influenciar o processo de decidir como decidir?

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Planejamento da pesquisa

O ponto de partida para organizar o planejamento da pesquisa são as próprias questões de pesquisa. Considerando que decidir como decidir também pode ser entendido como um processo, o desenvolvimento da pesquisa envolve compreender as diferentes abordagens pelas quais processos podem ser pesquisados.

Langley (1999) afirma que:

A pesquisa de processos preocupa-se com a compreensão de como as coisas evoluem ao longo do tempo e porque evoluem daquela maneira [...] e dados sobre processos consistem largamente sobre histórias sobre o que aconteceu e quem fez o que quando - ou seja, eventos, atividades e escolhas ordenadas ao longo do tempo. [...] Compreender padrões nos eventos é, portanto, chave para o desenvolvimento de uma teoria de processo.¹³ (*Ibid*, p.692).

Langley (1999) sugere sete estratégias para o estudo de processos decisórios: (a) estratégia narrativa; (b) estratégia quantitativa; (c) estratégia de “alternate templates”; (d) estratégia “grounded theory”; (e) estratégia de mapa visual; (f) estratégia de “temporal bracketing” e (g) estratégia sintética.

A estratégia narrativa envolve a construção de uma história detalhada a partir de poucos dados. Pode ser utilizada como uma etapa preliminar para uma análise de dados subsequentes, como uma ferramenta de validação ou pode ser o principal produto da pesquisa, para pesquisadores interessados em adotar uma perspectiva naturalista, em que o foco é a obtenção de uma “experiência vicária” em um cenário real.

A estratégia quantitativa é desenvolvida a partir de dados em profundidade do processo, seguido de listagem e codificação qualitativa dos incidentes de acordo com determinadas características, de forma a reduzir a massa complexa de informações a um conjunto de séries quantitativas, em ordem temporal, que podem ser analisadas usando-se métodos quantitativos. A vantagem desta abordagem está na sistematização do processo de análise. Assumindo-se

¹³ “Process research is concerned with understanding how things evolve over time and why they evolve this way [...], and process data therefore consist largely of stories about what happened and who did what when – that is, events, activities, and choices ordered over time. [...] Understanding patterns in events is thus key to developing “process” theory.”

que os dados originais estão completos e que a codificação dos incidentes é confiável, a descrição de padrões na seqüência de eventos pode ser verificada sistematicamente e teorias de processo podem ser testadas rigorosamente.

A estratégia de modelos alternativos desenvolve-se a partir da proposição de interpretações alternativas dos mesmos eventos, mas baseadas em diferentes conjuntos de premissas teóricas, porém, a priori, internamente coerentes. Como a teoria desenvolve-se a partir de dados externos, é uma estratégia dedutiva que permite a obtenção a derivação de “insights” de um único caso.

A estratégia “grounded theory” envolve a comparação sistemática de pequenas unidades de dados (incidentes) e a gradual construção de um sistema de categorias que descrevem o fenômeno observado. Podem ter subcategorias, dimensões e propriedades que são gradualmente elaboradas e refinadas à medida que incidentes específicos são examinados, codificados e comparados. A análise deve eventualmente resultar na identificação de um núcleo de categorias que servem para integrar todos os conceitos teóricos em um conjunto firmemente enraizado na evidência original. Normalmente, demanda um número grande de incidentes comparáveis. Embora um único ambiente possa ser suficiente, deverão existir processos distintos que possam ser comparados em profundidade. A “grounded theory” é o processo central por meio do qual as teorias são construídas a partir dos dados.” (STRAUSS e CORBIN, 1990, p.57 citado por FLICK, 2004, p.189).

O uso de estratégias de mapas visuais envolve a manipulação de palavras, números e matrizes e formas gráficas. Permitem a apresentação de um número grande de informações em relativamente pouco espaço e pode ser uma ferramenta útil para o desenvolvimento e verificação de idéias teóricas. Estudos como o de Mintzberg *et al* (1976) ou de Nutt (1984) fazem uso dessa estratégia.

A estratégia de “temporal bracketing” envolve a decomposição de dados em sucessivos períodos adjacentes de forma a permitir o exame explícito de como as ações de um período leva a mudanças no contexto que irá afetar a ação nos períodos subseqüentes. Essa estratégia permite a constituição de unidades de análises comparativas. Pode ser útil quando for necessário incorporar, no processo de teorização, considerações sobre mecanismos de feedback ou causalidade multidirecional, por exemplo.

Na estratégia cunhada por Langley (1999) como sintética, o pesquisador toma o processo por inteiro como unidade de análise e tenta construir uma medida global a partir dos dados detalhados dos eventos em questão. Essa medida global é então utilizada para comparar diferentes processos e identificar regularidades que formarão a base para uma teoria preditiva relacionada a características holísticas do processo, tais como resultados e o contexto.

Eisenhardt (1989) observa também a possibilidade de uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa em que se procura focar na compreensão das dinâmicas presentes em contextos únicos, e podem envolver casos únicos ou múltiplos e numerosos níveis de análises. Tipicamente, combinam diferentes métodos de levantamento de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. Podem almejar diferentes fins: prover descrições, testar teorias ou gerar teorias.

Dessa forma, considerando o perfil dos objetivos de pesquisa, entendeu-se ser necessária a aplicação à “múltiplos casos” de investigação as seguintes estratégias: narrativa, “temporal bracketing”, mapa visual, quantitativa e “grounded theory”. As razões para a adoção de uma combinação dessas estratégias serão apresentadas a seguir.

A estratégia narrativa foi utilizada para iniciar o processo de coleta de dados de forma a tornar o pesquisador familiar com o caso. Solicitou-se ao entrevistado que contasse, de maneira livre, a história do caso desde seus estágios mais incipientes. A análise dos dados qualitativos obtidos nessa narrativa e nas entrevistas subsequentes foi baseada na estratégia de “temporal bracketing” visando à construção de uma linha do tempo do relato. Para organizar essas informações, uma planilha foi elaborada de forma a contemplar nas suas linhas horizontais decisões tomadas, o seu contexto, um referencial cronológico, os objetivos, as alternativas, as conseqüências, considerações sobre riscos e decisões interligadas e, nas linhas verticais, a evolução dessas informações - informações essas extraídas com base em análise de conteúdo.

Essa planilha foi sendo gradualmente construída - inclusive com a introdução de novas informações acerca do processo decisório (mais precisamente as táticas ativadas ao longo dos processos decisórios pesquisados e identificadas por meio de análise de conteúdo, conforme será descrito mais adiante) - e as informações nela contida foram revistas em conjunto com o

entrevistado, visando à validação das informações levantadas (exceto das táticas ativadas) à medida que as entrevistas subsequentes foram se desenrolando.

A estratégia de mapa visual foi utilizada em dois momentos da análise dos dados e com os seguintes objetivos:

- a) Na fase de análise das táticas ativadas, para ajudar o pesquisador a ter uma visualização global do processo decisório e também obter uma validação global da representação efetuada. Nesse processo de representação visual, cada um dos processos decisórios foi ilustrado na forma de fluxogramas. Estes foram utilizados para agrupar diferentes táticas ativadas em torno de perguntas-chaves. Essas perguntas foram definidas em alguns casos diretamente a partir das entrevistas e em outros casos por inferência e foram definidas no intuito de identificar quais perguntas supostamente o decisor-chave estaria se formulando para decidir as táticas que seriam utilizadas (exemplos dessas perguntas-chaves: “como encontrar uma solução?”; “como convencer”; “como lidar com os riscos”). Esse processo foi utilizado para, num primeiro instante, simular a linha de raciocínio utilizado pelo decisor-chave ao longo do processo decisório e decidir a tática a ser ativada, para, num segundo instante, no caso, o final da seqüência das entrevistas, objetivamente, validar essa “reconstrução” final dos processos decisórios em conjunto com o entrevistado.
- b) Na fase de geração das proposições do estudo, para facilitar a análise dos padrões metadecisórios de cada caso, na forma de uma representação visual, para ilustrar como se deu a associação entre os pares de variáveis metadecisórias. Essa representação facilitou o processo de contraste dos casos entre si e, a partir dos fatores comuns e divergentes, gerar proposições que ajudassem a explicar a emergência das associações lógicas entre os pares de variáveis metadecisórias.

A aplicação da estratégia de “grounded theory” é uma das estratégias centrais do estudo. As seguintes etapas de trabalho caracterizam a aplicação da “grounded theory” ao presente estudo: 1) levantamento teórico e estabelecimento de uma classificação de diferentes táticas que podem ser ativadas ao longo de um processo decisório; 2) codificação dos dados levantados nas entrevistas (visando à identificação das táticas levantadas na literatura e para cada uma delas, a identificação dos diferentes grupos de atores participantes, da perspectiva

temporal associada, do grau de estruturação analítica utilizado; da fase do processo decisório envolvido, dos processos de influência ativados); 3) desenvolvimento de uma categorização para parte das variáveis de pesquisa (a identificação dos grupos participantes, dos processos de influência e da perspectiva temporal, natureza do problema, natureza da solução, novidade da solução) a partir tanto da literatura quanto dos próprios dados empíricos coletados; 4) interpretação do conjunto dos resultados obtidos; 5) proposição de situações que podem levar à adoção de uma metadecisão específica (desenvolvida no âmbito da análise intracasos) ou de modelos de padrões metadecisórios (desenvolvido no âmbito das análises intercasos) e; 6) revisão do modelo metadecisório, com base nas informações empíricas obtidas nos casos investigados.

Maiores detalhes sobre o processo de codificação desenvolvido será discutido no item 3.3.2 que trata da análise de conteúdo e da codificação das táticas.

E por último, no processo de reintegração dos dados decompostos por meio da codificação, houve aplicação de uma estratégia quantitativa, para permitir a identificação do que Eisenhardt (1989) chamou de “saliências” (*Ibid*, p.538). No caso, essas saliências identificam a existência ou não de associações entre os pares de variáveis metadecisórias. Essa estratégia quantitativa foi desenvolvida aplicando-se análise de correlação entre essas variáveis para, numa análise subsequente, selecionar os casos que seriam objeto de investigação mais aprofundada e que seriam também representados visualmente, conforme mencionado na estratégia de mapas visuais, anteriormente citada.

3.2 O modelo conceitual da pesquisa

Para o atingimento dos objetivos propostos, um modelo conceitual da pesquisa foi elaborado (MILES e HUBERMAN, 1994, p.18) conforme apresentado na Ilustração 9.

Esse modelo subdivide um processo decisório em seis blocos: um bloco representando as táticas ativadas e as metadecisões de processo (bloco 6); um bloco representando o nível de conhecimento inicial sobre o conteúdo dos elementos de decisão (bloco 1), e que se constitui uma variável de entrada do bloco 6; um bloco representando o nível de conhecimento sobre o conteúdo dos elementos de decisão, no momento da tomada de decisão (bloco 2), e que representa uma das variáveis de saída do bloco 6; um bloco representando outras variáveis de

entrada do processo metadecisório (bloco 3); um bloco representando variáveis de saída relacionadas ao conteúdo da decisão tomada (bloco 4) e um bloco representando variáveis de saída caracterizando a satisfação com a decisão tomada e com o processo decisório e o tempo de duração desse processo (bloco 5).

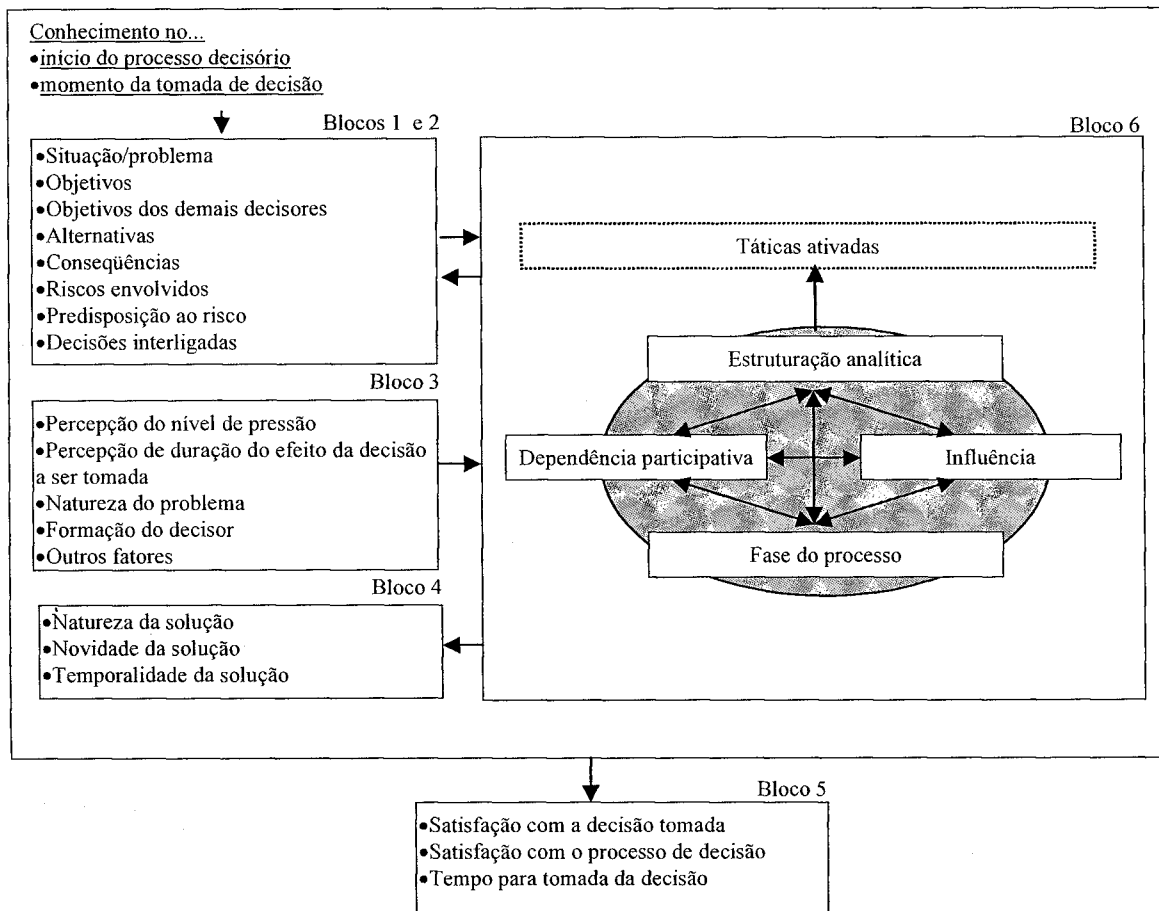


Ilustração 9: Modelo conceitual da pesquisa.

Embora no âmbito de um processo decisório a escolha de uma tática para se decidir seja uma metadecisão, em função de uma necessidade de redução de dados, conforme será explicado em detalhes mais adiante no item 3.3.3, o foco central de análise dos dados obtidos a partir das entrevistas não foram as táticas ativas, mas sim as variáveis metadecisórias à elas associadas. Por isso, as táticas encontra-se ilustradas em pontilhado no modelo.

A idéia representada pelo modelo conceitual da pesquisa pode ser descrita da seguinte forma:

- No início de um processo decisório, o decisor-chave possui um determinado nível de conhecimento sobre os elementos de uma decisão (situação/problema, objetivos a

serem alcançados, objetivos dos demais decisores participantes, soluções/alternativas, conseqüências dessas alternativas, riscos envolvidos e decisões interligadas) e possui um determinado nível de predisposição aos riscos (bloco 1).

- b) Um processo decisório também está sujeito a um nível percebido de pressão e a uma percepção da duração do efeito da decisão e pode, ainda, ter o seu desenvolvimento associado à natureza do problema, à determinadas características do decisor-chave e a outros fatores, que possam estar influenciando o processo decisório (bloco 3).
- c) Em função do processo metadecisório desenvolvido, alcança-se outro nível de conhecimento acerca dos elementos de uma decisão no momento de decisão e de predisposição aos riscos (bloco 2) e desenvolve-se uma solução com uma determinada natureza, com um determinado grau de novidade, considerando um determinado momento no tempo (bloco 4).
- d) Uma vez tomada a decisão, podem-se ainda desenvolver caracterizações acerca da satisfação com a decisão tomada e respectivo processo e o tempo de duração para a tomada de decisão (bloco 5).

O atendimento aos objetivos de pesquisa (item 2.4.6) se dá especificamente conforme explicado a seguir:

- a) A identificação das metadecisões de processo e de possíveis padrões lógicos de associação entre elas (bloco 6) visa atender aos objetivos específicos constantes em a) do item 2.4.6;
- b) A identificação das metadecisões de conteúdo relativos ao grau de novidade e à temporalidade da solução e de possíveis padrões de associação entre elas (bloco 4) visa atender aos objetivos específicos constantes em b) do item 2.4.6
- c) A identificação de uma possível associação entre as metadecisões de processo e de conteúdo que tenham apresentado associações lógicas e as variáveis de entrada e de saída do modelo conceitual de pesquisa (blocos 1, 2, 3 e 4) atende aos objetivos específicos constantes em c) e d) do item 2.4.6.

Maiores detalhes sobre as variáveis investigadas serão apresentados nos itens 3.3 e 3.5.2 que tratam da definição das variáveis e do procedimento para coleta dos dados, respectivamente.

3.3 Definição das variáveis e construção de suas medidas

Para analisar as informações identificadas previamente da literatura e as informações levantadas na pesquisa de campo, os seguintes procedimentos foram desenvolvidos: 1) pesquisa bibliográfica sobre táticas em processos decisórios e seleção, definição inicial e classificação preliminar dessas táticas; 2) análise de conteúdo das entrevistas e a codificação de trechos das entrevistas para identificação dos elementos de uma decisão e das táticas de decisão ativadas; 3) análise de confiabilidade da análise de conteúdo e revisão da definição operacional das táticas de decisão; 4) desenvolvimento de uma categorização das táticas; 5) revisão da classificação preliminar das táticas; 6) revisão da análise de conteúdo das entrevistas em relação às táticas ativadas; 7) construção de uma planilha para posterior análise das táticas identificadas; 8) aplicação de testes de correlação e 9) análises dos resultados encontrados.

3.3.1 Pesquisa bibliográfica, definição inicial e classificação preliminar das táticas

Tomando como ponto de partida o que Mintzberg *et al* (1976) denominaram como rotinas e Nutt (1993a, 1993b, 1998a, 1998b) denominou como táticas, foi efetuada uma pesquisa na literatura existente tomando como referência dois eixos do processo decisório – racionalidade e política – (BOURGEOIS, 1980; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; DEAN e SHARFMAN, 1993; STONE, 2002) visando ao levantamento de táticas que pudessem representar de maneira ampla, porém não exaustiva, a diversidade de ações possíveis de serem desenvolvidas ao longo de processos para decisões estratégicas.

Como parte integrante do processo de análise da pesquisa bibliográfica e considerando os objetivos da pesquisa, as táticas foram selecionadas a partir das definições encontradas na literatura e que constituíram uma referência para a construção da definição operacional utilizada para identificar essas táticas durante a análise de conteúdo das entrevistas.

Em seguida, essas táticas foram preliminarmente classificadas seguindo um princípio de enquadramento semelhante ao adotado por Nutt (1984) para o desenvolvimento de uma

tipologia de processos decisórios estratégicos. Esse enquadramento baseia-se nos conceitos de “etics” e “emics” originalmente desenvolvido por lingüistas (PIKE, K. L., 1967, citado por NUTT, *op. cit.*, p.416).

Os termos “emic” e “etic” - derivados dos termos originais em inglês fonética e fonema - são utilizados para se referenciar a dois tipos de dados relativos ao comportamento humano: uma descrição “emic” do comportamento refere-se à descrição do comportamento em termos familiares do ator observado; uma descrição “etic” do comportamento refere-se à descrição do comportamento em termos familiares ao observador (pesquisador). Quando o interesse for a construção de um significado local, a abordagem utilizada é a “emic”. Quando o interesse for facilitar a comparação e desenvolver idéias universais, a abordagem a ser utilizada é a “etic” (WIKIPEDIA, 2006, a partir de NATTIEZ, J. J., 1987 e PIKE, K. L., 1967). No caso, o enfoque ativado foi a abordagem “etic”, uma vez que o comportamento observado foi enquadrado nos comportamentos familiares ao pesquisador.

Nutt (1984) utilizou-se de uma estrutura composta de dois eixos: uma composta de “fases” e outra composta de “passos”. As fases utilizadas foram: formulação, desenvolvimento do conceito, detalhamento, avaliação e implementação. Os passos utilizados foram: procura, síntese e análise.

Mintzberg *et al* (1976, p.252) - a partir da tricotomia inteligência-projeto-escolha (SIMON, 1965, p.54) - organizaram seus estudos em torno de três fases: identificação, desenvolvimento e seleção. Algumas rotinas do estudo desses autores operam em todas as fases (controle, comunicação e política); outras caracterizam a fase em que o processo se encontra: reconhecimento e diagnóstico fazem parte da fase de identificação; as rotinas de procura e de projeto fazem parte da fase de desenvolvimento; já as da fase de seleção, integram as rotinas filtragem, julgamento, barganha e análise e autorização.

No presente estudo, a estrutura utilizada para analisar as táticas, ao invés de dois eixos, (como no caso de NUTT, 1984) envolveu o uso de quatro eixos – “estruturação analítica”, “dependência participativa”, “influência” e “fase do processo” - tendo em vista o atendimento de parte dos objetivos específicos de pesquisa estabelecidos no item 2.4.6.

Para o estabelecimento do eixo relacionado às fases do processo decisório, tomou-se por base cinco dos oito elementos de uma decisão inteligente (problema, objetivos, alternativas, conseqüências, tolerância ao risco) sugeridas por Hammond *et al* (1999, p. 18) e as ações e fases de citadas por diferentes autores (Mintzberg *et al*, 1976; Hofer e Schendel, 1978 citado por Schwenk, 1984, p.113, Glueck, 1976 citado por Schwenk, 1984, p.113; Schwenk, 1984 e Janis, 1989, p.30-31). Dessa forma, foram definidas as seguintes fases para serem investigadas em um processo decisório: definição do problema; definição dos objetivos; geração de alternativas; análise das alternativas; decisão e gestão dos riscos.

Note-se que existe uma similaridade entre essas fases e parte das variáveis dos blocos 1 e 2 do modelo conceitual de pesquisa (Ilustração 9). Essa similaridade é intencional, pois ao se avaliar o nível de conhecimento do conteúdo dos elementos de uma decisão, conforme estabelecidos nesses dois blocos, está se tentando investigar o grau de conhecimento do decisor a respeito da fase correspondente do processo decisório. Essa lógica é derivada da proposta de Keeney (2004) em que determinadas decisões podem ser resolvidas mediante ativação de apenas algumas fases, provavelmente desconhecidas ou menos conhecidas pelo decisor, pois as fases não ativadas já seriam de alguma forma, conhecidas pelo decisor.

Continuando, ainda na fase inicial dos estudos, as táticas selecionadas da pesquisa bibliográfica foram preliminarmente alocadas em cada uma das fases anteriormente definidas. O enquadramento final das táticas utilizado na pesquisa encontra-se na Tabela 1.

Maiores detalhes sobre os quatro eixos de estruturação (representados pelas variáveis metadecisórias “estruturação analítica”, “dependência participativa”, “influência” e “fase do processo”) utilizados para a análise das táticas ativadas ao longo do processo decisório serão explicados adiante, quando da discussão sobre categorização das táticas em relação a essas variáveis no item 3.3.3.

3.3.2 Análise de conteúdo das entrevistas

A interpretação de textos pode buscar uma revelação, exposição ou contextualização de enunciados no texto ou pode visar à redução do texto original através de paráfrase, resumo ou categorização (FLICK, 2004, p.189). No presente estudo, a codificação desenvolvida

concentrou-se na segunda estratégia e com base na análise de conteúdo conforme descrito a seguir.

A análise de conteúdo “emprega categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos: as categorias são trazidas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir destes, embora sejam, repetidas vezes, avaliadas contrastivamente a esse material e, se necessário, modificadas” (*Ibid*, p.202).

Dois grupos distintos de codificações de informações foram desenvolvidos na análise das entrevistas: o primeiro refere-se às “decisões” tomadas ao longo da narrativa efetuada e da identificação do contexto dessa decisão, dos elementos de decisão “situação/problema”, “objetivos”, “alternativas”, “conseqüências”, “riscos” e “decisões interligadas” e o segundo refere-se à identificação das táticas.

Para o processo de codificação do primeiro grupo - relacionado aos elementos de decisão considerados no estudo - as seguintes definições foram levadas em conta: 1) problema refere-se a uma diferença entre uma situação existente e uma situação desejada (PONDS, 1973, p.115) ou então se refere a uma situação de crise ou de oportunidade (MINTZBERG *et al*, 1976, p.251); 2) objetivos podem ser entendidos como qualquer coisa importante para as partes envolvidas (GREGORY e KEENEY, 1994, p.1039) ou como critérios de decisão (HAMMOND *et al*, 1999, p.39; GREGORY e KEENEY, 1994, p.1039); 3) alternativas podem se referir a soluções (NUTT, 1993) ou ações para consideração (STONE, 2002, p.245), ou ainda a diferentes cursos de ação para escolher (HAMMOND *et al*, 1999, p.20); 4) conseqüência pode ser o que acontece quando uma decisão é tomada; na situação em que existem múltiplos objetivos, a conseqüência é o que acontece em relação a cada objetivo (CLEMEN e REILLY, 2001, p.27) e envolvem informações objetivas e subjetivas e que podem ser descritas por meio de palavras e números (HAMMOND *et al*, *op.cit.*, p.69); 5) risco foi definido como qualquer forma de evento que pudesse, eventualmente, significar o desvio dos resultados em relação ao esperado. Optou-se por essa definição operacional tendo em vista que “indivíduos não confiam, não entendem ou simplesmente não usam muito estimativas de probabilidades”¹⁴ (MARCH e SHAPIRA, 1987, p.1404); 6) decisões interligadas referiram-se a decisões importantes paralelas à decisão em questão ou na sua

¹⁴ “[...] individuals do not trust, do not understand, or simply do not much precise probability estimates.”

seqüência (LANGLEY, 1995, p.270-272). O resultado dessa análise de conteúdo encontra-se no Apêndice 5.

O segundo grupo de informações codificadas refere-se às táticas ativadas ao longo do processo decisório.

Uma codificação preliminar das táticas havia sido desenvolvida com base na literatura pesquisada antes do início dos trabalhos de campo e levou em consideração o modelo conceitual de pesquisa, as questões de pesquisa, as áreas de problemas e variáveis que se objetivou investigar (MILES e HUBERMAN, 1994, p.58).

Em seguida, na análise dos dados das entrevistas, numa primeira “rodada” de análise de conteúdo, procurou-se codificar trechos das entrevistas de forma a reconhecer e identificar as táticas ativadas durante o processo decisório. Em rodadas subseqüentes de análises das entrevistas, para cada tática ativada, foi efetuada uma nova análise de conteúdo visando a classificar as táticas identificadas em relação às seguintes variáveis de pesquisa: “fase do processo”; “estruturação analítica”, “dependência participativa” e “influência” de acordo com uma escala desenvolvida para a avaliação dessas variáveis.

Uma variável denominada “temporalidade” foi desenvolvida durante a fase inicial de análise dos dados e considerada parte integrante do bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa (Ilustração 9), mas, posteriormente, sua aplicação foi restrita a descrever a solução gerada no âmbito da fase de geração de alternativa (maiores explicações do porquê dessa mudança serão apresentadas na construção das categorias dessa variável, no item 3.3.4) e utilizada para inferir sobre as metadecisões de conteúdo.

Em conformidade ao ilustrado no bloco 4 da Ilustração 9, três variáveis foram definidas para descrever a solução gerada no âmbito da tática em questão: “natureza da solução”, “tipo novidade da solução” e “temporalidade da solução”.

E, finalmente, uma vez definidas as variáveis de análise das táticas, o passo seguinte envolveu a definição das categorias de mensuração dessas variáveis. O próximo bloco detalha o porquê e como as escalas dessas variáveis foram construídas.

3.3.3 Categorias das variáveis classificadoras das táticas

Um dos processos centrais para a análise das táticas ativadas no processo decisório refere-se à construção das categorias das variáveis de pesquisa do bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa “fase do processo”, “estruturação analítica”, “dependência participativa” e “influência”.

Considerando-se que as metadecisões investigadas se referem à “quem faz o que e quando”, poderia ser suficiente identificar quais táticas foram ativadas (o “o que” da metadecisão) e identificar com quem e quando essas táticas foram ativadas ao longo do processo decisório. No entanto, tendo em vista que 55 diferentes táticas foram consideradas para análise (o que, grosso modo, significaria 55 tipos de “o quê’s”) e, considerando que essas táticas precisariam ser investigadas em conjunto com outras variáveis (“estruturação analítica”, “dependência participativa” e “influência”), haveria o risco de tornar inviável o estudo dos diferentes casos¹⁵. Em função desse risco, desenvolveu-se um procedimento para redução de dados.

O processo de codificação das táticas a partir das entrevistas já é um procedimento de redução de dados, porém, insuficiente pelo número de variáveis analisadas simultaneamente. A solução foi efetuar um segundo nível de redução de dados por meio do desenvolvimento de categorias para classificar as táticas e as outras variáveis envolvidas. A construção dessas categorias emergiu a partir de um processo híbrido que levou em consideração três aspectos: 1) informações obtidas a partir de estudos anteriores; 2) a análise dos dados levantados nas entrevistas (PAGÉS *et al*, 1987 citado por DELLAGNELO e SILVA, 2005, p. 111) e 3) a possibilidade de tratar essas categorias como dados de natureza ordinal.

Nos próximos parágrafos são descritos como cada uma das quatro variáveis metadecisórias relacionadas às táticas (bloco 6 do modelo metadecisório) foram categorizadas.

A primeira variável metadecisória a ser explicada é a “estruturação analítica”.

¹⁵ Mesmo que eventualmente um processo decisório ativasse apenas uma fração dessas táticas ainda assim poderia haver uma variedade grande de táticas para serem analisadas

Kickert e van Gigch (1979) se referiram à metadecisão aspecto/aspecto como problema de coordenação funcional (vide Quadro 5). Esses autores não especificaram o que poderia ser esse tipo de problema. Para o presente estudo, entendeu-se que o problema de coordenação funcional pode ser investigado como o problema de decidir o que analisar intuitivamente e o que analisar analiticamente. Em termos de táticas ativadas, definiu-se esse problema como a decisão sobre como combinar táticas estruturadas e táticas não estruturadas ao longo do processo decisório.

A variável utilizada para representar essa problemática foi a variável “estruturação analítica” do modelo conceitual de pesquisa e operacionalmente objetivou investigar o grau de estruturação do processamento de análise da informação de uma tática, ou seja, se houve uso de alguma metodologia para analisar as informações (ou não). Quatro categorias para mensuração dessa variável foram definidas: “estruturada”, “não estruturada”, “semi-estruturada” e “sem processamento”.

Definiu-se como sendo “estruturada” uma tática que empregasse algum tipo de metodologia no processamento da análise da informação (adaptado de DUNWOODY *et al*, 2000, p. 36) - por exemplo, quando uma tática de análise de custo-benefício foi desenvolvida seguindo procedimentos definidos sobre como proceder à análise, e definiu-se como “não estruturada” quando não envolveu nenhum método definido para o processamento da análise da informação (*Ibid*, p. 36) - por exemplo, o uso de uma analogia. Por outro lado, existem táticas que, em parte, podem processar as informações utilizando alguma metodologia, mas que também podem requerer o uso da experiência ou intuição e/ou alguma forma de imaginação - por exemplo, o desenvolvimento de cenários. Dunwoody *et al* (2000) denominaram esse modo cognitivo de operação como quase-racional (*Ibid*, p. 37). Para efeito do presente estudo, uma tática com essa característica foi categorizada como “semi-estruturada”. E, por último, uma tática pode não ativar nenhuma forma de processamento de análise da informação; portanto, nesse caso, seria uma em que não haveria análise no conteúdo da informação (tipicamente táticas cujo foco seja uma interação - exemplo, uma consulta ou uma cooptação), por isso, foram classificadas como “sem processamento”.

Note-se que as categorias “não estruturado” e “sem processamento” da variável “estruturação analítica” não são a mesma coisa: a primeira refere-se a uma tática que envolve um processo de análise de informação sem uma metodologia definida - ou seja, existe algum

processamento/modificação no conteúdo de uma informação, embora não siga uma metodologia definida; a segunda refere-se a uma tática que não processa nenhuma análise da informação no âmbito da variável “estruturação analítica”.

Por outro lado, uma informação pode estar sujeita à modificação no seu conteúdo dependendo de outra variável denominada “influência” e que é independente da variável “estruturação analítica” (por exemplo, no caso de uma tática de consulta, não envolve nenhuma análise na perspectiva da variável “estruturação analítica”, mas envolve “troca de informações” na perspectiva da variável “influência”; no caso de uma tática de cooptação, não envolve nenhuma análise na perspectiva da variável “estruturação analítica”, mas envolve convencimento ou filtragem, manipulação, oportunismo nas informações na perspectiva da variável “influência”. Maiores detalhes sobre a variável “influência” serão apresentados adiante).

Retornando-se aos comentários da variável “estruturação analítica”, tem-se que as três primeiras categorias combinadas entre si formam uma ordenação de categorias que pode ajudar a classificar as táticas ativadas dentro de um continuum, conforme preconiza a “cognitive continuum theory” (CCT) (*Ibid*, p.36). A caracterização desenvolvida, no entanto, está limitada a apenas um item (no caso, uso de método - ou não - para processar e analisar a informação) dentre os oito itens que podem caracterizar uma tarefa como sendo mais analítica ou mais intuitiva (vide Quadro 3). Com essa categorização, embora de forma limitada, avaliou-se quão intuitiva ou quão analítica foi a metodologia aplicada no processamento das informações na tática ativada e, por isso, assumiu-se que os dados levantados na pesquisa que se referirem a essa variável “estruturação analítica” poderia receber o tratamento ordinal. A quarta categoria (“sem processamento”) foi utilizada posteriormente na análise correlacional com as demais variáveis para exclusão das táticas classificadas como “sem processamento” uma vez que o objetivo da variável “estruturação analítica” é representar, com base nas três categorias, uma classificação do grau de processamento analítico das informações, processamento analítico esse que não acontece para as táticas classificadas como “sem processamento”. Maiores explicações sobre essa e outras exclusões encontram-se discutidas no item 3.3.6 e detalhadas no Quadro 9.

Importante destacar que, com base na análise dos dados empíricos, identificou-se que algumas táticas haviam sido preliminarmente classificadas a partir da literatura como “sem

processamento” ou “não estruturadas”, mas, na prática, poderiam, eventualmente, ser reclassificadas como “semi-estruturadas” ou “estruturadas”. Um exemplo disso foi o caso de uma situação envolvendo uma tática de consulta individual que, a princípio, poderia ser executada sem uma metodologia para processar as informações, ou seja, “não estruturada”. No entanto, numa determinada situação, observou-se que havia uma espécie de consultoria envolvida com procedimentos formais envolvidos. Nesse caso, a tática de consulta foi classificada como “semi-estruturada”, pois combinava a execução de um plano de trabalho, mas com uma liberdade de ação.

Em resumo, a classificação preliminar de algumas táticas baseada na literatura foi flexibilizada no sentido de poder aceitar múltiplas possibilidades de classificação, conforme o que fosse observado em campo.

No conjunto, os procedimentos estabelecidos para definir as categorias da variável “estruturação analítica”, além de atribuir uma lógica para análise das táticas, permitiram uma significativa redução de dados em relação aos dados originais.

A segunda variável – “dependência participativa” – foi definida para mensurar o “quem” da metadecisão “quem faz o que e quando” e, indiretamente, reflete a autonomia do decisor-chave, o que por sua vez relaciona-se com poder – também uma metadecisão do modelo de Kickert e van Gigch (1979) (vide Quadro 5).

A análise dos dados das entrevistas constatou a participação de diferentes atores em diferentes momentos do processo decisório: partes do processo decisório podem envolver diferentes superiores hierárquicos, podem envolver outras partes interessadas (clientes, consultores e fornecedores), ou então envolver equipes técnicas subordinadas, ou podem ser desenvolvidas autonomamente pelo decisor-chave.

Esses diferentes perfis de participações foram categorizados e ordenados tomando como referência a teoria sobre estilos de liderança desenvolvidos inicialmente por Bob Tannenbaum e Warren Schmidt (1958). Segundo esses autores, existe um continuum do comportamento da liderança. Num extremo, a liderança estaria centrada no “chefe” e, no outro, nos subordinados (TANNENBAUM e SCHMIDT, 1958, p.96).

Levando isso em conta, e também os diferentes grupos de atores identificados nos dois casos investigados, a escala dessa variável foi operacionalizada da seguinte forma: uma determinada tática pode ser desenvolvida: 1) somente pelo decisor-chave; 2) pelo decisor-chave, mas como o envolvimento de superiores hierárquicos (superior hierárquico e/ou superiores hierárquicos do superior hierárquico); 3) pelo decisor-chave, mas com o envolvimento de outras partes interessadas (clientes, fornecedores, etc.); 4) pelo decisor-chave, mas com o envolvimento do superior e da equipe técnica; 5) pelo decisor-chave, mas com o envolvimento só da equipe técnica ou, por último, 6) somente pela equipe técnica.

Em resumo, a categorização foi desenvolvida com o objetivo de refletir uma escala de dependência do decisor-chave em relação aos participantes de um processo decisório e, por isso, a variável foi denominada “dependência participativa”, e assumiu-se que os dados levantados podem ter um caráter ordinal. Com a categorização proposta, investiga-se a metadecisão proposta no modelo de Kickert e van Gigch (1979) relacionadas ao “quem” (vide Quadro 5) tendo ainda, como pano de fundo, a questão de compartilhamento do poder (VROOM, 2000, p.84) e o tipo de fontes de poder (LUSSIER e CHRISTOPHER, 2004, p.103).

A próxima variável a ter o seu processo de categorização explicado é a variável “influência” – variável essa que, indiretamente, também está contemplada no modelo de Kickert e van Gigch (1979) como uma metadecisão sub/sub (vide Quadro 5) na forma de interação e comunicação. Essa variável objetivou avaliar o processo de influência por meio do uso da informação no âmbito das diferentes interações e processos comunicativos que podem ser aplicados aos diferentes grupos participantes de um processo decisório.

Tannenbaum e Schmidt (1958) citados por Vroom (2000) sugerem que num processo decisório podem existir diferentes graus de influência do líder e de influência do grupo e esse processo poderia ser explicado pelo continuum do comportamento de liderança. Os seguintes estilos de liderança, e, portanto, graus de influência, adaptados ao contexto da tomada de decisão podem ser ativados: 1) o decisor toma a decisão e a anuncia; 2) o decisor “vende” a decisão; 3) o decisor apresenta a idéia e estimula o questionamento; 4) o decisor apresenta uma tentativa da decisão, mas está sujeito à mudá-la; 5) o decisor apresenta o problema, obtêm sugestões e toma a decisão; 6) o decisor estabelece limites e pede para o grupo tomar a

decisão e 7) o decisor permite que os subordinados atuem dentro de limites definidos pelo decisor (adaptado a partir de TANNENBAUM e SCHMIDT, *op. cit.*, p.96).

Considerando a literatura pesquisada e a análise dos dados dos casos, quatro categorias foram desenvolvidas: “sem interação”; “troca de informação”; “informação para convencer” e “informação filtrada/manipulada/oportunística”.

Uma tática ativada foi classificada como “sem interação” quando foi desenvolvida individualmente pelo participante da tática e quando, ao mesmo tempo, não se observou nenhuma influência pelo participante da tática na forma de filtragem//manipulada/oportunística. Nessa categoria, assume-se que, por não ter havido interação e, simultaneamente, nenhuma forma de filtragem, manipulação ou oportunismo na informação, não houve nenhum processo de influência sobre a informação. Uma tática foi classificada como “troca de informação” quando mais de um participante estiver envolvido numa determinada tática e ela ativar um processo de comunicação entre os envolvidos sem nenhum viés deliberadamente introduzido (por exemplo, uma análise de custo ou uma consulta – individual ou coletiva). Nessa categoria, assume-se que existe um processo de influência neutro, pois objetivo-se (apenas) disseminar uma informação, aumentando o conhecimento em relação ao tópico abordado pela tática em questão (LANGLEY, 1989, p.604). Uma tática foi classificada na categoria “informação para convencer” quando se identificou alguma forma de comunicar uma convicção (*Ibid*, p.605) ou para destacar a informação envolvida em relação à outras (por exemplo, o uso de rótulos para descrever ou sintetizar um conjunto de informações (STONE, 2002, p.248), sem, no entanto, adotar-se alguma forma deliberada de distorção da informação enfatizada ou destacada em relação à informação original ou às demais. Por último, a categoria “informação filtrada/manipulada/oportunística” reflete alguma forma de interferência sobre o conteúdo da informação por meio do exercício de atividades de natureza política ou oportunística – individualmente ou coletivamente - com possíveis conseqüências sobre as informações utilizadas para decidir. Pode estar associada a táticas envolvendo coalizões e à retenção de informações (EISENHARDT e BOURGEOIS, 1980; STONE, 2002), procrastinação (LANGLEY, 1989, p.607); uso de regra como mecanismo de proteção (PERROW, 1986 citado por ZHOU, 1997, p.260) ou de pressão (HICKSON *et al*, 1986, p. 85); para manter o clima harmonioso (JANIS, 1989, p.52), manipulação deliberada das informações (PAPADAKIS *et al*, 1999, p.29); encaminhamento de uma solução em momento oportuno

(KINGDON, 1984, p.165-168) ou solução preferencial de uma coalizão seguida da demonstração de que a solução adotada está alinhada com a preferência de outros (NARAYANAN e FAHEY, 1982, p.30) ou escolha de uma solução que menos venha a ferir partes interessadas poderosas (STONE, 2002, p.256).

Eventualmente, uma tática pode ter sido desenvolvida somente pelo decisor, mas envolvendo alguma forma de filtragem, manipulação, ou oportunismo. Nesse caso, a tática ativada poderia ser classificada como “sem interação”, porém pelo fato de ter ocorrido um processo de influência no processamento da informação foi classificada na categoria “informação filtrada/manipulada/oportunística”.

A construção e ordem de apresentação dessas categorias foi desenvolvida no intuito de refletir uma variação do processo de influência de acordo com o seguinte continuum: num extremo da escala não se ativa nenhum processo de influência (pois não houve interação e nem filtragem/manipulação/oportunismo no processamento individual da informação); na próxima categoria da escala da variável há interação entre diferentes participantes por meio de troca de informações, e a influência que se dá é neutra em relação ao conteúdo da informação, ou seja há a disseminação de informações entre os participantes sem distorção do seu conteúdo; na categoria seguinte, além da interação, a informação começa a receber influência por meio de convencimento e finalmente, no outro extremo da escala, a informação está totalmente sujeita a diferentes tipos de filtragens, manipulações e uso oportunístico das informações disponíveis – seja no âmbito individual ou coletivo.

Dessa forma, a variável “influência” reflete, em última instância, os diferentes efeitos no processo decisório que os participantes de uma tática ativada podem exercer por meio da informação e interação, por isso, assumiu-se que essa variável também poderia ser analisada com caráter ordinal.

A variável “fase do processo” foi definida com base em seis categorias: (definição do) “problema”; (definição dos) “objetivos”; (geração das) “alternativas”; “análise” (das alternativas); “decisão” (da alternativa) e “gestão dos riscos”. Essas etapas são citadas em maior ou menor grau, dependendo da abordagem utilizada pelos pesquisadores (abordagem política: Stone, 2002; abordagem normativa: Hammond *et al*, 1999; abordagem da psicologia cognitiva: Schwenk, 1984) e foram utilizadas para representar, simultaneamente, dois dos

subsistemas de aspectos do modelo de Kickert e van Gigch (1979): aspectos (“o que”) e fase (quando). As fases (etapas) acima mencionadas representam, também, elementos de uma decisão, mas representam também um momento dentro de uma seqüência de etapas necessárias para que uma decisão seja tomada (exceto gestão dos riscos).

Embora do ponto de vista cronológico as fases em decisões estratégicas possam envolver reciclagens (MINTZBERG *et al*, 1976, p.252), assume-se que a seqüência dessas fases seja lógica - desde a situação de busca de entendimento da solução até a seleção da solução considerada mais apropriada - independentemente da seqüência cronológica dos fatos. Pela seqüência lógica (e não cronológica), essa variável foi assumida como sendo de natureza ordinal.

A categoria “gestão dos riscos” foi excluída para análise dessa seqüência por não se identificar claramente – com base na revisão da literatura efetuada - em que ponto da seqüência de fases essa gestão poderia se integrar. Portanto, as táticas associadas à fase de gestão dos riscos não foram analisadas no âmbito da variável “fase do processo” (porém, no âmbito das demais variáveis foram consideradas).

No Quadro 7 encontra-se uma descrição das categorias desenvolvidas para as variáveis do bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa.

Quadro 7: Descrição das variáveis do bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa

Variável	Categorias	Código	Tratamento
Estruturação analítica	sem processamento	0	Ordinal
	não estruturado	1	
	semi-estruturado	2	
	estruturado	3	
Dependência participativa	só o decisor-chave	1	Ordinal
	o decisor-chave e superiores hierárquicos	2	
	o decisor-chave e outras partes interessadas	3	
	o decisor-chave, o superior e a equipe técnica	4	
	o decisor-chave e a equipe técnica	5	
	só a equipe técnica	6	
Influência	sem interação	0	Ordinal
	troca de informação	1	
	informação para convencer	2	
	informação filtrada/manipulada/opportunístico	3	
Fase do processo	(definição do) problema	1	Ordinal
	(definição de) objetivos	2	
	geração (de alternativas)	3	
	análise (das alternativas)	4	
	decisão (da alternativa)	5	
	gestão dos riscos	6	Nominal

3.3.4 Definição das variáveis de entrada e de saída e construção de suas medidas

As variáveis de entrada do modelo conceitual de pesquisa são aquelas constantes dos blocos 1 e 3; as variáveis de saída do modelo referem-se às variáveis dos blocos 2, 4 e 5, conforme apresentado na Ilustração 9.

As variáveis “conhecimento inicial do conteúdo dos elementos da decisão” na tomada de decisão (ou simplesmente “conhecimento inicial”), “conhecimento do conteúdo dos elementos da decisão na tomada de decisão (ou simplesmente “conhecimento na decisão”), “percepção do nível de pressão” e “percepção da duração/efeito da decisão”, “satisfação com a decisão” e “satisfação com o processo de tomada de decisão” (integrantes dos blocos 1, 2, 3 e 5) foram levantadas com base em escala numérica. No entanto, para facilitar a intercomparação dos casos, essas variáveis tiveram suas médias calculadas para cada caso e, em seguida, transformadas numa escala composta por duas categorias de natureza nominal: alta ou baixa, conforme o resultado obtido se apresentasse acima ou abaixo do valor médio da escala numérica.

No caso da análise das variáveis dos blocos 1 e 2, em função da conversão da escala efetuada, houve necessidade de uma reespecificação dos dados visando à criação de uma nova variável

(MALHOTRA, 2004, p.416). Uma dessas novas variáveis foi denominada “variação do conhecimento”. Objetivou-se desenvolver com essa reespecificação uma variável que permitisse um contraste mais claro do conhecimento gerado em cada caso investigado.

Para tanto, adotou-se o seguinte procedimento: em cada caso calculou-se um escore somando a escala numérica atribuída para cada item gerando um escore total para a variável “conhecimento inicial” e outro para “conhecimento na decisão”. Em seguida, verificou-se o percentual de variação do conhecimento gerado. Se a diferença entre o nível de “conhecimento inicial” e o nível de “conhecimento na decisão” tiver ultrapassado 10% (valor esse definido experimentalmente para “separar” os casos de maior geração de conhecimento daqueles que geraram muito pouco ou nenhum conhecimento), considerou-se que houve variação de conhecimento; caso contrário, não. Em resumo, essa variável assumiu dois níveis: sim e não.

Na fase de análise intercasos, e, em especial, na elaboração das proposições do estudo, foi desenvolvida uma nova interpretação para essa variável: se, em lugar de ser definida como uma variação do conhecimento observado no processo decisório (como no caso), for percebida como uma variação do conhecimento necessário para o processo decisório pelo decisor-chave nos seus momentos iniciais, determinados padrões metadecisórios podem ser em parte explicadas por essa “nova” variável. Essa “nova” variável foi denominada “percepção da necessidade de gerar conhecimento sobre o conteúdo dos elementos da decisão” nas proposições em que essa variável encontra-se presente e no modelo metadecisório genérico desenvolvido a partir dos casos investigados.

A segunda variável reespecificada refere-se à variável “predisposição de risco”. Essa variável foi utilizada para ajudar a caracterizar o decisor-chave em termos específicos de cada caso e, ao longo do desenvolvimento da análise dos dados, observou-se a necessidade de se alterar a sua escala. A escala original era numérica (de 0 a 7) e passou para nominal com três categorias: alta, média e baixa. Escala alta foi atribuída para o nível de predisposição na decisão igual a 7; a escala média para o nível 6 e a escala baixa para o nível 5. Essa conversão foi efetuada por duas razões: 1) com as escalas originalmente com níveis menores de predisposição ao risco (abaixo de 5) possivelmente implicariam um nível tão baixo de predisposição ao risco que provavelmente a decisão não seria tomada e 2) facilitação na

intercomparação dos casos. Embora a nova ordenação pudesse permitir um tratamento ordinal, essa variável foi tratada como nominal.

A variável “temporalidade” foi inicialmente desenvolvida no intuito de refletir a cronologia relacionada às táticas ativadas ao longo do processo decisório. Com o desenvolvimento da análise de conteúdo, percebeu-se que analisar as táticas, uma a uma, simplesmente pela sua seqüência cronológica, poderiam gerar um esforço interpretativo complexo, além das possibilidades de investigação do presente estudo. Assim, optou-se por criar três categorias que pudessem representar de maneira sintética (portanto, promovendo uma redução de dados) a temporalidade das táticas ao longo do processo decisório: “agora”, “agora para depois” e “depois”. A categoria “agora” reflete a ativação de uma tática cujo efeito de sua ativação acontece no presente ciclo decisório. A idéia que está subjacente é a seguinte reflexão: “o que eu tenho que fazer/decidir agora para poder tomar a decisão final?” A categoria “agora para depois” reflete a ativação de uma tática que considera o futuro, mas em função desse futuro, age-se no presente. A idéia que está subjacente é a seguinte reflexão: “Em função do que pode acontecer (ou que eu quero que aconteça) no futuro, o que é que eu tenho que fazer/decidir agora?”. Um exemplo de tática que pode se enquadrar nessa categoria é o vivenciamento das conseqüências (HAMMOND *et al*, 1999, p.72). E a terceira categoria refere-se ao que tem que ser feito “depois” da decisão ter sido tomada. Nesse caso, a idéia que está subjacente é a seguinte reflexão: “depois que eu decidir agora, quais são as próximas ações/decisões que necessariamente tenho que executar/tomar?”. Essa variável, para efeito de análise, foi considerada de natureza nominal.

Todas as táticas ativadas chegaram a ser classificadas nas três categorias de temporalidade mencionadas, mas em nome de uma nova simplificação do processo de análise das táticas, optou-se por aplicar as três categorias criadas para a variável “temporalidade” apenas para classificar a variável denominada “temporalidade da solução”, isto é, uma solução encontrada numa decisão pode ser classificada como “agora”, “agora para depois” e “depois”. Essa variável está associada ao bloco 4 do modelo conceitual de pesquisa e, conforme mencionado anteriormente, foi utilizada para inferir sobre as metadecisões de conteúdo do modelo metadecisório aprimorado.

A variável “tipo novidade da solução” foi definida a partir da literatura existente (MINTZBERG *et al*, 1976 e NUTT, 1993b). A seguinte escala com três categorias foi

considerada: “solução existente”, “solução modificada” e “solução nova”. “Solução existente” refere-se ao uso de uma alternativa já aplicada anteriormente num outro contexto; “solução modificada” significa a geração de uma alternativa com base numa solução existente, mas que teve que sofrer algum tipo de modificação para que pudesse ser aplicada no contexto em questão e “solução nova” foi gerada quando as soluções existentes não se adequavam ou quando não tivesse sido experimentada anteriormente. Por representar diferentes graus de novidades no processo de geração de alternativas, a variável “tipo novidade da solução” poderia ser tratada como uma variável de natureza ordinal; no entanto, optou-se por tratá-la como nominal para integrar a caracterização do subsistema do aspecto (“o que”) do modelo de Kickert e van Gigch (1979). Como se trata de uma variável de saída, está associada ao bloco 4 do modelo conceitual de pesquisa.

As variáveis “natureza do problema” e “natureza da solução” estão representadas, respectivamente, nos blocos de 3 e 4 do modelo conceitual de pesquisa (Ilustração 9) e a sua classificação foi desenvolvida levando em conta não só o conteúdo qualitativo do problema e da solução de cada caso, mas também uma similaridade com a segunda das duas variáveis utilizadas para caracterizar o decisor-chave entrevistado (conforme descrição a seguir). Dessa forma, um problema e uma solução podem ser classificados como de natureza “administrativa”, “técnica e administrativa” e “técnica”. Essas duas variáveis – “natureza do problema” e “natureza da solução” -, para efeito de análise, foram consideradas de natureza nominal.

A última variável a ser descrita do modelo conceitual de pesquisa refere-se à segunda variável utilizada para caracterizar o perfil do decisor-chave. Ao final das entrevistas, várias informações sobre o perfil dos diretores entrevistados foram coletadas: formação, função na organização, tempo de experiência na organização, tempo de experiência, idade e grau de conhecimento sobre processos decisórios. Observando-se a existência de semelhanças e diferenças entre os dois principais decisores entrevistados, optou-se por utilizar apenas uma variável que representasse uma característica diferenciada entre esses dois decisores-chaves e, pela similaridade com a natureza dos problemas e das soluções dos casos, adotou-se a característica de formação dos entrevistados como a variável mais apropriada para representar os principais decisores. Dessa forma, duas categorias para a variável formação foram estabelecidas: “administrativa”, quando o decisor-chave foi graduado em administração e

“técnica”, quando a graduação do decisor-chave ocorreu em uma área técnica. Essa variável, para efeito de análise, foi considerada de natureza nominal.

No Quadro 8 encontra-se uma descrição das categorias desenvolvidas para as variáveis de entrada e de saída do modelo de conceitual de pesquisa.

Quadro 8: Descrição das variáveis de natureza nominal dos blocos 1, 2, 3, 4 e 5 do modelo conceitual de pesquisa

Variável	Categorias	Código	Tratamento
Conhecimento inicial	baixo	0	Nominal
	alto	1	
Variação do conhecimento	não	1	Nominal
	sim	2	
Predisposição ao risco	baixa	0	Nominal
	média	1	
	alta	2	
Temporalidade da solução	agora	0	Nominal
	agora para depois	1	
	depois	2	
Tipo novidade da solução	solução existente	1	Nominal
	solução modificada	2	
	solução nova	3	
Natureza do problema	administrativo	1	Nominal
	administrativo e técnico	2	
	técnico	3	
Natureza da solução	administrativo	1	Nominal
	administrativo e técnico	2	
	técnico	3	
Formação	administração	1	Nominal
	técnica	2	

3.3.5 Levantamento e classificação das táticas

Tomando como referência inicial os estudos de Mintzberg *et al* (1976) e Nutt (1993a, 1993b, 1998a e 1998b), um levantamento foi efetuado sobre diferentes tipos de procedimentos que podem ser ativados ao longo de um processo decisório. Esses dois estudos denominaram esses procedimentos como rotinas e táticas, respectivamente, e podem ser definidos como um conjunto mínimo de ações que compõe a descrição de um objeto (NUTT, 1993a, p.228). Para efeito do presente estudo foi utilizado o termo tática.

Para a elaboração do levantamento, três perspectivas de estudo sobre processos decisórios foram consideradas: a abordagem política, a abordagem normativa (maior ênfase) e a abordagem da psicologia cognitiva (menor ênfase). O levantamento não foi realizado no

intuito de ser exaustivo, mas, supostamente, ser representativo de táticas utilizadas no âmbito das três perspectivas de abordagens mencionadas.

Um ponto a ser destacado refere-se às seguintes características do resultado do levantamento efetuado: 1) existência de aspectos comuns e diferenças sutis entre as táticas (por exemplo, as táticas “cenário” e “vivenciamento das conseqüências” envolvem visualizações de estados futuros, mas em relação em objetos distintos - no caso, “cenário” envolve a visualização de estados futuros em relação a variáveis, em princípio, fora do controle do decisor-chave e “vivenciamento das conseqüências” envolve a uma visualização de estados futuros em função das conseqüências das alternativas que estiverem sendo analisadas); 2) complexidades distintas em termos de ações necessárias para a execução de uma tática (por exemplo, uma tática de análise de prós e contras não demanda necessariamente o uso de fórmulas matemáticas ao passo que uma tática de análise de custo ou custo-benefício, sim) e, 3) existência de táticas dentro de táticas (por exemplo, uma tática denominada “satisfaciante” pode ativar o uso de outras táticas - uma análise de prós e contras ou uma tática de julgamento).

Essas diferenças entre as características das táticas levantadas dificultaram o processo de identificação e de reconhecimento da tática numa pesquisa de campo, daí a importância de uma definição operacional mais clara possível para cada tática, de forma que a subjetividade fosse minimizada o tanto quanto possível. As definições operacionais desenvolvidas e aplicadas nos casos encontram-se no Apêndice 3.

A Tabela 1 apresenta as táticas investigadas na análise de conteúdo das entrevistas e a respectiva classificação em relação às seguintes variáveis-foco de pesquisa: “fase do processo”, “estruturação analítica” e “influência”. Nessa tabela constam as diferentes classificações que as táticas podem receber ao longo de um processo decisório. Os números apresentados nas colunas das variáveis-foco “fase do processo”, “estruturação analítica” e “influência” referem-se aos códigos das categorias das variáveis apresentados no Quadro 7 e no Quadro 8.

Tabela 1: Táticas utilizadas em processos de decisões e classificação nas variáveis fase do processo, estruturação analítica e interação e informação

Código	Táticas	Fase do processo	Estruturação analítica	Influência	Autores consultados
1	Reconhecimento	1	1	0,1,2	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p.253
2	Enquadramento	1	1	0,1,2	Hammond <i>et al</i> , 1999, p.27-29
3	Senso artificial de urgência	1	1	3	Papadakis <i>et al</i> , 1999, p.35
4	Janela de oportunidade	5	1	0,1,2,3	Kingdon, 1984, p.168; Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p.253
5	Diagnóstico	1	1,2,3	0,1,2	Langley, 1989, p.606; Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p.254
6	Análise de sensibilidade	1	3	0,1,2	Clemen e Reilly, 2001, p.176
7	Analogia	1,2,3,4	1	0,1,2	Schwenk, 1984. March, 1997, p.18; Courtney e Lovallo, 2004, p.44; Nutt, 1993, p. 1077-1078; Gentner's, 1983 citado por Nadler <i>et al</i> , 2003; Clemen e Reilly, 2001, p.236
8	Consulta individual	1,2,3,4	0,1,2,3	1	Vroom, 2000, p.83
9	Consulta coletiva	1,2,3,4	0,1,2,3	1	Vroom, 2000, p.83; Velho e Pessoa, 1998, p.198
10	Reavaliação incremental	1,2,3	1	0,1,2	Quinn, 1989, p.54
11	Definição coletiva dos objetivos	2	1,2,3	1,2	Gregory e Keeney, 1994
12	Definição ambígua de objetivos	2	1	3	Stone, 2002, p.243
13	Definição objetivo fundamental – objetivo meio	2	1,2,3	0,2	Gregory e Keeney, 1994, p.1040
14	Advogado do diabo	1,2,3,4	1,2,3	1,2	Schweiger <i>et. al</i> , 1989, p. 747; Janis, 1972 e George, 1980; Russo e Shoemaker, 1989;
15	Busca de memória	3	1	0,1	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p. 255
16	Busca passiva	3	1	0,1	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p. 255
17	Busca por armadilha	3	1,2	0,1	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p. 255
18	Projeto	3	1,2,3	0,1	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p. 256
19	Brainstorming	3	1,2,3	1	Clemen e Reilly, 2001, p. 236
20	Controle das alternativas	3	1	3	Stone, 2002, p. 245
21	Cenários	3	1,2,3	0,2	Eisenhardt, 1999, p.68; Schoemaker, 1995, p.28-34; Russo e Schoemaker, 2002, p. 121
22	Relaxamento do senso artificial de urgência	3	1	3	Papadakis <i>et al</i> , 1999, p.35
23	Análise de prós-e-contras	4	1,2,3	0,1,2	Stone, 2002, p. 235- 237; Beach e Mitchell, 1978, p.441
24	Análise de custo-benefício	4	1,2,3	0,1,2	Stone, 2002, p. 235- 237
25	Análise de risco-benefício	4	1,2,3	0,1,2	Stone, 2002, p. 235- 237
26	Análise de custo	4	1,2,3	0,1,2	adaptação de Stone, 2002
27	Análise piloto	4	1,2,3	0,1,2	Nutt, 1998, p.1154
28	Análise de simulação	4	1,2,3	0,1,2	Nutt, 1998, p.1154
29	Análise para fins simbólicos ou procrastinação	4	1	2,3	Langley, A., 1989, p.609

30	Vivenciamento das conseqüências	4	1,2	0,1,2	Hammond <i>et al</i> , 1999, p.72
31	Rotulamento	4	1	2,3	Stone, 2002, p. 248
32	Valorização ou depreciação de conseqüências	4	1	3	Stone, 2002, p.253
33	Filtragem	5	2	0,1	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p.257
34	Regra formal	5	2	0,1,2,3	Zhou, 1997, p.259-260
35	Regra por tradição	5	1	0,1,2,3	Isenberg, 1984, p.86 e 87; March, 1997, p.17
36	Regra de ouro	5	1, 2	0,1	Schoemaker e Russo, 1993, p.10
37	Satisfaciante	5	2	0,1	Simon, 1955
38	Julgamento	5	1	0,1,2,3	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p.258; Prietula e Simon, 1989 citados por Schoemaker e Russo, 1993
39	Checagem intuitiva	5	1	0,1,2,3	Isenberg, 1984, p.85; Andersen, 1999, p.52
40	Consenso	5	0	1	Schweiger e. al, 1989. p.756
41	Barganha	5	1,2	2,3	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p.258; Mitchell, 1973, p.583; Johansen, 1979, p.500
42	Definição de responsabilidade	5	0	0	Kunreuther e Meszaros, 1997, p.74
43	Autorização	5	0	2	Mintzberg <i>et al</i> , 1976, p.259-260
44	Escolha conveniente	5	0	3	Stone, 2002, p.256; Narayanan e Fahey, 1982, p. 30
45	Decisão postergada	5	1	0,2,3	Quinn, 1989, 47, p.53-5
46	Coalizão	5	0	2	Stevenson <i>et al</i> , 1985, p.261
47	Cooptação	5	0	2	Lussier e Achua, 2004, p.115
48	Reciprocidade	5	0	2	Lussier e Achua, 2004, p.115
49	Persuasão racional	4	1	2	Lussier e Achua, 2004, p.104; Langley, 1989, p.605
50	Persuasão inspiracional	4	1	2	Lussier e Achua, 2004, p.107
51	Recompensas	5	0	3	Lussier e Achua, 2004, p.105
52	Pressão	5	0	3	Lussier e Achua, 2004, p.106
53	Compartilhamento de riscos	6	1, 2	1,2	Hammond <i>et al</i> , 1999, p.143
54	Minimização de riscos	6	1,2,3	1,2	Hammond <i>et al</i> , 1999, p.143
55	Diversificação de riscos	6	1,2,3	1,2	Hammond <i>et al</i> , 1999, p.143

Cabe destacar que não está contemplada nessa tabela uma classificação das táticas em relação à variável “dependência participativa” porque, para quase todas as táticas, todas as categorias dessa variável são aplicáveis, ou seja, a classificação é definida em função de cada situação em que a tática é ativada ao longo do processo decisório. A exceção a essa regra fica por conta da categoria “só o decisor” da variável “dependência participativa”, categoria essa que não aplica para as táticas reciprocidade, cooptação; coalizão, pressão, senso artificial de urgência e relaxamento do senso artificial de urgência, pois necessariamente envolvem alguma forma de interação.

3.3.6 Análise final dos processos metadecisórios

Uma vez identificadas e classificadas as táticas ativadas ao longo de um processo decisório, o próximo passo foi a construção de uma tabela (Tabela 2) que permitisse a elaboração e apresentação de uma síntese dos resultados.

Nessa tabela caracterizam-se os casos em termos das variáveis de entrada e de saída do modelo conceitual de pesquisa e os resultados das análises de correlações efetuadas entre as quatro variáveis utilizadas para descrever o processo metadecisório.

Mahoney (2000, p.408) afirma que:

[...] quando pesquisadores de pequeno número (de casos) usam análises ordinais para avaliar hipóteses, eles geralmente testam para ver se os escores das variáveis podem ser casados com um padrão que se assemelhe com uma mudança linear¹⁶.

Considerando os objetivos de pesquisa específicos estabelecidos, a investigação da existência ou não de uma associação lógica (ou padrão metadecisório) entre as variáveis utilizadas para caracterizar o processo metadecisório constitui um aspecto fundamental da pesquisa.

Para operacionalizar essa investigação utilizou-se a análise de correlação, no caso, o Tau de Kendall, tendo em vista o relativo número reduzido de categorias por variável e pela possibilidade de existir um grande número de empates (MALHOTRA, 2004, p.497). Sendo mais específico, utilizou-se Tau (τ_c) de Kendall por ser apropriado para tabelas de qualquer tamanho (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.445).

Como uma premissa de pesquisa, assumiu-se que as quatro variáveis utilizadas para caracterizar o processo metadecisório (“fase do processo”, “dependência participativa”, “influência” e “estruturação analítica”) são totalmente independentes entre si.

Para considerar que existe uma associação entre as variáveis sob investigação (com baixo risco de rejeitar a hipótese nula de que não há associação entre as variáveis quando na verdade

¹⁶ “[...] when small-N researchers use ordinal analysis to assess hypothesis, they do generally test to see whether variable scores can be matched in a pattern that resembles linear changes.”

a associação existe) usualmente adota-se o nível de significância de 0,01 ou 0,05 ou 0,10 (1%, 5% ou 10%).

Na análise intracasos objetivou-se desenvolver proposições específicas e, por isso, adotou-se o nível intermediário, no caso, o nível de significância de 0,05 (ou 5%). Com esse procedimento consegue-se identificar por um lado, com nitidez, os padrões metadecisórios identificados e sem restringir em demasia o número daqueles que atendessem ao critério (uma vez que se trata de poucos casos) e, por outro, sem gerar um excesso de casos que atendessem ao critério e que dificultasse a análise qualitativa a ser desenvolvida posteriormente. Também foram consideradas válidas correlações obtidas somente quando o número de táticas (“n”) para serem correlacionadas fosse igual ou maior do que 5.

Na análise intercasos objetivou-se o desenvolvimento de novas proposições contrastando os casos. No intuito de aumentar o número de padrões metadecisórios para essa análise, porém, sob pena de degradar a qualidade das correlações consideradas, foram inclusos padrões cujas correlações estivessem na faixa média-baixa e cujo nível de significância fosse melhor que 20% e/ou com um “n” de táticas para serem correlacionadas igual ou maior do que 3.

Para categorizar as diferentes intensidades de correlações encontradas considerou-se que a força de uma correlação (positiva ou negativa) entre 0 e até 0,25 é de baixa intensidade; acima de 0,25 e até 0,5 média-baixa intensidade; acima de 0,5 e até 0,75 média-alta intensidade e acima de 0,75 alta intensidade.

3.3.7 Categorias excluídas na análise das correlações

Na análise de correlação, em determinadas situações, identificou-se a necessidade de se excluir uma das categorias de uma ou duas variáveis metadecisórias sob investigação.

Essas exclusões foram necessárias, pois ao efetuar-se as primeiras análises correlacionais sem as exclusões mencionadas, observaram-se, em algumas das análises, níveis de correlações aparentemente muito elevados. Ao se analisar o porquê dessas correlações, identificou-se a existência, por exemplo, de associações “naturais” entre algumas das variáveis, e com isso, invalidando a premissa de independência das variáveis entre si.

Detalha-se a seguir cada uma das situações que necessitaram a exclusão de uma categoria das variáveis metadecisórias analisadas.

O exemplo da associação “natural” mencionado ocorre na análise da correlação entre a variável “influência” na categoria “sem interação” e a variável “dependência participativa” na categoria “só o decisor da variável”. Conforme a escala construída para a variável “influência”, quando uma tática for ativada só pelo decisor e não houver nenhuma forma de filtragem/manipulação/oportunismo, essa tática é classificada como “sem interação”. O problema é que, necessariamente, toda vez que uma tática for classificada como “sem interação” necessariamente a categoria para a variável “dependência participativa” será “só o decisor”. Isso violaria a premissa de independência entre as variáveis. Para evitar que associações “naturais” desse tipo interferissem na identificação e análise das correlações “não naturais”, isto é, decorrentes de metadecisões deliberadas por parte dos decisores envolvidos, situações como essas foram excluídas das análises.

Outra situação especial que envolveu a necessidade de exclusão automática de uma categoria foram as análises das correlações envolvendo a variável “estruturação analítica”. A categoria “sem processamento” da variável “estruturação analítica” foi excluída de todas as análises pelo fato de que se uma tática for classificada como “sem processamento” é porque não houve um processamento da informação, seja ele mais analítico ou mais intuitivo.

No caso da análise da correlação entre a variável “estruturação analítica” e a variável “influência”, dependendo do enfoque que se objetiva dar, a ênfase da análise pode ser centrada na verificação da existência de uma associação entre a forma de se influenciar e a forma de estruturar analiticamente as informações, independente de quem esteja envolvido nas táticas ativadas, ou então, pode-se querer entender se existe uma lógica associativa entre as variáveis “influência” e “estruturação analítica” em situações em que há mais de um participante envolvido. Optou-se, no caso, pelo segundo enfoque, por entender-se ser mais útil essa análise num contexto envolvendo interações entre participantes e, com isso, tentar entender melhor metadecisões dessa natureza do que metadecisões desenvolvidas entre participantes junto de metadecisões desenvolvidas pelo decisor individualmente. Operacionalmente, isto significou a exclusão da categoria “sem interação” e “sem processamento” (esta última pelas razões apresentadas anteriormente). Estudos futuros poderiam ser desenvolvidos visando a compreensão das outras possibilidades envolvidas.

Outra situação demandando a exclusão de uma categoria de uma variável, refere-se à categoria “gestão dos riscos” da variável “fase do processo”. Embora possa fazer sentido que táticas relacionadas à gestão dos riscos sejam ativadas após a tomada de decisão, não se identificou claramente na literatura se a fase associada à gestão dos riscos poderia, ou não, ser inserida sistematicamente após a fase de decisão ou após alguma outra fase. Na prática, essa categoria foi utilizada para classificar as táticas de gestão de risco “compartilhamento dos riscos”, “minimização dos riscos” e “diversificação dos riscos” para excluí-las da variável “fase do processo” por não ter sido possível associar claramente qual fase do processo essas táticas sistematicamente corresponderiam. Dessa forma, em todas as análises de correlações envolvendo a variável “fase do processos”, optou-se por excluir a categoria “gestão dos riscos”. Nas demais, a categoria foi mantida.

No Quadro 9 apresenta-se um resumo dessas situações de exceção incluindo as variáveis correlacionadas afetadas, a variável afetada pela exclusão, as categorias excluídas e a justificativa para a exclusão de categoria.

Quadro 9: Categorias excluídas na análise das correlações e respectiva justificativa

Variáveis correlacionadas	Variável afetada	Categorias excluídas	Síntese da justificativa para exclusão de categoria
Fase do processo e dependência participativa	Fase do processo decisório	Gestão dos riscos	A fase classificada como gestão dos riscos não tem sua inserção claramente definido no seqüenciamento das fases e por isso foi excluída da análise.
Fase do processo e estruturação analítica	Ambas	Gestão dos riscos e sem processamento	Idem anterior quanto à categoria gestão do risco. Táticas classificadas com a categoria “sem processamento” da variável “estruturação analítica” não envolveram qualquer forma de processamento da informação, em termos analíticos ou intuitivos e por isso foram excluída da análise.
Fase do processo e influência	Fase do processo decisório	Gestão dos riscos	Idem ao mencionado para as variáveis “fase do processo” e “dependência participativa” quanto à categoria gestão dos riscos.
Influência e estruturação analítica	Ambas	Sem interação e sem processamento	A categoria “sem processamento” da variável “estruturação analítica” foi excluída da análise por não haver nenhuma forma de processamento da informação, seja em termos mais analíticos ou mais intuitivos. Com relação à variável “influência” a análise poderia ser desenvolvida de duas formas: com ou sem a categoria “sem interação”. Optou-se por excluir a categoria “sem interação” para se verificar a existência de uma associação quando houver mais de um participante envolvido nas táticas analisadas.
Dependência participativa e Influência	Influência	Sem interação	Por definição quando uma tática é executada somente pelo decisor-chave e, simultaneamente, não houver “filtragem/manipulação/oportunismo” ela é classificada como “sem interação”. Isso pode ser interpretado como uma violação da premissa de independência das variáveis e, por isso, optou-se por excluir a categoria “sem interação” da variável “influência”.
Dependência participativa e estruturação analítica	Estruturação analítica	Sem processamento	Idem ao par variáveis “influência” e “estruturação analítica” quanto à exclusão da categoria “sem processamento” da variável “estruturação analítica”.

3.4 Amostragem

Quando o interesse é o desenvolvimento de uma teoria a partir de casos, eles são escolhidos por razões teóricas e não por razões estatísticas (GLASER e STRAUSS, 1967 citado por EISENHARDT, 1989, p.537). O objetivo da amostragem teórica é a escolha de casos que tenham possibilidade de replicar ou ampliar a teoria emergente (*Ibid*, p.537).

Dessa forma, a escolha dos casos investigados levou em consideração os seguintes critérios: 1) decisões que não tenham sido tomadas anteriormente da mesma forma, no âmbito da organização investigada, e para as quais não exista uma ordenação explícita e preestabelecida de resposta (NARAYANAN e FAHEY, 1982, p.25; HICKSON *et al*, 1986, p.35); 2) impacto esperado no desempenho da organização e/ou pelo comprometimento de recursos

(MINTZBERG, *et al*, 1976, p.246); 3) múltiplas áreas da organização afetadas (adaptado de BOURGEOIS e EISENHARDT, 1988, p.740) e 4) diversidade entre os casos e possibilidade de realização de análises com a máxima profundidade (FLICK, 2004, p.84).

Um critério que usualmente também é levado em conta para seleção das decisões estratégicas refere-se ao tempo em que elas são tomadas. Diversos estudos identificados na literatura, tais como Mintzberg *et al* (1976) e Hickson *et al* (1986), pesquisaram decisões estratégicas que demoraram meses e até anos; por outro lado, Eisenhardt e Bourgeois (1988) não fazem menção alguma quanto ao uso do tempo para tomar uma decisão estratégica como critério para escolha dos casos. No presente estudo adotou-se o mesmo procedimento de Eisenhardt e Bourgeois, ou seja, objetivou-se estudar o processo de tomada de decisões estratégicas independente do tempo gasto para se tomar a decisão.

Também contribuíram na escolha dos casos os seguintes fatores: 1) o autor do estudo possui familiaridade com a organização escolhida para o desenvolvimento da pesquisa e com o assunto sob investigação – o que, segundo Miles e Huberman (1994), concorre para uma boa pesquisa qualitativa (*Ibid*, p.38); 2) o conhecimento prévio dos entrevistados pelo autor do estudo e vice-versa. Considerando-se ainda que nas decisões estratégicas “os melhores traços do processo completo permanecem na mente daquelas pessoas que o conduzem” (MINTZBERG *et al*, 1976, p.248), os dois fatores citados podem ter facilitado o processo de marcação e condução das entrevistas bem como a disposição dos entrevistados em fornecer essas informações localizadas em suas mentes.

3.4.1 A organização escolhida

Selecionou-se uma organização governamental que, entre outras funções, é responsável pela manufatura de produtos para a medicina diagnóstica e terapêutica e que, por razões de sigilo, denominar-se-á, pela sigla, OP-SP.

A OP-SP opera parte de seus produtos e serviços em regime de monopólio, sendo responsável pelo atendimento de mais de 90% do mercado nacional. Em 2006, os produtos manufaturados e comercializados pela organização foram utilizados por mais de 2 milhões de pacientes, e o faturamento alcançado foi superior a R\$ 40 milhões. Fundada há mais de 50 anos, tem como um de seus pontos fortes a alta qualificação de sua força de trabalho.

Essa organização é mantida e gerida por uma organização central que opera com subsidiárias em diferentes Estados do Brasil e, para efeito do presente estudo, denominar-se-á organização OC. Essas subsidiárias, quando citadas, receberão a sigla OP seguida do sufixo do Estado em que estiver localizada.

3.4.2 Seleção dos casos

Gerring (2004) apresenta a seguinte explicação para definir estudos de caso, população, unidades e casos:

[...] um estudo intensivo de uma única unidade com o propósito de se compreender uma classe maior de unidades similares. [...] Uma “população é composta de “amostras“ (estudos de casos), assim como por casos não estudados. Uma amostra é composta por diversas “unidades”, e cada unidade é observada por pontos discretos no tempo, envolvendo “casos”. Um caso é composto por diversas dimensões (“variáveis”), cada uma delas construída com base numa “observação” e observações.¹⁷ (*Ibid*, p.342)

Segundo essas definições, a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma amostragem composta por duas unidades (F e G), sendo que cada uma dessas unidades é composta de múltiplos processos decisórios e cada um desses processos decisórios corresponde ao “caso” da explanação de Gerring (2004).

A primeira unidade (F) refere-se a um fármaco (denominado pela sigla FF) com características peculiares de “percebibilidade” e que, em relação ao período decisório investigado, encontrava-se em estágios iniciais de produção e de comercialização. Outras características que o diferem dos demais produtos comercializados pela OP-SP referem-se à: 1) iminente quebra do monopólio estatal para a produção de fármacos percebíveis e, 2) ocorrência de uma mudança de estratégia de comercialização. A diversificação e o impacto das cinco decisões de natureza estratégica no âmbito da organização OP-SP motivaram a seleção dessa unidade de estudo.

¹⁷ “[...] an intensive study of a single unit for the purpose of understanding a larger class of (similar) units. [...] a “population” is comprised of several “units”, and each unit is observed at discrete points in time, comprising “cases”. A case is comprised of several relevant dimensions (“variables”), each of which is built upon an “observation” or observations.”

A segunda unidade (G) refere-se à produção de outro fármaco (denominado pela sigla FG) e que é o principal produto comercializado pela organização OP-SP. Contrariamente à unidade F, não está sujeito às mesmas condições de precibilidade, nem, de imediato, às mudanças contextuais relacionadas à quebra do monopólio. O problema central do caso refere-se à grande dependência de importação do principal insumo que compõe esse fármaco. A natureza estratégica das duas decisões tomadas para minimizar essa dependência é que motivaram a seleção dessa outra unidade de estudo.

Cada caso recebeu uma sigla e o seu perfil foi caracterizado de acordo com os seguintes elementos: tópico da decisão baseado no conteúdo da decisão efetuada (HICKSON *et al*, 1986, p.29), um rótulo de identificação, o tempo aproximado para a tomada de decisão e uma descrição sucinta da decisão a ser tomada. No Quadro 10 apresenta-se um perfil dos casos de decisões selecionados.

Dessa forma, considerando a definição de Gerring (2004), a unidade F é composta de cinco casos e a unidade G de dois casos.

Na unidade F, duas observações merecem ser destacadas: a primeira refere-se ao caso F_RJI e a segunda ao caso F_NEST.

O caso F_RJI versa sobre uma decisão referente a um pedido efetuado por um cliente e que foi tomada pelo entrevistado durante uma conversa telefônica. Tal decisão poderia ter sido analisada em conjunto com a subsequente, F_RJC, porque estão inter-relacionadas. No entanto, considerou-se a decisão tomada ao telefone como um caso separado, dada a possibilidade que o decisor-chave dispunha para não atender a solicitação em função da estratégia vigente - no caso, atender somente São Paulo e Campinas em função da precibilidade do produto. Caso, durante a ligação telefônica, tivesse sido tomada a decisão de manter a estratégia vigente, toda uma nova estratégia de produção e comercialização do fármaco FF provavelmente não se desenvolveria (pelo menos no curto prazo) e, possivelmente, haveria um comprometimento significativo da imagem da tecnologia que, por sua vez, poderia afetar seu desenvolvimento no longo prazo, além de comprometer a imagem da organização. Por outro lado, tentar o fornecimento, mesmo que em regime de emergência, representaria uma mudança de estratégia e a quebra de um paradigma vigente: produtos de alta precibilidade somente poderiam ser fornecidos para curta distância por via terrestre. Em

função dos impactos envolvidos, pela natureza estratégica e pela rapidez com que foi tomada, considerou-se importante que fosse analisada como um caso.

O caso F_NEST refere-se a uma decisão tomada internamente no âmbito da organização OP-SP, que envolveu a decisão simultânea quanto à mudança de estratégia de atuação de uma área restrita para uma área ampla, quanto a ampliação a planta de produção do fármaco FF na forma de uma linha dedicada de produção e quanto a iniciar a estratégia imediatamente sem estar condicionada à operacionalização da linha de produção dedicada. Como a decisão F_NEST depende do apoio de partes interessadas externas à organização OP-SP para sua implementação - e até o momento da coleta dos dados esse processo não estava concluído - a análise do processo decisório não contemplou as ações desenvolvidas após a decisão interna.

Quadro 10: Perfil sucinto dos casos investigados

Unidade	Sigla do caso	Tópico da decisão	Rótulo de identificação	Tempo aproximado para tomada de decisão	Descrição sucinta da decisão a ser tomada
F	F_PEMP	Parceria	Parceria equipamento	6 meses	O mercado do produto em questão é um monopólio explorado pela organização, mas que se apresenta com uma demanda vigorosamente crescente. Investir no aumento da capacidade de produção com o apoio de parceiros externos, ou aguardar o próximo ano para alocar recursos orçamentários?
	F_RJI	Mudança temporária da estratégia	Telefonema	30 minutos	Organização fora da estratégia geográfica de atuação da organização entra em contato por telefone e, em situação de emergência, solicita o fornecimento de um fármaco altamente "perecível" e que implica modificações no esquema de produção e de logística desconhecidas. Tentar atender um cliente fora da estratégia atual ou descartar o atendimento?
	F_RJC	Mudança temporária da estratégia	Atendimento emergencial	3 dias	O problema anterior é exposto para o grupo envolvido na produção do fármaco FF. Tentar atender um cliente fora da estratégia atual ou descartar o atendimento?
	F_ABU	Parceria	Acordo back up	60 dias	A produção do fármaco na OP-RJ vinha apresentando problemas no seu fornecimento às clínicas e hospitais do RJ. Propor ou não acordo de back up visando à redução de riscos de fornecimento?
	F_NEST	Produção	Nova estratégia	120 dias	Atender a demanda em crescimento fora de São Paulo e Campinas com a planta atual e correndo riscos no fornecimento, ou atender somente quando a nova planta dedicada estiver em vias de ser disponibilizada e com riscos de fornecimento significativamente minimizados?
G	G_PROJ	Tecnologia	Insumo nacional	n.d.	O principal insumo do produto responsável pela maior parte do faturamento da organização é importado. Desenvolver um projeto para produzir <i>in locus</i> esse insumo, mesmo que fosse para substituir uma parcela reduzida do insumo importado, ou continuar totalmente dependente do fornecedor estrangeiro?
	G_TEC	Tecnologia	Tecnologia chinesa	60 dias	No começo do desenvolvimento do projeto do insumo do fármaco FG, surge uma alternativa inesperada. Desenvolver uma tecnologia nacional ou comprar uma tecnologia já desenvolvida?

3.5 Levantamento dos dados

Para MINTZBERG *et al* (1976, p.248), as decisões estratégicas podem ser pesquisadas por meio da observação, pelo estudo de registros documentais e por entrevistas ou questionários. Segundo esses autores, a pesquisa com base em registros é freqüentemente impossível, porque processos estratégicos raramente deixam traços nos arquivos da organização e podem durar anos - o que força o pesquisador a analisar o processo após seu término. Como consequência, o pesquisador é obrigado a confiar em entrevistas.

Tendo essa observação em vista, dois tipos básicos de procedimentos para a coleta das informações foram utilizados em todos os casos investigados: entrevistas e análise documental. Essa análise documental foi utilizada basicamente a fim de confirmar algumas das informações levantadas ou para definir com maior precisão a seqüência cronológica dos fatos. No âmbito da unidade G, não foi possível efetuar essa análise documental.

O processo de levantamento das informações pode ser dividido em duas grandes fases: a primeira baseou-se na aplicação de uma adaptação do Método de Decisão Crítica – MDC - tendo como foco a identificação da história e a aplicação de um primeiro roteiro semi-estruturado; e a segunda envolveu a organização dos dados levantados na primeira fase e a aplicação de um segundo roteiro semi-estruturado, no intuito de obter novas informações específicas para cada um dos casos e a aplicação de um roteiro estruturado acerca do conhecimento do conteúdo dos elementos da decisão, da satisfação com ela e com o processo por meio do qual foi tomada.

O método MDC é uma estratégia para gerar uma retrospectiva dos eventos relacionados a uma decisão individual no qual se aplica um conjunto de pontos de provas cognitivas para incidentes não rotineiros que requerem julgamento especializado ou a tomada de decisão (KLEIN, 1989, p.464).

Esta técnica foi desenvolvida por um grupo de pesquisadores da linha de decisões naturalísticas no intuito de se obter um retrospectivo apurado de processos decisórios individuais. Tomando por base o procedimento de Roberto (2000, p.58), adaptou-se essa metodologia para o estudo de decisões no âmbito organizacional para melhor compreender-se

o desenvolvimento de cada uma das fases do processo decisório e, em especial, para a investigação das táticas ativadas ao longo do processo decisório.

A primeira fase do levantamento dos dados foi composta das seguintes etapas: 1) realização de uma entrevista inicial que relatasse a história em torno da decisão mais marcante (na unidade F, a mudança da estratégia geográfica de atuação e, na unidade G, o desenvolvimento nacional da tecnologia para o fármaco FG); 2) construção de uma planilha dessa história para a identificação das decisões mais importantes tomadas e para identificação do contexto, dos objetivos, das alternativas identificadas, das conseqüências dessas alternativas, de considerações sobre riscos e decisões interligadas associadas a essas decisões; 3) realização de uma segunda entrevista para corrigir as informações e ou incluir novas informações na planilha e validá-las; 4) realização de uma terceira entrevista seguindo um roteiro semi-estruturado de questões direcionadas à compreensão da evolução da decisão, focando: a) os conteúdos dos seguintes elementos de uma decisão: como o problema emergiu; como as discussões em torno dos objetivos, da geração das alternativas, da análise das conseqüências, do processo de decisão transcorreram e considerações sobre risco e decisões interligadas; e b) a verificação das táticas ativadas e da possível presença de vieses cognitivos associadas a essas táticas: busca exagerada de confirmação de expectativas, ancoramento, escalada de comprometimento, rejeição prematura de alternativa, excesso de confiança, desprezo de informações relevantes, ilusão de controle (BAZERMAN e NEALE, 1995). Na unidade G, esse roteiro semi-estruturado foi aplicado na segunda entrevista.

Continuando, a segunda fase envolveu as seguintes etapas: 5) reorganização geral das informações levantadas pela constatação da existência de múltiplas decisões importantes ao longo do processo - redefinição das decisões que constituiriam as unidades de análise (decisões listadas na Tabela 2); 6) aplicação de um segundo roteiro de questões semi-estruturadas direcionadas para identificar táticas relacionadas a um eventual planejamento do processo decisório; 7) aplicação do roteiro estruturado visando a levantar informações sobre o grau de conhecimento quando do início do processo decisório e no momento da tomada de decisão do conteúdo dos seguintes elementos de uma decisão: situação, objetivos, objetivos dos demais decisores, alternativas, conseqüências, riscos envolvidos, decisões interligadas, nível de pressão percebido, nível de duração do efeito da decisão percebido e grau de satisfação com o processo e a decisão tomada e 8) uma avaliação junto ao entrevistado da representação visual desenvolvida para cada caso (exceto para os casos da unidade G).

3.5.1 Entrevistas

Dois tipos de cargos, com diferentes perfis foram entrevistados: diretores – administrativo e técnico - e gerentes – de produção e de projeto. Para efeito do presente estudo, os diretores foram considerados os decisores-chave, e como tal, considerados a principal fonte de informações sobre o relato das unidades F e G e respectivos casos. Essa atribuição decorreu a partir de uma definição preliminar pelo autor desse estudo em função do cargo ocupado por esses decisores e que, posteriormente, foi confirmada pela importância e atividades desses atores do processo decisório, de acordo com as narrativas apresentadas pelos demais gerentes entrevistados e pela documentação fornecida (unidade F).

No âmbito da unidade F, foram realizadas, no total, doze entrevistas envolvendo um dos diretores da organização OP-SP, quatro entrevistas com o gerente de uma das unidades de produção envolvidas e uma entrevista com o gerente da outra unidade de produção.

O diretor possui formação em administração, 30 anos de experiência profissional e 12 anos na organização OP-SP; o primeiro gerente da unidade de produção possui formação técnica com pós-graduação titulada, 33 anos de experiência profissional e 30 anos na organização OP-SP; o segundo gerente possui formação técnica com pós-graduação titulada, 29 anos de experiência profissional, experiência essa exercida em sua totalidade na organização OP-SP.

As entrevistas com o diretor da unidade F duraram em torno de uma hora em média, havendo situações em que chegaram a durar até 2 horas e 45 minutos. As entrevistas com o diretor foram intercaladas com períodos que variaram entre semanas e meses. A primeira das entrevistas ocorreu em 06 de julho de 2005, e a última em 23 de agosto de 2006. As entrevistas com o gerente de uma das unidades de produção duraram em média 1 hora cada e foram utilizadas para validar parte das informações prestadas pelo diretor (NUTT, 1993a, p.232).

No âmbito da unidade G, as entrevistas foram efetuadas com outro diretor da organização OP-SP, com o gerente de uma unidade de produção e com o gerente do projeto do fármaco FG.

O diretor possui formação técnica com pós-graduação titulada, 30 anos de experiência profissional, todos exercidos na organização OP-SP, e o gerente do projeto possui formação

técnica com pós-graduação titulada, 26 anos de experiência profissional, toda exercida na organização OP-SP. O gerente de produção dessa unidade G é o mesmo que o segundo gerente mencionado na unidade F.

As informações obtidas nas entrevistas com os dois gerentes foram utilizadas para validar parte das informações fornecidas pelo diretor e também para incorporar na descrição dos casos detalhes não mencionados pelo diretor do caso G.

As duas entrevistas com o diretor ocorreram em outubro e dezembro de 2005 e duraram respectivamente 30 minutos e 1 hora e meia; com o gerente de produção foi efetuada uma entrevista e com o gerente do projeto do fármaco FG três entrevistas. Em média, as entrevistas com esses dois gerentes duraram cerca de 45 minutos, cada.

Todas as entrevistas - inclusive com os gerentes envolvidos - foram gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para facilitar a análise dos dados.

3.5.2 Procedimentos para a coleta de dados

Dois tipos de abordagens foram utilizados para a coleta dos dados: roteiros de entrevistas com questões semi-estruturadas (Apêndice 1) e um questionário com questões fechadas (Apêndice 2).

O primeiro dos roteiros semi-estruturados foi utilizado para levantar informações específicas sobre a situação/contexto do problema de decisão, a definição dos objetivos, a definição das alternativas, a análise das conseqüências e dos riscos, o processo de decisão em si, e considerações sobre decisões interligadas (Apêndice 5), as táticas ativadas e quem foi envolvido ao longo do processo decisório. O segundo dos roteiros semi-estruturados objetivou investigar se houve e como transcorreu o processo de planejamento para a tomada de decisão e serviu para complementar o processo de identificação das táticas ativadas iniciado com a aplicação do primeiro roteiro.

O questionário para as questões fechadas foi concebido para levantar informações acerca dos seguintes grupos de dados: 1) nível de conhecimento do conteúdo dos elementos da decisão em três momentos do processo decisório: quando houve o reconhecimento de um problema

ou oportunidade que demandou um processo de tomada de decisão, no momento da decisão e posteriormente à tomada de decisão¹⁸ (blocos 1 e 2 do modelo conceitual da pesquisa - Ilustração 9); 2) percepção do decisor-chave entrevistado acerca das seguintes variáveis do processo decisório: “percepção do nível de pressão durante o processo decisório” e “percepção de efeito da duração da decisão tomada” (bloco 3 do modelo conceitual da pesquisa - Ilustração 9); 3) informações sobre a decisão e características pessoais do decisor-chave entrevistado (bloco 4 do modelo conceitual da pesquisa - Ilustração 9); 4) o nível de “satisfação com a decisão tomada” e “satisfação com o processo decisório” em si (bloco 5 do modelo conceitual da pesquisa Ilustração 9).

A avaliação do nível de conhecimento do conteúdo dos elementos da decisão foi operacionalizada pelo grau de conhecimento/clareza do entrevistado para os seguintes itens: situação/contexto, objetivos, objetivos dos demais decisores, alternativas para alcançar os objetivos, conseqüências das alternativas, riscos envolvidos nas alternativas, predisposição aos riscos envolvidos e decisões interligadas. Essas variáveis representam sete dos oito elementos integrantes da proposta de Hammond *et al* (1999, p.18) para se tomar uma decisão inteligente. O oitavo elemento, no caso, relacionado a trocas, não foi investigado por dificuldades em se defini-lo operacionalmente como uma questão fechada.

Para o estabelecimento de um padrão de referencial no tempo, definindo o início de um processo de tomada decisão, estabeleceu-se o momento de início do processo decisório quando da ocorrência da primeira tática que indicasse o início de ações visando à tomada de uma decisão. Normalmente, trata-se da tática de reconhecimento ou da tática de reavaliação incremental. No entanto, essa é apenas uma diretriz geral, pois os processos decisórios podem se iniciar com outras táticas, dependendo do conhecimento pré-existente acerca do conteúdo dos elementos de uma decisão.¹⁹

¹⁸ Por razões de mudanças metodológicas o terceiro momento do processo decisório (após a tomada de decisão) foi desconsiderado.

¹⁹ Dependendo do grau de conhecimento sobre os elementos da decisão, um processo decisório pode iniciar-se “pulando” as fases de definição do problema e de objetivos ou até mesmo de geração de alternativas. No caso F_RJC, a fase de definição do problema não foi ativada, pois esse caso é uma continuidade do caso anterior (F_RJI), caso em que foi desenvolvida a definição do problema. Já o caso G_TEC inicia-se diretamente na fase de geração de alternativas: há o surgimento inesperado de uma nova alternativa quando uma decisão anterior já havia sido tomada (caso G_PROJ).

Para a mensuração do grau de “conhecimento de decisão” desenvolveu-se uma escala numérica de sete níveis, variando de total (escala sete) para nenhum (escala um), para cada um dos itens utilizados (conforme o modelo conceitual de pesquisa) para avaliar a variável na situação de início de decisão e na situação de tomada de decisão. Caso o entrevistado não tivesse opinião ou a pergunta não fosse aplicável, essas opções de respostas encontravam-se à disposição do entrevistado no formulário.

A avaliação da “satisfação com a decisão” foi efetuada mediante a avaliação de um item, no caso, a própria decisão, e a avaliação da “satisfação do processo de decisão” foi efetuada mediante a avaliação da satisfação de sete itens: processo de definição/discussão dos objetivos; processos de geração de alternativas; processos de avaliação de alternativas; processos de avaliação dos riscos envolvidos; considerações efetuadas com relação às decisões interdependentes e/ou interligadas; participação obtida das pessoas e tempo dispendido (nem muito curto e nem muito longo) para a tomada de decisão.

Para medir o grau de satisfação utilizou-se uma escala numérica de sete níveis, variando de totalmente satisfeito (escala sete) para totalmente insatisfeito (escala um). Caso o entrevistado não tivesse opinião ou a pergunta não fosse aplicável, essas opções de respostas também se encontravam à disposição do entrevistado no formulário²⁰.

As variáveis “nível de pressão percebido ao longo do processo decisório” e de “percepção da duração/efeito da solução encontrada” foram operacionalizadas por meio de um item cada. A primeira foi mensurada com uma escala numérica de sete níveis, variando de extremamente elevada (escala sete) a extremamente reduzida (escala um); e a segunda com uma escala numérica de sete níveis, variando de longo prazo (escala sete) a curto prazo (escala um). Para ambas variáveis, caso o entrevistado não tivesse opinião ou a pergunta não fosse aplicável, essas opções de respostas também se encontravam à disposição do entrevistado no formulário.

Embora as escalas numéricas utilizadas na pesquisa tenham gerado dados de natureza intervalar (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.202), em função de mudanças efetuadas

²⁰ O questionário previa questões para avaliação da satisfação com o processo de planejamento do processo decisório. No entanto, como essa parte da pesquisa apresentou problemas de uniformidade de interpretação durante as entrevistas, optou-se por desconsiderar os resultados obtidos.

posteriormente na análise dos dados, todas as variáveis mensuradas por meio de escala numérica sofreram uma transformação no sentido de redução de sua natureza, passando de intervalar para nominal, conforme foi explicado no item 3.3.4, que tratou da definição e das variáveis de entrada e de saída e construção de suas medidas. Objetivou-se com esse procedimento facilitar o processo de intercomparação dos casos (MALHOTRA, 2006, p.416), tendo em vista o reduzido número total de casos investigados.

3.5.3 Análise documental

Diferentes tipos de documentos foram utilizados para complementar o processo de levantamento, análise e validação de parte dos dados coletados nas entrevistas da unidade F: atas de reunião (total de três); estudos de natureza técnico-econômica (total de dois); correspondência trocada com um hospital (um); termo de compromisso (um acordo de back up); e comunicados internos da organização OP com dados sobre realização de viagens de visitas a clientes potenciais (três). Para a unidade G não foi possível desenvolver a análise documental em função de não ter havido a disponibilização de nenhum documento.

3.6 Confiabilidade

O presente estudo combina procedimentos qualitativos e quantitativos na coleta e análise dos dados. No entanto, a abordagem sobre confiabilidade é distinta entre procedimentos qualitativos e quantitativos. Só para ilustrar, o que é central em termos de confiabilidade no âmbito quantitativo, no âmbito qualitativo pode ser o oposto: Kirk e Miller (1986) citado por Flick (2004, p. 230), descrevem uma das formas de especificar o significado da confiabilidade como “tentativa de especificar até que ponto um método particular pode levar continuamente a medições ou resultados idênticos.” Esses autores, segundo Flick (2004), no âmbito da pesquisa qualitativa, rejeitam essa forma da confiabilidade, considerado-a trivial e enganosa; a busca de repetições de enunciados e de observações de maneira estereotipada na pesquisa de campo pode ser vista como um indicador para uma versão intencionalmente moldada do evento. Para Kirk e Miller (1986, p.50 citados por FLICK, *op. cit.*, p.231), “a confiabilidade ganha importância somente em contraste com o pano de fundo de uma teoria que trate especificamente do assunto em estudo e que aborde o uso de métodos.”

Então, como tratar desse assunto quando existe uma teoria como pano de fundo - no caso, o modelo metadecisório de Kirk e van Gigch (1979) - e quando existem estudos assemelhados ao que se propõe, sugerindo que a aplicação de uma estrutura analítica sobre os dados melhora a confiabilidade e a generabilidade quando os mesmos passos e as mesmas seqüências são aplicados (NUTT, 1993a, p.228)?

Esse parece ser um ponto sensível desse estudo por haver partes envolvendo pesquisas qualitativas - no caso, análise de conteúdo - e partes envolvendo o uso de métodos quantitativos - no caso, na análise correlacional entre algumas das variáveis do modelo conceitual de pesquisa.

Desta forma, o ponto de partida para o tratamento apropriado ao tema confiabilidade procurou levar em conta a gênese dos dados (FLICK, *op. cit.*, p.232). Seguindo esse raciocínio, a preocupação com a confiabilidade foi levada em conta em três diferentes momentos de geração de dados: o primeiro está relacionado aos procedimentos em relação às informações levantadas nas entrevistas, o segundo refere-se à aplicação de uma estrutura de levantamento dos elementos de uma decisão, e o terceiro em relação à análise de conteúdo para identificação das táticas ativadas ao longo de cada processo decisório.

Com relação à primeira perspectiva que trata dos dados coletados por meio de entrevistas, os problemas de confiabilidade podem acontecer quando da aplicação de um roteiro de coleta de dados que ainda se encontra em fase de desenvolvimento, quando há diferentes casos sob investigação, e quando diferentes entrevistadores estão envolvidos. Esse tipo de problema de fato aconteceu no âmbito do primeiro roteiro semi-estruturado e no âmbito do questionário com questões fechadas. No caso do roteiro semi-estruturado, nas entrevistas subseqüentes do mesmo entrevistado, as alterações introduzidas no roteiro foram rerepresentadas ao entrevistado. No caso do questionário com questões fechadas, o instrumento foi totalmente reaplicado na penúltima das entrevistas com o diretor em questão.

Cabe comentar também que, como o autor do estudo foi o responsável pela aplicação dos três roteiros, o problema de confiabilidade que pode existir quando diferentes indivíduos aplicam o mesmo instrumento de coleta de dados não é aplicável a esta investigação.

A aplicação de uma estrutura de levantamento dos elementos de uma decisão – embora aplicado para um número reduzido de casos – serviu para assegurar um procedimento sistematizado de identificação dos elementos das decisões tomadas e, adicionalmente, foi utilizado no processo de validação das informações, conforme será explicado adiante.

Com relação à terceira e última perspectiva, que trata da confiabilidade da metodologia de análise de conteúdo desenvolvida, o esforço que foi desenvolvido teve por objetivo rever as definições operacionais das táticas reduzindo os erros na identificação das táticas, de forma a aumentar a confiabilidade da aplicação da metodologia - seja pelo próprio autor do estudo, seja na pesquisa por terceiros - conforme explicado a seguir.

Para o aprimoramento da aplicação da metodologia de análise de conteúdo, procedeu-se um processo de comparação da codificação de trechos de entrevistas desenvolvido pelo autor do presente estudo e um pesquisador convidado com base no nível de concordância/discordância de análise de um mesmo conjunto de dados, e avaliou-se quantitativamente a confiabilidade do processo pelo emprego da seguinte fórmula: o numerador corresponde ao número de concordâncias e o denominador à soma entre o número de concordâncias com o número de discordâncias (MILES e HUBERMAN, 1994, p.64).

Para a mensuração do índice de confiabilidade da análise de conteúdo relacionado à identificação das táticas ativadas, um segundo pesquisador com experiência e conhecimento em processos de decisão foi convidado a identificar as táticas ativadas em trechos selecionados das entrevistas. Foram desenvolvidas três rodadas de análises.

Na primeira rodada, os trechos que solicitavam a identificação da tática ativada eram grifados em azul. As decisões, os objetivos, as alternativas e as suas conseqüências também foram destacadas em azul. O índice de confiabilidade alcançado foi de 60% e, por isso, entendeu-se ser necessário reajustar a definição operacional de algumas das táticas analisadas.

Na segunda rodada, já com as definições operacionais revistas, selecionaram-se trechos de outro caso, com uma breve descrição do contexto da decisão sem deixar claro as decisões, os objetivos, as alternativas e as conseqüências dessas alternativas. O índice de confiabilidade caiu para 20%. Três problemas podem explicar esse resultado: 1) ativação de táticas que não haviam sido avaliadas no primeiro teste, mas que necessitavam de refinamentos quanto à

definição operacional; 2) a ausência de informações sobre as decisões, os objetivos, as alternativas e as conseqüências às quais os trechos se referiam (esse ponto pode ser crucial, pois quando da realização da análise de conteúdo pelo autor do estudo, essa informação estava à sua disposição, ao passo que para o segundo pesquisador, não) e, 3) várias das táticas testadas eram de natureza política e que, para serem corretamente identificadas, podem requerer do pesquisador um envolvimento maior no contexto do caso – o que não se aplicaria no caso do segundo pesquisador.

Na terceira rodada foram destacados para o segundo pesquisador os elementos de decisão presentes nos trechos selecionados (a decisão a ser tomada, os objetivos, as alternativas, as conseqüências dessas alternativas e os riscos associados) e as definições operacionais de algumas das táticas foram revistas. Adicionalmente, os trechos selecionados das entrevistas foram organizados de acordo com os grupos de táticas segundo as diferentes fases do processo decisório – um esforço de aproximar a simulação do segundo pesquisador às condições do autor do estudo. Com esse procedimento, o índice de confiabilidade voltou ao patamar de 60%. Reanalizando-se mais uma vez os erros, observou-se que na metade das táticas que não coincidiram, a definição operacional das táticas não tinha sido devidamente observada pelo segundo entrevistado. Apesar do esforço desenvolvido, o índice alcançado continuou abaixo do índice desejado (ROBERTO (2000) alcançou 71% em seu estudo) sugerindo a necessidade de aperfeiçoamentos futuros nas definições operacionais das táticas para que nos casos em que as diferenças entre as táticas sejam sutis, a definição operacional destaque, com maior clareza, essas diferenças.

Cabe comentar que a confiabilidade da análise de conteúdo ficou restrita apenas à codificação das táticas: isto significa que apenas uma das variáveis (no caso, fase do processo) teve parcialmente a confiabilidade mensurada (algumas táticas podem ser enquadradas em mais de uma fase do processo decisório, e essa avaliação sobre qual fase do processo decisório que a tática se refere não foi solicitada ao segundo pesquisador).

Por um lado, essas observações deixam claras as limitações metodológicas, evidenciando a necessidade de refinamentos nas investigações futuras. Por outro, ante a possibilidade de emergência de uma nova teoria tendo por base os princípios da “grounded theory”, a questão da confiabilidade, embora importante, não é uma questão central no âmbito do desenvolvimento metodológico dessa investigação.

3.7 Validade

A validade “pode ser resumida na tentativa de definir se o pesquisador vê o que ele acha que vê” (KIRK e MILLER, 1986, p.21 citado por FLICK, *op. cit.*, p.232).

Para contornar esse e outros tipos de problema de validade de uma pesquisa, podem-se utilizar métodos de triangulação. Denzin (1989, p.237-241) citado por Flick (2004, p.337) distingue quatro tipos de triangulação: de dados, do investigador, da teoria e metodológica.

A triangulação de dados refere-se ao uso de diferentes fontes de dados. Um determinado fenômeno deve ser estudado em datas e locais distintos a partir de diferentes pessoas. A triangulação de investigadores refere-se ao emprego de diferentes observadores ou entrevistadores para detectar e minimizar visões tendenciosas resultantes da condição humana do pesquisador. A triangulação da teoria refere-se ao uso de diferentes pontos de vista teóricos no sentido de avaliar sua utilidade e poder, e a triangulação metodológica envolve dois subtipos de triangulação: a triangulação dentro do método (por exemplo, uso de subescalas diferentes para medir um item de um questionário) e a triangulação entre um método e outro (por exemplo, a combinação do questionário com uma entrevista semi-estruturada).

Dois tipos de triangulação foram aplicados nessa pesquisa: dados e investigador.

A triangulação de dados aplicada nessa pesquisa envolveu os seguintes procedimentos: 1) confirmar e/ou revisar os resultados da análise de conteúdo aplicados à narrativa da história do caso em relação ao contexto, dos objetivos, das alternativas identificadas, das conseqüências dessas alternativas, dos riscos envolvidos e das decisões interligadas de cada caso com o decisor-chave entrevistado. Esses dados formaram uma planilha que foi utilizada na última das entrevistas (conforme já mencionado) para avaliar o nível de “conhecimento inicial” e o nível de “conhecimento na decisão” de seis dos sete casos analisados e, com isto, melhorar o entendimento por parte do entrevistado sobre quais fatos ou informações a avaliação do conhecimento se referia; 2) desenvolvimento de entrevistas com dois gerentes envolvidos para confirmar parte dos eventos da história narrada pelo decisor-chave (YIN, 1981 e 1984, citado por NUTT, 1993, p.232); e 3) cruzamento de informações fornecidas com

o conteúdo de diversos documentos (relatórios, atas de reunião) e outras fontes de informações (intranet da organização)²¹.

A triangulação de investigador, envolveu o pesquisador-convidado para participar da análise de conteúdo, conforme já descrito no item anterior.

Cabe destacar que, embora tenham sido utilizados os diferentes métodos de triangulação e diferentes teorias ao longo da análise dos dados, os diferentes métodos e as diferentes teorias não se referem ao mesmo ponto focal de pesquisa, mas sim a partes que se interconectam; portanto, não foram adotadas nem a triangulação de métodos, nem a triangulação teórica.

3.8 Limitações

O presente estudo combina múltiplos métodos para obtenção e análise dos dados. Cada método possui limitações próprias. Por isso, serão comentadas a seguir algumas das limitações de cada um dos principais métodos utilizados no estudo: entrevista narrativa, entrevista semi-estruturada, análise de conteúdo, o efeito halo nos questionários envolvendo questões fechadas e as análises correlacionais.

Embora a narrativa da história tenha sido apenas o ponto de partida da pesquisa, uma limitação desse método refere-se ao fato de que as recordações de eventos podem ser mais influenciadas pela situação na qual são contados. Esse tipo de problema pode se apresentar com mais intensidade nos casos investigados mais antigos (FLICK, 2004, p.116). Os casos da unidade G referem-se à decisões tomadas há cerca de 10 anos em relação às entrevistas; da unidade F, no máximo, há 3 anos; portanto os casos da unidade G estão bem mais sujeitos à essas limitações do que os casos da unidade F.

A etapa em que se aplicou um roteiro semi-estruturado teve por objetivo levantar ou aprofundar informações sobre questões específicas acerca do processo decisório. Embora o uso desse tipo de roteiro aumente a comparabilidade dos dados, existem decisões que precisam ser tomadas pelo pesquisador ao longo de uma entrevista: quando perguntar, em que

²¹ Conforme já mencionado anteriormente, não foi possível desenvolver esse esforço específico de validação no âmbito da unidade G.

seqüência, quando investigar com mais detalhes ou quando auxiliar o entrevistado em divagações. Ou seja, há uma forte dependência da sensibilidade para o progresso da entrevista e do entrevistado. (*Ibid.*, p. 106)

Uma das limitações do método de análise de conteúdo é observada quando se transferem categorias de fora para dentro e que são baseadas em teorias anteriores. Nessas circunstâncias, pode acabar havendo um obscurecimento da visão acerca dos conteúdos e superficialidade do texto analisado. (*Ibid.*, p.204-205). Esse tipo de limitação pode estar presente nessa pesquisa, porém não de forma tão enfática, pois parte das categorias criadas se origina nos próprios dados.

Outra limitação de natureza metodológica que pode estar presente nessa pesquisa refere-se ao efeito halo associado ao preenchimento das questões fechadas. Trata-se de um viés em que uma impressão generalizada é trazida de uma classificação para a outra (COOPER e SCHINDLER, 2002, p.203). Para tentar a minimizar esse problema, por ocasião do preenchimento do questionário pelo entrevistado para avaliar o nível de “conhecimento inicial” e o nível de “conhecimento na decisão” sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão, apresentou-se ao entrevistado a planilha construída a partir das primeiras entrevistas contendo o próprio conteúdo dos elementos da decisão de cada caso. Além de facilitar a associação da questão de pesquisa com o objeto investigado, esse procedimento ajudou o entrevistador a distinguir um caso do outro e, com isso, reduziu o efeito de transporte da classificação de um caso para o outro.

Medidas de associação não paramétricas foram utilizadas para avaliar a força da associação entre algumas das variáveis de pesquisa. Cooper e Schinder (2003, p. 440) afirmam que:

Não há uma medida satisfatória para todos os fins na caso de dados categóricos. Algumas são adversamente afetadas pela forma da tabela e pelo número de células; outras são sensíveis ao tamanho da amostra ou às marginais. É perturbador encontrar estatísticas similares reportando coeficientes diferentes para os mesmos dados. Isso ocorre devido à sensibilidade particular de uma estatística ou a forma como ela é planejada.

Uma outra limitação do estudo refere-se ao desenvolvimento da pesquisa numa única organização.

Os esforços para replicar a metodologia em outro contexto organizacional foram frustrados por dificuldades de agendamento de entrevistas junto a ex-integrantes da Alta Direção da referida organização. Isso acabou por restringir o desenvolvimento do estudo às duas unidades F e G desenvolvidas no âmbito da organização OP.

3.9 Considerações finais sobre o desenvolvimento da metodologia de pesquisa

A metodologia de pesquisa desenvolvida no âmbito do presente estudo não foi fruto de um processo linear definido, a priori, envolvendo ações do tipo: 1) levantamento de estudos anteriores sobre um determinado tema; 2) desenvolvimento de um novo modelo conceitual a partir do estado da arte; 3) estabelecimento de questões de pesquisa e, 4) teste empírico do modelo e/ou suas hipóteses subjacentes.

Uma representação mais compatível com a realidade dos fatos descreveria o processo de desdobramento da pesquisa e de desenvolvimento de sua metodologia como um processo de etapas cíclicas - desde os primeiros contatos com o material bibliográfico até a coleta de dados dos casos investigados. Essas reciclagens envolveram desde reconsiderações conceituais acerca do principal constructo sob pesquisa - no caso, metadecisões - à medida que novos textos foram sendo identificados e até a contínua revisão, e por fim, o amadurecimento - tanto do modelo proposto na Ilustração 9 como das questões de pesquisa.

Esse processo cíclico também se manifestou com os métodos para levantamento e análise dos dados. Embora no início dos trabalhos de pesquisa uma estrutura prévia básica - seja para a coleta de dados seja para a análise deles - tivesse sido idealizada, essa estrutura foi sendo revista ao longo do desenvolvimento da pesquisa - inclusive após o início da coleta dos dados - até que se chegasse ao seu formato final.

A unidade F que foi inicialmente planejada para ser utilizado como piloto do desenvolvimento metodológico acabou transformando-se em um estudo múltiplo caso incorporado à investigação. O contato com a realidade desse múltiplo caso e a própria metodologia de pesquisa revelaram-se mais complexos do que o inicialmente esperado.

Essa dinâmica (ou pelo menos parte dela) faz parte do processo, conforme destaca Eisenhardt (1989, p.539):

Sobrepor análises de dados com a coleta de dados dá ao pesquisador um “início adiantado” na análise, mas, mais importante, permite que os pesquisadores se aproveitem da vantagem do levantamento livre dos dados. De fato, um aspecto-chave da construção da teoria é a liberdade de fazer ajustes durante o processo de coleta dos dados. [...] Ajustes adicionais podem ser efetuados nos instrumentos de coleta de dados, tais como a adição de questões em um protocolo de entrevista ou questões a um questionário (e.g. HARRIS & SUTTON, 1986). Esses ajustamentos permitem ao pesquisador provar temas emergentes ou aproveitar-se de oportunidades especiais que podem se fazer presentes numa dada situação.²²

Em resumo, a combinação do desenvolvimento da pesquisa de campo com o desenvolvimento da compreensão do que sejam metadecisões ao longo da pesquisa, aliada a uma disponibilidade incomum da principal fonte de informação na unidade F, acabaram por determinar diversas mudanças ao longo do processo de pesquisa, mudanças essas que dificilmente poderiam ter sido identificadas a priori. Por outro lado, entende-se que, apesar da existência de limitações, os objetivos de pesquisa propostos foram alcançados.

²² “Overlapping data analysis with data collection not only gives the researcher a head start in analysis but, more importantly, allows researchers to take advantage of flexible data collection. Indeed, a key feature of theory-building case research is the freedom to make adjustments during the data collection process. [...] Additional adjustments can be made to data collection instruments, such as the addition of questions to a questionnaire *e.g. HARRIS & SUTTON, 1986). These adjustments allow the researcher to probe emergent themes or to take advantage of special opportunities which may be present in a given situation.”

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados está organizada na seguinte seqüência: 1) apresentação dos resultados descritivos gerais obtidos para as duas unidades investigadas – F e G - e as conclusões iniciais desses resultados; 2) desenvolvimento de proposições decorrentes de análises das associações lógicas identificadas a partir de análises intracasos; 3) desenvolvimento de proposições decorrentes da verificação existência de fatores contextuais que possam ajudar a explicar as associações lógicas identificadas a partir de análise intercasos e, 4) apresentação do modelo metadecisório derivado das observações empíricas.

4.1 Resultados descritivos gerais

Para apoiar a resposta aos quatro grupos de questões específicas estabelecidos no item 2.4.6, foram organizados na Tabela 2, apresentada a seguir, tanto os resultados das variáveis de entrada e de saída do modelo conceitual de pesquisa (Ilustração 9) como os resultados das análises das correlações para as variáveis utilizadas para representar as metadecisões tomadas ao longo dos processos decisórios dos sete casos investigados.

Na metade superior dessa tabela encontram-se os resultados relativos às variáveis de entrada e saída do modelo conceitual de pesquisa de cada caso e na metade inferior os resultados das correlações analisadas, bem como o nível de significância dessas correlações. Correlações cujo nível de significância é melhor do que 0,05 (5%) encontram-se destacadas em negrito. A título de informação adicional, também foram inclusas informações, para cada caso, o número total de táticas ativadas e o percentual de táticas desenvolvidas somente pelo decisor-chave.

As variáveis de saída “satisfação com a decisão” e “satisfação com o processo decisório” do modelo conceitual de pesquisa não apresentaram variações do resultado entre os casos, e por isso, foram omitidas da tabela: todos os casos apresentaram-se na categoria alto.

Um relato sucinto dos casos, destacando todas as táticas identificadas na análise de conteúdo, encontra-se no apêndice 4.

Tabela 2: Resultados descritivos: unidades F e G

		Unidade F					Unidade G	
		Caso					G-PROJ ²³	G-TEC
		F_PEMP	F_RJI	F_RJC	F_ABU	F-NEST		
Variáveis de entrada	percepção da duração	alta	baixa	baixa	alta	alta	alta	alta
	percepção da pressão	baixa	alta	alta	baixa	baixa	alta	alta
	conhecimento inicial	alto	alto	alto	alto	alto	baixo	alto
	natureza do problema	adm.	téc.	téc.	téc.	adm/téc.	téc.	téc.
	formação do decisor-chave	administração					área técnica	
Variáveis de saída	variação do conhecimento	sim	sim	sim	não	não	sim	sim
	predisposição ao risco	média	média	média	média	baixa	alta	alta
	natureza da solução	adm.	adm/téc.	adm/téc.	adm./téc.	adm./téc.	téc.	téc.
	temporalidade da solução	agora	depois	agora	agora p/ depois	agora depois	agora	agora
	novidade da solução	nova	modificada	modificada	nova	modificada	nova	nova
Variável 1	Variável 2	Correlação variável 1 x variável 2						
fase do processo	dependência participativa	0,176 (0,359)	-0,184 (0,511)	0,205 (0,231)	0,573 (0)	0,249 (0,179)	0,022 (0,939)	-0,419 (0,032)
fase do processo	estruturação analítica	0,438 (0,06)	0,061 (0,811)	-0,185 (0,455)	0,364 (0,251)	-0,050 (0,854)	0,667 (0)	0,556 (0,001)
fase do processo	influência	0,176 (0,359)	-0,184 (0,511)	0,213 (0,486)	0,533 (0)	0,600 (0)	-0,298 (0,178)	-0,025 (0,929)
estruturação analítica	influência	0,640 (0,136)	0 (1,00)	-0,992 (0)	0,889 (0,014) ²⁴	-0,395 (0,070)	-0,346 (0,231)	0 (1,00)
dependência participativa	influência	-0,198 (0,180)	1,0 ²⁵ -	-0,302 (0,257)	-0,408 (0,207)	-0,426 (0,081)	-0,397 (0,126)	-0,444 (0,185)
dependência participativa	estruturação analítica	0,122 (0,563)	0,037 (0,891)	0,471 (0,013)	-0,132 (0,612)	0,333 (0,064)	0,296 (0,351)	-0,407 (0,183)
Número de táticas ativadas ²⁶		18	9	15	15	16	11	11
% táticas ativadas pelo decisor-chave sozinho		50%	56%	0%	53%	19%	9%	18%

²³ As informações para as variáveis “percepção da duração”, “percepção da pressão”, “conhecimento inicial” e “variação do conhecimento” são deduções do pesquisador a partir da trajetória histórica da unidade G. Como o caso está inter-relacionado com o caso G-TEC, assumiu-se que as variáveis “percepção de pressão”, “percepção de duração” são as mesmas do caso G-PROJ. Em relação às variáveis que envolvem conhecimento, assumiu-se que o grau do “conhecimento inicial” era baixo e que houve “variação do conhecimento”.

²⁴ O número de táticas consideradas na correlação é igual a 3, abaixo do nível mínimo de 5.

²⁵ O número de táticas consideradas na correlação é igual a 4, abaixo do nível mínimo de 5.

²⁶ Em função da exclusão de categorias das variáveis metadecisórias, conforme mencionado no Quadro 9, o número de táticas computadas em cada análise correlacional é inferior ao número total de táticas ativadas.

4.1.1 Constatações iniciais

No âmbito de duas unidades de pesquisa, sete casos foram investigados. Entre esse sete casos, embora, por um lado, possam existir semelhanças em termos do tópico da decisão (conforme apresentado no Quadro 10), por outro há diferenças em termos de seu processo (vide, por exemplo, na Tabela 2 as diferenças em termos do número de táticas ativadas, e o percentual de táticas ativadas pelo decisor-chave individualmente e demais características relativas às metadecisões, por exemplo). Dessa forma, entende-se haver uma diversidade tal entre os casos investigados que justifica a incorporação dos mesmos à pesquisa.

De acordo com os objetivos específicos estabelecidos no item 2.4.6 subitem (a), o estudos de campo deveriam investigar a existência (ou não) de correlação entre as variáveis metadecisórias de um processo decisório envolvendo decisões estratégicas.

Os resultados para as variáveis metadecisórias analisadas e apresentadas na Tabela 2 indicam a existência de correlações entre as variáveis metadecisórias de processo com nível de significância igual ou menor do que 5% em 5 dos 7 casos investigados e em 5 dos 6 pares de variáveis investigados.

Constata-se assim, que é possível a existência num processo decisório estratégico (uma ou até mais de uma) das seguintes associações lógicas entre as seguintes variáveis metadecisórias:

- fase do processo e dependência participativa;
- fase do processo e estruturação analítica;
- fase do processo e influência;
- estruturação analítica e influência e,
- dependência participativa e estruturação analítica.

Em resumo, esses resultados confirmam a possibilidade da existência de associações lógicas envolvendo as diferentes metadecisões de processo tomadas em processos de decisões estratégicas.

Para atender os demais objetivos, conforme já anteriormente mencionado, foram desenvolvidas, análises intercasos e intracazos e que se encontram apresentadas a seguir.

4.2 Análises intracasos

4.2.1 Esclarecimentos sobre os procedimentos analíticos utilizados

O foco da análise intracasos foram os padrões metadecisórios identificados no âmbito de quatro variáveis utilizadas para se investigar as metadecisões de processo, a análise desses padrões vis-à-vis a literatura pertinente e a elaboração de proposições, visando a apresentar contribuições acadêmicas e práticas para situações específicas não identificadas na literatura sobre o processo de decidir como decidir.

Para o desenvolvimento da análise intracasos foram selecionados apenas os casos em que se observou a existência de correlação entre os pares de variáveis metadecisórias nas faixas média-alta e alta, que tenham apresentado significância de, no máximo, 5% e cujo número de táticas ativadas tenha sido igual ou maior do que cinco.

Os resultados que atenderam a esses requisitos encontram-se destacados em negrito na Tabela 2. Dessa forma foram excluídos das análises intracasos os casos F_PEMP e F_RJI.

Apresenta-se a seguir uma explicação do processo de análise desenvolvido para a análise intracasos.

Para cada caso analisado, foi elaborada uma ilustração, na forma de um diagrama de dispersão, para representar visualmente o padrão metadecisório sob investigação.

Cooper e Schindler, (2001, p.424) afirmam que:

Diagramas de dispersão são essenciais para entender a relação entre as variáveis [...] Quando as relações mais fortes são aparentes, [...] os pontos se agrupam próximos de uma linha reta imaginária. As relações mais fracas [...] representam um agrupamento de dados mais difuso, com pontos mais distantes da reta.

A representação visual do padrão metadecisório foi elaborada na forma de três eixos. Dois eixos são representados ortogonalmente – face à premissa de independência das variáveis metadecisórias – sendo que cada eixo representa uma das variáveis metadecisórias e as respectivas categorias utilizadas para mensurá-las. O terceiro eixo, representando a frequência observada das combinações das categorias das variáveis metadecisórias foi representado no

plano dimensional formado pelas duas variáveis metadecisórias na forma de um círculo cujo tamanho irá variar em termos proporcionais à frequência das combinações de categorias observadas.

E, finalizando a descrição da construção da representação visual dos padrões metadecisórios, para destacar a geometria da forma visual oriunda do padrão metadecisório analisado, uma linha envoltória pontilhada em torno das combinações das categorias analisadas foi traçada.

Objetivou-se com esse procedimento estabelecer uma representação visual que facilite a visualização e a análise do comportamento da correlação dos pares de variáveis metadecisórias.

A construção da representação visual de cada padrão metadecisório origina-se na análise das táticas de cada caso (Apêndices 6 e 7). Cada tática ativada foi classificada de acordo com as categorias das variáveis metadecisórias. Diferentes táticas ativadas ao longo de um processo decisório podem ser representadas por diferentes combinações das variáveis e, dessa forma, a representação visual apresenta o número de vezes com que cada combinação de par de categorias foi contabilizado. A seguir, para uma melhor compreensão desse processo analítico, uma situação de caráter didático é apresentada referente a um “exemplo hipotético E”.

Nesse exemplo hipotético, analisando-se o par de variáveis metadecisórias “dependência participativa” e “influência” ao longo de um trecho de um processo decisório, uma tática de brainstorming pode ser desenvolvida pelo decisor em conjunto com sua equipe técnica (categoria o “decisor e a equipe técnica”, para a variável “dependência participativa”) de forma tal que o processo flua naturalmente e sem inibições quanto ao conteúdo das informações (categoria “troca de informações”, para a variável “influência”). Em seguida, esse decisor pode, via tática de análise de prós e contras, avaliar a opinião do seu superior (categoria “o decisor e superiores hierárquicos”, para a variável “dependência participativa”), mas apresentando apenas a parte do resultado gerado no âmbito do esforço de brainstorming que somente a ele interessa (categoria “filtrada /manipulada/oportunístico”, para a variável “influência”). No final, esse decisor poderia voltar a se reunir com a equipe técnica (categoria “o decisor e a equipe técnica”, para a variável “dependência participativa”) e por meio uma tática de barganha tentar convencê-los da solução apresentada ao superior hierárquico com

base apenas nos argumentos prós que o superior hierárquico tenha apresentado, (categoria “filtrada /manipulada/oportunístico”, para a variável metadecisória “influência”).

A análise desse trecho de um processo decisório indica que o espaço representativo do processo metadecisório para o par de variáveis metadecisórias “dependência participativa” e “influência”, pode ser construído da seguinte forma: um ponto representando a frequência de uma unidade para a combinação da categoria “decisor e equipe técnica” com a categoria “troca de informações”; um ponto representando a frequência de uma unidade para a combinação da categoria “decisor e superiores hierárquicos” com a categoria “filtrada /manipulada/oportunístico” e um ponto representando a combinação da categoria “decisor e equipe técnica” e a categoria “filtrada/manipulada/oportunístico”. Nesse exemplo, as três combinações de categorias observadas apresentaram a mesma frequência, no caso uma unidade. Caso uma ou das combinações de categorias observadas se repetissem mais vezes, a frequência observada corresponderia a somatória dessas frequências.

A representação visual do exemplo hipotético E encontra-se apresentado na Figura 1. Conforme se pode observar, todos os círculos são do mesmo tamanho, no caso representado uma unidade, pois as três táticas ativadas foram desenvolvidas apenas uma vez no exemplo hipotético E com pares diferentes de categorias de variáveis metadecisórias. Caso tivesse a repetição de algum par de variáveis de categorias, o tamanho do círculo seria aumentado proporcionalmente ao número de repetições. Esse exemplo foi efetuado com três táticas, mas, para recordar, para que um caso fosse incluído na análise intracasos, precisaria ativar, no mínimo, cinco táticas.

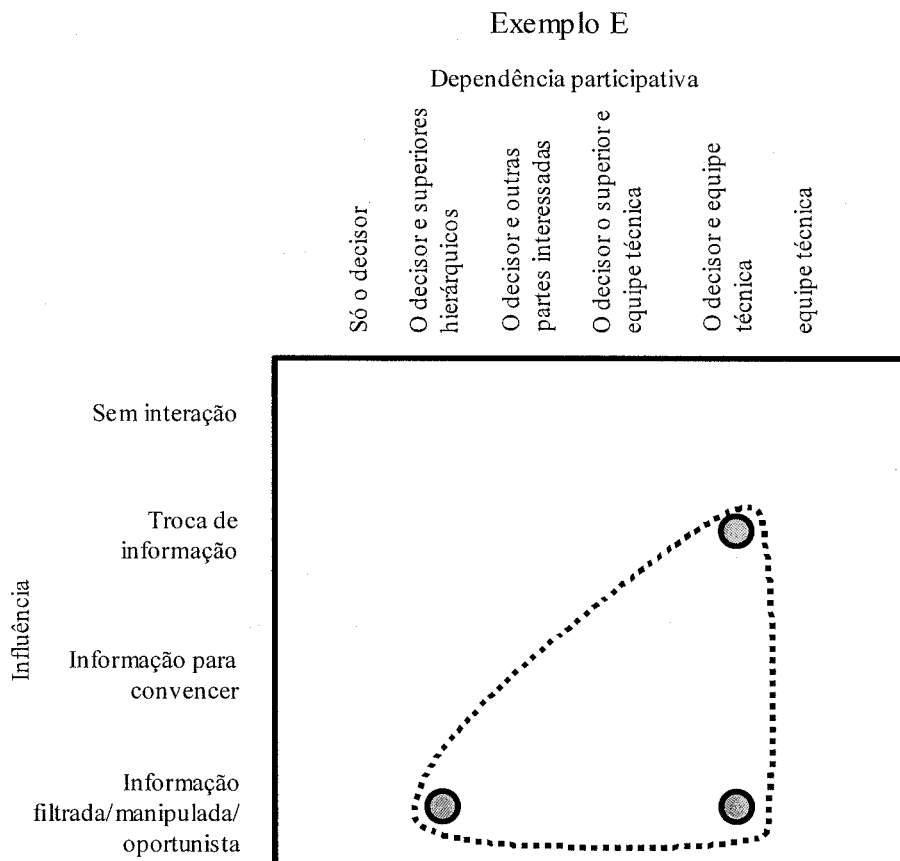


Figura 1: Padrão metadecisório, o exemplo hipotético E.

Uma vez construída a representação visual, cada padrão metadecisório foi relatado conforme o exemplo acima apresentado, de forma a se compreender como esse padrão foi estabelecido, a partir das táticas ativadas.

Ao final dessas descrições, a partir do diálogo com a literatura pertinente, e, nos casos em que se identificou alguma lacuna ou conflito em relação à essa literatura, foram desenvolvidas proposições específicas, explicando possíveis condições em que determinadas metadecisões podem ser ativadas.

4.2.2 O caso ATENDIMENTO EMERGÊNCIAL (F_RJC)

A situação de decisão F_RJC decorre de uma decisão individual tomada anteriormente (F_RJI) ao longo de uma ligação telefônica em que o decisor-chave assumiu junto à parte interessada o compromisso de que tentaria desenvolver um esforço de fornecimento do

fármaco FF. A decisão, no âmbito do caso F_RJC, passa a ter o com o envolvimento da Alta Direção e das equipes técnicas responsáveis pela operacionalização da decisão e envolve a escolha entre uma de duas alternativas: fazer um esforço para atender à emergência no Rio de Janeiro (solução preferencial do decisor-chave) ou descartar o atendimento.

Para conseguir que se tentasse fornecer o fármaco FF sob as novas condições de produção e logística, o decisor-chave precisou interagir com diferentes grupos de atores para definição, desde aspectos relacionados aos objetivos até a busca da solução, e definir formas para convencer e obter apoio à solução visualizada.

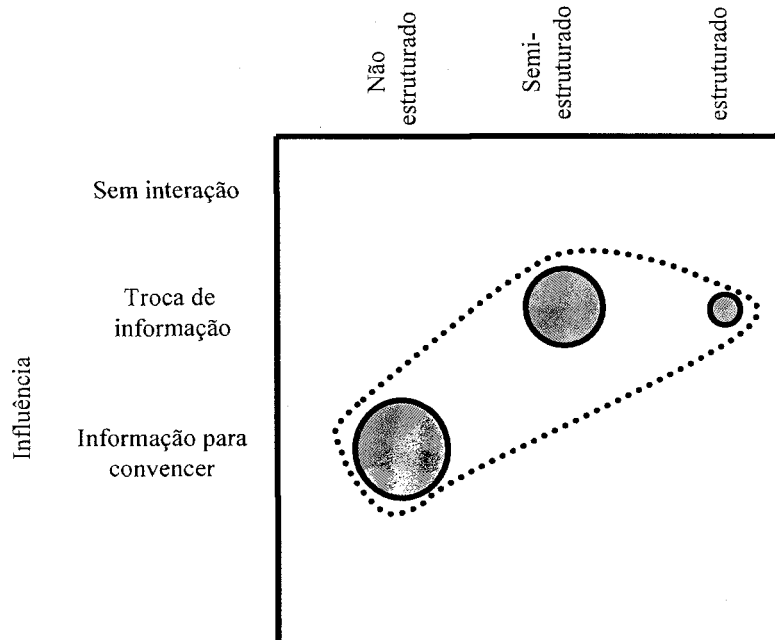
Nesse caso, dois pares de variáveis apresentaram correlação entre si: 1) “estruturação analítica” e “influência” e, 2) “dependência participativa” e “estruturação analítica”. No primeiro par, a intensidade da correlação correspondeu à faixa alta negativa; no segundo, à faixa média-baixa positiva. Tais padrões metadecisórios encontram-se ilustrados na próxima figura.

A formação desses dois padrões metadecisórios decorreu da seguinte abordagem metadecisória: para trocar informações ativaram-se as táticas de busca por armadilha, projeto e análise de custo-benefício (equipe técnica); para convencer utilizou-se o enquadramento, analogia, reciprocidade, persuasão inspiracional (equipe técnica), vivenciamento das conseqüências (equipe técnica e superior hierárquico) e persuasão racional (superior hierárquico). Nas táticas de convencimento não houve uso de metodologias estruturadas para análise das informações.

O padrão metadecisório identificado entre o par de variáveis “influência” e “estruturação analítica” (Figura 2 a) refere-se a uma associação entre essas variáveis, cuja lógica pode ser explicada da seguinte forma: quando as táticas ativadas são mais estruturadas (ou seja, o processamento das informações tende a basear-se em procedimentos mais analíticos) os processos de influência limitam-se apenas à troca de informações; à medida que se objetiva aumentar a influência no processo decisório, a abordagem passa a ser de convencimento por meio de táticas não estruturadas (ou seja, os métodos para processar as informações tendem a ser mais intuitivos).

CASO F_RJC

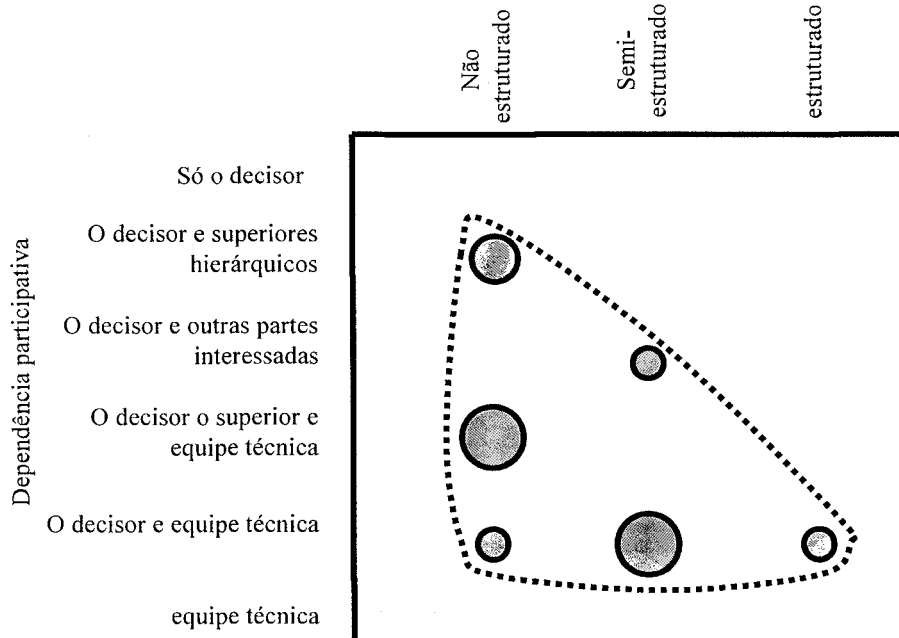
Estruturação analítica



(a)

CASO F_RJC

Estruturação analítica



(b)

Figura 2: Dois padrões metadecisórios, caso F_RJC

O padrão metadecisório identificado entre o par de variáveis “dependência participativa” e “estruturação analítica” (Figura 2 b) apresenta uma associação entre essas variáveis cuja lógica pode ser explicada nos seguintes termos: à medida que o decisor-chave depende mais da interação com atores mais poderosos, os processos de análise das informações nas táticas ativadas tendem a ser menos estruturadas; à medida que a interação ocorre mais com as equipes técnicas responsáveis pela execução, os processos de análise tendem a ser mais estruturados.

No caso F_RJC, os padrões metadecisórios emergiram das táticas ativadas na interação com o superior hierárquico - a persuasão racional e o vivenciamento das conseqüências - que são táticas classificadas como não estruturadas (sem metodologias definidas para processar a análise das informações); de táticas semi-estruturadas junto às partes interessadas (clínica) (o compartilhamento dos riscos - e junto, com a equipe técnica, houve o uso de táticas com diferentes graus de estruturação - projeto, análise de custo-benefício - táticas estruturadas); minimização de risco (tática semi-estruturada) e enquadramento, analogia, vivenciamento das conseqüências, persuasão inspiracional (táticas não estruturadas).

Na literatura, a abordagem decisória que pode ajudar a explicar o caso em questão é o que Tannenbaum e Schmidt (1958) chamam de estilos comportamentais. Esses estilos definem diferentes divisões de tarefas entre o decisor-chave e seus subordinados. No caso em questão, o estilo que mais se aproximaria seria o “decisor vendendo a solução”, ou seja, o decisor identifica o problema e desenvolve a solução e, em seguida, persuade seus subordinados a aceitá-la (*Ibid*, p.97). No entanto, nesse estilo há um aspecto identificado no caso, mas não explicitamente contemplado na proposição de Tannenbaum e Schmidt (1958): um decisor numa organização, mesmo ocupando um cargo diretivo, pode possuir superiores hierárquicos e esses superiores hierárquicos, em se tratando de decisões estratégicas, supostamente, também precisam ser convencidos a concordar com a decisão a ser tomada. Conforme Hickson *et al* (1986, p.93) “ninguém é todo poderoso”. Como fazer isso? É nesse ponto que entram as próximas duas metadecisões: como influenciar e quão estruturado analisar para decidir.

Diferentes táticas podem ser utilizadas para influenciar um processo decisório – desde aquelas baseadas na posição ocupada (por exemplo, pressão, coalizão) até baseadas no poder pessoal

(persuasão racional²⁷, inspiração) (Lussier e Achua, p.103, 2004). No caso em questão, pelo perfil das táticas escolhidas pelo decisor-chave, pode-se deduzir que foram baseadas mais no poder pessoal do que em decorrência da posição ocupada. E esse tipo de metadecisão pode estar fortemente associada à personalidade do decisor, conforme dois trechos de entrevista com o decisor-chave destacados a seguir – o primeiro, do caso F_RJI, que se conecta a esse caso, e o segundo, do caso F_ABU:

Você não pode dizer que aquela vez que eu conversei com ele houve uma decisão “nós vamos atender”. Havia uma provocação: Vamos tentar atender. Mas eu tinha que amarrar as variáveis, porque eu não podia simplesmente mandar uma ordem “vai para produção, parte para você passar a atender a partir de amanhã”. Porque isso poderia ser desse jeito...mas não houve. Na verdade, tinha aqui uma grande provocação: vamos tentar atender. Eu coloquei em cima disso, mas dizer, uma capacidade de convencimento, conversa, esclarecimento essa coisa toda. Mas por isso que eu digo, a decisão aí no caso, ela é coletiva. Junto com todos os envolvidos. Até porque, Willy, eu praticamente não sei trabalhar diferente disso. Eu não sei tomar uma decisão individual e ah, execute desse jeito, sabe.

[...] dependendo do seu estilo de personalidade é um estilo de ação. Se o seu estilo de personalidade é aquele estilo “não, eu quero mostrar que eu sou eu, ninguém é mais do que eu” você manda [...] e impõe essas coisas [...] mas o meu jeito de fazer a coisa é completamente diferente. Eu procuro fazer as coisas sempre acordado, no ganha-ganha, não no perde-ganha. Mesmo que eu contribua para uma decisão que deixe de considerar opiniões importantes para ela, no momento seguinte, eu tento recompor isso, trazendo essas pessoas para estar a favor da decisão, então eu acho que tem muito a ver com estilo.

Retornando-se à Figura 2 (a) observa-se que o processo de convencimento foi desenvolvido com base em táticas não estruturadas. Ou seja, é possível que em determinadas circunstâncias, uma abordagem preferencial em termos de estruturação da tática de convencimento esteja associada às características de personalidade de um decisor-chave. Dessa forma, faz-se a seguinte proposição sobre como processos de influência podem ser decididos:

Proposição 01: em determinadas circunstâncias, a decisão sobre como influenciar ao longo de um processo – se com base em táticas mais estruturadas ou menos estruturadas - pode estar associado às características de personalidade de um decisor-chave.

²⁷ A tática de persuasão racional, na acepção proposta por Lussier e Achua, possui um significado mais amplo do que a definição operacional utilizada nesse estudo para uma persuasão racional. No sentido proposto por Lussier e Achua, qualquer forma de análise constitui uma argumentação com base em fatos e evidências e, portanto, é uma persuasão racional. Uma persuasão racional no sentido de Lussier e Achua pode ser estruturada ou não. No presente estudo, por definição, uma persuasão racional é uma tática não estruturada.

No que diz respeito à estruturação, observou-se a ênfase no uso de táticas não estruturadas, ou seja, táticas sem metodologia definida para o processamento e análise das informações. O uso de táticas com esse perfil remete ao uso de táticas com características intuitivas na metodologia de processamento e análise das informações, mas com características analíticas, ou seja, de controle consciente sobre o conteúdo (DUNWOODY *et al*, 2000, p.36). Por que escolher táticas com essas características e não utilizar táticas mais estruturadas para convencer? A resposta a essa questão pode começar a ser esclarecida com base em outro trecho da entrevista com o decisor-chave, desta vez relacionada ao caso F_RJC:

Então o que você precisaria fazer? Você precisaria mostrar, convencer as pessoas de quais seriam as vantagens dessa decisão que poderia ser (uma) decisão arriscada. Então o trabalho principal que foi feito foi um trabalho de convencimento, de mostrar o que? Primeiro, que [a organização OP-SP] tem atuado durante todo o seu ciclo de vida como braço da novidade tecnológica como garantia da expansão da medicina [...]. E que, nesse caso [...], nós não havíamos feito isso. Nós tínhamos, na verdade, nos limitado àquilo que achávamos que era possível. E que se a gente tivesse condições de mudar isso, nós voltaríamos, de novo, a trazer para ... a bandeira do braço tecnológico, numa área que estava se mostrando, muito provavelmente, como a área do futuro em relação a diagnóstico na área de [...]. Então, a discussão toda que se travou era a seguinte: o receio das dificuldades de atendimento com a enorme oportunidade que tinha do [OP-SP] voltar a assumir seu papel de relevância que ele estava naquele instante sem exercê-la. Então, esse foi o grande convencimento e aí vem uma enorme vantagem quando se trabalha [...] com mestres, com doutores, que este tipo de desafio vale mais do que dinheiro [...]. As pessoas são tentadas a mostrar a sua competência e que essa competência possa ser reconhecida. Então, você consegue criar uma amálgama, fechar principalmente em cima do desafio.

Esse trecho da entrevista com o decisor-chave demonstra que o processo de persuasão não é desenvolvido com base em nenhuma tática estruturada – aliás, a única tática estruturada ativada ao longo de todo o processo decisório foi uma análise de custo-benefício – que deixou claro que, para se fornecer o fármaco FF no Rio de Janeiro, seria necessário produzir o triplo do que é produzido para atender o mesmo número de pacientes em São Paulo; ou seja, a argumentação para o convencimento não poderia ser feita com base numa relação custo-benefício – daí a necessidade de se utilizar outras táticas para o convencimento. Mas esse trecho denota um outro aspecto importante no processo metadecisório: o perfil das pessoas que participam do processo decisório. Conforme é observável no final do trecho acima, o decisor-chave explora os valores dos participantes, em especial, pelas pessoas que serão responsáveis pela implementação da decisão a ser tomada e que, por se tratar de profissionais altamente qualificados, o enfoque para o convencimento foi a competência e o desafio, e não o aspecto financeiro.

Essa é uma constatação que merece ser destacada por ser, aparentemente, pouco explorada na literatura sobre decisões estratégicas. Diversos estudos sobre processos decisórios focalizam as características da Alta Direção e sua influência no processo decisório (HAMBRICK e MASON, 1984; FORBES e MILLIKEN, 1999; PAPADAKIS e BARWISE, 2002), mas sem levar em conta que a participação de outros níveis organizacionais, além da cúpula da organização, pode ser importante em decisões estratégicas. Conforme Roberto (2003, p.129) observa, os executivos precisam reconhecer a importância do impacto dos níveis mais próximos da execução ao longo do processo de decisões estratégicas.

Com base na constatação empírica descrita acima, sugere-se modificar a observação citada por Roberto (2003) com os seguintes termos: decisores precisam reconhecer a importância do impacto dos níveis mais próximos da execução ao longo do processo de decisões estratégicas, mas precisam também saber levar em conta seu perfil para conseguir estimulá-las e, com isso, obter apoio para a decisão ser tomada. Além dessa modificação, os resultados empíricos sugerem a necessidade de se implementar um ajuste no modelo metadecisório teórico aprimorado (Ilustração 9) dando destaque não só às características dos participantes dos decisores da Alta Direção, mas também às daqueles que, mesmo não ocupando um alto posto na hierarquia tenham participado da decisão (ou seja, também foram decisores) e, provavelmente, serão responsáveis pela implementação da decisão a ser tomada.

Desta forma, considerando-se as características identificadas na Figura 2 e as constatações efetuadas a partir de trechos da entrevista e de Roberto (2003), destaca-se a lógica embutida no padrão metadecisório entre as variáveis “dependência participativa” e “estruturação analítica”, fazendo-se a seguinte proposição:

Proposição 02: em determinadas circunstâncias, a decisão sobre como influenciar ao longo de um processo decisório - se com base em táticas mais estruturadas ou menos estruturadas - pode estar associada às características pessoais das pessoas a serem convencidas - sejam elas subordinadas e/ou superiores hierárquicos.

No Quadro 11 apresenta-se uma síntese das constatações e proposições desenvolvidas a partir do caso ATENDIMENTO EMERGENCIAL (F_RJC).

Quadro 11: Síntese das constatações para o caso F_RJC

Variáveis envolvidas no padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação analítica e influência • Dependência participativa e estruturação analítica.
Síntese dos padrões metadecisórios	<ul style="list-style-type: none"> • Para trocar informações, ativam-se táticas semi-estruturadas e estruturadas; para convencer, ativam-se táticas não estruturadas; • Com o superior hierárquico, ativam-se táticas não estruturadas; o decisor-chave junto às partes interessadas ativa táticas semi-estruturadas e, junto às equipes técnicas, o decisor-chave utiliza táticas não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas.
Proposições	<p>Em determinadas circunstâncias...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... a decisão sobre como influenciar ao longo de um processo - se com base em táticas mais estruturadas ou menos estruturadas - pode estar associada às características de personalidade de um decisor-chave; • ... a decisão sobre como influenciar ao longo de um processo decisório - se com base em táticas mais estruturadas ou menos estruturadas - pode estar associada às características pessoais das pessoas a serem convencidas – sejam elas subordinadas e/ou superiores hierárquicos.

4.2.3 O caso ACORDO BACK UP (F_ABU)

Com a continuidade no fornecimento emergencial ao Rio de Janeiro, constatou-se a viabilidade de atuação de maneira rotineira numa estratégia geográfica de atuação diferente da atual. Por outro lado, a organização OC não tinha conhecimento oficial do fornecimento ao Rio de Janeiro. Além disso, as relações entre todas as organizações não eram das melhores, e, para agravar, a atuação contínua da OP-SP no Rio de Janeiro poderia ser entendida como uma invasão de mercado, e a própria organização OC poderia não concordar que a organização OP-SP atuasse como um “back up”. Dentro desse contexto, qual seria a melhor solução a ser adotada: 1) propor um acordo formal; 2) não propor acordo algum, ou 3) desenvolver um acordo informal com base em comunicações eletrônicas e telefonemas?

Dois padrões metadecisórios foram identificados no âmbito do caso F_ABU²⁸.

²⁸ Um terceiro padrão metadecisório com correlação na faixa média-alta é observado entre as variáveis “estruturação analítica” e “influência”. Por ser calculada com apenas 3 táticas, esse padrão não será discutido nessa parte da análise dos resultados.

Conforme pode ser observado na Figura 3, dois pares de variáveis apresentaram correlação entre si: “dependência participativa” e “fase do processo” (faixa de correlação média-alta positiva) e “fase do processo” e “influência” (faixa de correlação média-alta positiva).

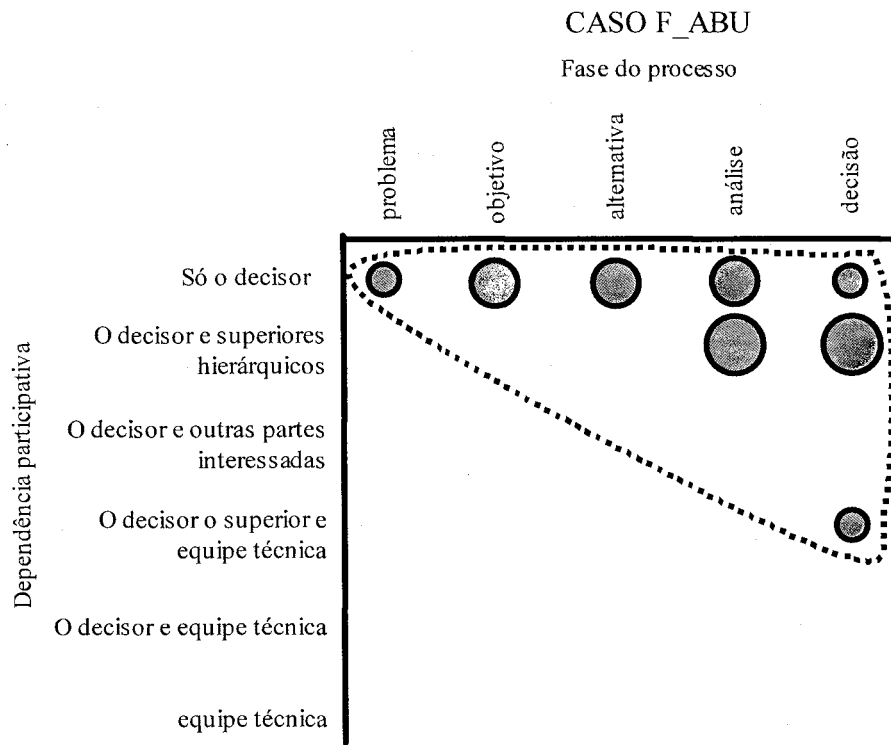
O padrão metadecisório entre as variáveis “fase do processo” e “dependência participativa” pode ser descrito da seguinte forma: as fases de definição de problema, de objetivos e de geração de alternativas são desenvolvidas pelo decisor-chave; as análises são desenvolvidas pelo decisor-chave, por ele e seus superiores hierárquicos e a fase de decisão é ativada pelo decisor-chave e seus superiores hierárquicos e pelo decisor-chave junto com a equipe técnica.

O padrão metadecisório entre as variáveis “fase do processo” e “influência” pode ser descrito da seguinte forma: as fases de definição de problema, de objetivos e de geração de alternativas são desenvolvidas sem interação pelo decisor-chave; as análises são desenvolvidas pelo decisor-chave sem interação, mediante troca de informação e mediante convencimento. A decisão sobre o tipo de “influência” é desenvolvida na forma de filtragem/oportunismo/manipulação de informação.

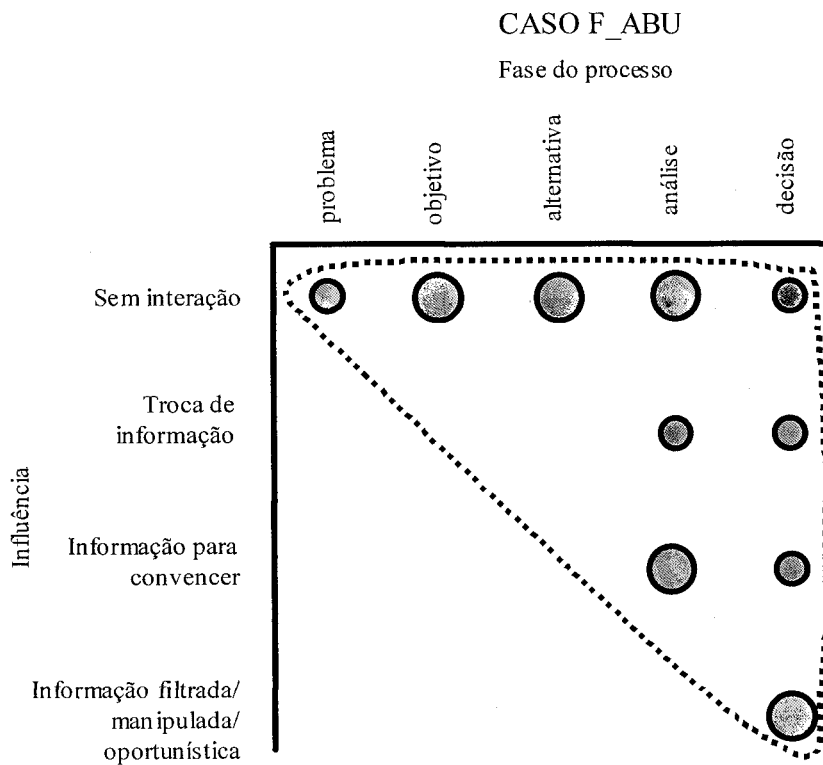
Analisando-se a literatura, observa-se que esses dois padrões metadecisórios podem ser parcialmente explicados pela teoria de estilo de liderança de Tannenbaum e Schmidt (1958) e parcialmente pelo modelo de estágios políticos de um processo de decisão estratégicas, de Narayanan e Fahey (1982).

Considere-se o seguinte trecho da entrevista com o decisor-chave:

Proposta é uma coisa que você estabelece uma estratégia. A grosso modo, o Tancredo dizia “a melhor reunião é aquela que você tem tudo combinado antes”, mas para ter tudo combinado antes você tem que sonhar. Então, vamos dizer, o condutor dessas coisas, onde você sonha com essas coisas: eu gostaria que isso acontecesse. Ai depois você vai tentar viabilizar. E pode ser que no processo de negociação nem tudo se viabilize, se viabilize de uma forma diferenciada, mas você sonhou com as propostas, você traçou ali o que você vai perseguir. Tanto que, para essa conversa com a Diretoria da OC, eu fui com uma proposta de acordo mas foi modificada depois.



(a)



(b)

Figura 3: Dois padrões metadecisórios: caso F_ABU

Nesse trecho da entrevista, dois dos estilos de liderança de Tannenbaum e Schmidt (1958) podem ajudar a explicar parcialmente esse processo: no seu começo, o decisor-chave desenvolve uma “proposta” que será combinada previamente a uma reunião de fechamento e cuja defesa envolveria, inicialmente, mais um esforço de “venda da solução”; no entanto, num segundo, momento o decisor-chave passou a atuar na forma “apresentando a solução, mas aceitando sugestões”.

No entanto, esses dois estilos ainda não permitem uma descrição totalmente representativa do que aconteceu, pois, se aparentemente houve uma mudança no processo de influência de uma linha de convencimento para uma linha de troca de informações, o processo todo transcorreu sem o envolvimento de um importante participante, no caso, o Presidente da organização OC.

Considerem-se, então, esses outros trechos da entrevista com o decisor-chave:

Então a ferramenta aí é uma ferramenta de negociação e de você se colocar na cadeira de cada um para saber o que que eu vou ganhar com isso, o que que eu estou perdendo com isso. Então eu estímulo isso, (imaginando que) eu estou na cadeira do Superintendente da (OP-RJ). Se (o OP-SP) dá uma de (o bom, o) que que eu estou perdendo? O OP-SP quer me botar para baixo, eu sou incompetente, quero mostrar a eles que eu que sou o bom, como é que não deixa isso acontecer? Então eu tenho uma resistência ao processo. Se eu estou na cadeira do Diretor da OC, do mesmo jeito... esses caras fazem tudo sozinho lá e depois quer que a gente engula esse negócio. Então esse é grande problema que o OP-SP enfrentava na maior parte das coisas que fazia. O que que acontecesse? Já que você tem pessoas razoáveis - porque o Diretor da OC é uma pessoa razoável, o Superintendente da OP-RJ é uma pessoa razoável - como é que eu uso a razoabilidade dessas pessoas para fazer um processo negociado, não um processo imposto? [...]. Quando você tem razoabilidade do outro lado, porque que você vai impor solução? Vai arrumar um inimigo enquanto você pode ter um parceiro e aí você busca essa ferramenta da negociação [...] (o acordo) tem a vantagem que realça a importância das pessoas no processo e quem é que são as pessoas que assinam esse acordo? Diretor da OC, Superintendente (das OP's de São Paulo e do Rio de Janeiro)[...].

Observa-se que a partir do momento em que o processo decisório envolveu os atores da organização OC, desenvolveu-se num âmbito de uma coalizão (iniciada por uma tática de cooptação e depois seguida por uma tática de coalizão), pois não teve o envolvimento da maior autoridade da organização OC.

Essa estratégia de atuação, para esse trecho da entrevista, é explicada, em parte, pelo modelo de Narayanan e Fahey (1982). Esse modelo explica o processo de uma decisão estratégica como um processo composto das fases de ativação, mobilização, coalescência, encontro e decisão (*Ibid*, p. 29).

Grosso modo, a fase de ativação ocorreu no início do desenvolvimento pelo decisor-chave, no caso; a fase de mobilização envolveu o desenvolvimento da proposta e sua submissão ao superior hierárquico da organização OP-SP por meio do processo de cooptação do assessor da organização OC. A fase coalizão fica clara pelo não envolvimento do Presidente da OC no processo de negociação. No entanto, diferentemente do que sugerem os autores, o processo de negociação dessa fase não envolveu nenhuma forma de “pagamento lateral” ou exercício de poder na definição da solução: simplesmente houve uma redefinição dos termos compromissados em atendimento às expectativas de ambos os lados. Além disso, o processo de negociação também já constituiu o estágio final para o atingimento dos objetivos propostos, no caso, a assinatura do acordo. Ou seja, nesse caso não houve negociação da coalizão com outros grupos conforme o modelo de Narayanan e Fahey (1982): a negociação estabelecida já constituiu a decisão em si.

As teorias anteriormente apresentadas explicam, isoladamente, os dois padrões metadecisórios identificados, mas falta ainda buscar a compreensão das razões que levaram à emergência desses dois padrões, ou seja, é preciso entender por que houve a necessidade de se buscar uma coalizão e por que houve a necessidade de se mudar o estilo de decisão.

Conforme se pode observar no segundo trecho das entrevistas, a negociação citada pelo entrevistado é a base da mudança da estratégia inicial de “venda da solução” por uma estratégia de negociação, e esse processo é afetado pelas relações passadas das organizações envolvidas (em que há o desejo de se mudar uma relação ruim existente), pelas relações futuras (em que não se pretende desenvolver “inimigos” futuros) com as partes envolvidas, pelo conhecimento prévio das características das pessoas selecionadas (pelo desinteresse do Presidente em conhecer a organização) e a representatividade delas (ou seja, no entendimento do decisor-chave entrevistado, o nível hierárquico dos participantes do acordo que estava sendo assinado— diretor da organização OC e superintendentes das organizações OP-RJ e OP-SP - era suficientemente representativo para a decisão que estava sendo tomada a ponto de não haver necessidade de haver o envolvimento do Presidente da OC na assinatura do acordo).

Embora seja conhecido o efeito benéfico de se desenvolver uma estratégia de cooperação, quando a perspectiva é a de relacionamentos de longo prazo (AXELROD, R., 1984 citado por

BAZERMAN e NEALE, 1995, p.185), o impacto desse aspecto parece ser pouco pesquisado no estudo envolvendo decisões estratégicas. Dessa forma, com base nos achados relativos a esse caso de decisões, fazem-se as seguintes proposições:

Proposição 03: a mudança de estilos de decisão – de orientado a convencer, a orientado a negociar – durante um processo decisório pode ocorrer em função tanto das relações passadas como das futuras entre os atores envolvidos.

Proposição 04: a definição dos participantes de um processo decisório pode ser função do conhecimento prévio das características pessoais dos atores envolvidos e da representatividade desses atores em relação à decisão a ser tomada.

No Quadro 12 apresenta-se uma síntese das constatações e proposições desenvolvidas a partir do caso ACORDO BACK UP (F_ABU).

Quadro 12: Síntese das constatações para o caso F_ABU

Variáveis envolvidas no padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • Fases do processo e dependência participativa • Fases do processo e influência
Síntese do padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • As fases de definição de problema, de objetivos e de geração de alternativas são desenvolvidas só pelo decisor-chave; as análises são desenvolvidas em rodadas distintas pelo decisor-chave, pelo decisor-chave e seus superiores hierárquicos, e a fase de decisão é ativada em rodadas distintas só pelo decisor-chave, pelo decisor-chave e seus superiores hierárquicos e pelo decisor-chave junto com o superior e a equipe técnica. • As fases de definição de problema, de objetivos e de geração de alternativas são desenvolvidas sem interação pelo decisor-chave; a fase de análise envolve ativação de táticas de análise com troca de informações, táticas de análise e informações para convencer e a fase de decisão envolve ativação de táticas envolvendo todos os tipos de influência – desde táticas de decisão ativada sem interação até com informação filtrada/manipulada/oportunística.
Proposições	<p>Em determinadas circunstâncias...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... a mudança de estilos de decisão – de orientado a convencer, a orientado a negociar – durante um processo decisório pode ocorrer em função das relações passadas e futuras entre os atores envolvidos; • ... a definição dos participantes de um processo decisório pode ser função do conhecimento prévio das características pessoais dos atores envolvidos e da representatividade desses atores em relação ao objeto a ser decidido.

4.2.4 O caso NOVA ESTRATÉGIA (F_NEST)

O contexto do caso F_NEST envolve a percepção de sinais cada vez mais fortes de um mercado em crescimento na cidade de São Paulo e, portanto, de riscos crescentes de depender de uma única planta de produção (o acordo de back up era limitado demais para suprir a demanda já atendida pela OP-SP), um quadro iminente de quebra do monopólio para os fármacos de alta perecibilidade, a existência de demanda reprimida no interior de São Paulo e a constatação de viabilidade de atendimento para distâncias de 4 horas rodo-aéreas. Com esse quadro contextual, começou a ficar evidente a possibilidade de se mudar sua estratégia de atuação: de um escopo restrito a São Paulo e Campinas (2 horas rodoviárias) para uma atuação mais ampla (4 horas rodo-aéreas).

A mudança de estratégia, no entanto, implicaria: 1) decidir a construção de uma linha de produção dedicada ao fármaco FF – cuja implementação dependeria de obtenção de apoio financeiro de duas possíveis fontes: da organização OC e de uma agência de fomento do Estado e, ao mesmo tempo, 2) decidir se a nova estratégia de atuação seria iniciada imediatamente ou se aguardaria a construção da linha dedicada de produção, cujo tempo estimado envolveria uma espera de 2 anos.

O problema é que a organização OC estava priorizando o investimento da ampliação da capacidade de produção do fármaco FF em outras de suas unidades e o apoio financeiro no âmbito do Governo Estadual, por meio de uma agência de fomento, também era avaliado como provável, mas sem uma data definida. Dentro desse contexto, é que se desenvolve o caso F_NEST, cujo padrão metadecisório identificado será discutido a seguir.

Nesse caso, as variáveis que apresentaram correlação entre si foram “fase do processo” e “influência” na intensidade que correspondeu à faixa média-alta positiva. Esse padrão metadecisório encontra-se ilustrado na Figura 4.

O padrão metadecisório identificado entre “fase do processo” e “influência” pode ser descrito da seguinte forma: as fases de definição do problema, do objetivo e parte das análises são desenvolvidas sem interação (pelo decisor-chave); há troca de informações em relação à geração da alternativa e às demais análises, e na fase de decisão, desenvolve-se troca de informações e convencimento

Pesquisando na literatura, a discussão do padrão metadecisório desse caso pode novamente ser desenvolvida com base teoria dos estilos comportamentais propostos por Tannenbaum e Schmidt (1958). Dessa vez, o processo se aproxima mais na forma em que o decisor apresenta o problema, pede sugestões e toma a decisão” (*Ibid*, p.97), mas com uma ressalva: aparentemente existe um forte componente de convencimento – o que remeteria o processo à situação em que o “decisor vende a decisão”. Além disso, conforme já mencionado no caso F_RJC, a proposta desses autores não leva em consideração que um decisor pode se encontrar numa hierarquia abaixo do topo da hierarquia.

Descrevendo, então, o caso segundo a teoria desses autores, tem-se que o problema foi identificado pelo decisor-chave (tática de reconhecimento e vivenciamento das conseqüências e reavaliação incremental), o desenvolvimento da solução envolveu as equipes técnicas (táticas de projeto) e a decisão final é efetuada em consenso e mediante autorização da Alta Direção.

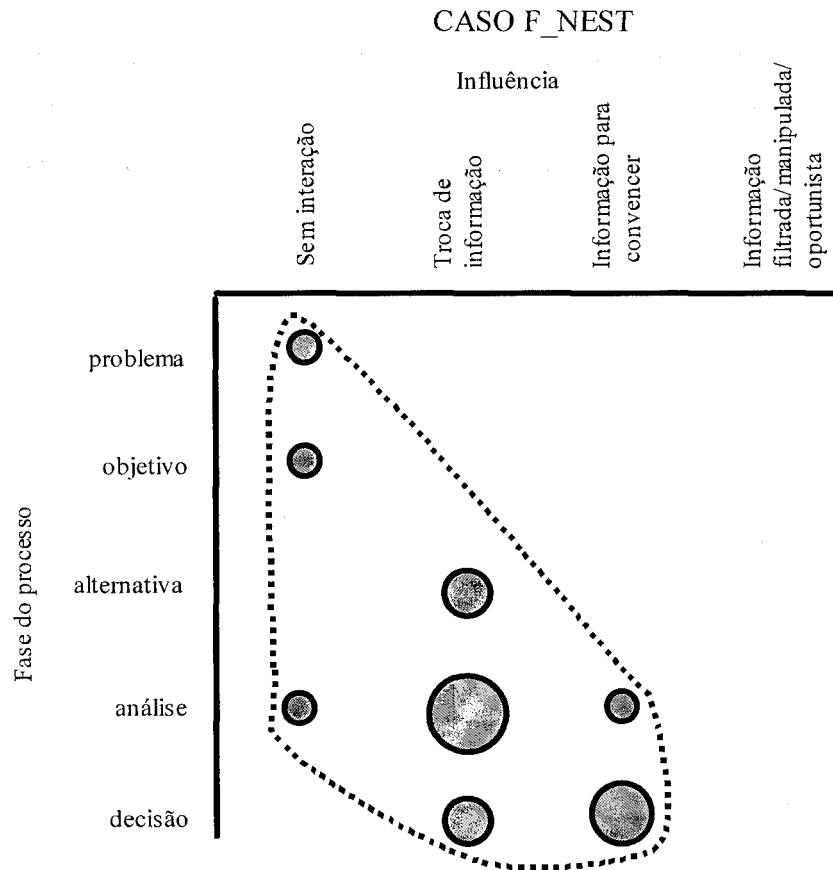


Figura 4: Padrão metadecisório, caso F_NEST

No entanto, diferentemente do que está previsto na proposta de Tannenbaum e Schmidt (1958), existe uma estratégia preferencial defendida pelo decisor-chave: cabe definir-se conjuntamente com a equipe técnica uma solução que viabilize essa estratégia. A solução encontrada envolveu a construção de uma solução dupla: uma com repercussão imediata e outra com repercussão no futuro. Definidas as soluções, estas são analisadas por meio de troca de informações (tática de analogia, análise de custo-benefício, análise de risco e persuasão racional) e convencimento (por meio de tática de persuasão racional) e, para decidir, todos os participantes - subordinados e Alta Direção - são envolvidos, embora, com a equipe técnica, ao se desenvolver a solução, há também um esforço de convencimento à parte (tática de reciprocidade e tática de rotulamento da nova estratégia). A decisão sobre a nova estratégia e a solução adotada teve o consenso entre todos os participantes (tática de consenso), mas a Alta Direção chama para si a responsabilidade pela decisão tomada em função dos riscos na mudança imediata da estratégia sem a linha de produção dedicada disponível (tática de definição de responsabilidade).

Dessa forma, constata-se o que pode ser um estilo duplo de decisão envolvendo um mesmo padrão metadecisório: a decisão em si pela nova estratégia pode estar sendo “vendida” pelo decisor, mas a solução é desenvolvida em conjunto com a equipe técnica, ou seja, de acordo com a teoria de Tannenbaum e Schmidt (1958), o decisor pede informações para os subordinados.

Em outras palavras, o estilo de decisão pode variar em função da fase do processo decisório.

Essa dinâmica do estilo de decisão em relação à fase do processo decisório não é clara no modelo de Tannenbaum e Schmidt (1958) e não tem qualquer referência nos dois modelos de Vroom (2000).

Subjacente à emergência desse padrão metadecisório, há dois fatores importantes conformando o processo decisório: o fator tempo em relação à solução e o fator risco em relação aos atores envolvidos.

Como a solução envolveu tempos diferenciados, a solução para o longo prazo atende às necessidades das equipes técnicas, mas não atende às necessidades imediatas do mercado; então se desenvolveu uma solução para curto prazo para minimizar os receios da equipe técnica e atender às necessidades emergentes do mercado.

O problema é que a solução de curto prazo aumentaria as conseqüências negativas caso houvesse uma falha grave de produção. Para lidar com esses riscos com a equipe técnica, a Alta Direção chamou para si a responsabilidade em caso de falha no processo produtivo e, em relação aos clientes, buscou compartilhar esses riscos.

Proposição 05: em determinadas circunstâncias, a decisão sobre qual fase do processo decisório desenvolver sozinho, qual fase trocar informações e qual convencer pode estar associada à temporalidade da solução envolvida e à forma de tratamento dos riscos envolvidos.

A seguir, no Quadro 13, apresenta-se uma síntese das constatações e proposições desenvolvidas a partir do caso NOVA ESTRATÉGIA (F_NEST).

Quadro 13: Síntese das constatações para o caso F_NEST

Variáveis envolvidas no padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • Fase do processo e influência
Síntese do padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • as fases de definição do problema, do objetivo e uma rodada de análise são desenvolvidos sem interação (pelo decisor-chave); há troca de informações em relação à geração da alternativa e nas demais táticas de análises há troca de informações e esforços de convencimento e na fase de decisão desenvolve-se troca de informações e convencimento.
Proposições	<p>Em determinadas circunstâncias...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... a decisão sobre qual fase do processo decisório desenvolver sozinho, qual fase trocar informações e qual fase convencer pode estar associada à temporalidade da solução envolvida e à forma de tratamento dos riscos envolvidos.

4.2.5 O caso INSUMO NACIONAL (G_PROJ)

O insumo mais importante para a fabricação do principal produto produzido pela organização OP-SP era importado e estava comprometendo em demasia o orçamento da própria organização central. Uma solução anteriormente concebida, visando à substituição plena do insumo, tinha sido descartada por questões políticas e ambientais. Tomou-se conhecimento da existência de uma tecnologia emergente e uma decisão precisaria ser tomada: investir na pesquisa e desenvolvimento dessa tecnologia que possui impactos ambientais reduzidos e que não está sujeita a pressões de natureza política, porém apresenta impacto limitado na redução da importação ou continuar a importar o insumo?

Nesse caso, o padrão metadecisório identificado refere-se às variáveis “fase do processo” e “estruturação analítica”, cuja intensidade de correlação enquadra-se na faixa média-alta positiva. A Figura 5 ilustra o padrão metadecisório identificado.

O padrão metadecisório desse caso pode ser descrito da seguinte forma: a fase de problema é desenvolvida com base em táticas não estruturadas e semi-estruturadas; a fase de geração de alternativas e a de análise são desenvolvidas com base em táticas semi-estruturadas e estruturadas, ou seja, a lógica subjacente ao padrão metadecisório sugere que à medida que o processo decisório avança da definição do problema em direção à fase de análise, as táticas ativadas gradualmente se tornam mais estruturadas. Observando-se a figura anterior, constata-

se ainda que não houve ativação de tática que envolvesse algum grau de estruturação na fase de objetivos e na fase de decisão²⁹.

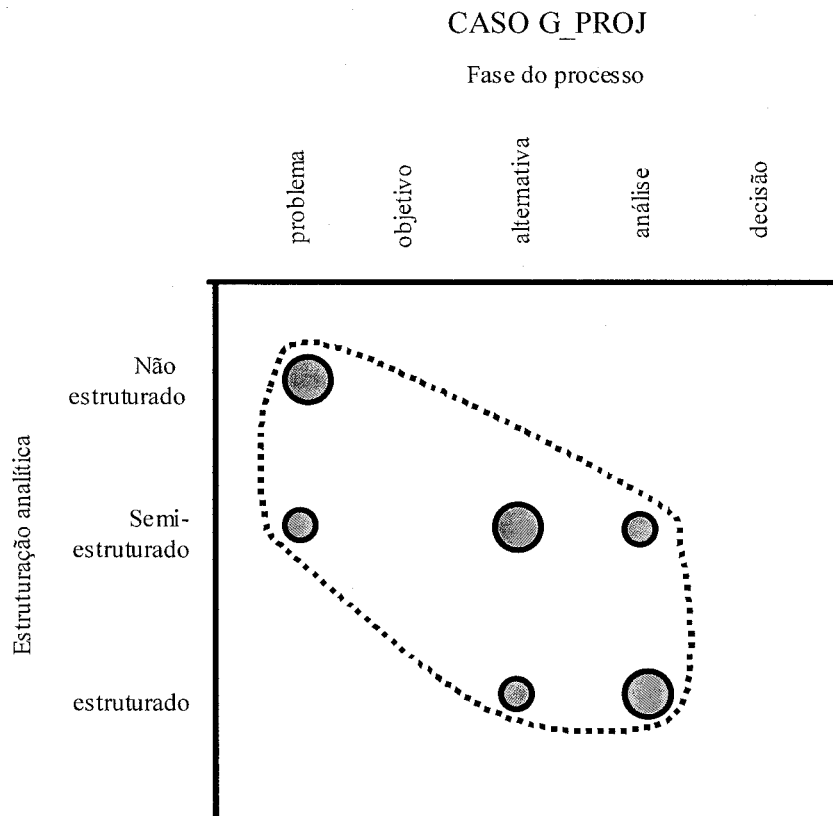


Figura 5: Padrão metadecisório, caso G_PROJ

A base conceitual utilizada para classificar as táticas ativadas nos casos, conforme já mencionado anteriormente, originou-se na “cognitive continuum theory”, teoria essa que parte do princípio de que o julgamento humano pode ser enquadrado num continuum que vai do intuitivo ao analítico. Em termos gerais, o padrão metadecisório descrito acima sugere que o processo decisório, à medida que avançou ao longo das fases, pode ter percorrido “com uma aproximação linear” um determinado trecho do continuum cognitivo – do intuitivo ao analítico.

²⁹ Conforme a classificação estabelecida (vide Tabela 1), as táticas da fase de decisão ativadas nesse caso - consenso e autorização - foram definidas como sem processamento, isto é, sem um processamento no conteúdo das informações, seja estruturada ou não estruturada, para sua elaboração e, por isso, não entraram no cômputo.

A seguir, diferentemente do caso anterior em que foi mais conveniente analisar o caso de maneira agregada com base em uma teoria (no caso, a teoria dos estilos de liderança de Tannenbaum e Schmidt, 1958), para se compreender melhor o padrão metadecisório observado em G_PROJ, a análise foi desenvolvida de acordo com as táticas ativadas ao longo das fases do processo decisório.

a) Fase de definição do problema

Nesta fase, houve a ativação de táticas não estruturadas (duas vezes) e de semi-estruturadas (uma vez). A passagem pela fase de problema ocorreu em dois ciclos:

- No primeiro ciclo, em que essa fase foi ativada, o processo iniciou-se de modo informal e claramente não estruturado: o diretor tomou conhecimento casualmente de uma possível solução para um problema existente por meio de uma viagem a uma agência de fomento internacional (tática de reconhecimento). O passo seguinte envolveu a ativação de uma tática de diagnóstico. Esse diagnóstico foi desenvolvido com o apoio de uma agência de fomento internacional que demanda que alguns procedimentos formais em relação ao conteúdo da visita sejam cumpridos quando pesquisas científicas são realizadas. Dessa forma, essa tática foi classificada como semi-estruturada, pois envolveu procedimentos definidos a priori da visita e a obtenção de informações levantadas *in loco* não definidas a priori e cujo resultado final foi um relatório formal.
- O segundo ciclo ocorreu quando o diretor tomou conhecimento do surgimento de uma informação para se submeter projetos no âmbito de uma linha de fomento recém-criada (tática de janela de oportunidade) e cuja linha de apoio poderia contemplar o financiamento de um desenvolvimento para o fármaco FG. Nesse caso, o reconhecimento da situação pode ter se originado tanto de uma interação informal como de um relatório formal;³⁰ mas, em seguida, demandou um julgamento de “encaixe” entre os requisitos da nova linha de financiamento e o que a instituição estava desenvolvendo ou que viria a desenvolver e que poderia ser submetido para apreciação no âmbito do edital da agência de fomento. Como esse tipo de processamento de informação não possui uma metodologia definida a priori, a tática foi classificada como não estruturada.

³⁰ Não foi possível identificar como o diretor tomou conhecimento da nova linha de fomento

Esses resultados, em linhas gerais, estão em linha com as constatações de Lyles e Mitroff. (1980). Esses pesquisadores, a partir de um estudo com 33 decisores envolvendo empresas listadas na Fortune 500, concluíram que a maioria dos gestores tomam muito mais conhecimento dos problemas por meio de comunicação informal e da intuição do que por meio de relatórios formais (*Ibid*, p. 109-116). A ativação da tática diagnóstico como uma ação subsequente de busca de informações também já foi observada por Langley (1989, p.604).

Dessa forma, como essa seqüência envolvendo ativação de táticas não estruturadas para mais estruturadas na fase de problemas já foi observada em estudos anteriores, não será desenvolvida nenhuma proposição nova.

b) Fase de definição de objetivos

Após a fase de problema, o processo decisório não ativou nenhuma tática em que tenha havido alguma forma de processamento de informações quanto aos objetivos. Em outras palavras, aparentemente não foi desenvolvida tática que ativasse alguma discussão para definição dos objetivos. Esse fato pode ser explicado pelo contexto anterior ao caso G_PROJ: antes de iniciar, o caso G_PROJ já havia desenvolvido uma outra solução para nacionalizar o insumo, que acabou sendo descartada por razões políticas e tecnológicas, ou seja, os objetivos já tinham sido definidos anteriormente – daí a aparente não emergência de táticas que envolvessem a definição dos objetivos.

O “pulo” dessa etapa pode acontecer de acordo com especialistas em processos decisórios. Segundo Keeney (2004), a aplicação da metodologia de análise de decisão não se faz necessária em todas as etapas do processo decisório. De fato, se os objetivos a serem alcançados já foram definidos num processo de decisão anterior, é possível que os decisores queiram assumir que esses objetivos continuem válidos no novo contexto. Ou seja, não há necessidade de se decidir como decidir os objetivos.^{31,32}

³¹ Nesse caso, essa decisão não é considerada uma metadecisão, pois se trata de uma decisão sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão e não sobre o processo em si.

³² Lembrando, o caso G_PROJ foi construído a partir de partes da entrevista relativa à história do caso e com o complemento de informações obtidas das entrevistas dos gerentes de produção e de projeto, ou seja, não houve a

Proposição 06: em determinadas circunstâncias, decisões sobre como decidir os objetivos em um processo decisório podem não se fazer necessárias porque esses objetivos já foram definidos em algum processo decisório anterior.

c) Fase de geração de alternativas

Na fase seguinte – de geração de alternativas – três tipos de táticas foram ativadas: tática de consulta individual (uma vez), a tática de projeto (duas vezes) e tática de coalizão (uma vez).

A tática de consulta individual foi classificada como semi-estruturada, porque envolveu um processo de convite formal a um especialista, segundo uma agenda de trabalho pré-definida, mas com um processo informal de transmissão de conhecimento (uso de dicas sobre como proceder na pesquisa para o desenvolvimento do fármaco).

A tática de projeto - quando ativada da primeira vez - desenvolveu-se como consequência da tática de consulta e foi classificada como semi-estruturada por ter sido caracterizada pelo entrevistado como um início do projeto – ou seja, uma tática desenvolvida seguindo princípios metodológicos de uma pesquisa científica, mas com liberdade na forma de sua execução, cujo resultado foi a definição de um processo químico para a produção do fármaco FG, “sem erros muito grandes” (usando as palavras do gerente do projeto); na segunda vez, a tática de projeto foi desenvolvida para atender às exigências de um edital, ou seja, o processamento das informações para a elaboração do projeto seguiu uma metodologia pré-definida pelo edital da agência de fomento e, por isso, classificada como tática estruturada.

Essas três táticas que envolveram estruturação de suas informações (semi-estruturadas e estruturadas) sugerem algo interessante do ponto de vista de metadecisões: em determinadas situações a estruturação sobre o processamento das informações pode ser pré-definida. Isto significa que, a metadecisão entre “o que” deve ser estruturado e “o que” não deve ser estruturado – pode, eventualmente, não se fazer necessária como o foi no caso do edital da agência de fomento, porque já foi decidida previamente no âmbito da agência de fomento.

a aplicação plena dos roteiros de entrevistas como nos demais casos. Com isso, é possível que o processo tenha ativado um número maior de táticas do que as identificadas.

Com isto, facilita-se o processo decisório, pois o foco na geração da alternativa deixa de ser como as informações precisam ser estruturadas e passa a ser o próprio conteúdo das informações que caracterizarão a alternativa.

Proposição 07: em determinadas circunstâncias, decisões sobre como estruturar o processamento das informações na fase de geração de alternativas - se mais analítico ou mais intuitivo - podem não se fazer necessárias, porque a forma de estruturação dessas informações, em parte ou no todo, podem já ter sido decididas previamente.

A tática de coalizão, por definição operacional de pesquisa, foi classificada como sem processamento e, por isso, assume-se que na ativação da tática não houve ativação de nenhuma forma de análise - estruturada ou não - da informação e, dessa maneira, não entrou no cômputo do padrão metadecisório entre as variáveis “fase do processo” e “estruturação analítica”. No entanto, essa tática teve um impacto no processo decisório na forma de filtragem de informação (variável “influência”): o técnico que relatou a existência de uma série de limitações que a tecnologia implicaria (na tática de diagnóstico) não foi convidado para participar do projeto, e outro profissional técnico foi nomeado para coordenar o projeto. Possivelmente essa metadecisão por parte dos decisores envolvidos (escolha de outro profissional técnico para gerenciar o projeto), esteja associada à percepção de possibilidade de conflito intragrupo em decorrência da discordância quanto à solução preferencial pelo primeiro técnico (VROOM e YETTON, 1973 p.30 citado por STUMPF *et al*, 1979, p768). O efeito dessa tática de coalizão será discutido adiante, na fase de decisão.

d) Fase de análise das alternativas

A última fase destacada pelo padrão metadecisório do caso em questão envolveu a ativação das táticas de análise-piloto (1 vez) e análise de custo (duas vezes), classificadas como semi-estruturadas e estruturadas respectivamente³³.

Nutt (1998) sugere que uma abordagem quantitativa, derivada de uma análise piloto, pode ser uma forma de dar “aparência de uma avaliação objetiva para tornar uma conclusão

³³ Essas táticas foram classificadas como estruturadas por inferências do pesquisador com base nas informações obtidas das entrevistas. Não houve avaliação documental para confirmar se de fato foram estruturadas ou não.

defensável” (*Ibid*, p.1153); por outro lado, esse tipo de abordagem faz parte do que Clark e Wheelwright (1993, p.664) consideram como central nos ciclos de desenvolvimento de produtos que envolvem atividades técnicas e que esses autores chamam de prototipagem.

Embora possível, não há razões para se crer que a tática de análise piloto aplicada ao caso tenha sido ativada para dar uma aparência de objetividade ao processo decisório, mas sim de evidências claras quanto à viabilidade técnica. Por isso, entende-se que, no caso, a escolha da análise piloto decorreu da aplicação do tipo de análise que se esperaria aplicar ao se desenvolver uma nova tecnologia. Colocado de outra forma, o que o caso sugere é que a natureza da alternativa combinada com o objetivo que se pretende alcançar com a análise é que devem nortear o processo de escolha da análise a ser ativada.

Com relação às táticas de análise de custo, estas refletem a preocupação de se assegurar a viabilidade financeira do projeto - seja no âmbito interno (com a verificação dos recursos orçamentários necessários para complementar o projeto), ou seja, para o âmbito externo (possivelmente para atender aos limites financeiros pelo edital da agência de fomento).

Entende-se, dessa forma, que a escolha da análise de custo foi essencial para verificar o atendimento a determinados limites financeiros estabelecidos pela agência de fomento (critérios financeiros atendidos) e, naquilo que excedia o limite financiável ou não era um item financiável (critérios financeiros não atendidos), buscar a complementação via orçamento.

Em termos gerais do ponto de vista de metadecisão, deduz-se que a escolha de uma tática para analisar uma alternativa pode estar associada à verificação do atendimento a critérios estabelecidos por partes interessadas envolvidas ou potencialmente envolvidas numa determinada solução.

Com base nessas duas discussões, faz-se a seguinte proposição:

Proposição 08: em determinadas circunstâncias, a decisão sobre como analisar as alternativas pode levar em conta a natureza do conteúdo da alternativa e o objetivo que se pretende alcançar e pode, também, levar em conta os critérios que partes interessadas envolvidas no processo decisório utilizarão para avaliar a alternativa escolhida.

e) Fase de decisão da alternativa

A fase de decisão da alternativa foi ativada uma única vez e com base na tática de consenso. Essa tática - da forma como definida operacionalmente para esse estudo - tem por objetivo muito mais refletir um status alcançado envolvendo os participantes de um processo decisório (status normalmente sacramentado no final desse processo por meio de uma reunião em grupo) do que uma ação específica em que se ativa algum tipo de processamento no conteúdo das informações. Ou seja, à semelhança da tática de coalizão mencionada na fase de geração de alternativa, essa tática aparece no padrão metadecisório ilustrado na Figura 5.

No presente caso, pode-se dizer que houve consenso dos participantes diretos em torno do projeto e da Alta Direção, mas não se pode dizer que foi consenso entre todo o corpo técnico envolvido no processo decisório desde seu começo, em função da necessidade de se ativar a tática de coalizão durante a fase de geração de alternativa. Com a ativação dessa tática, possivelmente se tenha objetivado evitar conflitos: o problema é que tanto a existência de conflitos como o seu oposto, a harmonia, pode também ser funcional ou disfuncional (STUMPF *et al*, 1979, p.768; JANIS, 1989, p.56; RUSSO e SCHOEMAKER, 2002, p.163).

Como consequência, desenvolveram-se duas explicações parcialmente concorrentes entre si para explicar a metadecisão sobre quem deve participar do desenvolvimento de uma alternativa e suas consequências sobre a decisão final:

1) É possível que o projeto tenha sido desenvolvido sob o viés da hipótese prévia (SCHWENK, 1984, p.116): apesar da existência de informações demonstrando a limitação da tecnologia para os fins propostos (resultados da tática de diagnóstico), optou-se por dar prosseguimento no desenvolvimento da alternativa e, para evitar um conflito (funcional ou disfuncional), optou-se por estruturar uma equipe sem a participação do técnico responsável pelo diagnóstico inicial;

2) É possível que os decisores tenham decidido não levar em conta o conteúdo do diagnóstico para evitar uma desconsideração de uma alternativa potencialmente boa (ALEXANDER, 1979 citado por SCHWENK, 1984, p.118) e, por isso, para evitar um conflito (funcional ou disfuncional), houve necessidade de estruturar a equipe responsável pelo desenvolvimento do projeto, conforme mencionado na explicação anterior.

Roberto (2003, p.127), com base em entrevistas com 78 administradores da Alta Direção de 73 empresas de porte, estudou as funções e a composição dos participantes de decisões estratégicas e identificou que a coalizão dominante de uma organização é fluída, tipicamente composta por um núcleo estável em combinação com uma periferia dinâmica, ou seja, múltiplos grupos *ad hoc* são formados de tempos em tempos para resolver problemas específicos.

Com base nesse estudo, Roberto (2003) propôs um modelo que contempla os três fatores que mais influenciam a composição desses múltiplos grupos participantes de uma tomada de decisão: conhecimento especializado, responsabilidade pela implementação e relações pessoais. Ainda segundo esse modelo, o conhecimento especializado e as relações pessoais podem ser influenciados pela natureza do processo de tomada de decisão.

Embora esse modelo contemple os três fatores que mais influenciam, no entanto, não há informações esclarecedoras sobre como esses fatores foram identificados e quais outros fatores foram considerados na sua pesquisa. Dessa forma, considerando os resultados do caso G_PROJ – em que há possibilidade de existência de viéses cognitivos em diferentes fases de um processo decisório (SCHWENK, 1984) - apresenta-se a seguinte proposição:

Proposição 09: em determinadas circunstâncias, a decisão sobre a composição dos responsáveis pelo desenvolvimento de uma solução pode ser afetada pela possibilidade da existência de viéses dos decisores ou pelo desejo de evitar conflitos.

O Quadro 14 sintetiza as principais constatações e proposições derivadas do caso INSUMO NACIONAL (G_PROJ).

Quadro 14: Síntese das constatações para o caso G_PROJ

Variáveis envolvidas no padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • Fase do processo e estruturação analítica
Síntese do padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • A definição do problema é desenvolvido por meio de táticas não estruturadas e semi-estruturadas; na fase de geração de alternativas e de análise ativam-se táticas semi-estruturadas e estruturadas.
Proposições	<p>Em determinadas circunstâncias...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... decisões sobre como decidir os objetivos em um processo decisório podem não se fazer necessárias porque esses objetivos já foram definidos em algum processo decisório anterior. • ... decisões na fase de geração de alternativas sobre como estruturar o processamento das informações - se mais analíticas ou mais intuitivas - podem não se fazer necessárias porque a forma de estruturação dessas informações, em parte ou no todo, podem já ter sido decididas previamente. • ... a decisão sobre como analisar as alternativas pode levar em conta a natureza do conteúdo da alternativa e o objetivo que se pretende alcançar e pode, também, levar em conta os critérios que partes interessadas envolvidas no processo decisório utilizarão para avaliar a alternativa escolhida. • ... a decisão sobre a composição dos responsáveis pelo desenvolvimento de uma solução pode ser afetada pela existência de vieses dos decisores ou pelo desejo de evitar conflitos.

4.2.6 O caso TECNOLOGIA CHINESA (G_TEC)

Uma vez aprovado o projeto de desenvolvimento da tecnologia para a produção do insumo para o fármaco FG, iniciaram-se trocas de informações com um técnico da China - que passou as primeiras informações que demonstraram a viabilidade técnica da produção do insumo com base numa tecnologia “limpa”. Ao longo de uma visita técnica que deveria ocorrer em condições de parceria - por se tratar um projeto que recebeu apoio de uma agência de fomento internacional - ocorre um fato inesperado: informações sobre o processo de produção não são repassadas ao técnico visitante e a Instituição-hóspede, ao final do período da visita, apresenta uma proposta comercial de venda da tecnologia por eles desenvolvida.

Diante desse novo quadro, surge a necessidade de decidir entre aceitar a proposta de compra da tecnologia ou dar continuidade ao desenvolvimento de uma tecnologia nacional autônoma.

Nesse caso, os padrões metadecisórios identificados referem-se ao par de variáveis “fase do processo” e “dependência participativa” e ao par “fase do processo” e “estruturação analítica”,

cuja intensidade de correlação enquadra-se na faixa média-baixa negativa e média-alta positiva, respectivamente. A Figura 6 ilustra os dois padrões metadecisórios identificados.

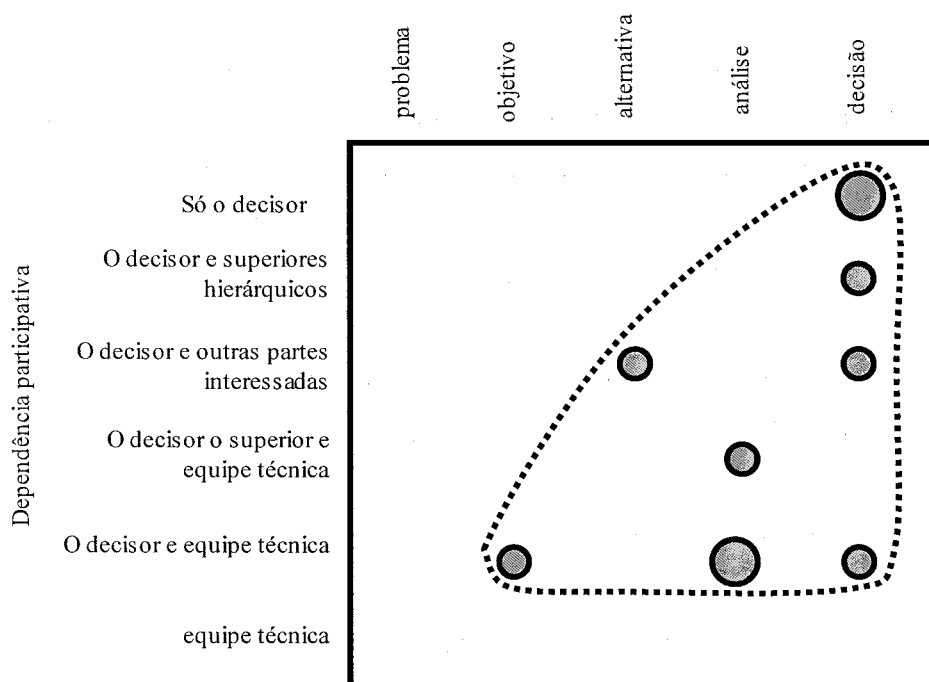
O primeiro padrão metadecisório envolve as variáveis “fase do processo” e “dependência participativa” e pode ser descrito da seguinte maneira: os objetivos são discutidos pelo decisor-chave com a equipe técnica; a alternativa é apresentada ao decisor por uma parte interessada (os chineses); a análise é efetuada em uma tática pelo decisor-chave com a equipe técnica e em outra pelo decisor-chave com o superior hierárquico e a equipe técnica e, por último, a fase de decisão é ativada em diferentes rodadas com os diferentes grupos participantes (só o decisor-chave, o decisor e o superior hierárquico, o decisor e outras partes interessadas e o decisor-chave com a equipe técnica), ou seja, nas fases iniciais o processo tem apenas o envolvimento do decisor e da equipe técnica; e, em especial, na fase de decisão, em diferentes rodadas, diferentes categorias de grupos participantes são envolvidos.

Da literatura, a explicação parcial que melhor se enquadra ao padrão é obtida a partir de uma adaptação da interpretação do modelo de escolha de liderança de Vroom (2000). Esse autor prescreve o uso de estilos de liderança – estilos esses adaptados de Tannenbaum e Schmidt (1958) – em função de algumas características da decisão, do conhecimento do próprio decisor-chave e de características ligadas à equipe envolvida. Um desses estilos é a consulta grupal que, no modelo de Vroom (2000), refere-se à identificação do problema pelo decisor aos membros de um grupo, em reunião, para obtenção de sugestões, mas no final o decisor é quem decide. No caso G_TEC, o processo se assemelha a um conjunto de consultas grupais e que, ao final levam ao decisor tomar a decisão e submetê-la à apreciação dos pares e do superior hierárquico.

No entanto, numa análise por fases, o desenvolvimento do processo ocorre na forma de combinações de estilos: consulta grupal para a definição dos objetivos; consulta individual junto à parte interessada na fase de geração de alternativa; facilitação por meio de participação ampla e debate (no seminário técnico) e decisão (individual seguida de “venda” da decisão tomada junto aos pares e o superior hierárquico).

CASO G_TEC

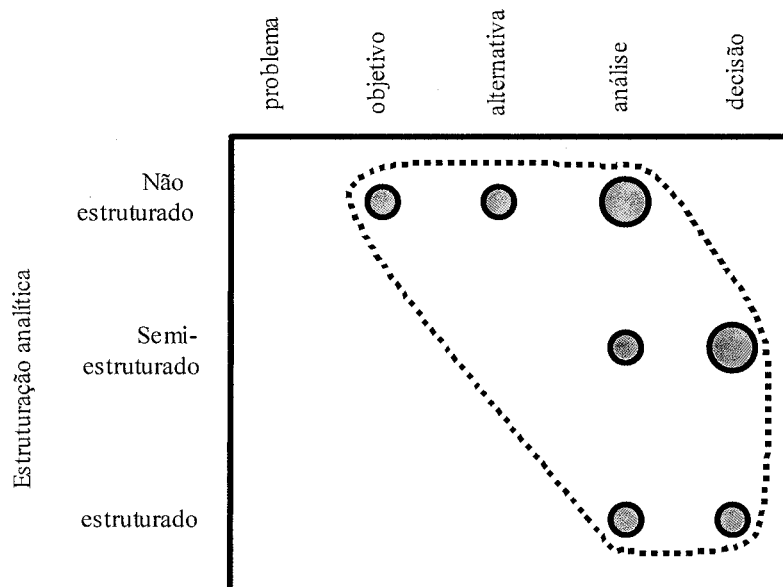
Fase do processo



(a)

CASO G_TEC

Fase do processo



(b)

Figura 6: Dois padrões metadecisórios, caso G_TEC

Em síntese, a emergência desse padrão decorre da existência, num extremo, na fase de definição dos objetivos, da discussão mais descentralizada envolvendo o decisor-chave em

conjunto com a equipe técnica e, na fase de decisão, de um processo multi-representativo ora menos centralizado, ora mais centralizado em termos dos grupos de atores envolvidos envolvendo rodadas distintas de decisão.

Uma descrição do segundo padrão metadecisório a partir da Figura 6 (b) pode ser desenvolvida da seguinte maneira: objetivos e alternativas são desenvolvidos com base em táticas não estruturadas; a análise envolve táticas não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas e a decisão, táticas semi-estruturadas e estruturadas.

Seguindo o exemplo do caso anterior, optou-se por analisar esse padrão metadecisório de acordo com as fases utilizadas no presente estudo.

a) Fase de definição do problema

Conforme é observável da figura anterior, nenhuma tática que demandasse discussões sobre a situação ou o problema foi ativada. A explicação para isso pode ser a seguinte: como o caso G_TEC é uma decisão interligada ao caso G_PROJ, é de se supor que a situação ou o problema abarcado pelo caso G_TEC não tenha demandado a necessidade de novas discussões a seu respeito, ou seja, a atuação ou o problema fundamental não teria se modificado. Dessa forma, seria aplicável para esse caso a mesma observação efetuada por Keeney (2004), discutida no caso anterior, só que agora no âmbito da fase de objetivos. Dessa forma, considerando-se a situação identificada nesse caso, pode-se fazer a seguinte proposição:

Proposição 10: em determinadas circunstâncias, decisões sobre como decidir sobre a situação ou o problema em um processo decisório podem não se fazer necessárias porque essa situação ou esse problema já foram definidos em algum processo decisório anterior.

b) e c) Fase de objetivos e de geração de alternativa

A ocorrência de um fato inesperado no início da implementação da decisão tomada no âmbito do caso G_PROJ - a emergência de uma nova alternativa (no caso, uma oferta de compra de uma tecnologia em lugar do desenvolvimento de uma tecnologia como havia sido decidido no caso G_TEC) - força os decisores a reverem os objetivos e a própria solução que já haviam sido definidos e iniciar o caso G_TEC. No entanto, ao longo das discussões do caso G_TEC, o decisor-chave constata a necessidade rever a situação: “[...] nós temos que fazer essas perguntas: para que que eu vou fazer uma compra?” Essa auto-reflexão coletiva foi interpretada como duas táticas de reavaliação incremental pois acontecem em momentos distintos do processo decisório (uma reconhecendo a necessidade de se reavaliar as alternativas disponíveis e outra reconhecendo a necessidade de reavaliar os objetivos) e que foram classificadas como não estruturadas por não existir uma metodologia definida para executar a análise das informações nelas processadas.

A ativação dessas táticas se encaixa perfeitamente na seguinte situação comentada por Quinn (1989):

Freqüentemente eventos internos ou externos sobre os quais os gestores essencialmente não possuem controle, podem precipitar decisões urgentes, graduais, intermediárias que inexoravelmente conformam a postura estratégica da empresa. [...] Para melhorar tanto o conteúdo informacional como os aspectos processuais nas decisões em torno de eventos inesperados, a lógica dita e a prática afirma que [esses aspectos processuais] deveriam normalmente ser conduzidos em bases incrementais.³⁴ (*Ibid*, p. 47).

Portanto, essa é uma situação em que o surgimento de uma nova alternativa inesperada poderia ser simplesmente desprezado, e o curso de ação planejado, mantido sem maiores discussões. Mas não foi isso que aconteceu: a emergência de nova alternativa provocou uma série de discussões internas sobre os objetivos a serem alcançados e sobre as alternativas e que culminaram na manutenção do curso de ação escolhido.

³⁴ “Often external or internal events, over which managements há essentially no control, would precipitate urgent, piecemeal, interim decisions that inexorably shaped the company’s future strategic posture. [...] To improve both the informational content and the process aspects of deciions surrounding precipating events, logic dictates and practice affirms that they should normally be handled on an incremental basis.”

Considerando que nem essa redefinição de objetivos, e conseqüentemente, nem as possíveis soluções observadas no caso G_TEC acrescentaram qualquer fato novo ao estudo ou ao que já se conhece sobre processos decisórios, não se apresentou nenhuma proposição nova.

d) Fase de análise das alternativas

Uma vez identificada a necessidade de se reverem as alternativas, um processo intenso de análise das duas alternativas foi ativado: tática de vivenciamento das conseqüências (não estruturado); tática de persuasão racional (não estruturado) e consulta coletiva (semi-estruturado - seminário aberto apresentado pelo gerente responsável expondo as alternativas com a participação da Alta Direção, técnicos e partes internas interessadas) e tática de análise de custo (estruturado - uma vez pela equipe técnica em relação ao projeto e outra pelo decisor-chave em relação ao orçamento da diretoria).

Pesquisando-se estudos “clássicos” na literatura sobre decisões estratégicas, nenhum faz menção sobre como combinar as diferentes análises das alternativas quando essas análises possuem diferentes graus de estruturação.

Por exemplo, embora o modelo genérico desenvolvido por Mintzberg et al (1976, p.266) possa ser utilizado para representar um processo decisório estratégico com múltiplas reciclagens e envolvendo análises e julgamento (como no presente caso), nenhum dos sete tipos de processos decisórios apresentados consegue adequadamente representar o processo decisório em questão pelo fato de se desenvolverem múltiplas análises com diferentes graus de estruturação em relação a duas alternativas “imutáveis”. Nos diferentes tipos de processos decisórios propostos por Mintzberg *et al* (1976), as várias reciclagens de análises representadas estão associadas ao desenvolvimento de mudanças nas alternativas – normalmente associadas à tática de projeto.

No caso do estudo de Nutt (1998) envolvendo 317 decisões estratégicas, os processos de análises ativados nos processos decisórios investigados parecem ter levado em consideração apenas uma tática de análise; ou seja, é como se a decisão tivesse sido tomada com uma única tática ou com base na tática mais representativa. O estudo não apresenta informações sobre como as táticas foram selecionadas, caso o processo decisório empregasse mais de um tipo de análise.

Por outro lado, pesquisando-se estudos mais específicos, identificou-se que Blattberg e Hoch (1990), com base num estudo sobre situações de previsão, identificaram que quando se combinam métodos analíticos com o uso da intuição gerencial, podem-se alcançar resultados superiores em relação aos processos decisórios em que se aplique apenas uma ou outra abordagem em separado.

Com base nesse estudo, Blattberg e Hoch (*Ibid*, p.887) propuseram que se deveriam combinar, nas decisões, 50% de intuição e 50% de modelamento.

Outro estudo identificado foi desenvolvido por Niederman e DeSanctis (1995) sobre o uso de argumentação estruturada. Embora esse estudo seja focado na formulação de um problema, entendeu-se oportuno trazer para a presente discussão.

Esses dois autores comparam duas abordagens metodológicas para formulação de um problema: a abordagem por argumentação estruturada (baseada na aplicação de procedimentos específicos de procura de informação e redução de equivocabilidade) versus uma abordagem de processo grupal (baseada na concepção individual da idéia seguida de compartilhamento público e avaliação dessas idéias, mas sem uma metodologia específica para compilar essas idéias).

Com base num estudo laboratorial, os autores concluíram que a abordagem por argumentação estruturada apresenta-se como uma metodologia mais apropriada para a questão da formulação do problema (*Ibid*, p.451).

No conjunto, os estudos de Blattberg e Hoch (1990) e de Niederman e DeSanctis (1995) sugerem que processos analíticos estruturados e não estruturados podem precisar ser combinados de maneira distinta em diferentes fases do processo decisório: no âmbito da formulação do problema há um indicativo de que processos estruturados podem ter resultados melhores do que não estruturados, no âmbito da análise de alternativas, pode eventualmente ser uma combinação entre 50% de intuição com 50% de estruturação.

Investigando-se essa questão no caso G_TEC, constatou-se, em relação às mesmas alternativas, a combinação de processos de análise com grau de estruturação distinto e com grau distinto em relação à variável “influência”, também.

Por exemplo, considerem-se os seguintes trechos da entrevista avaliando a alternativa da tecnologia chinesa: “[...]preço era altíssimo. Era um dinheiro que não tínhamos nem caixa para fazer” (tática envolvida: análise de custo; grau de estruturação: estruturada; grau de influência, por definição desse estudo: troca de informação); ou então considere-se esse outro trecho relatado pelo diretor entrevistado, mencionando os comentários da equipe técnica: “[...] francamente, participar de um projeto desse tipo... que tem que ter uma montagem de infraestrutura enorme, mesmo comprando a tecnologia [...] tem que ter desenvolvimento aqui de oficina, de cálculos, mesmo comprando. [...] “Então, eles falando ‘desse jeito não compensa, mais vale fazer um desenvolvimento nacional’ [...]” (tática: persuasão racional; grau de estruturação: não estruturada; grau de influência, por definição desse estudo: convencimento – vide Tabela 1).

Considerando-se que a análise das alternativas tenha sido ativada com dois tipos distintos de estruturação, a questão que se coloca é a seguinte: teriam duas análises, com diferentes graus de estruturação, o mesmo peso de importância para a decisão? No caso observado, tanto a persuasão racional, como a análise de custo apontavam para a desfavorabilidade da alternativa e, por isso, podem ter influenciado a escolha da alternativa com o mesmo peso.

Mas e, se, por exemplo, a persuasão racional se mostrasse desfavorável e a análise de custo favorável, ou vice-versa, em qual análise colocar maior peso?

Considerando que na literatura pesquisada não se identificaram propostas sobre quando dar mais peso a processos mais estruturados ou menos estruturados na análise das alternativas, há necessidade de se desenvolver estudos específicos para tal. Dessa forma, considerando a observação ora efetuada, a proposição que se deixa é que os decisores precisam definir critérios para apoiar a escolha da alternativa a ser tomada com base em processos analíticos mais estruturados ou menos estruturados.

Proposição 11: em determinadas circunstâncias, os decisores precisam definir critérios para decidir se a escolha entre as alternativas à disposição dos decisores será efetuada dando maior peso à táticas de análise mais estruturadas ou menos estruturadas.

e) Fase de decisão da alternativa

A fase de decisão foi ativada em quatro momentos distintos do processo decisório e com base em quatro táticas distintas: barganha (semi-estruturado) na tentativa de negociar com os chineses a abertura do pacote tecnológico; consenso (sem processamento) entre o diretor e a equipe técnica sobre os prós e contras da tecnologia chinesa; julgamento (semi-estruturado) pelo diretor quanto a alternativa a ser escolhida, levando em conta as análises de custo e as discussões efetuadas com a equipe técnica e, por último a tática de autorização (sem processamento) visando a apresentar a solução escolhida junto aos demais integrantes.

Mintzberg *et al* (1976) constataram pouco uso de abordagens analíticas na fase de seleção. Eles concluem que “na situação típica [...], avaliação e escolha são complexamente entrelaçados.”³⁵ (*Ibid*, p.258). Considerando-se que o caso em questão se encaixe em tal situação, a discussão da fase decisão também levará em conta a fase de análise das alternativas.

O ponto de vista conceitual utilizado para discutir essa fase do processo de decisão do caso é o do “processo ideal de grupo” citado por Russo e Schoemaker (2002, p.162). Esses autores sugerem que o processo em grupo ideal seja desenvolvido com as seguintes características: na fase inicial do processo – após a identificação de um problema – por esforços de inteligência (no sentido de busca de informações) e pela busca de pensamentos divergentes; em seguida, desenvolvem-se debates e em seguida, nas conclusões, busque-se a convergência do pensamento.

No caso em questão, pode-se dizer que essas etapas foram percorridas da seguinte maneira: no processo de barganha tentou-se negociar uma proposta que, na venda de tecnologia, o “pacote tecnológico” fosse aberto. Não sendo bem sucedido, iniciou-se um processo de debates internos - um, via seminário interno, aberto às partes interessadas que serão afetadas pelo

³⁵ In the typical situation [...] evaluation and choice are inextricably intertwined.”

novo processo e outro, envolvendo um círculo mais restrito - envolvendo o corpo gerencial e o responsável pelo projeto.

A existência de um processo de debate no âmbito do seminário aberto pode ser observada pelo seguinte relato do gerente do projeto entrevistado:

Algumas pessoas questionaram duas coisas: um, a compra da tecnologia, pelo menos no cronograma apresentado, seria uma opção mais rápida, de ter a tecnologia aqui desenvolvida e segundo (...) o questionamento de algumas pessoas foi pela facilidade de você não gastar recursos humanos envolvendo o projeto durante vários anos - a compra da tecnologia trás isso - e pelo menos o cronograma apresentado na época pelos chineses era bem mais enxuto do que o seria feito aqui desenvolvendo pela nossa tecnologia. Então algumas pessoas levantaram isso justamente para dizer: estamos tomando a decisão certa, existe isso, vai ser perdido ao longo do caminho e tudo mais.

Em seguida, na convergência final, as seguintes ações decisórias são ativadas: 1) o diretor e os responsáveis da equipe técnica concordam quanto à conclusão de que a compra da tecnologia não permitiria o domínio da tecnologia; 2) o diretor, avaliando os recursos orçamentários necessários para o desenvolvimento do projeto, decide pela continuidade do projeto na opção do desenvolvimento nacional e a proposta final é apresentada junto a Alta Direção, mais para efeito de ratificação do que para questionamentos.

Como não se identificou nenhum aspecto diferente dos já postulados na literatura, não foi desenvolvida nenhuma proposição.

As principais constatações e proposições derivadas do caso INSUMO NACIONAL (G_TEC) encontram-se sintetizados no Quadro 15, apresentado a seguir.

Quadro 15: Síntese das constatações para o caso G_TEC

Variáveis envolvidas no padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • Fase do processo e dependência participativa • Fase do processo e estruturação analítica
Síntese do padrão metadecisório	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são definidos entre o decisor-chave e a equipe técnica; as partes interessadas são envolvidas na geração da alternativa; a análise tem o envolvimento, em rodadas distintas o decisor e a equipe técnica e o decisor, o superior e a equipe técnica e na fase de decisão, em rodadas distintas, há decisões tomadas só pelo decisor chave e com a participação dos demais grupos participantes; • Objetivos e alternativas são desenvolvidos com base em táticas não estruturadas; a análise envolve táticas não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas; e a decisão, táticas semi-estruturadas e estruturadas.
Proposições	<p>Em determinadas circunstâncias...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... decisões sobre como decidir sobre a situação ou o problema em um processo decisório podem não se fazer necessárias porque essa situação ou esse problema já foram definidos em algum processo decisório anterior. • ... os decisores precisam definir critérios para decidir se a escolha entre as alternativas à disposição dos decisores será efetuada dando maior peso à táticas de análise mais estruturadas ou menos estruturadas.

4.3 Análise intercasos

4.3.1 Esclarecimentos sobre os procedimentos analíticos utilizados

A análise intercasos foi desenvolvida com o propósito de sugerir modelos metadecisórios a partir das situações específicas (definidas pelas variáveis de entrada e de saída do modelo conceitual de pesquisa) dos casos investigados e que possam ajudar a explicar a emergência de alguns dos padrões metadecisórios identificados a partir de uma análise das semelhanças e diferenças entre os casos investigados e, com isso, orientar a pesquisa e a aplicação futura desses modelos em outros contextos decisórios.

As orientações sobre o processo analítico utilizado para desenvolver a análise intercasos está subdividida em duas partes: a primeira explica os procedimentos gerais utilizados para o atendimento aos objetivos específicos estabelecidos no item 2.4.6 subitem a), c) e d) que se relacionam com a busca explicações para a emergência dos padrões metadecisórios de processo; e o segundo, aos objetivos específicos estabelecidos no item 2.4.6 subitem b), c) e d) que se relacionam à busca de explicações para a emergência dos padrões metadecisórios de conteúdo.

4.3.1.1 Processos analíticos para comparação das metadecisões de processo

Para a elaboração da análise das metadecisões de processo, um quadro ilustrativo foi desenvolvido a fim de permitir uma comparação visual dos padrões empiricamente investigados. Como são quatro as variáveis metadecisórias, e como essa análise foi efetuada aos pares de variáveis, no total, seis quadros ilustrativos foram elaborados (conforme as setas de interrelacionamento entre as variáveis metadecisórias ilustram no bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa, na Ilustração 9)

Esse quadro ilustrativo é composto de nove células e cada célula é utilizada para representar visualmente os padrões metadecisórios - empiricamente observados e teóricos - de acordo com as quatro faixas de correlações desenvolvidas para análise dos casos (alta, média-alta, média-baixa e nenhuma - positivo ou negativo).

Em cada um dos quadros ilustrativos, para não “poluir” visualmente, somente a célula 1 foi utilizada para apresentar os extremos da escala utilizada para avaliar cada uma das variáveis a serem representadas visualmente. Cada célula encontra-se numerada de 1 a 9, e cada uma está associada a uma das faixas de correlação anteriormente citadas. Para as células cuja faixa de correlação é igual ou superior à faixa média-alta, encontra-se ao lado da célula uma explicação genérica do padrão metadecisório correspondente.

Cinco tipos de situações de associações entre as variáveis metadecisórias podem ser representadas nesse quadro: 1) situações de correlação alta (positiva ou negativa) derivada de uma associação lógica entre as variáveis sob análise – células 3 e 7; 2) situações de correlação média-alta (positiva ou negativa) derivado de uma associação lógica entre as variáveis sob análise - células 2 e 8; 3) situações de correlação média-baixa (positiva ou negativa) derivado de uma associação lógica entre as variáveis sob análise - células 4 e 6; 4) situações de nenhuma de correlação, mas que apresenta uma lógica metadecisória, porém que pode não ser explicável por uma associação linear entre as variáveis consideradas – células 1 e 9 e, 5) situações de nenhuma de correlação, nas quais não foi possível identificar uma lógica na composição das metadecisões – célula 5.

Em todos os quadros apresentados, para efeito didático, as células 3 e 7 foram “sinalizadas” com uma reta pontilhada de forma a representar uma associação ideal ou teórica entre as

variáveis metadecisórias sob análise, seja essa correlação positiva (célula 3), ou negativa (célula 7).

Um procedimento semelhante foi adotado para as células 1 e 9. Nessas células, embora não apresentem nenhuma correlação entre as variáveis metadecisórias sob análise, ou seja, não se enquadram nos critérios definidos para analisar a existência de uma associação lógica (ou padrão metadecisório) existe uma lógica metadecisória definida: enquanto uma variável metadecisória apresenta-se constante sob um determinado nível, a outra variável pode, hipoteticamente, variar “livremente”. Em termos de sinalização, a diferença em relação às células 3 e 7 refere-se ao fato de que ao invés de uma, várias retas pontilhadas foram utilizadas para ilustrar algumas das variações possíveis do padrão metadecisório que pode eventualmente ser identificado.

Para situações intermediárias (correlação na faixa média - seja positiva ou negativa), no lugar de representações de formas geométricas definidas, os seguintes textos explicativos foram apresentados: “n” formas (para faixa média-baixa) ou “k” formas (para faixa média alta). Objetiva-se, nessa segunda situação, informar a existência de múltiplas formas visuais para representar a associação entre as variáveis, pois haveria “n” ou “k” possibilidades (dependendo da faixa de correlação em questão).

Finalmente, para ilustrar didaticamente essas “variações de formas geométricas”, foram incluídas as representações visuais na forma de um envoltório, conforme a metodologia desenvolvida no âmbito das análises intracasos, para os casos de padrões metadecisórios cuja significância encontra-se abaixo de 20%. Casos em que a significância da correlação foi superior a essa faixa – independentemente da força da correlação apresentada –, para efeito de análise, foram desconsiderados para efeito de análise e inseridos na célula 5 do respectivo quadro.

As análises e as proposições derivadas dessas análises encontram-se apresentadas no item 4.3.2.

4.3.1.2 Processos analíticos para comparação das metadecisões de conteúdo

Para investigar a existência de associações lógicas entre as metadecisões de conteúdo, os casos foram analisados qualitativamente e um único quadro ilustrativo foi construído no intuito de se obter uma visualização geral das diferentes possibilidades de combinação dessas metadecisões e, assim, poder identificar possíveis associações lógicas entre elas.

Esse quadro geral foi composto de 12 células, sendo um eixo reservado para refletir os resultados da variável “temporalidade da solução”, e o outro, a combinação dos resultados das variáveis “predisposição ao risco” e “percepção da duração do efeito da decisão”. Em cada célula desse quadro os casos foram inseridos junto com o resultado da variável “tipo novidade da solução”.

Análises e as proposições derivadas dessas análises encontram-se no item 4.3.3.

4.3.2 Análises intercasos: metadecisões de processo

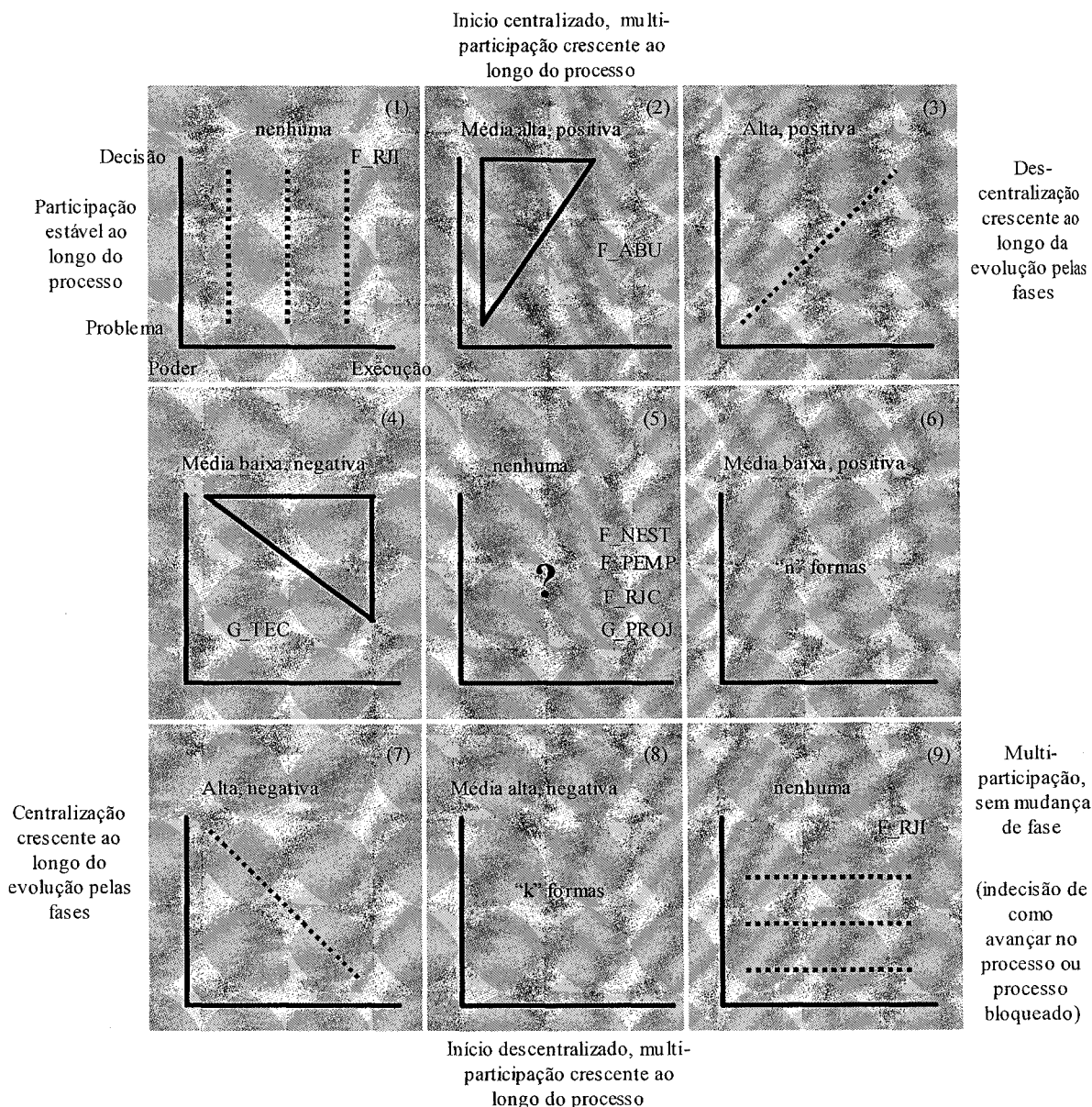
4.3.2.1 Variáveis fase do processo e dependência participativa

A análise do par de variáveis “fase do processo” e “dependência participativa” propõe-se a discutir as diferentes possibilidades de associação entre a fase de processo decisório e o perfil dos seus participantes.

Para fins didáticos, as categorias dos extremos da escala do eixo referente à variável “dependência participativa” foi modificada para representar dois possíveis pólos: indivíduos representando os responsáveis pela execução da decisão (normalmente nos níveis inferiores de uma hierarquia organizacional) e os indivíduos detentores do poder de decisão, (normalmente nos níveis superiores de uma hierarquia organizacional).

Apresenta-se a seguir, no Quadro 16, são apresentados os diferentes tipos de associações identificados nos casos investigados entre as variáveis “fase do processo” e “dependência participativa” assim como situações hipotéticas de associação.

Quadro 16: Diferentes tipos de associações entre as variáveis fase do processo e dependência participativa



A célula 1 representa uma situação em que um único participante - qualquer que seja seu nível hierárquico da organização - desenvolve toda a solução: da fase do problema à tomada de decisão. Nesse caso, a metadecisão de um decisor-chave é a seguinte: esse decisor não precisa decidir quem vai participar da decisão a ser tomada, pois ele sozinho pode tomar todas as decisões, desde a definição do problema até a decisão final, ou seja, é uma decisão totalmente individual.

O caso F_RJI enquadra-se nessa célula, pois todo um desenvolvimento da solução foi esboçado pelo diretor entrevistado a partir de uma situação descrita por uma parte interessada.

Interessante observar que esse caso poderia ser analisado, também, como uma forma de metadecisão de conteúdo e representado pelas variáveis ENv e ETs do modelo teórico aprimorado (Ilustração 8), se esse caso fosse analisado de forma integrada ao caso F_RJC. No entanto, conforme já explicado anteriormente, pela importância da decisão e pelo fato de haver uma decisão, mesmo que parcial, optou-se por considerar como um caso a ser investigado isoladamente. (Relembrando o caso, a decisão no caso F_RJI, o decisor não descartou imediatamente o atendimento à emergência no Rio de Janeiro, mesmo estando fora da estratégia vigente e das possibilidades conhecidas até então. Mas, conforme já discutido na análise do caso F_RJC, pelas características de personalidade do decisor-chave, a decisão final precisaria ser tomada com envolvimento da equipe técnica).

A célula 2 ilustra o padrão metadecisório observado no caso F_ABU. À medida que o processo avança ao longo das fases, há um envolvimento acumulativo crescente de participantes.

A célula 3 representa uma situação hipotética em que, à medida que o processo avança ao longo de suas fases, há uma dinâmica dos participantes: na fase inicial há o envolvimento da alta hierarquia e na fase final o envolvimento das hierarquias inferiores. Um exemplo simplificado desse padrão metadecisório seria um processo decisório em que as hierarquias superiores identificassem o problema e definissem os objetivos e as hierarquias inferiores encontrassem e decidissem a solução.

Na célula 4 encontra-se o padrão metadecisório observado no caso G_TEC. Nesse caso, os objetivos foram definidos e as análises conduzidas pelo decisor-chave em conjunto com a equipe técnica, ou seja, houve uma descentralização em direção à execução nessas duas fases do processo decisório; a alternativa foi discutida pelo decisor-chave junto com as partes interessadas e a decisão envolveu rodadas distintas com os diferentes atores participantes do processo decisório, inclusive com rodadas de decisão sendo tomadas somente pelo decisor-chave.

As células 4, 5 e 6 representam, de uma maneira geral, uma faixa de associação de difícil representação genérica, pois pode assumir diversas formas e, portanto, uma associação linear entre as variáveis pode se apresentar muito reduzida (por exemplo, somente em algumas fases do processo) ou sequer existir.

A célula 7 representa uma situação hipotética em que o processo decisório pela definição do problema pelos níveis hierárquicos inferiores e, à medida que suas fases evoluem, os participantes de níveis hierárquicos inferiores vão sendo gradualmente substituídos pelos níveis hierárquicos superiores, ou seja, de uma descentralização extrema passaria-se para uma centralização extrema. Um exemplo hipotético “extremo” seria uma situação em que o problema seria identificado pelo “chão de fábrica”, a definição dos objetivos seria efetuada pelo supervisor, as alternativas seriam geradas pela gerência intermediária, as análises pela gerência superior e a decisão seria tomada somente pela Alta Direção.

A célula 8 poderia representar uma situação de transição de descentralização para centralização “menos linear” e haveria maior interação entre os diferentes níveis hierárquicos aos longo das fases do processo decisório do que a descrita para a célula 7.

A célula 9 representa uma situação hipotética em que qualquer fase do processo decisório é desenvolvida pelo mesmo grupo participante. No entanto, não há mobilidade entre as fases, ou seja, o processo decisório não evolui - uma situação de indecisão - e, teoricamente, não se tomaria uma decisão ou uma decisão seria tomada sem passar pelas fases, ou seja, caso a fase do processo decisório fosse de decisão, provavelmente não seria uma decisão tomada em bases racionais³⁶. O caso F_RJI se enquadra também nessa situação, pois parte do processo decisório foi desenvolvido pelo decisor-chave (célula 1) até paralisar na fase de decisão por diversas razões: 1) a logística precisaria ser desenvolvida; 2) seria preciso avaliar a posição da hierarquia superior; 3) seria preciso obter apoio das equipes que implementariam a decisão e, conforme já mencionado antes, 4) por uma questão de personalidade.

Os três casos analisados permitem uma discussão interessante: o caso F_RJI contrasta com os demais por apresentar uma lógica metadecisória distinta. Essencialmente, foi um processo decisório desenvolvido individualmente, mas que teve a decisão final postergada; já os casos F_ABU, e G_TEC apresentam algumas semelhanças entre si em termos da variável “dependência participativa” na fase de decisão, mas divergem na participação nas fases de definição dos problemas e dos objetivos.

³⁶ Está além do escopo desse estudo aprofundar a discussão se essa situação é irracional ou não. Por não haver uma avaliação previa das diferentes possibilidades e escolha da melhor, e como existe uma probabilidade estatística da escolha casualmente ser a melhor, assume-se que a decisão provavelmente seja irracional.

Dessa forma, a questão que emerge é: quais as condições específicas podem ajudar a explicar as diferenças dos padrões metadecisórios observados?

A resposta a essa indagação será efetuada na forma de proposições, levando em conta, principalmente, as variáveis de entrada do modelo conceitual de pesquisa (Tabela 2) e, quando aplicável, constatações das análises intracasos efetuadas.

Considerando-se que o caso F_RJI apresenta um processo padrão metadecisório que se enquadra na proposta apresentada no Quadro 16 (células 1 e 9) e, ressaltando que esse padrão metadecisório emerge de uma situação de elevado nível de “conhecimento inicial dos elementos da decisão a ser tomada”, da “percepção de uma situação de elevada pressão” e, pode, ainda, ser influenciado pela personalidade do decisor-chave, propõe-se que:

Proposição 12: quando o nível de conhecimento inicial sobre o conteúdo dos elementos da decisão for elevado e quando a percepção do nível de pressão for elevada, um decisor-chave pode vir a desenvolver individualmente toda uma solução, mas dependendo das características de sua personalidade, esse decisor pode vir a discuti-la e decidi-la coletivamente num segundo momento.

Considerando-se os casos F_ABU e G_TEC, observa-se que as variáveis de entrada e de saída do modelo conceitual de pesquisa em comum são: a “percepção da duração elevada do efeito da decisão”, o nível elevado de “conhecimento inicial sobre o conteúdo dos elementos da decisão”, a “natureza do problema” e a “natureza da solução” envolvendo fatores técnicos. Desta forma propõe-se que:

Proposição 13: quando a percepção do nível de duração do efeito de uma decisão estratégica for elevada; quando o conhecimento inicial sobre conteúdo dos elementos da decisão for elevado; quando a natureza do problema e da solução envolver fatores técnicos e, independentemente, da fase inicial do processo decisório ter sido desenvolvida pelos responsáveis pela execução da decisão ou pela Alta Direção – a decisão a ser tomada pode vir a ter a participação das equipes que irão implementar a decisão.

4.3.2.2 Variáveis fase do processo e estruturação analítica

A análise do par de variáveis “fase do processo” e “estruturação analítica” teve por objetivo investigar a existência de associações lógicas entre a fase de processo decisório e o grau de estruturação do processamento das informações utilizadas para a tomada de decisão.

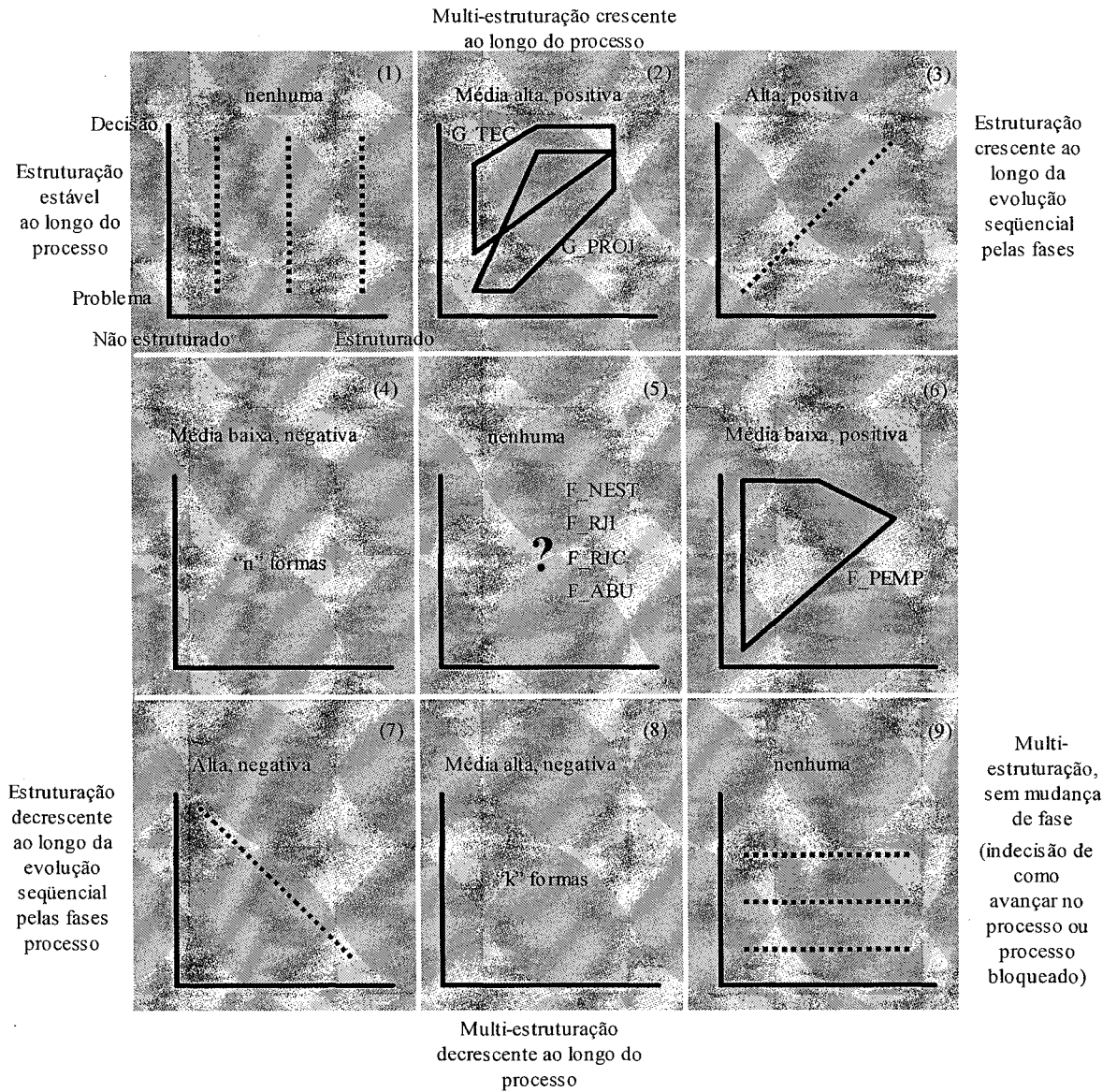
Para efeito das discussões, considere-se que: 1) o termo estruturado representa um processamento analítico desenvolvido segundo um procedimento que segue alguma metodologia ou existe controle sobre o processo analítico utilizado; 2) o termo não estruturado representa um processo intuitivo que não possui uma metodologia específica no processamento das informações e por isso há pouco ou nenhum controle sobre o processamento das informações e semi-estruturado é uma situação intermediária que combina características dos dois extremos.

No Quadro 17, apresentado a seguir, são apresentados os diferentes tipos de associações entre as variáveis “fase do processo” e “estruturação analítica”, seja em termos teóricos como os observados.

A célula 1 representa uma situação em que todas as fases de um processo decisório seguem um mesmo padrão na forma como as informações são analisadas: um processo decisório pode ser, em todas as suas fases, totalmente estruturado, totalmente semi-estruturado ou totalmente não estruturado. Por exemplo, é possível que um processo decisório demande poucas informações e essas poucas informações sejam suficientes para que se tome uma decisão – quer, por exemplo, por analogia ou por cumprimento de regras estabelecidas – portanto, não demande um esforço analítico estruturado; por outro lado, no extremo oposto, um processo decisório que demande o processamento de um número elevado de informações e que justifique um esforço analítico maior pode requerer que todas as suas fases sejam analisadas seguindo metodologias rastreáveis.

A célula 2 procura ilustrar os casos G_PROJ e G_TEC. Nesses dois casos - embora com algumas diferenças nas formas geométricas - o que mais interessa é que basicamente seguem a mesma lógica: à medida que o processo decisório avança em relação às suas fases, a estruturação torna-se mais analítica.

Quadro 17: Diferentes tipos de associações entre as variáveis fase do processo e estruturação analítica



A célula 3 representa uma situação hipotética em que, à medida que o processo avança ao longo de suas fases, há uma dinâmica entre a fase e o perfil da estruturação no processamento das informações: no início, não estruturado; na fase intermediária, semi-estruturada e no final, estruturado. Esse processo é parcialmente observado na célula 2; na célula 3 a dinâmica desse processo “é perfeita”, ou seja, há uma transição linear.

As células 4, 5 e 6, a exemplo do par de variáveis comentado anteriormente, representam uma faixa de associação de difícil análise, pois podem assumir múltiplas formas. A célula 6 ilustra

o padrão observado no caso F_PEMP. Nesse caso, o grau de estruturação varia ao longo do processo: começa pouco estruturado, ativa-se tática estruturada na fase de análise e, na fase de decisão, termina de forma menos estruturada - uma tática é semi-estruturada e outra não é estruturada.

A célula 7 representa uma situação hipotética em que o processo decisório se inicia de maneira estruturada e, à medida que suas fases evoluem, as táticas utilizadas para processar as informações deixam de ser mais estruturadas e vão se tornando menos estruturadas e, ao mesmo tempo, níveis hierárquicos inferiores vão sendo substituídos por níveis hierárquicos superiores. Uma situação hipotética poderia ser explicada da seguinte forma: a definição do problema exige uma metodologia altamente controlada; a definição dos objetivos nem tanto e, à medida que o processo decisório se aproxima da fase de decisão, as táticas ativadas vão se tornando totalmente intuitivos para os decisores - seja pela sua experiência, seja pelo uso de analogias e de outras táticas que não apresentariam um controle sobre a forma de processamento das informações utilizadas para decidir.

A célula 8 representa uma situação de associação linear menor do que a descrita para a célula 7. Por envolver a possibilidade de “k” formas de sua representação, não será descrita em maior profundidade.

E a célula 9 representa uma situação em que qualquer fase do processo decisório é desenvolvida sob a mesma forma de processamento das informações. Supõe-se que, possivelmente pela seleção inadequada da abordagem analítica empregada, o processo pode não avançar de uma fase para outra; ou, se avançar, será sob alguma forma que envolve alguma tática que possivelmente não deveria ser empregada por razões diversas por levar ao travamento do processo decisório. Por exemplo, o uso inadequado de processos não estruturados pode levar a uma situação de extinção pelo instinto, enquanto que uma obsessão por número, análises e relatórios pode levar à paralisia (LANGLEY, 1995, p.63) ou eventualmente, uma situação em que houver um número exagerado de alternativas semelhantes, pode conduzir a uma situação de conflito, que por sua vez pode levar à uma situação de indecisão (TVERSKY e SHAFIR, 1991, citado por DHAR, 1992, p. 735).

Retornando-se, então, ao Quadro 17, observa-se que três casos apresentam uma correlação positiva, sendo dois na faixa de correlação média-alta e um na faixa média-baixa. Embora

existam diferenças específicas entre os casos, a questão que se pretende responder é que condições poderiam estar propiciando a necessidade de resolver as decisões em questão, com base no padrão metadecisório identificado, ou seja, que condições podem estar levando à intensificação do grau de “estruturação analítica” das táticas à medida que o processo decisório avança pelas suas fases?

Observando-se as variáveis, tanto de entrada como de saída, apresentadas na Tabela 2 para esses três casos, constata-se a existência de três fatores em comum: 1) foram decisões novas, isto é, não houve decisão semelhante no passado; 2) apresentação, de uma percepção de que o efeito da decisão a ser tomada seria longo e, 3) necessidade de geração de conhecimento novo sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão para se tomar a decisão.

Analisando-se esses casos, ainda pelas táticas utilizadas na fase inicial e nas fases finais, observa-se que o uso das táticas de reconhecimento (F_PEMP e G_PROJ) e de reavaliação incremental (G_TEC) - ambas não estruturadas; o uso de táticas estruturadas na fase de análise - análise de custo (GPROJ e G_TEC) e custo-benefício (F_PEMP) e na fase de decisão (barganha – no caso G_TEC, tática essa classificada na análise das táticas como estruturada, por ter havido um processo formal de negociação, ou seja, há controle sobre o processamento das informações). No caso F_PEMP, a necessidade de se desenvolver a análise de custo-benefício está também atrelada a eventuais justificativas futuras para auditores externos em relação à decisão tomada.

Staw (1980) observa que:

[...] mesmo que o julgamento de um gerente não seja escrutinado no momento em que suas decisões são tomadas, eles podem antecipar a ocorrência de um resultado ruim, tal como um acidente, eles terão que justificar-se pela decisão tomada tanto para outros membros da organização como de fora.³⁷ (STAW, 1980 citado por KUNREUTHER e MESZAROS, 1997, p.64).

No caso, não se trata de um resultado ruim, mas de um possível questionamento por parte de auditores externos.

Adicionalmente, pode-se supor que: 1) quando uma oportunidade ou um problema novo emerge, o decisor-chave pode não conhecer métodos específicos para tratar dessas informações nas fases iniciais de um processo - nesse caso poderia haver a tendência de uso de processos predominantemente não estruturados; por outro lado, à medida que o conhecimento do decisor-chave sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão for aumentando, é possível que a familiaridade com o assunto também aumente, viabilizando o uso de métodos mais estruturados no processamento das informações nas fases finais do processo decisório; 2) se uma análise de alternativas pode ser fruto de uma avaliação do tipo esforço-benefício (PAYNE *et al*, 1993), pode-se especular que o mesmo princípio de avaliação esforço-benefício possa ser válido nessa fase inicial (em outras palavras, é possível que possa não valer a pena grandes esforços na fase inicial, pois, eventualmente os benefícios ainda não foram percebidos ou se foram, não compensam o esforço a ser desenvolvido pelo uso de táticas mais estruturadas).

Dessa forma, tomando em conjunto as constatações do caso e as suposições efetuadas, propõe-se que:

Proposição 14: quando a percepção de que a duração do efeito de uma decisão estratégica for prolongada; quando as soluções forem novas e quando houver a percepção da necessidade de se buscar maior conhecimento sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão, a intensificação do uso de métodos analíticos estruturados nas fases finais do processo de tomada de decisão pode ser função do nível de conhecimento de métodos estruturados do decisor-chave e/ou da possibilidade desse decisor ter que, no futuro, justificar para outros as decisões tomadas e/ou de uma avaliação da relação esforço-benefício nas fases iniciais do processo decisório.

³⁷ “Even if manager’s judgments are not scrutinized at the time their decisions are made, they may anticipate that if a bad outcome, such as an accident occurs, they will have to justify their previous decisions both to other firm members and to outsiders.”

4.3.2.3 Variáveis fase do processo e influência

A análise do par de variáveis “fase do processo” e “influência” teve por objetivo investigar se existem diferentes associações lógicas entre a fase de processo decisório e o grau de influência exercido ao longo das táticas para se tomar uma decisão.

Apresenta-se a seguir, no Quadro 18, os diferentes tipos de associações entre as variáveis “fase do processo” e “estruturação analítica” tanto teóricos como observados.

A célula 1 representa uma situação em que todas as fases de um processo decisório seriam ativadas com a mesma categoria da variável “influência”: por exemplo, um processo decisório pode transcorrer ao longo de suas fases sem interação ou então somente mediante constante troca de informações, ou ainda somente mediante constante convencimento, ou ainda somente mediante constante influência de natureza política (via filtragem de informações, via oportunismo ou via interesse político).

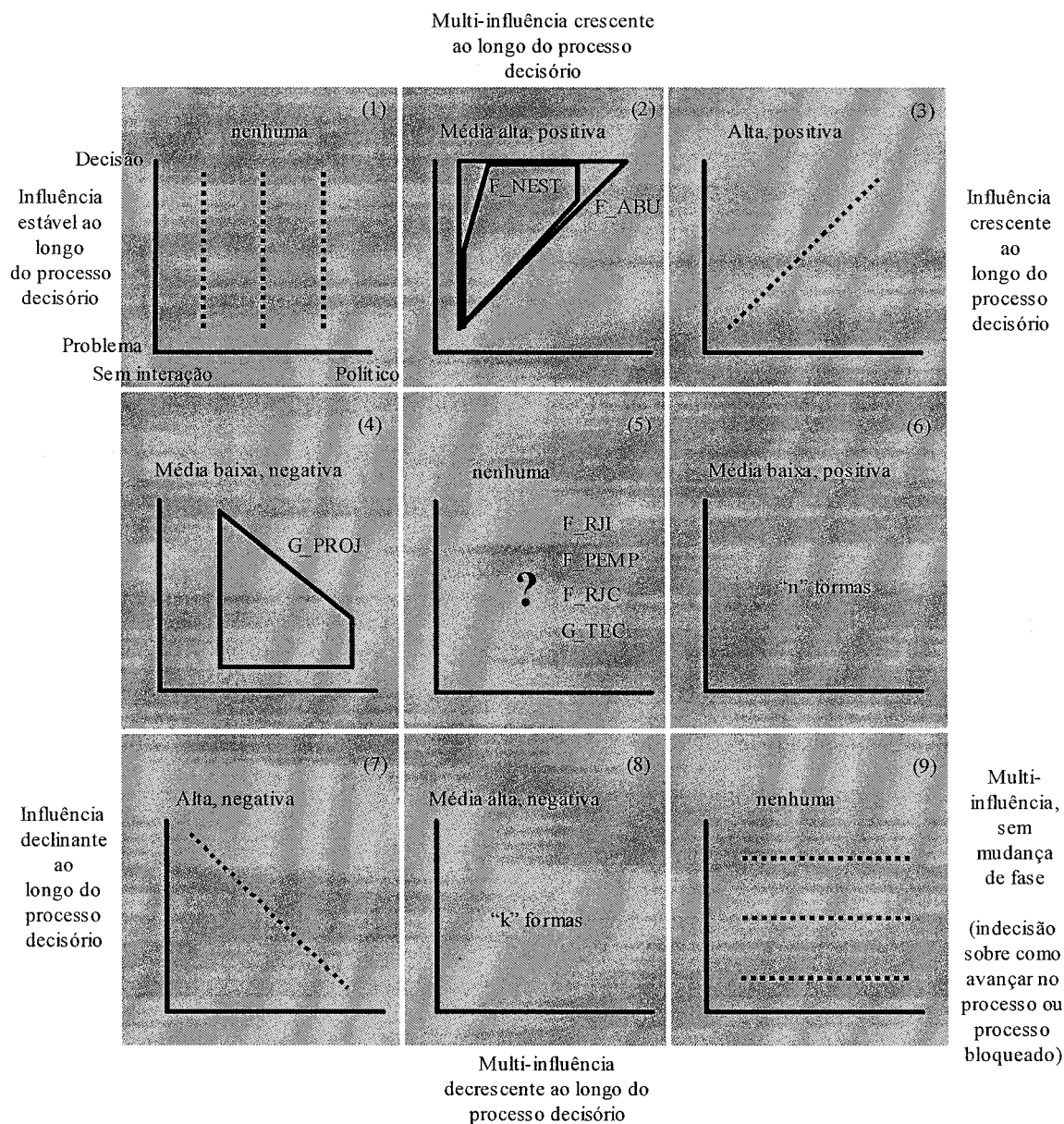
Na célula 2, encontram-se ilustradas as formas geométricas que representam o processo de influência ao longo do processo decisório para os casos F_ABU e F_NEST. No caso F_ABU, o processo de influência é crescente e acumulativo: na fase de definição do problema é sem interação; nas fases subseqüentes acumula a troca de informações e o convencimento, e na fase decisão torna-se político. No caso F_NEST, as fases iniciais são desenvolvidas sem interação, e as fase finais com troca de informação e convencimento.

A célula 3 representa uma situação hipotética em que, à medida que o processo decisório avança ao longo de suas fases, há uma mudança contínua do processo de influência: no início é sem interação; nas fases subseqüentes torna-se uma troca de informação; depois passa para o convencimento e, na fase final, é totalmente política.

As células 4, 5 e 6, a exemplo dos pares de variáveis comentados anteriormente, representam uma faixa de associação de difícil análise pelas múltiplas possibilidades de combinação quando a correlação é baixa. Na célula 4, por exemplo, encontra-se apresentado o caso G_PROJ. Nesse caso, observa-se que na definição do problema e na geração de alternativas foram desenvolvidas táticas com “troca de informação”, “e “informação filtrada/manipulada/oportunística” e nas fases de análise de alternativas e de decisão houve

foram desenvolvidas táticas com “troca de informação”.

Quadro 18: Diferentes tipos de associações entre as variáveis fase do processo e a influência



Já a célula 7 representa uma situação hipotética em que o processo decisório se inicia com motivações políticas, passa na fase seguinte a ser um convencimento e, em seguida, ativar a troca de informações e, na fase final, a decisão seria tomada sem interação, ou seja, por um único indivíduo.

A célula 8 refere-se a uma situação com uma sequência cuja representatividade do padrão via uma reta é menor do que a descrita para a célula 4. Por envolver a possibilidade de “k” formas de sua representação, não será descrita em maior profundidade.

Finalmente, a célula 9 representa uma situação em que qualquer fase do processo decisório é desenvolvida sob a mesma forma de influência. O processo, por alguma razão, não consegue avançar, ou encontra-se interrompido. Nesse caso, possíveis motivações de natureza política, ou então a falta de informações poderia estar dificultando o avanço para a próxima fase do processo decisório.

Seguindo o exemplo dos pares de variáveis anteriores, busca-se identificar quais condições poderiam estar contribuindo para a adoção dos padrões metadecisórios observados: características lineares crescentes de influência ao longo das fases do processo decisório nos casos F_NEST e F_ABU e características lineares decrescentes, como no caso G_PROJ?

Observando-se as variáveis de entrada e de saída desses casos (Tabela 2), pode-se observar que, para as variáveis de entrada, os casos F_NEST e F_ABU apresentam uma percepção de pressão baixa, conhecimento inicial elevado e o decisor-chave em questão era um administrador, ao passo que o caso G_PROJ apresentou uma percepção de pressão elevada e o processo foi decidido por profissional de formação técnica.

Em termos de variáveis de saída, os casos F_NEST e F_ABU não demandaram variação no conhecimento para que a decisão tivesse que ser tomada e a natureza da solução envolveu aspectos administrativos e técnicos; já o caso G_PROJ demandou variação no conhecimento (ou seja, houve a necessidade de se gerarem conhecimentos novos sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão) e a solução foi exclusivamente técnica.

Dessa forma, uma tentativa para explicar a diferença do processo de influência entre os casos F_NEST / F_ABU e G_PROJ poderia ser descrito da seguinte maneira: a maior influência no caso G_PROJ se deu no início do processo, pois havia uma situação de elevada pressão e que demandava o desenvolvimento de uma solução nova e, portanto, exigiria tempo. Como houve a emergência de uma janela de oportunidade, mas pelas limitações que haviam sido apontadas por um técnico, em relação a uma solução emergente (tecnologia chinesa) e pela falta de uma alternativa melhor, optou-se por aproveitar a oportunidade dando continuidade no projeto

baseado na tecnologia emergente, mas com mudanças na coordenação do projeto: outro técnico foi indicado para que possivelmente não houvesse (ou fossem menores) as restrições em relação ao projeto.

Nos casos F_NEST e F_ABU, a situação não demandou a necessidade de se buscar rapidamente uma solução; adicionalmente, o conhecimento inicial sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão apresentou-se elevado e não houve necessidade de se buscarem novos conhecimentos sobre esse conteúdo para se encontrar a solução – houve, no entanto, necessidade de se ativar um esforço de convencimento nas fases finais: no caso F_NEST, porque haveria riscos – daí a necessidade de desenvolver duas soluções, uma para agora e outra para depois - no caso F_ABU, porque havia um interesse futuro para o acordo que estava sendo assinado.

Proposição 15: quando houver a percepção de pressão elevada; quando o conhecimento inicial sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão for baixo; quando houver a percepção de que é preciso aumentar os conhecimentos dos elementos de uma decisão para se decidir e se existir divergência em relação a uma solução vislumbrada, é possível que esforços de maior influência tendam a ser desenvolvidos nas fases iniciais dos processos de decisão. Por outro lado, quando não houver a percepção de pressão elevada, quando o conhecimento inicial sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão for elevado, e não houver a percepção de que será preciso aumentar esses conhecimentos para se tomar a decisão, é possível que o esforço de maior influência venha a ser exercido apenas nas fases finais do processo decisório.

4.3.2.4 Variáveis influência e estruturação analítica

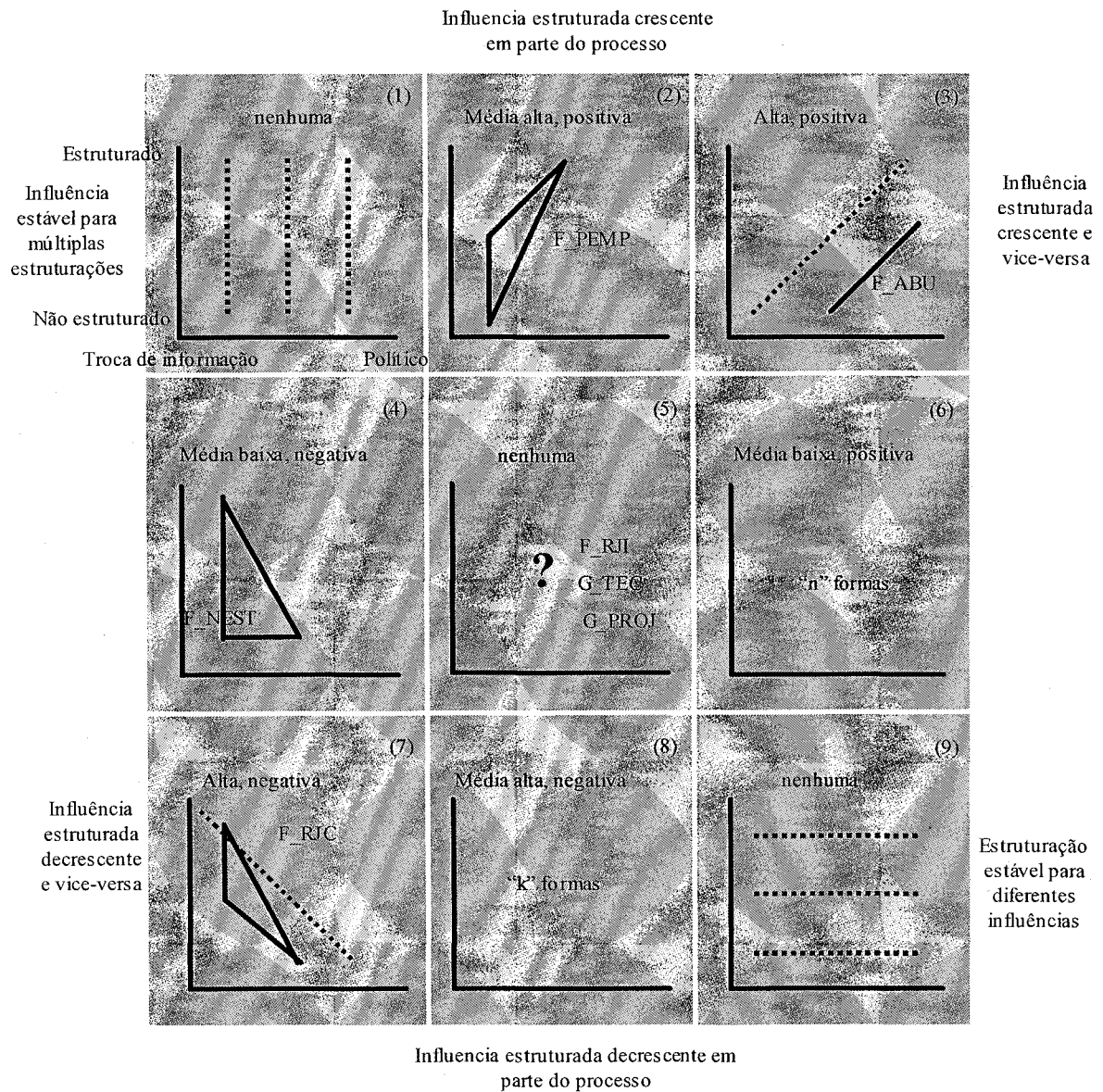
A análise do par de variáveis “influência” e “estruturação analítica” teve por objetivo investigar se existem diferentes associações lógicas na forma como o processo de influência foi exercido ao longo dos processos decisórios.

O Quadro 19, apresenta os diferentes tipos de associações entre as variáveis “influência” e “estruturação analítica” – teóricos e observados.

A célula 1 representa uma situação hipotética em que todas as táticas ativadas apresentam o mesmo tipo de influência, mas com as diferentes possibilidades de estruturação. Seria, por

exemplo, uma decisão que envolvesse apenas troca de informações, mas essa troca de informações se daria mediante o uso de táticas não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas.

Quadro 19: Diferentes tipos de associações entre as variáveis estruturação analítica e a influência



A célula 2 representa uma situação observada para o caso F_PEMP. Nesse caso houve troca de informações mediante processos não estruturados e semi-estruturados; já para o convencimento, utilizou-se uma tática estruturada.

Na célula 3, representada pela linha pontilhada, ilustra-se uma situação hipotética e outra

observada.

Em termos hipotéticos, esse padrão pode decorrer da seguinte situação: à medida que aumentar o interesse em influenciar ao longo do processo decisório, o processo de influência seria exercido por meio de táticas mais estruturadas. Por exemplo, é possível, que quando os participantes trocaram informações, essa troca de informações transcorra de maneira totalmente intuitiva, sem qualquer controle sobre o processamento das informações; por outro lado, é possível que uma análise seguindo processos analíticos rastreáveis seja desenvolvida para justificar uma decisão já tomada. Ou seja, trata-se de uma análise utilizada apenas para fins simbólicos (LANGLEY, 1989, p.607) e, portanto desenvolvidas com fins políticos.

Já uma situação observada ocorreu no âmbito do caso F_ABU³⁸. Nesse caso, o decisor-chave desenvolveu um esforço contínuo de convencimento das partes envolvidas para a assinatura do acordo - as táticas de vivenciamento e de analogia foram destacadas para convencer, mas no final, durante o processo de barganha para a obtenção do acordo, por haver um segundo interesse futuro (justificar a implantação da linha dedicada de produção), houve as concessões efetuadas na forma de um acordo de back up assimétrico entre as partes (essas segundas intenções podem ser entendidas como um processo de filtragem de informações durante a barganha (JOHANSEN, 1979, p.511), uma vez que não foram objeto de discussão no processo de negociação do acordo).

As células 4, 5 e 6 compõem o grupo de maior dificuldade de análise, conforme já observado anteriormente nos demais pares de variáveis até aqui analisados. Considerando-se o enquadramento do caso F_NEST na célula 4, a discussão será centrada nesse caso.

Nesse caso, quando a variável “influência” foi classificada como troca de informação, os três diferentes tipos de estruturação foram utilizados (estruturada, semi-estruturada e não estruturada), e quando a variável “influência” ficou limitada ao convencimento somente táticas não estruturadas foram ativadas (na tática de rotulamento, quando o decisor-chave associou a nova estratégia a atuação da OP-SP ao rótulo “braço da tecnologia” para poder chegar a 4h de distância rodo-aéreas e na tática de persuasão racional quando o decisor-chave

³⁸ Embora o número de táticas consideradas está abaixo de 5, pelas contribuições analíticas que esse caso oferece, optou-se por incluí-lo na análise intercasos.

defendeu a nova estratégia como argumento para justificar a viabilização de recursos para linha de produção dedicada).

Na célula 7 encontra-se ilustrada uma linha pontilhada representando uma situação hipotética e uma linha contínua representando a situação observada.

Na situação hipotética a descrição do padrão metadecisório pode ser desenvolvido da seguinte maneira: táticas classificadas na variável “influência” na categoria “troca de informações” são estruturadas, na categoria “convencimento” são semi-estruturadas e quando classificadas como “filtragem/manipulação/oportunismo” (ou seja, são políticas) não são estruturadas.

A situação empírica observada é a do caso F_RJC. Nesse caso, o decisor-chave trocou informações com os participantes do processo decisório com base em táticas semi-estruturadas e estruturadas (por exemplo, táticas de busca por armadilha, projeto – semi-estruturadas – e análise de custo-benefício – estruturada) e, para convencer, enfatizou a escolha preferencial por táticas não estruturadas (táticas de analogia, vivenciamento das conseqüências, persuasão inspiracional).

A célula 8, pode ser interpretada como uma forma “menos linear” do que a observada na célula 7. Como podem existir “k” formas geométricas, não será discutida em maiores detalhes.

A última célula, no caso a 9, refere-se a uma situação em que uma mesma forma de estruturação poderia ser utilizada independentemente dos tipos de influência passíveis de serem ativados. Por exemplo, uma decisão poderia ser totalmente estruturada e utilizar todas as diferentes formas de “influência” para se tomar a decisão.

Conforme já observado no âmbito das discussões da célula 3, um processo estruturado em todas as suas táticas parece ser pouco provável de acontecer. Se, no entanto, limitar-se a aplicação desse padrão metadecisório até a fase de análise, então esse padrão seria passível de uso quando, por exemplo, uma determinada situação demandasse a ativação de uma análise de decisão em sua plena potencialidade – da definição dos objetivos até a análise final das alternativas (KEENEY, 2004).

Já processos decisórios semi-estruturados ou mesmo não estruturados podem ser observados com maior frequência, em especial os de natureza mais intuitiva.

Com base no conjunto dos casos observados, surgem então as seguintes questões: quais poderiam ser as condições que demandem uma associação negativa entre as variáveis “estruturação analítica” e “influência” ao longo dos processos decisórios (a exemplo dos casos F_RJC e F_NEST)? E quais seriam essas condições para essas correlações se apresentarem positivas (a exemplo dos casos F_PEMP e F_ABU)?

Novamente, recorrendo-se às variáveis de entrada e de saída apresentada na Tabela 2, observou-se o seguinte: com relação à correlação negativa, não houve a identificação de nenhuma variável ou conjunto de variáveis do modelo conceitual de pesquisa que pudesse explicar a emergência da correlação negativa para os dois casos mencionados.

No entanto, se houver uma desconsideração do caso que apresentou uma correlação na faixa média baixa (caso F_NEST) e se a análise for efetuada mediante contraste do caso F_RJC (correlação média-alta negativa) com os casos F_PEMP e F_ABU (correlação média-alta positiva), poder-se-á observar que, quando a percepção de duração do efeito da decisão a ser tomada for longa e a percepção da pressão for baixa, a correlação entre as variáveis estruturação será positiva (ou seja, quanto maior for o esforço de influência, mais estruturadas tendem a ser as táticas); quando a percepção de duração do efeito da decisão for curta e a pressão for elevada, a correlação será negativa (ou seja, quanto maior for o esforço de influência, menos estruturadas tendem a ser as táticas).

Explicando em outros termos, o que esses resultados sugerem é que quando houver uma percepção de alta pressão e a percepção da duração do efeito da decisão a ser tomada for curta, é possível que valha mais a pena decidir-se com táticas menos estruturadas por serem menos trabalhosas (ou seja, não valha a pena gastar um tempo maior para desenvolver todo um processo analítico estruturado); ao passo que, quando a situação envolver uma decisão cuja percepção de seu efeito for longa e a percepção da pressão for baixa, possivelmente valha mais a pena dedicar-se ao desenvolvimento de análises estruturadas para identificação da melhor alternativa.

Esse resultado parece ser coerente com a afirmação de Payne *et al* (1993):

[...] o uso de várias estratégias de decisão constitui uma resposta adaptativa à limitada capacidade de processamento das informações às demandas de ambientes de tarefas complexas [...] Nós acreditamos que as duas considerações primárias subjacentes ao comportamento contingencial de decisão são o desejo de alcançar uma boa decisão e o desejo de minimizar o esforço cognitivo para alcançar tal decisão.³⁹ (*Ibid*, p.9).

Os padrões metadecisórios aqui observados, no entanto, trazem algumas contribuições novas em relação aos estudos de Payne *et al* (1993) na medida em que: 1) identificou-se que o esforço cognitivo pode variar ao longo das diferentes fases de um processo decisório (o estudo de Payne *et al* (1993) não levou em conta o esforço necessário para definir um problema, para definir os objetivos e gerar as alternativas – seus estudos focaram a relação esforço custo-benefício considerando apenas a fase de análise; 2) identificou-se que, simultaneamente à avaliação de esforço cognitivo-benefício, pode existir também uma avaliação do esforço político-benefício (ou seja, podem existir diferentes graus de “influência” em paralelo com diferentes graus de esforços cognitivos) e, 3) os resultados dos três casos são situações reais e não laboratoriais, como no caso dos estudos de Payne *et al* (1993).

Proposição 16: quando a percepção de duração do efeito da decisão a ser tomada for longa e a da pressão for baixa, quanto maior for o esforço de influência, mais estruturadas tendem a ser as táticas; quando a percepção de duração do efeito da decisão for curta e a pressão for elevada, quanto maior for o esforço de influência, menos estruturadas tendem a ser as táticas.

4.3.2.5 Variáveis influência e dependência participativa

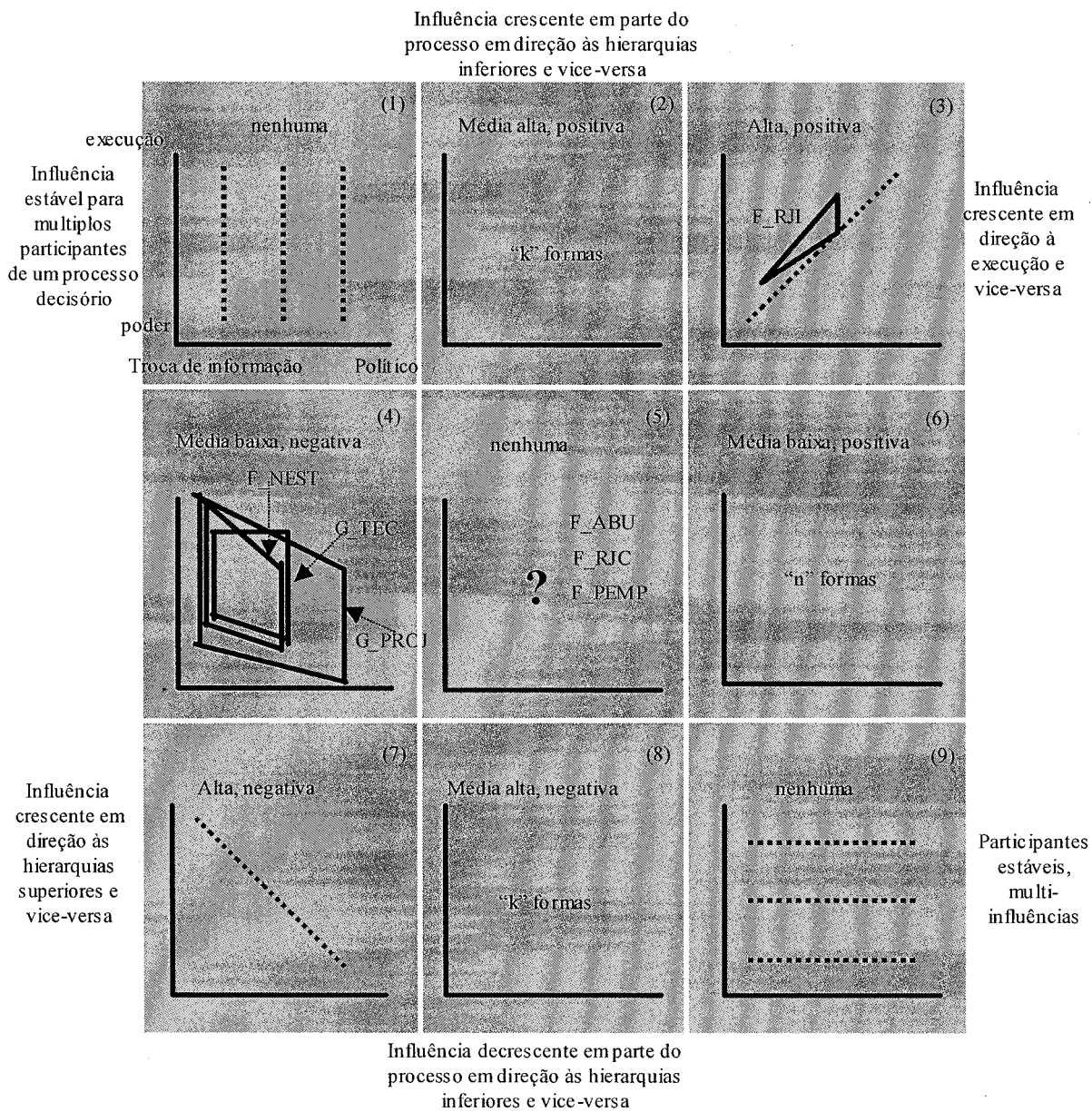
A análise das variáveis “influência” e “dependência participativa” tem por objetivo investigar quais condições - se existirem - podem propiciar uma lógica na associação entre o esforço de influência e os diferentes grupos envolvidos num processo decisório. De uma maneira simples, objetiva-se investigar as condições que definem como as informações devem ser utilizadas com quem.

³⁹ “[...] The use of various decision strategies is an adaptive response of a limited-capacity information process to the demands of complex task environments. [...] we believe that the two primary considerations underlying contingent decision behavior are the desire to achieve a good decision and the desire to minimize the cognitive effort needed to reach a decision.”

Por razões didáticas, as referências aos grupos participantes serão as mesmas daquelas utilizadas quando da discussão dos resultados para o par de variáveis “fase do processo” e “dependência participativa”.

O Quadro 20 apresenta diferentes tipos de associações entre as variáveis “influência” e “dependência participativa”, seja, teóricos como observados.

Quadro 20: Diferentes tipos de associações entre as variáveis a influência e dependência participativa



A célula 1 representa uma situação em que a mesma forma de processamento da informação é utilizada para todos os participantes: com um determinado perfil de participantes pode haver somente troca de informação ou somente convencimento ou somente filtragens/manipulação/oportunismo das informações.

A célula 2 representa uma situação em que a maior parte do processamento das informações desenvolvido com os níveis hierárquicos inferiores tende a ser mais político do que a simples troca de informações, ao passo que com os níveis hierárquicos superiores tende a ser o oposto. “k” formas geométricas podem estar associadas a essa célula.

A célula 3 representa uma linearização perfeita da associação de variáveis descrita para a célula 2: quando o processo decisório envolve níveis hierárquicos inferiores, o processamento das informações é totalmente político; com a gerência intermediária há convencimento e com os escalões superiores, apenas trocas de informações.

Um exemplo hipotético dessa situação poderia ser observado quando existir algum tipo de conflito de interesses entre as equipes técnicas acerca das diferentes possíveis soluções em relação a um problema; as gerências intermediárias estariam tentando se convencer quanto a essa solução e, entre os escalões superiores, haveria apenas uma troca de informações.

Um exemplo observado refere-se ao caso F_RJ⁴⁰. Nesse caso, o padrão metadecisório emerge, porque o decisor-chave trocou informações com um cliente que o deixou ciente de uma situação de emergência e, em seguida, visualizou uma possível solução que demandaria, num momento seguinte, entre outras ações, um esforço de convencimento junto ao superior e à equipe técnica.

As células 4, 5 e 6, pelas mesmas razões apresentadas anteriormente, podem assumir diferentes formas e, portanto, ser de difícil discussão. Apesar dessa dificuldade, na célula 4 observam-se os casos em que emergiu uma associação entre a variável “dependência

⁴⁰ No cálculo da análise correlacional, somente dois pontos foram considerados, daí a sua exclusão na análise intercassos propriamente. No entanto, para ilustrar um exemplo prático referente à célula 3, optou-se por incluir o caso.

participativa” e “influência” dentro dos critérios especificados número de táticas e significância, e que, ainda, apresentaram uma forma geométrica assemelhada.

Essa célula representa uma associação negativa entre “dependência participativa” e “influência”, o que significa que, quando há interação envolvendo os escalões inferiores no processo de influência observado, ocorre um predomínio de troca de informações, enquanto que quando a interação acontece entre aqueles que detêm o poder decorrente da posição que ocupam, predominam os processos de influência.

No caso F_NEST, a descrição pode ser resumida nos seguintes fatos: entre a equipe técnica só se observou tática envolvendo troca de informações (no caso, uma pesquisa efetuada só pela equipe técnica para verificar a existência de outros lugares no exterior desenvolvendo uma estratégia rotineira de fornecimento com base numa logística rodo-aérea: tática de analogia). Entre o decisor-chave e a equipe técnica houve combinação de troca de informações e convencimento (várias táticas) e, entre o decisor-chave e os superiores hierárquicos houve troca de informações e esforço de convencimento (no caso, uma apresentação pelo diretor da nova estratégia ao conselho executivo da organização OP-SP: tática de autorização – que, por definição operacional da pesquisa, trata de um processo de convencimento em relação a uma solução decidida anteriormente – vide Tabela 1).

No caso G_PROJ, a emergência do padrão metadecisório decorre do uso das táticas de diagnóstico (primeira visita à China) e projeto (concepção inicial e proposta para agência de fomento) desenvolvidos por meio de trocas de informações pela equipe técnica, enquanto que a decisão de submeter um projeto a um financiamento externo decorre de uma oportunidade detectada pelo diretor para encaixar o projeto numa nova modalidade de financiamento em uma agência de fomento governamental (tática de janela de oportunidade – tática essa classificada, no caso, como oportunista para um projeto que atendia de maneira muito limitada a um problema existente – no caso, a total dependência de importação de um insumo oneroso e para “sinalizar” o em diminuir os custos da produção no orçamento da organização OC).

E, por último, no caso G_TEC, o padrão metadecisório decorre de uma seqüência de troca de informações do diretor com a equipe técnica (táticas de análise de custos, vivenciamento das conseqüências, reavaliação incremental e consenso) e de negociações (tática de barganha)

desenvolvidas pelo diretor junto aos chineses para se tentar convencer e abrir o pacote de tecnologia e do convencimento final efetuado pelo diretor junto ao conselho executivo da organização quanto à opção pelo desenvolvimento nacional da tecnologia OP-SP (tática de autorização).

A célula 7 representa uma situação de linearidade perfeita dos processos de influência relatados na célula 4: os níveis hierárquicos inferiores só trocam informações; a gerência intermediária convenceria os escalões superiores quanto às soluções propostas e os processos de influência políticos seriam máximos junto à Alta Direção da organização.

A célula 8 representa uma situação mais flexível de “influência” relatada para a célula 3, ou seja, em parte das táticas ativadas seria observada a associação entre o nível hierárquico e o processo de “influência”.

E, por último, na célula 9 apresenta-se uma situação em que o processo decisório seria conduzido pelo mesmo perfil de participantes e, estes aplicariam entre si, em todas as táticas em que há processamento de informações e interações, todas as diferentes possibilidades de “influência” ao longo do processo decisório.

Com base no padrão metadecisório observado para os casos F_NEST, G_PROJ e G_TEC, a pergunta que se faz é a seguinte: quais circunstâncias podem estar ajudando a explicar o desenvolvimento dos padrões metadecisórios observados?

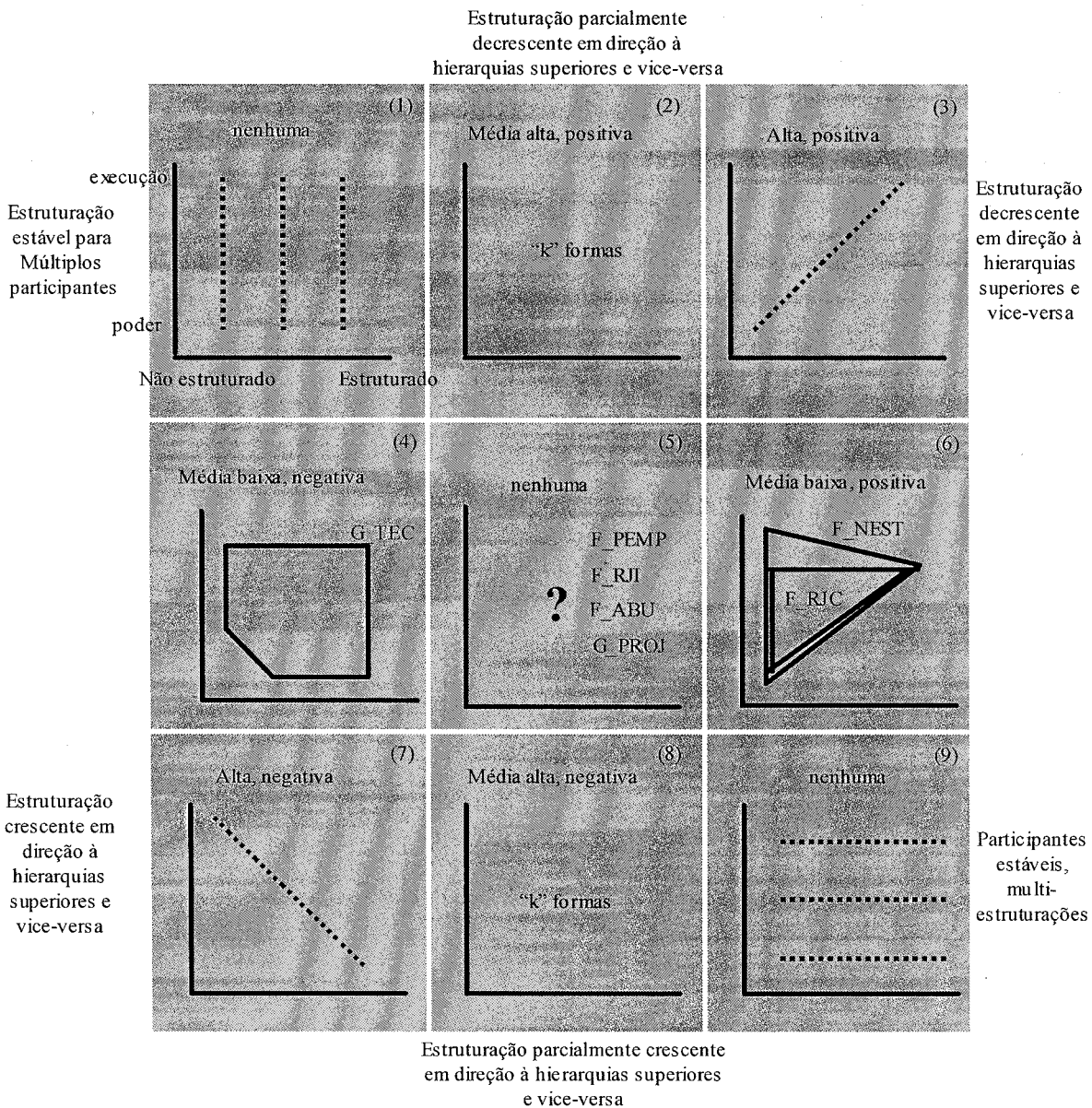
Retornando-se à Tabela 2, observa-se que esses casos possuem em comum a percepção de duração do efeito da decisão a ser tomada, o desenvolvimento de soluções técnicas e a necessidade de se decidir para “agora” a solução a ser adotada. Essas condições, embora possivelmente necessárias, parecem ser insuficientes para se tentar explicar a emergência da associação entre “influência” e nível hierárquico identificada nesses casos. Por isso, não será efetuada nenhuma proposição específica derivada das observações empíricas.

4.3.2.6 Variáveis dependência participativa e estruturação analítica

A análise das variáveis “dependência participativa” e “estruturação analítica” tem por objetivo investigar quais condições - se existirem - podem propiciar uma lógica na associação entre os diferentes grupos ou perfis participantes de um processo decisório e o grau de “estruturação analítica” das táticas ativadas ao longo de um processo decisório.

O Quadro 21 apresenta os diferentes tipos de associações entre as variáveis “dependência participativa” e “estruturação analítica”, tanto de natureza teórica como observada.

Quadro 21: Diferentes tipos de associações entre as variáveis dependência participativa e estruturação analítica



A célula 1 representa uma situação na qual a mesma categoria para a variável “estruturação analítica” é ativada ao longo do processo decisório por todos as diferentes categorias de participantes envolvidos no processo decisório. Por exemplo, uma decisão estratégica poderia ser tomada de forma totalmente intuitiva ou de forma totalmente analítica por todos os envolvidos.

A célula 2 representa uma situação intermediária de associação linear em que a estruturação - em parte das táticas ativadas são passíveis de uma estruturação decrescente à medida que envolve níveis hierárquicos superiores (ou vice-versa). Pode assumir “k” formas geométricas.

A célula 3 representa uma situação hipotética em que há uma associação linear perfeita entre “estruturação analítica” e o perfil dos participantes do processo decisório: as táticas ativadas para processar informações pela Alta Direção não são estruturadas, na gerência intermediária são semi-estruturadas e pelos níveis hierárquicos inferiores são estruturadas. Em outras palavras, as táticas ativadas pelos níveis hierárquicos inferiores apresentam controle no processamento das informações; na gerência intermediária, parcial controle, e na Alta Direção, nenhum controle.

Um exemplo possível para essa situação envolveria a equipe técnica decidindo aspectos do processo decisório em função do cumprimento de procedimentos protocolares estabelecidos para definição de um projeto; já a gerência intermediária poderia estar envolvida na construção de cenários (tática que, dependendo de como for conduzida, pode ser classificada como semi-estruturada) e a Alta Direção analisando mediante uma análise de prós e contras, de forma não estruturada.

As células 4, 5 e 6 referem-se a padrões metadecisórios de correlação média-baixa negativa, nenhuma e média-baixa positiva, respectivamente. Como consequência, a lógica metadecisória nessas situações é pouco clara. No entanto, conforme se pode observar no Quadro 21 um caso enquadrou-se na célula 4 e dois casos enquadram-se na célula 6.

A correlação média-baixa positiva no caso G_TEC é explicada, de forma simplificada, pela ausência de ativação de táticas não estruturadas desenvolvidas pelo decisor-chave. No caso F_RJC, a correlação é positiva e é explicada pelo uso de táticas não estruturadas pelo decisor-chave junto à equipe técnica (tática de persuasão inspiracional), junto ao superior e equipe

técnica (táticas de enquadramento, analogia, vivenciamento das conseqüências), junto ao seu superior hierárquico para convencer sobre a viabilidade de atender emergencialmente o Rio de Janeiro (táticas de persuasão racional e vivenciamento das conseqüências), e pelo uso de táticas estruturadas (tática de análise da relação custo-benefício junto às equipes técnicas para o atendimento emergencial). No tocante à decisão F_NEST, essa correlação positiva decorre do uso pelo decisor-chave de táticas não estruturadas para reconhecer a situação e visualizar uma nova estratégia (tática de reconhecimento e reavaliação incremental); táticas não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas com a equipe técnica e o superior hierárquico e, novamente, tática não estruturada para convencer a equipe técnica (tática de rotulamento).

A célula 7 refere-se a uma situação de linearidade de associação perfeita entre “dependência participativa” e “estruturação analítica” e oposta da observada na célula 3: para os níveis hierárquicos superiores são ativadas táticas estruturadas; para os níveis hierárquicos intermediários, táticas semi-estruturadas e, para os níveis hierárquicos inferiores, táticas não estruturadas.

Um exemplo hipotético seria uma situação em que o pessoal do “chão de fábrica” desenvolveria táticas que demandassem nenhuma estruturação, ou seja, o processamento das informações seria essencialmente intuitivo e de baixa controlabilidade, como no caso de criação de soluções totalmente novas; já a gerência intermediária, por exemplo, ativaria táticas semi-estruturadas – ou seja, parte das informações teriam um controle e outras não – como na situação de táticas de vivenciamento das conseqüências das soluções visualizadas pelas equipes técnicas e, por fim, os níveis hierárquicos superiores ativariam táticas estruturadas, em que o objetivo é seguir um procedimento analítico claro como, por exemplo, uma análise de custo-benefício aplicada para a solução apresentada pelos técnicos e previamente analisada pelo corpo gerencial.

A célula 8 refere-se a uma situação de menor linearidade do que a escrita para a célula 7 ou seja, apenas em parte das táticas ativadas seria observada uma associação entre as variáveis “estruturação analítica” e “dependência participativa”. “K” formas geométricas podem estar associadas a essa célula.

Por último, na célula 9, o mesmo perfil de participantes estaria desenvolvendo todo o processo decisório, utilizando as diferentes possibilidades de estruturação no processamento das informações.

Dessa forma, a questão que se deseja responder é o que poderia ajudar a explicar a diferença entre os padrões metadecisórios para as variáveis “dependência participativa” e “estruturação analítica” no caso G_TEC (associação negativa) e nos casos F_NEST e F_RJC (associação positiva)?

Analisando-se mais uma vez a Tabela 2, pode-se identificar algumas variáveis de entrada e de saída comuns entre os casos F_NEST e F_RJC, mas que diferem do caso G_TEC: a formação do decisor-chave (administrador, nos casos F_NEST e F_RJC e técnica, no caso G_TEC); a natureza da solução (administrativa e técnica, nos casos F_NEST e F_RJC e técnica, no caso G_TEC) e a novidade da solução desenvolvida (modificada nos casos F_NEST e F_RJC e nova no caso G_TEC). Em função da identificação dessa combinação de fatores, faz-se a seguinte proposição:

Proposição 17: quando a formação do decisor-chave for administrativa; quando a natureza da solução envolver aspectos administrativos e técnicos, e quando a solução envolver apenas uma modificação em relação a uma existente, é possível que táticas tendam a ser mais estruturadas em termos analíticos à medida que houver um envolvimento relativo maior dos níveis hierárquicos inferiores; quando a formação do decisor-chave for técnica; quando a natureza da solução envolver aspectos estritamente técnicos e quando a solução envolver uma solução nova, é possível que as táticas tendam a ser menos estruturadas em termos analíticos à medida que houver um envolvimento relativo maior dos níveis hierárquicos inferiores.

4.3.3 Análises intercasos: metadecisões de conteúdo

As metadecisões de conteúdo, conforme exposto no item 2.4.5 que tratou das limitações para o teste do modelo metadecisório teórico, foram avaliadas indiretamente, assumindo-se que a solução que encontrada, definida nos termos da variável de saída “temporalidade da solução” e “tipo novidade da solução” correspondeu à solução esboçada.

Tendo em vista essas limitações, desenvolveu-se um processo analítico visando a compreensão sobre como as metadecisões de conteúdo inseridas em determinadas situações contextuais podem influenciar o processo decisório e a decisão a ser tomada. Para tanto, um quadro analítico (Quadro 22) foi elaborado considerando-se as variáveis metadecisórias de conteúdo “temporalidade da solução” e “tipo novidade da solução”. Em função de análises dos dados preliminarmente efetuadas, constatou-se pertinente incluir as variáveis de entrada da Tabela 2 “predisposição ao risco” e “percepção da duração do efeito da decisão” nesse quadro. Um rótulo qualitativo representativo do conteúdo da solução encontrada foi também desenvolvido e utilizado apenas para ilustrar cada caso.

O Quadro 22, apresentado adiante, encontra-se organizado em torno de 2 eixos básicos: um contemplando a variável “temporalidade da solução” e outro a combinação de duas variáveis de entrada do processo decisório – “predisposição ao risco” do decisor-chave quando a decisão foi tomada, e a “percepção de duração do efeito da decisão” a ser tomada⁴¹. Em cada célula desse quadro encontram-se ainda as seguintes informações: a identificação dos casos, se a decisão foi individual ou coletiva, o “tipo novidade da solução” e um rótulo associado à solução do caso.

A célula 1 refere-se a uma situação observada em que a “predisposição ao risco” foi alta, a “percepção de duração do efeito da decisão” prolongado, a “temporalidade da solução” desenvolvida foi classificada como “agora”, pois a decisão a ser tomada e o seu efeito seriam imediatos. Dois casos se enquadraram nessa situação - G_PROJ e G_TEC - e, em ambos os casos, o “tipo novidade da solução” encontrada foi uma “solução nova”, sendo que no primeiro caso a decisão pela solução escolhida envolveu o aproveitamento de uma janela de oportunidade aberta por uma agência de fomento e, no segundo, a solução passou por ciclos de discussões até que fosse aprovada. Em nenhum dos dois houve ativação de táticas relacionadas aos riscos envolvidos.

A célula 4 refere-se a uma situação observada em que a predisposição ao risco foi média, a “percepção de duração do efeito da decisão” foi curta e a “temporalidade da solução” desenvolvida foi “agora”. O caso que se enquadrou nessa situação foi o F_RJC e “tipo novidade da solução” encontrado foi uma “solução modificada” e objetivou-se resolver uma

⁴¹ Encontra-se apresentada nesse quadro somente a combinação observada dessas duas variáveis.

situação de emergência fora da estratégia vigente. Nesse caso, houve ativação de táticas relacionadas aos riscos envolvidos.

Quadro 22: Variáveis temporalidade da solução, novidade da solução, predisposição ao risco e percepção da duração do efeito da decisão

	Solução para agora	Solução agora para depois	Solução para depois
Predisposição ao risco alto Efeito prolongado	coletiva (1) Solução oportunista ↑ nova G_PROJ	coletiva (2) Solução debatida ↑ nova G_TEC	coletiva (3)
Predisposição ao risco médio Efeito curto	coletiva (4) Solução emergencial ↑ modificada F_RJC	coletiva (5)	individual (6) Visualização da solução & Adiamento da decisão ↑ modificada F_RJI
Predisposição ao risco médio Efeito prolongado	coletiva (7) Solução de risco controlado ↑ nova F_PEMP	coletiva (8) Solução preventiva ↑ nova F_ABU	coletiva (9)
Predisposição ao risco baixa Efeito prolongado	coletiva (10) Solução conservadora ↑ modificada F_NEST	coletiva (11)	coletiva (12) Solução definitiva ↑ modificada F_NEST

A célula 6 refere-se a uma situação observada em que a “predisposição ao risco” foi média, a “percepção de duração do efeito da decisão” foi curta e a “temporalidade da solução”

desenvolvida foi “agora para depois”. O caso que se enquadrou nessa situação foi o F_RJI e o “tipo novidade da solução” envolveu uma “solução modificada”, mas em função das características pessoais do decisor-chave, a decisão tomada por este foi adiar a decisão para discuti-la com as partes que seriam afetadas pela decisão (e que se tornaria o caso F_RJC). Nesse caso, houve também a ativação de táticas relacionadas aos riscos envolvidos.

A célula 7 refere-se a uma situação observada em que a “predisposição ao risco” foi média, a “percepção de duração do efeito da decisão” foi prolongada e a “temporalidade da solução” desenvolvida foi “agora”. O caso que se enquadrou nessa situação foi o F_PEMP e objetivou buscar uma solução para “agora” – no caso, uma parceria para aquisição de um equipamento de produção de elevado custo em lugar de aguardar a elaboração do orçamento da organização no ano seguinte. Como havia riscos de questionamentos em relação à decisão tomada - uma decisão nova - todo um estudo analítico justificando a decisão tomada foi elaborado, caso houvesse esse questionamento no futuro.

A célula 8 ilustra um caso em que a “predisposição ao risco” foi média, a “percepção de duração do efeito da decisão” foi prolongada e a “temporalidade da solução” desenvolvida foi “agora para depois”. O caso em questão é o F_ABU e “tipo novidade da solução” envolveu uma “solução nova” que tinha por objetivo desenvolver uma solução preventiva por meio de um acordo mútuo entre as unidades produtivas OP-SP e OP-RJ e apoio da OC, de efeito imediato, mas de abertura de opção no futuro: a cobertura imediata da produção em caso de uma situação de falha eventual e a preparação do futuro, na forma de construção das bases para justificar a ampliação da planta de produção. Não se identificou a ativação de nenhuma tática de risco associada a essa decisão.

Por fim último, as células 10 e 12 referem-se a uma solução dupla desenvolvida para uma situação de baixa “predisposição ao risco”, de “duração do efeito da decisão” prolongado, mas com duplos compromissos temporais claros: um “agora” e outro “depois”. O caso em questão é o F_NEST e o “tipo novidade da solução” envolveu, em ambos os casos, o desenvolvimento de uma “solução modificada”: uma adotando a nova estratégia de atuação de forma restritiva para o presente e outra, envolvendo a decisão (interna) de ampliação das instalações para o atendimento de novos patamares de produção e de confiabilidade no futuro. Na primeira solução houve ativação de táticas de risco; na segunda, não.

Esse quadro, embora incompleto com relação a todas as possibilidades de combinações das variáveis envolvidas, permite a elaboração de dois tipos de análises: a primeira, considerando os casos isoladamente e a segunda, conectando as decisões pelos casos.

Em termos isolados, considerem-se primeiramente os extremos superior (célula 1) e inferior (célula 10 e 12). Na célula 1, há duas decisões tomadas sequencialmente envolvendo “soluções novas” num contexto de “predisposição ao risco” elevada (táticas relacionadas ao risco sequer emergem no processo decisório) e “percepção de duração do efeito da decisão” longa. Nas células 10 e 12, duas “soluções modificadas” são adotadas conjuntamente num contexto de baixa “predisposição ao risco” (táticas relacionadas ao risco foram desenvolvidas em uma das decisões) e “percepção de duração do seu efeito” longa.

Ou seja, nesses quatro casos observa-se uma associação entre predisposição ao risco, atitude em relação ao risco e perfil da solução encontrada: quando a predisposição ao risco é maior, soluções novas são tomadas e a preocupação com os riscos pode ficar em segundo plano; quando a predisposição ao risco é menor, soluções adotadas podem ser modificações das existentes e ações em relação ao risco são tomadas.

Esses resultados, aparentemente, estão em concordância com a teoria prospectiva proposta por Kahneman e Tversky (1979). Esses autores sugerem que decisores tendem a evitar o risco quando a perspectiva é de ganho e tendem a correr riscos quando a perspectiva é de perda (KAHNEMAN E TVERSKY, 1979 citado por BAZERMAN, 1994, p.56). Na unidade G, a predisposição ao risco possivelmente tenha sido preponderante em relação a uma possível postura de aversão ao risco, dada a situação de pressão elevada, de natureza orçamentária, advinda da organização OC: era preciso buscar uma solução, dado o quadro de gravidade, conforme se observa nas próprias palavras do diretor entrevistado: “para as agências financiadoras (o projeto) foi colocado em termos de urgência hemorrágica, sangria hemorrágica de dinheiro do orçamento (para) essas importações”. Já no caso F_NEST, “a percepção da pressão” era baixa e a motivação maior seria sair de uma posição de “defesa para a de ataque”, usando as próprias palavras do diretor entrevistado. Dessa forma, em concordância com a teoria prospectiva de Kahneman e Tversky (1979), desenvolveu-se, sob uma perspectiva de ganho (representada pela ampliação de mercado e de atuação geográfica), uma postura de cautela e, portanto, de predomínio da aversão ao risco.

Já na situação de risco médio (células 4 a 9), constata-se a seguinte situação: Na célula 6, existe uma decisão, tomada individualmente, de postergar uma decisão em relação a uma solução modificada, tendo em vista uma percepção de risco médio e duração curta do efeito da decisão a ser tomada. Táticas direcionadas aos riscos envolvidos são ativadas juntamente com a decisão de postergar a decisão. Na célula 4, toma-se num âmbito coletivo, a solução que foi visualizada na célula 6.

Nas células 7 e 8, a predisposição ao risco é média, e as soluções desenvolvidas são novas. No caso da célula 7, a decisão tem por objetivos efeitos imediatos (temporalidade da solução é “agora”) e há o desenvolvimento de medidas para situações de risco; já no caso da célula 8 a decisão é imediata com foco nos efeitos futuros (temporalidade da solução é “agora para depois”) e não há a ativação de medidas para situações de risco; na verdade, a decisão tem por objetivo reduzir o risco associado a outras decisões.

Dessa forma, no quarteto de casos caracterizado por uma situação de risco médio (células 4, 6, 7 e 8), constata-se a seguinte lógica: quando a “percepção da duração do efeito da decisão” foi curta, a solução foi modificada; quando a “percepção da duração do efeito da decisão” foi prolongada, a solução foi “nova”. Considerações sobre risco – diretamente ou indiretamente – estão presentes nos quatro casos e, por isso, esse aspecto não se apresenta como uma variável para distinguir os casos entre si.

Sendo o nível de “predisposição ao risco” assemelhado nas células 4, 6, 7 e 8, o que poderia explicar a resposta diferente em termos da novidade da solução? Recorrendo-se novamente à variável “percepção da pressão”, pode-se propor a seguinte explicação: nos casos F_RJI e F_RJC, a “percepção da pressão” era alta e apenas uma solução “modificada” seria suficiente para resolver o problema e, por ser temporária, essas duas condições ajudariam a convencer os envolvidos no processo decisório com base em uma argumentação menos estruturada. No caso F_PEMP, como a “percepção da pressão” era baixa, houve um tempo maior (6 meses contra 3 dias no caso F_RJC) para se desenvolver uma solução nova e desenvolver uma argumentação mais estruturada dessa solução nova, seja para o convencimento interno, seja para um eventual questionamento futuro.

Tomando em conjunto os resultados de todos os casos, constata-se que para situações extremas de predisposição de risco, a teoria prospectiva de Kahneman e Tversky (1979)

apresentou-se válida. Para uma situação de predisposição de risco intermediária, a aderência dos casos não foi observada. E essa falta de aderência pode ser explicada pela combinação do tempo disponível para se desenvolver a solução com o grau de modificação necessário e com a “percepção da pressão”.

Proposição 18: quando houver uma predisposição intermediária aos riscos, o desenvolvimento das soluções pode vir a ser função da percepção da pressão e do tempo disponível para o desenvolvimento de uma solução, segundo a seguinte lógica: em situações de pressão elevada e de pouco tempo disponível, é possível enfatizar-se o desenvolvimento de soluções modificadas; em situações de pressão baixa e de relativa disponibilidade de tempo, é possível enfatizar-se o desenvolvimento de novas soluções. Quando houver uma predisposição clara aos riscos (ou seja, alta ou baixa), o desenvolvimento de soluções pode vir a seguir a lógica explicada pela teoria prospectiva: soluções novas podem vir a ser desenvolvidas em situações de pressão elevada, pois há uma predisposição ao risco maior; soluções modificadas podem vir a ser desenvolvidas em situações de baixa pressão, pois existe menor predisposição ao risco.

Analisando-se os resultados apresentados no Quadro 22, numa perspectiva de casos como decisões interligadas pode-se observar que:

Na unidade G, a decisão tomada no âmbito do caso G_TEC dá continuidade a uma linha de ação estabelecida com a decisão tomada no caso G_PROJ. Nesse último caso, houve a decisão de se desenvolver um projeto que teria por base o desenvolvimento de uma tecnologia nacional, a partir de uma tecnologia chinesa. A decisão seguinte tomada no âmbito do caso G_TEC decorre de uma situação inesperada, transcorrida ao longo de uma visita técnica na organização chinesa que desenvolveu a tecnologia e que, a princípio, envolveria apenas um aprendizado a partir de uma base de conhecimento alcançada na organização visitada. No entanto, com a oferta de um pacote tecnológico fechado ao longo dessa visita, surgiu a possibilidade de se “cortar um atalho” para se resolver o problema que originou a necessidade de produzir localmente o insumo importado.

No entanto, como a proposta apresentada não atendia a parte dos objetivos, a decisão tomada no âmbito do caso G_TEC manteve o curso de ação estabelecido com a decisão tomada no âmbito do caso G_PROJ. Assim, se por um lado, o surgimento da possibilidade de aquisição

de um pacote tecnológico que determinou a necessidade de se tomar a decisão no âmbito de G_TEC não era uma alternativa conhecida quando a decisão G_PROJ foi tomada, por outro, a decisão tomada no âmbito de G_TEC acabou dando prosseguimento ao curso de ação estabelecido no âmbito de G_PROJ. Nesse sentido, pode-se dizer que houve uma interligação coerente entre a decisão posterior com a anterior.

Na unidade F, a interligação entre as decisões ocorre entre aquelas tomadas no âmbito dos casos F_PEMP e F_RJI; entre as tomadas no âmbito dos casos F_RJI e F_RJC e entre as tomadas no âmbito dos casos F_ABU e F_NEST.

A decisão no âmbito do caso F_PEMP, embora tenha sido tomada visando a uma ampliação da capacidade produtiva das instalações existentes para uma demanda crescente dentro de uma estratégia definida de atuação (no caso, fornecimento limitado, rodoviário, duas horas distantes de São Paulo), acabou por criar as condições básicas para que uma decisão inesperada de atendimento emergencial no Rio de Janeiro, fora da estratégia geográfica vigente, se tornasse possível (casos F_RJI e F_RJC).

Em síntese, trata-se de uma interligação não planejada, na forma de um alinhamento de uma decisão posterior com uma anterior.

Com a implementação dessa decisão e com a persistência e continuidade do quadro de emergência no RJ, constatou-se a viabilidade da logística de atendimento rodo-aéreo de 4 horas em condições rotineiras, abrindo-se o caminho para uma atuação considerando uma estratégia de atuação maior. Tendo essa perspectiva, desenvolveu-se um acordo de back up entre organizações produtoras que ficam a 4 horas rodo-aéreas distantes entre si visando à diminuição de riscos de interrupção do fornecimento (caso F_ABU). No entanto, como havia o interesse da organização OP_SP em ter uma linha de produção dedicada para a produção do fármaco FF, a decisão F_ABU foi tomada não só para viabilizar uma justificativa para os investimentos para a linha de produção dedicada, mas também visando a criar as condições necessárias para que uma nova estratégia fosse adotada pela organização OP-SP (caso F_NEST), mesmo não tendo obtido todo o apoio financeiro necessário da organização OC para essa nova estratégia.

Conforme observado, o caso F_ABU funcionou tanto como um “plano cuidadoso” como um “plano de abertura de opções”. Um plano cuidadoso é um plano back up que enfatiza a preparação, ou seja, “ter uma resposta razoável para a maioria das contingências” (HAMMOND *et al*, 1999, p.156); já um plano de abertura de opções representa uma ação visando a expandir o conjunto de alternativas no futuro (*Ibid*, p.156), que no caso, era conseguir a implantação da linha dedicada de produção.

Em resumo, observou-se a existência entre a decisão tomada no caso F_ABU e a decisão tomada no caso F_NEST, uma interligação planejada: a decisão F_ABU foi tomada visando a preparar as condições de ampliação da linha de produção e à decisão de mudança de estratégia F_NEST.

As unidades G e F mostram que determinadas decisões no âmbito organizacional podem estar inter-relacionadas ao longo do tempo (LANGLEY *et al*, 1995, p.270) e que esse inter-relacionamento pode acontecer de duas formas: 1) na forma de uma decisão não planejada que dá continuidade a um curso de ação estabelecido num momento anterior, ou então, 2) na forma de uma decisão que é tomada com o objetivo de criar as condições para outras decisões subsequentes que os decisores estejam planejando tomar.

Do ponto de vista do processo de decidir como decidir, entende-se que esse processo envolve também como considerar as decisões anteriores no contexto do processo decisório da decisão subsequente: Tanto no caso da interligação entre os casos F_RJI /F_RJC com o caso F_PEMP, como no caso da interligação do caso F_ABU com o caso F_NEST, para que uma decisão seja tomada, o decisor-chave pode utilizar uma decisão anterior ou uma decisão planejada como um argumento adicional para convencer os demais atores envolvidos no processo decisório em torno de uma solução por ele defendida.

Tomado no conjunto, decidir como decidir envolve não somente reflexões sobre as táticas a serem ativadas, sobre quem deve participar em que fase, sobre ser mais ou menos estruturado analiticamente e sobre como influenciar, mas também significa como integrar no processo de uma decisão que está sendo tomada com as diferentes decisões tomadas no passado e que serão tomadas no futuro, e como essa interconexão pode ser utilizada para se decidir como essa decisão presente deverá ser tomada.

Com base na interligação consciente e planejada desses casos, propõe-se que:

Proposição 19: o planejamento para o desenvolvimento e a defesa de uma solução preferencial no presente pode levar em consideração o alinhamento dessa solução preferencial com decisões passadas, bem como ter o objetivo de criar o contexto adequado para justificar as que, de antemão, planejam-se tomar.

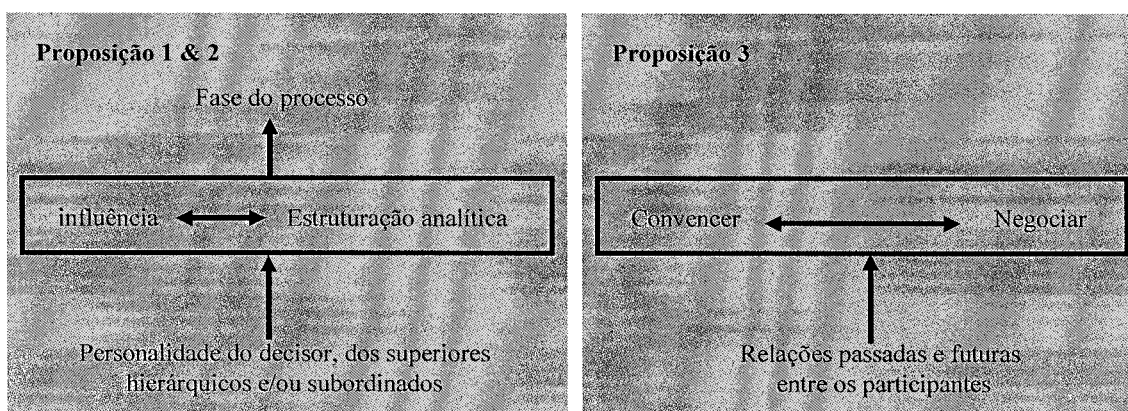
4.4 Síntese visual das proposições desenvolvidas

Nos próximos quadros apresenta-se uma síntese visual das proposições desenvolvidas a partir das análises das metadecisões e dos casos investigados.

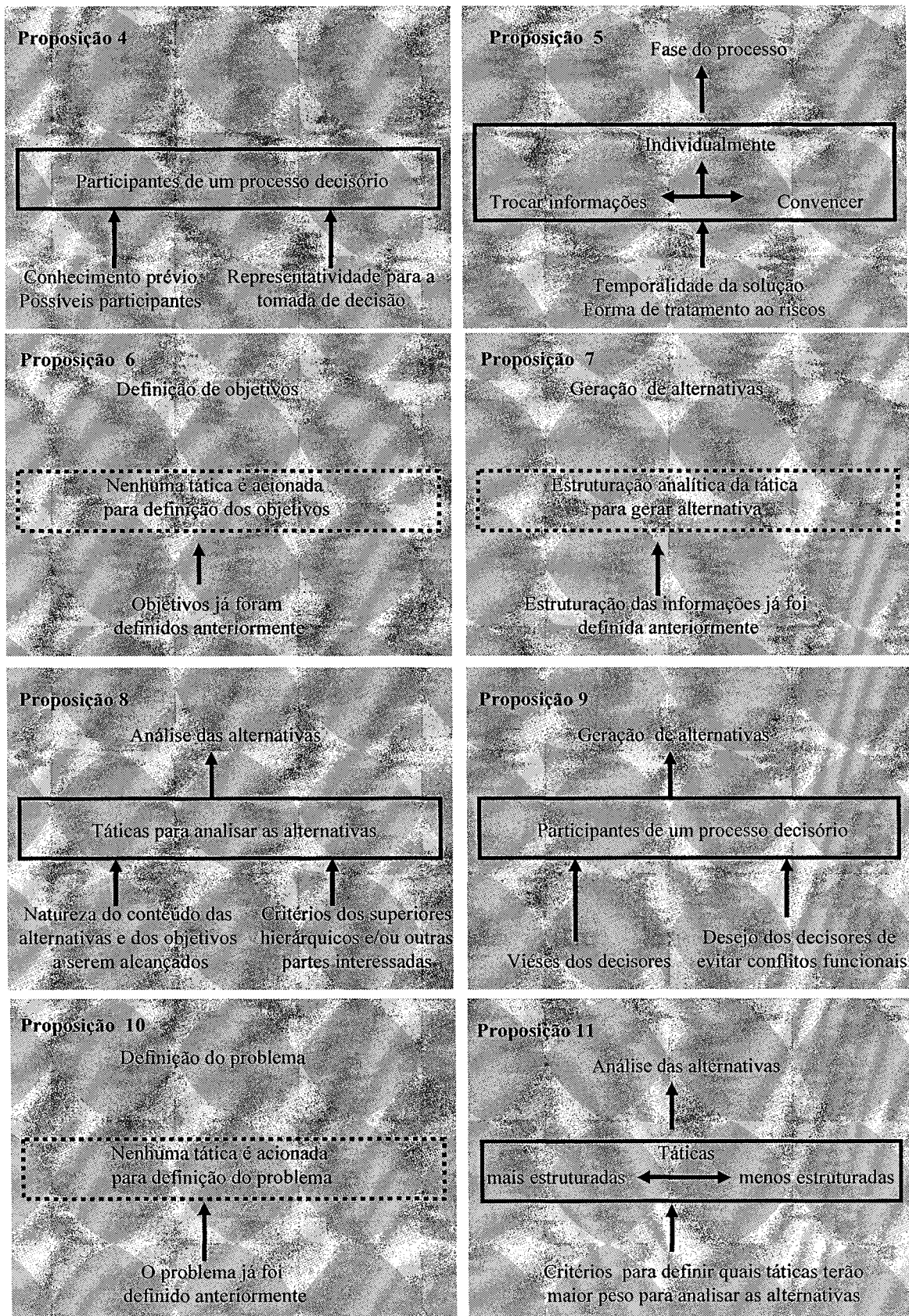
As proposições 1 a 11 são derivadas das análises intracasos e apresentam fatores ou situações, bem como condições que podem influenciar como determinadas metadecisões de processo sejam tomadas.

As proposições 12 a 19 são derivadas das análises intercasos; as proposições 12 a 17 e representam modelos para metadecisórios de processo considerando fatores que podem afetar o processo decisório em situações distintas são considerados e as proposições 18 e 19, idem anterior para metadecisões de conteúdo.

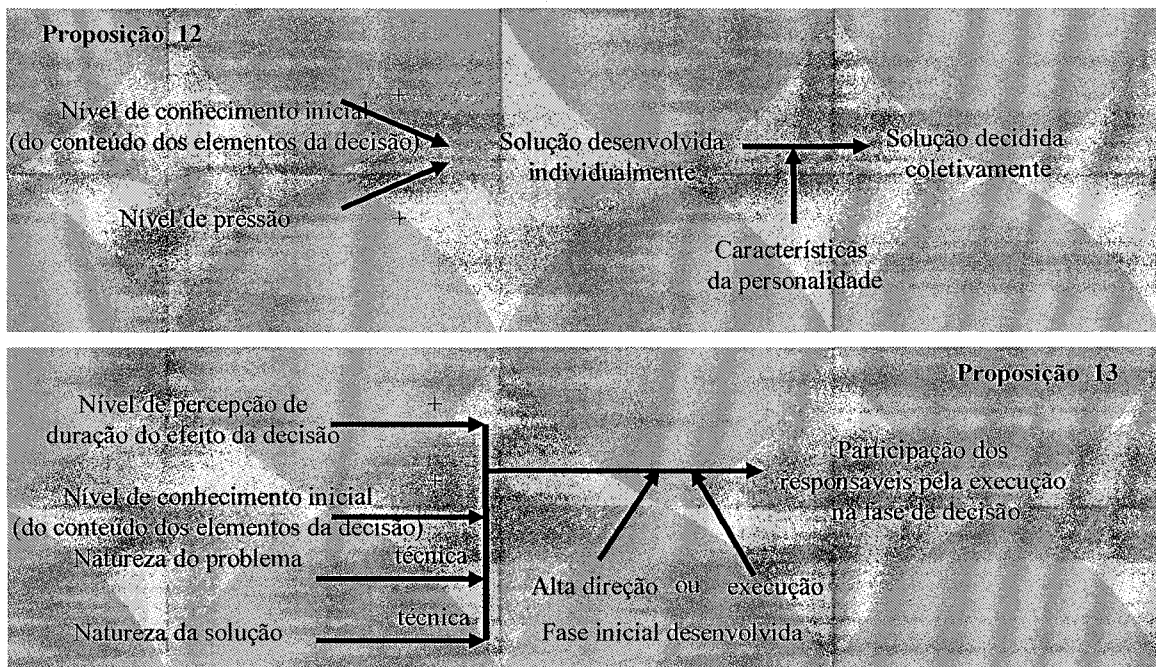
Quadro 23: Proposições 1 a 3, fatores que podem afetar metadecisões de processo específicas



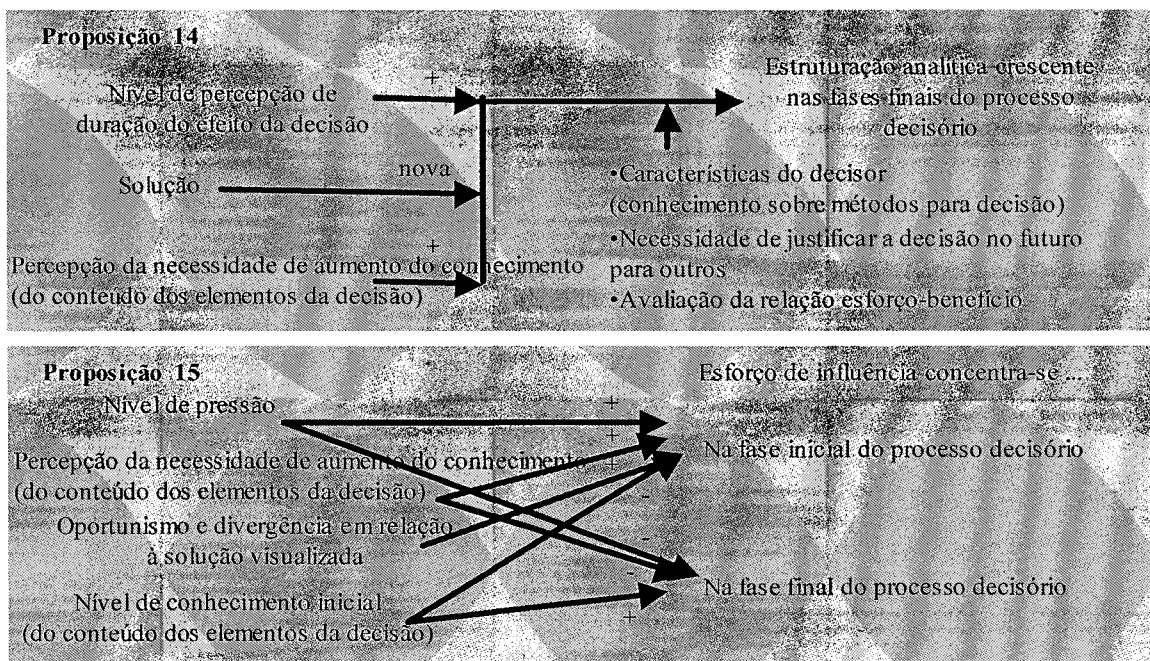
Quadro 24: Proposições 4 a 11, fatores que podem afetar metadecisões de processo específicas



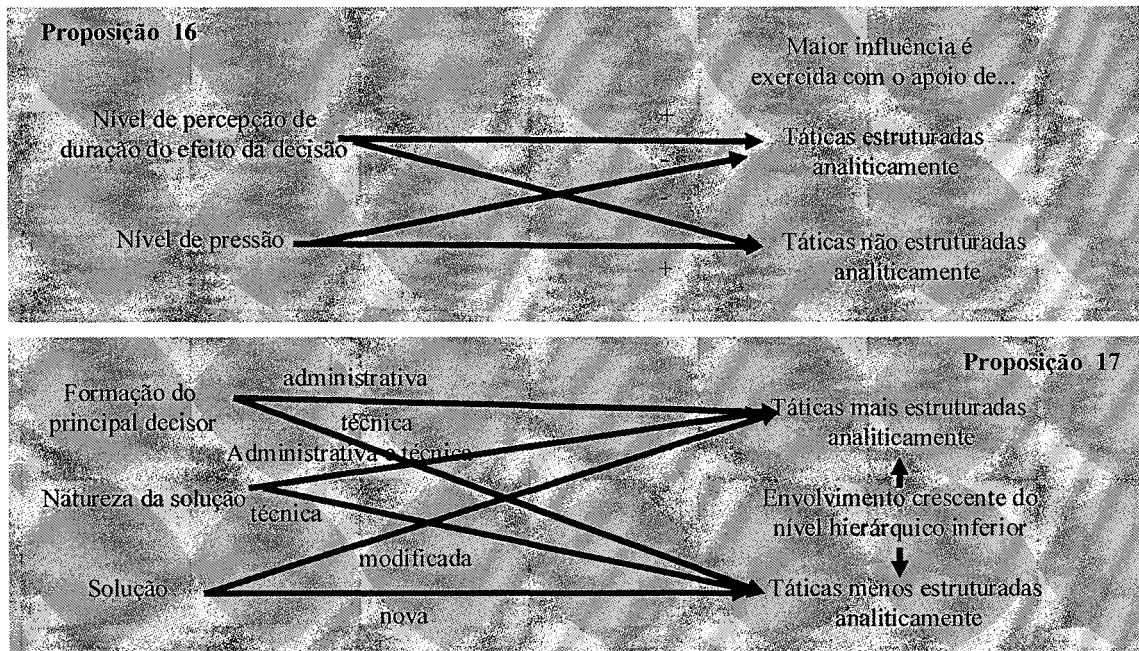
Quadro 25: Proposições 12 e 13, modelos para metadecisões de processo para situações específicas



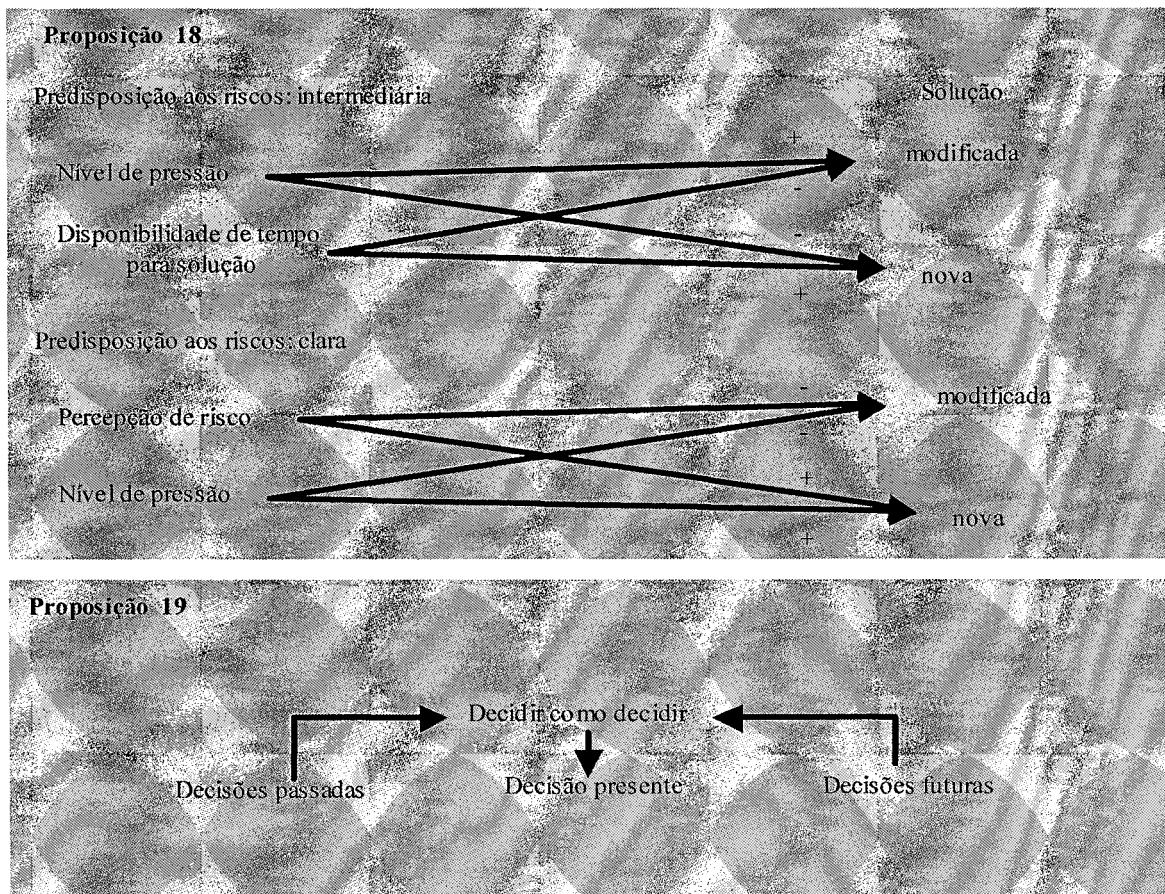
Quadro 26: Proposições 14 e 15 modelos para metadecisões de processo para situações específicas



Quadro 27: Proposições 16 e 17 modelos para metadecisões de processo para situações específicas



Quadro 28: Proposições 18 e 19, modelos para metadecisões de conteúdo para situações específicas



4.4.1 Revisão do modelo genérico de metadecisões

Com base nas variáveis utilizadas no modelo conceitual de pesquisa e, com base nos resultados dos casos investigados, o modelo metadecisório teórico aprimorado utilizado no desenvolvimento a partir da pesquisa bibliográfica (Ilustração 8) pode ser revisto, conforme se encontra apresentado na Ilustração 10.

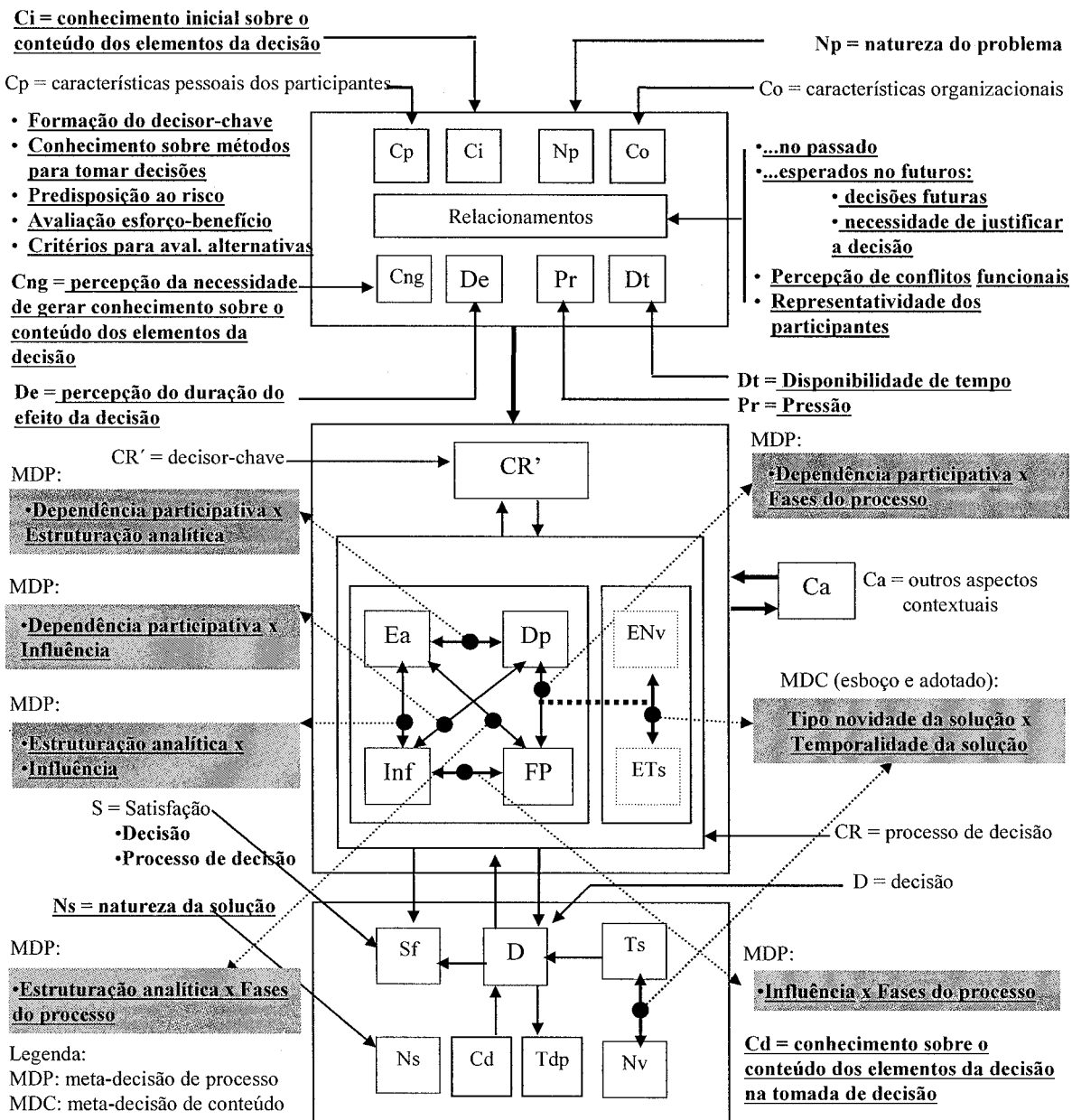


Ilustração 10: Modelo genérico de um processo metadecisório de tomada de decisão.

Em comparação ao modelo desenvolvido inicialmente (Ilustração 8), o modelo desenvolvido a partir da pesquisa de campo apresenta algumas alterações, comentadas a seguir.

Em primeiro lugar, cabe destacar que as metadecisões de conteúdo (ENv) e (ETs) – bloco superior do bloco que agrega o processo decisório, na forma de esboço - não foram objeto de investigação e, por isso, encontram-se ilustradas como pontilhadas. Essas duas metadecisões encontram-se conectadas à (Dp) e (Fp), por entender-se que são decididas pelos participantes do processo decisório e decididas na fase de geração de alternativas.

Em segundo lugar, foram substituídos os subsistemas (CR^{Gr}), (CR^{Tr}), e (CR^{Ft}) do modelo anterior pelas variáveis metadecisórias “dependência participativa” (Dp), “fase do processo” (Fp), “estruturação analítica” (Ea) e “influência” (Inf); foram efetuadas as seguintes substituições: a variável “seriedade das conseqüências” (Sd) pela “percepção de duração do efeito da decisão” (bloco De); a variável “tópico da decisão” (To) pela variável “natureza da solução” (Ns) e a variável “urgência” (Ur) pela variável “percepção da pressão” (bloco Pr).

Em terceiro lugar, foram inclusas e/ou explicitadas outras variáveis que não foram consideradas no modelo aprimorado teórico: 1) ampliação da necessidade de consideração de características de personalidade não só dos principais decisores, mas também dos participantes do processo decisório (bloco Cp); 2) e, inclusão de considerações sobre: “conhecimento sobre métodos para se tomar uma decisão”; “formação do decisor”; “avaliação do esforço-benefício”; “predisposição ao risco” e “critérios para avaliação das alternativas”. 2) Inclusão da “percepção da necessidade de geração de conhecimento sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão” (bloco Cng); 3) inclusão de um bloco, como variável de entrada denominado “relacionamentos” e composto das seguintes variáveis: “relacionamentos no passado”, “relacionamentos no futuro” (na forma de decisões futuras, ou na forma de necessidade de se justificar no futuro as decisões tomadas), “percepção de conflitos funcionais” e “representatividade dos participantes” e 4) inclusão da variável de entrada “disponibilidade de tempo”.

5 CONCLUSÕES

5.1 Contribuições gerais do estudo

Henri Mintzberg, Duru Raisinghi e André Théorét, 30 anos atrás, pesquisando 25 processos decisórios, sugeriram a existência de uma estrutura básica subjacente a esses processos não “estruturados”. Essa estrutura foi descrita em termos de 12 elementos e representados na forma de um modelo geral com as seguintes características: 3 fases centrais (identificação, desenvolvimento e seleção), 3 conjuntos de rotinas de suporte (rotinas de controle, de comunicação e políticas) e 6 conjuntos de fatores dinâmicos (interrupções, atrasos programados, atrasos de feedback, cronogramas atrasados e acelerados e ciclos abrangentes) (MINTZBERG *et al*, 1976, p.266). Esses autores, no entanto, assumiram que as decisões de controle, de comunicação e políticas (exceto a rotina de barganha) podem acontecer em qualquer lugar do processo decisório e por isso não seriam destacadas no modelo geral (*Ibid*, p.267-268). Ou seja, não identificaram uma estrutura lógica envolvendo essas decisões.

Embora seja fundamentado na lógica de fases de um processo decisório, o presente estudo foi desenvolvido com algumas diferenças em relação ao estudo de Mintzberg *et al* (1976):

- a) Procurou-se explorar em maior profundidade o conjunto das rotinas de suporte (rotinas de controle, de comunicação e políticas).
- b) Assumiu-se que as rotinas de comunicação e as rotinas políticas poderiam estar sendo ativadas segundo alguma lógica, mas não que não foram investigadas por Mintzberg *et al* (1976).
- c) Definiu-se que as rotinas de controle e, em parte, as rotinas de planejamento de Mintzberg *et al* (1976) correspondem às metadecisões estruturais de Kickert e van Gigch (1979) – no caso, as decisões acerca de “quem faz o que e quando”. Nesse estudo, essas metadecisões foram classificadas em dois tipos: de conteúdo e de processo.
- d) Baseou-se num desdobramento maior das fases de um processo decisório: 6 fases em lugar de 3.
- e) Baseou-se numa classificação de um número maior de rotinas (táticas): 55 em lugar de 9.
- f) Assumiu-se que algumas dessas rotinas podem ser ativadas em diferentes fases de processo decisório, outras não.

- g) Procurou-se levar em conta como o nível de conhecimento acerca do conteúdo dos elementos de uma decisão, a natureza da solução, a formação do decisor-chave e como a percepção de risco, de duração do efeito da decisão e de pressão podem afetar o processo metadecisório.

Com base nessas diferenças, ao se estudar 7 processos decisórios, identificou-se a existência de uma estrutura “ampliada” em relação à estrutura proposta por Mintzberg *et al* (1976).

Essa estrutura “ampliada” decorre da possibilidade de emergência de associações lógicas (ou padrões metadecisórios) entre algumas das metadecisões tomadas ao longo de um processo decisório e que foi descrita em termos de 2 conjuntos envolvendo, no total, 6 variáveis metadecisórias: o primeiro conjunto relaciona-se ao processo de decidir o processo de decisão em si e envolve as variáveis “fase do processo”, “influência”, “dependência participativa”, “estruturação analítica”, e o segundo relaciona-se ao processo de decidir o conteúdo da solução encontrada – na forma de um esboço - e envolve as variáveis “temporalidade da solução” e “tipo novidade da solução”.

Além da proposição dessa estrutura ampliada, três outras contribuições de natureza geral podem ser citadas:

- a) Elaboração de um modelo - inicialmente elaborado a partir da teoria e, em seguida, revisto em bases empíricas - que pode ajudar a representar o processo tomada de decisão no âmbito organizacional, levando em conta o nível metadecisório e as diferentes variáveis contextuais que podem afetar esse processo;
- b) Uso de representações visuais na forma de “linhas retas”, ou por meio de “formas geométricas” para ilustrar as diferentes possibilidades de associação que pares de variáveis metadecisórias podem assumir em um processo decisório. Entende-se que essas representações visuais podem ser interpretadas como uma categoria de mapas cognitivos que “podem agir como uma ferramenta para facilitar a tomada de decisão, a resolução de problemas e negociações [...]” (EDEN, 1992, p.262) e,
- c) Levantamento – amplo, porém não exaustivo – de diferentes táticas que podem ser ativadas ao longo das fases de um processo decisório e a classificação dessas táticas em termos de diferentes categorias de “fase do processo”, “influência” e de “estruturação analítica”.

A seguir são apresentadas as contribuições acadêmicas específicas do estudo, desenvolvidas a partir das análises intra e intercasos. Cabe destacar que se procurou apresentar essas contribuições, sem fazer distinção ou especulação sobre os possíveis diferentes impactos dessas contribuições.

5.2 Contribuições específicas do estudo

A análise das metadecisões identificadas nos casos investigados levou à elaboração de dois grupos de proposições: o primeiro grupo – proposições 1 a 11 – foi derivado das análises intracazos e procura associar os fatores e/ou a situação e as metadecisões tomadas nos processos decisórios que apresentaram alguma forma de associação lógica entre estas e que também apresentam algum aspecto inovador não devidamente contemplado na literatura pertinente; o segundo – proposições 12 a 19 – é derivado das análises intercasos e procura associar os diferentes estados desses fatores e situações a determinados conjunto de metadecisões que apresentaram alguma forma de associação lógica entre si na forma de modelos metadecisórios específicos.

5.2.1 Contribuições derivadas das análises intracazos

Nas proposições 01 e 02 do Quadro 23 observou-se que o processo de “influência” e o grau de “estruturação analítica” ao longo das fases de um processo podem estar associados entre si e essa associação pode emergir não somente em função das características do decisor-chave envolvido, mas também das características dos participantes do processo decisório que irão implementar a decisão a ser tomada.

A proposição 04 do Quadro 23 sugere que decisões estratégicas podem ser tomadas mesmo que um participante que deveria estar envolvido é deliberadamente excluído do processo, porque por um lado, pode estar sendo reconhecido como um provável obstáculo aos objetivos a serem alcançados e, por outro, pode decorrer do reconhecimento entre os demais participantes do processo decisório de que eles possuem a representatividade necessária para tomar a decisão e a implementarem posteriormente.

Segundo Roberto (2003, p.129), a maneira como as questões são colocadas e como os grupos de decisão são formados e envolvidos num processo decisório pode afetar a qualidade das decisões tomadas. Considerando-se as proposições 1, 2, 4 e 9 pode-se acrescentar à constatação de Roberto (2003) que: 1) a maneira de analisar as informações e a maneira de influenciar os participantes ao longo de um processo decisório pode estar relacionado não só às suas características pessoais, mas também à capacidade desse decisor-chave conhecer as características pessoais desses participantes e escolher a abordagem da estruturação analítica da tática e de influência mais apropriada a essas características; 2) a inclusão ou exclusão de um participante (mesmo que ele seja eventualmente o dirigente maior) também pode ser função do conhecimento prévio das características desse participante – e da representatividade dos demais participantes para tomar e implementar uma decisão e, 3) vieses em relação a alguma alternativa (seja pela existência de informações desfavoráveis ou seja para evitar-se o descarte prematuro dessa alternativa) e a percepção de conflitos podem também afetar a decisão sobre quem deve participar do processo decisório.

Embora no âmbito da teoria dos jogos possa ser conhecida, a proposição 03 do Quadro 23, no âmbito das decisões estratégicas, sugere como o conteúdo de uma decisão e seu respectivo processo pode ser influenciado pelas interações passadas e esperadas no futuro entre os participantes de um processo decisório.

Essa proposição deriva da seguinte situação: uma posição inicial é estabelecida pelo decisor-chave, que vai, em seguida, tentar convencer os demais participantes - no caso da organização matriz - à assinar um acordo de interesse mútuo e avaliado inicialmente como justo e equilibrado pelo decisor-chave. No entanto, como se trata de um ambiente organizacional envolvendo um conjunto relativamente estável de atores, a abordagem para decidir e os termos de acordo foram mudados numa direção avaliada como desfavorável pelo decisor-chave (em função da assimetria de responsabilidades acordadas) visando a melhorar, no presente, uma imagem ruim decorrente das interações ocorridas no passado, e, visando as interações (e intenções) futuras já visualizadas pelo decisor-chave.

A problemática a ser discutida, no caso, pode ser ilustrada pelo dilema dos prisioneiros. Nesse dilema, o que ocorre é que quando cada parte envolvida atua de forma a maximizar seu retorno - isto é, as partes envolvidas não cooperam entre si - individualmente o resultado é o pior para cada uma das partes; já se houvesse a cooperação, o resultado seria maximizado

para cada uma delas. O problema, pela configuração do dilema do prisioneiro, é que não há perspectiva de interação futura – e, conseqüentemente, de cooperação - por isso, cada participante tenderia a maximizar individualmente o seu retorno e obter exatamente o oposto (AXELROD, 1990, p.7-12).

O que se conclui desse caso é que no campo das decisões estratégicas em um ambiente organizacional, uma mudança de tática de decisão - de um enfoque de convencimento para um enfoque de negociação - pode ser influenciado não somente pela interligação entre decisões passadas e futuras (HAMMOND *et al*, 1999, p.149), mas também pelas relações passadas e futuras entre os participantes do processo decisório e, conseqüentemente, pode afetar o conteúdo das decisões tomadas.

A proposição 05 do Quadro 23 refere-se a um conjunto de metadecisões que um principal decisor-chave pode precisar tomar ao longo de um processo decisório: que fases do processo decisório desenvolver sozinho; quando envolver outros participantes; quando apenas trocar informações e quando se esforçar no convencimento, e essas metadecisões podem ser função da perspectiva temporal da solução envolvida e de como lidar com os riscos envolvidos.

A contribuição acadêmica dessa proposição 05 refere-se à confirmação empírica de uma metadecisão que Wang (2000) menciona, ou seja, diferentes estilos de decisão podem se fazer necessários ao longo de um processo decisório. O caso F_NEST propiciou ainda uma constatação adicional: esses diferentes estilos podem estar associados às diferentes fases do processo - as partes iniciais (definição de um problema e dos objetivos) podem ser desenvolvidas somente pelo próprio decisor-chave; no desenvolvimento da solução há troca de informações e, nas fases finais, análise e decisão, além de troca de informações, há também o convencimento (estilo de “venda”, de TANNENBAUM e SCHMIDT, 1958).

A contribuição acadêmica relacionada às proposições 06, 07 do Quadro 23 e a proposição 10 do Quadro 24 decorre da constatação empírica de que, eventualmente, algumas metadecisões num processo decisório podem não se fazer necessárias: no caso G_PROJ observou-se que os objetivos já tinham sido definidos num processo decisório anterior e que não havia necessidade de decidir como estruturar quais informações: a maneira com que as informações precisariam ser organizadas e apresentadas pode, eventualmente, já estar definida a priori (como no caso de um edital para submissão de propostas de projetos no âmbito de uma

agência de fomento); no caso G_TEC (um caso que tratou da escolha entre desenvolver uma tecnologia nova localmente ou adquirir um pacote fechado importado) observou-se a emergência de uma nova alternativa durante o início da implementação de uma decisão anterior, mas essa nova alternativa não mudou o problema ou a situação que estava sendo resolvida, portanto, não houve necessidade de se redefinir a situação ou o problema.

Em resumo, dependendo de como uma decisão subsequente se interliga com a anterior ou de como determinadas atividades inerentes a um processo decisório são estabelecidas a priori, é possível que determinadas metadecisões não se façam necessárias.

As proposições 08 e 11 do Quadro 24 referem-se à metadecisão referente à escolha das táticas ativas durante a fase de análise das alternativas.

A proposição 08, desenvolvida no âmbito de um processo decisório relativo a um projeto de natureza tecnológica (caso G_PROJ), sugere que a escolha das táticas de análise pode estar associada à natureza do conteúdo da alternativa, aos objetivos que se pretende alcançar com a tática, e aos critérios que eventuais partes interessadas envolvidas analisarão a alternativa em questão.

A contribuição dessa proposição para a metadecisão “como escolher uma tática de análise” deriva da seguinte reflexão que um decisor-chave possivelmente tenha que desenvolver: 1) Qual a técnica analítica mais apropriada para se avaliar uma determinada alternativa considerando as características específicas dessa alternativa?; 2) Qual é o propósito da avaliação: dar uma aparência de racionalidade ao processo analítico ou efetivamente descartar/validar as alternativas sob análise? 3) E, quando houver o envolvimento de partes interessadas importantes, por quais critérios as alternativas serão analisadas por essas partes interessadas de que forma a análise a ser efetuada identificará o atendimento a esses critérios?

A proposição 11 originou-se na constatação de que durante a fase de análise, diferentes processos analíticos com diferentes graus de estruturação no processamento das informações podem ser simultaneamente empregados. Por exemplo, no caso G_TEC observou-se a ativação de uma tática de análise de custo (tática estruturada) e uma tática de persuasão racional (tática não estruturada). Ambas apontaram para a mesma direção, ou seja, descarte da tecnologia chinesa. Mas e se os resultados das análises fossem contraditórios? Qual tática

deveria ter maior peso? Dessa forma, a proposição 11 sugere que, no caso de ativação de táticas com diferentes graus de estruturação, os decisores precisam definir critérios para decidir quais táticas deverão ter maior peso na escolha da alternativa ou se deverão ter o mesmo peso, como sugerem Blattberg e Hoch (1990, p.887).

5.2.2 Contribuições derivadas das análises intercasos

A proposição 12 do Quadro 25 sugere que determinadas metadecisões de processo, em determinadas situações, pode transcorrer da seguinte maneira: quando um decisor-chave possui conhecimento elevado dos elementos de uma decisão e quando há uma situação de pressão elevada, toda a solução pode acabar sendo desenvolvida por esse decisor, mas dependendo das características de personalidade desse decisor, a decisão final só é tomada com a participação de outros indivíduos que ele considerar que devem estar de acordo com a solução desenvolvida e, se necessário ainda, compartilhar com os demais participantes os riscos envolvidos.

Essa proposição complementa a proposição 05 no sentido de que determinados fatores podem levar à adoção de um determinado estilo de liderança para parte do processo, mas por outro, de que a escolha por determinados estilos de decisão (ou metadecisões sobre o estilo de decisão) podem ser “preferenciais” ou, eventualmente, até “invariantes”, mesmo sob determinadas diferenças em termos condições contextuais, mas que se inserem no âmbito desta proposição) se assumir-se que determinadas características de personalidade do decisor-chave podem ser estáveis por serem congênitas (ANDERSEN, 1999).

A proposição 13 do Quadro 25 sugere que, quando a percepção de duração do efeito da decisão a ser tomada for elevada, quando o nível de conhecimento sobre os elementos da decisão também o for, e quando a natureza do problema e da solução envolver aspectos técnicos, os responsáveis pela implementação da decisão também serão envolvidos nas fases finais do processo decisório (análise e/ou decisão) - independentemente se o processo decisório iniciou-se pela equipe técnica responsável pela implementação da decisão ou pela Alta Direção.

Embora o decisor-chave tivesse alto nível de conhecimento e pudesse ter decidido sozinho, ele optou por envolver a equipe técnica responsável pela implementação da decisão. Vroom

(2000) sugere que quando a significância da decisão for elevada e o nível de conhecimento do decisor sobre a decisão a ser tomada for elevada, quando a importância e a probabilidade do comprometimento da equipe envolvida no processo decisório for elevada, o decisor pode decidir sozinho. Por outro lado, se o nível de comprometimento da equipe for baixo, Vroom (2000, p.87) recomenda que o decisor consulte o grupo e decida ou até mesmo delegue a decisão.

Tendo em vista que não foi possível investigar a influência do comprometimento das equipes envolvidas nos casos investigados, a questão que se coloca é a seguinte: assumindo-se que o decisor-chave pudesse tomar a decisão sozinho nos casos F_ABU e G_TEC e, assumindo-se que a probabilidade de comprometimento da equipe fosse alta, seria razoável tomar decisões desse porte sozinho? Pelo menos nos casos F_ABU e G_TEC não há indícios de que haveria baixa probabilidade de comprometimento da equipe executora e, mesmo assim, a decisão não foi tomada individualmente pelos diretores envolvidos, e sim coletivamente.

Enfim, essa é uma provocação adicional que se objetiva deixar para estudos futuros.

A proposição 14 do Quadro 26 sugere que a metadecisão de se aumentar a “estruturação analítica” das informações ao longo das fases de um processo decisório pode ocorrer em função de determinadas características do processo decisório, tais como: 1) pouco conhecimento sobre técnicas mais analíticas para tratar as informações nas fases iniciais do processo decisório; 2) uma percepção de que nas fases iniciais a relação esforço-benefício em termos de um aprofundamento analítico mais estruturado possa não ser vantajoso; 3) possibilidade do decisor-chave ter que justificar a decisão no futuro; 4) percepção da duração do efeito da decisão elevado e, também em função de características mais específicas relacionadas ao conteúdo da decisão, tais como, 5) o elevado grau de novidade da solução (no caso, solução nova) e, 6) a necessidade de ter que aumentar o conhecimento acerca do conteúdo dos elementos de uma decisão para se tomar a decisão.

Essas seis condições, com exceção da primeira, tratam-se de julgamentos intuitivos no sentido proposto por Hammond (1996), citado por Dunwoody (2000, p.36), uma vez que, certamente, envolvem velocidade no processamento e avaliação baseada na percepção e baixa rastreabilidade, ou seja, a intuição é ativada ao longo das fases de um processo decisório para

se decidir se o processamento das informações em relação ao conteúdo da decisão deve ser analiticamente mais estruturado ou não.

Dessa forma, a contribuição acadêmica dessa proposição refere-se tanto à explicação de uma situação que pode levar a uma “estruturação analítica” crescente ao longo do processo decisório como à conclusão de que nas decisões estratégicas - sejam seus processos baseados em táticas estruturadas ou não – as decisões no nível metadecisório (ou seja, por exemplo, a decisão sobre a escolha de uma tática mais analítica ou menos analítica) - tendem a ser sempre intuitivas.

A proposição 15, apresentada no Quadro 26, procura explicar quais situações podem levar a um decisor-chave a concentrar seu esforço de “influência” nas fases iniciais do processo decisório ou nas fases finais.

A estratégia de influência nas fases iniciais pode acontecer quando a pressão for elevada, quando o nível de conhecimento do conteúdo dos elementos de decisão for baixo, quando houver a percepção da necessidade de se gerarem conhecimentos acerca do conteúdo dos elementos de decisão, e quando se constatar que há discordâncias quanto à solução visualizada. Nesse caso, o processo de influência pode decorrer, ainda na fase de geração de alternativas, pela substituição de participantes no processo decisório para que essa solução visualizada possa ser analisada e decidida, possivelmente, com as pessoas que apoiem essa solução (ou na melhor das hipóteses, apresentem menos restrições).

A estratégia de influência nas fases finais pode emergir quando o nível de pressão e a percepção da necessidade de novos conhecimentos acerca dos elementos de uma decisão forem baixos e o nível de conhecimento dos elementos de decisão for alto.

Contrastando-se as duas estratégias, pode-se inferir que a situação de pressão elevada aliada ao baixo conhecimento inicial levou o decisor-chave a escolher uma solução que apresentava limitações e, por isso, teve que recorrer a um esforço de influência ainda na fase inicial (no caso, de geração de alternativa e, possivelmente, correr mais riscos. Já na situação em que o decisor-chave estava submetido a uma situação de baixa pressão e de elevado conhecimento inicial, possivelmente, pela maior certeza em relação à solução visualizada, ele tenha se sentido mais seguro para exercer a influência nas fases finais do processo decisório.

Dessa forma, considerando-se estudos futuros, faz-se o seguinte questionamento: estariam os processos decisórios, cujos processos de influência sejam exercidos nas fases iniciais, mais susceptíveis a falhar do que os processos decisórios cujos processos de influência se desenvolvam mais nas fases finais?

A proposição 16 (Quadro 27) decorre da constatação de que pode haver uma inter-relação entre a aplicação de “influência” e a “estruturação analítica” das táticas ativadas nos processos decisórios dependendo do nível percebido de duração do efeito da decisão e da pressão: quando o nível de percepção de duração do efeito da decisão for elevado e a pressão for baixa, observou-se que o esforço de “influência” foi exercido mediante táticas analiticamente estruturadas; quando o nível de percepção de duração do efeito da decisão for baixo e a pressão for alta, observou-se que o esforço de “influência” foi exercido mediante táticas analiticamente não estruturadas.

A contribuição acadêmica que se identificou nessa proposição refere-se ao fato de que determinadas situações, conforme anteriormente mencionado, podem levar o decisor-chave a adotar abordagens metadecisórias em relação ao esforço de “estruturação analítica” e ao esforço de “influência” opostos entre si, sem afetar negativamente a satisfação com o processo decisório ou com a decisão tomada (como nas demais proposições desenvolvidas).

A proposição 17 (Quadro 27) refere-se a uma constatação de que pode existir uma associação entre a “estruturação analítica” de uma tática e o envolvimento dos níveis hierárquicos, dependendo da combinação da situação das variáveis “formação do decisor-chave”, “natureza da solução” e “tipo novidade da solução”, conforme apresentado a seguir:

- Quando a formação do decisor-chave for “administrativa”; quando a natureza da solução envolver aspectos “técnicos e administrativos” e quando se tratar de uma solução “modificada”, é possível que à medida que haja envolvimento crescente dos níveis hierárquicos inferiores, busque-se também ativar táticas que apresentem maior “estruturação analítica”.
- Quando a formação do decisor-chave for “técnica”, a natureza da solução for “técnica” e a solução for “nova”, é possível que à medida que haja envolvimento crescente dos

níveis hierárquicos inferiores, busquem-se também ativar táticas que apresentem menor “estruturação analítica”.

Essas diferenças nas formas como a “estruturação analítica” pode vir a ser ativada à medida que os níveis hierárquicos inferiores são envolvidos é intrigante: que razões poderia estar explicando essa suposta lógica entre “formação do decisor-chave”, “natureza da solução”, “tipo novidade da solução” “dependência participativa” e “estruturação analítica”? Trata-se de uma outra questão a ser investigada em estudos futuros.

A proposição 18, apresentada no Quadro 28, sugere que o “tipo novidade de uma solução” a ser desenvolvido pode ser explicado em função da percepção de risco, segundo a seguinte lógica: 1) quando a predisposição ao risco não for nem alta e nem baixa, quando o nível de pressão for baixo e houver tempo disponível para se desenvolver uma solução, essa solução pode ser uma solução nova; já se o nível de pressão for alto e o tempo disponível reduzido, a solução tende a ser modificada; 2) quando a percepção do risco for baixa e o nível de pressão também o for, a solução a ser desenvolvida será uma solução modificada; e 3) quando a percepção do risco for alta e o nível de pressão for alto, a solução a ser desenvolvida será uma solução nova.

As situações 2) e 3), em que a predisposição de risco encontra-se claramente definida (baixa ou alta), parecem apresentar um alinhamento à teoria prospectiva de Kahneman e Tversky (1979); no caso das situações em que a percepção de risco é intermediária, aparentemente não se apresentam alinhadas. Portanto, quando houver tempo disponível para se desenvolver uma solução, e quando a predisposição de risco encontrar-se num nível intermediário, é possível que a teoria prospectiva apresente restrições de aplicabilidade.

Embora seja conhecido o fato de que decisões em ambientes organizacionais possam ser interligadas, a última das proposições desse estudo - a de número 19 (Quadro 28), - sugere que as interligações dessas decisões podem afetar também os processos metadecisórios, ou seja, a maneira de decidir como decidir em uma decisão pode ser afetada pela decisão passada ou pode vir a afetar as decisões futuras.

5.2.3 Contribuições metodológicas

O presente estudo inovou em termos metodológicos para o estudo de decisões estratégicas nos seguintes pontos: 1) no estabelecimento de uma metodologia que permite comparar as “entradas” e “saídas” de qualquer processo decisório na forma de nível de conhecimento acerca dos elementos de uma decisão e, com isso, identificar a variação do conhecimento gerado pelo processo em relação ao conhecimento inicial desses elementos, e comparar o desempenho de diferentes processos decisórios. Ou seja, os processos decisórios em si podem ser tratados, num primeiro instante, como uma caixa-preta, para, num momento subsequente, somente aqueles processos que apresentarem um desempenho muito bom ou muito ruim sejam selecionados e investigados com maior profundidade, conforme o objetivo de pesquisa que se queira alcançar; 2) desenvolvimento de uma metodologia que permite a investigação do interior da “caixa-preta” baseada em construções de variáveis, cuja escala pode ser configurada de acordo com o interesse do pesquisador, seja com base na teoria, seja com base nas observações empíricas, (como efetuado no presente estudo) sem requerer métodos estatísticos complexos.

5.3 Implicações para a prática

A contribuição central que o estudo espera trazer para o campo da teoria e prática da decisão no âmbito organizacional, é a de que um decisor-chave, para ter controle sobre o conteúdo de uma decisão, precisa também ter o controle sobre o processo decisório. Para ter esse controle sobre o processo decisório, propôs-se que seis variáveis – “fase do processo”, “influência”, “dependência participativa”, “estruturação analítica”, “temporalidade da solução” e “novidade da solução” - sejam racionalmente refletidas pelo decisor-chave, *ex-ante* e ao longo do desenrolar de um processo decisório.

Um decisor-chave diante de uma situação que demande a tomada de uma decisão - levando em consideração os diferentes fatores contextuais em que a decisão será desenvolvida e sua predisposição aos riscos - precisa refletir e decidir sobre três grupos de informações:

- a) Sobre aquilo que ele sabe e sobre aquilo que vai precisar saber em relação ao conteúdo dos elementos de um processo decisório (do problema, dos objetivos – inclusive,

eventualmente, dos outros participantes do processo decisório - das alternativas, das conseqüências dessas alternativas, dos riscos envolvidos e das decisões interligadas);

- b) Sobre o processo decisório em si: 1) quais fases o decisor-chave desenvolverá sozinho e quais deverão ter, necessariamente, a participação de outras pessoas, e quem serão essas pessoas? Quem eventualmente não deve participar? 2) Como se dará o processo de influência com essas pessoas ao longo dessas fases: Troca plena de informações? Convencimento? Troca limitada de informações? 3) Como o processamento das informações, em cada fase do processo e nos processos de influência em relação ao conteúdo da decisão, deverá ser conduzido: vale a pena investir tempo e, eventualmente, dinheiro em um processamento mais estruturado, ou o processamento das informações pode seguir um processo mais intuitivo?
- c) Sobre o grau de novidade da solução necessária e temporalidade envolvida e considerando-se o grau de risco que se esteja predisposto a correr: 1) Necessita-se de uma solução nova, de uma solução modificada ou, eventualmente, uma solução existente atenderia aos seus objetivos? 2) E, para quando essa solução precisaria ser disponibilizada: para agora, com implicações imediatas; para agora e depois, ou seja, com implicações imediatas e planejadas para futuro ou a solução precisará gerar impactos somente no futuro?

Complementarmente a esse processo “esquartejado” de análise sobre o processo decisório, outra possível contribuição prática pode ser associada aos padrões metadecisórios identificados a partir dos casos investigados.

Esses padrões de associação entre as variáveis que fundamentam as questões apresentadas no bloco anterior podem funcionar como um elemento facilitador do processo metadecisório: ao invés de o decisor-chave responder isoladamente a cada uma das questões acima formuladas, a busca das respostas poderia ser efetuada considerando-se pares de variáveis, por exemplo: Quem envolver em que fase? Quem influenciar e como? Como estruturar o processamento das informações ao longo das fases? E assim por diante. E nesse sentido, é possível que esses padrões de associações entre pares de variáveis metadecisórias representados visualmente como “linhas retas”, “formas geométricas” ou, genericamente, como “mapas cognitivos”, possam funcionar como uma regra simplificadora para o planejamento do processo metadecisório. Assim, essa forma de planejamento poderia ser operacionalizada não como um roteiro a ser seguido rigidamente, mas como um esboço mental de como o processo decisório

deveria se desenvolver. Essa forma de organização mental se alinha com a idéia da metadecisão de planejamento, na sua perspectiva de estratégia de desenvolvimento da solução proposta por Mintzberg *et al* (1976, p. 261).

5.4 Estudos futuros

Estudos futuros podem ser desenvolvidos focalizando algumas das limitações, bem como dar continuidade e aprofundamentos às contribuições acadêmicas deste estudo, e buscando respostas à questionamentos, alguns já mencionados no item anterior.

5.4.1 Explorando as limitações

Em primeiro lugar, as conclusões do presente estudo - em especial as proposições - foram desenvolvidas num único contexto organizacional. Essas proposições precisam ser testadas em outros contextos organizacionais para avaliar a disseminação da aplicabilidade dessas proposições. Adicionalmente, novos contextos organizacionais podem levar à elaboração de novas proposições.

Em segundo lugar, o modelo empírico metadecisório certamente também precisa ser avaliado em outros contextos organizacionais e outras variáveis contextuais que não foram detectadas no presente estudo e que podem influenciar o processo metadecisório, precisam ser incluídas nesse modelo.

Em terceiro lugar, a pesquisa dependeu fortemente da capacidade de o decisor-chave recordar-se dos detalhes do processo decisório. Assumindo-se que o nível metadecisório aparentemente será sempre um processo intuitivo, desenvolver um estudo análogo, acompanhando e questionando o decisor-chave à medida que um processo decisório se desenvolver, poderia trazer um conjunto de informações muito mais consistentes e detalhadas sobre cada metadecisão tomada.

Em quarto lugar, parte das variáveis metadecisórias – por exemplo, “influência” e “estruturação analítica” – foi investigada sob condições de elevada subjetividade e, portanto, muito dependente da interpretação do pesquisador. Estudos futuros demandarão o desenvolvimento de aperfeiçoamentos metodológicos na definição operacional dessas

variáveis bem como das suas respectivas escalas e categorias de mensuração. De uma maneira geral, as escalas construídas para as quatro variáveis metadecisórias de processo investigadas apresentam limitações, em maior ou menor intensidade. Há necessidade de aperfeiçoamento no processo de construção das escalas (e respectivas categorias) bem como o desenvolvimento de métodos para validar os resultados em relação ao uso dessas escalas.

Em quinto lugar, as variáveis metadecisórias de conteúdo no presente estudo não foram investigadas diretamente, mas indiretamente, assumindo-se que as características da solução encontrada definida pelas variáveis de “tipo novidade” e “temporalidade da solução” corresponderam às características esboçadas dessa solução. Estudos precisariam ser desenvolvidos para reavaliar e aprofundar como se desenvolvem esses esboços. Uma abordagem interessante a se investigar nesse contexto são as decisões interligadas. Nas situações em que decisões são tomadas levando em consideração decisões que precisarão ser tomadas no futuro, é possível que as metadecisões de conteúdo (ou seja, o esboço de uma solução) relativas às decisões interligadas subseqüentes possam estar sendo tomadas mesmo antes do processo decisório da decisão interligada subseqüente tenha sido inicializado, ou alternativamente, o processo decisório da decisão interligada subseqüente já se iniciou. Um caso observado no presente estudo é o caso F_ABU onde uma decisão foi tomada visando o presente e preparar o terreno para uma decisão futura, no caso a implantação de uma linha de produção dedicada. Estudos aprofundando processos decisórios envolvendo decisões interligadas constituem um caminho promissor para se investigar diretamente as metadecisões de conteúdo.

5.4.2 Continuidade e aprofundamento das pesquisas

Como sugestões para investigações futuras, apresentam-se as seguintes proposições de trabalho:

- a) Conforme identificado nos casos, ao longo das fases do processo decisório, táticas com diferentes graus de “estruturação analítica” podem se fazer necessárias. É possível que os resultados encontrados em relação a essa metadecisão tenham sido afetados porque os decisores-chave entrevistados não dominam técnicas mais estruturadas, especialmente nas fases iniciais de um processo decisório. Um estudo investigativo poderia ser conduzido a partir da identificação de um decisor-chave mais próximo do

- “ideal” (ou seja, um decisor que tenha o mais alto nível de conhecimento sobre técnicas de decisão para as diferentes fases de um processo decisório). Esse estudo teria por objetivo melhorar a compreensão dos critérios ou das razões que levaram esse decisor-chave a escolher essa ou aquela tática, com maior ou menor grau de “estruturação analítica” em cada fase do processo decisório. Certamente um estudo dessa natureza poderia identificar novas variáveis a serem incorporadas em revisões futuras do modelo metadecisório empírico.
- b) As análises das metadecisões foram concentradas nos casos e nos pares de variáveis metadecisórias em que se constatou a emergência de uma lógica dessa natureza. Um caso (F_PEMP) não apresentou nenhuma lógica de associação entre nenhuma das metadecisões tomadas para o nível de significância adotado. Nos demais casos, em diversos pares de variáveis metadecisórias, também não houve a emergência de alguma lógica de associação entre as metadecisões. Não foi desenvolvida nenhuma análise para tentar explicar porque essas associações lógicas não foram constatadas. Dessa forma, duas questões poderiam ser investigadas: 1) Haveria, subjacente a esse caso, alguma outra lógica metadecisória? 2) Haveria algum fator (ou conjunto de fatores) que dificulte que as metadecisões sejam tomadas segundo algum padrão lógico?
- c) No presente estudo as formas geométricas foram utilizadas para ilustrar as diferentes associações lógicas identificadas entre pares de variáveis encontrados nos casos. Novos estudos poderiam ser desenvolvidos no intuito de verificar se uma visualização *ex-ante* do processo decisório, mediante o uso dessas formas geométricas, poderiam de fato ser utilizadas por um decisor-chave como uma regra simplificadora para um planejamento sobre as metadecisões a serem tomadas ao longo do processo decisório.
- d) Se por um lado “linhas retas” e “formas geométricas” podem ser consideradas mapas cognitivos do processo decisório e, portanto, possíveis contribuições no âmbito da psicologia cognitiva aplicada à processos decisórios, por outro lado, há a necessidade de se aperfeiçoar muito em termos metodológicos a investigação do lado intuitivo do processo decisório. A definição operacional utilizada para investigar o grau de estruturação das táticas ativadas foi baseada numa avaliação subjetiva e numa única centrada na existência ou não de alguma forma sistematizada utilizada para processar o conteúdo das informações. Estudos focados, utilizando-se de metodologias de pesquisa

mais estruturadas com um conjunto de critérios melhor definidos (tomando por base, por exemplo, a caracterização das tarefas propostas por Hammond *et al*, 1987, citado por Dunwoody *et al*, 2000) precisam ser desenvolvidos para se compreender melhor essa perspectiva do processo metadecisório.

- e) Embora o presente estudo tenha levado em consideração que múltiplas variáveis podem afetar um processo decisório, não se tratou de um estudo envolvendo técnicas de análise multivariada. Estudos futuros, com uma base maior de casos, poderiam ser desenvolvidos visando a analisar o efeito simultâneo das diferentes variáveis contextuais ao processo decisório e metadecisório e, com isso, testar as proposições apresentadas no presente estudo e/ou desenvolver novas proposições.
- f) Supondo-se que as características de personalidade possam, de fato, ser consideradas como fatores independentes da situação de decisão e supondo-se que, de fato, o estilo de decisão dominante, associado aos gerentes mais efetivos, seja o intuitivo (ANDERSEN, 1999), como decisores-chave, cujo estilo dominante fosse menos intuitivo, deveriam agir para tomar decisões de qualidade?
- g) Os casos selecionados referem-se a processos decisórios em que os decisores-chaves entrevistados se manifestaram satisfeitos com a decisão tomada e o processo decisório. Um estudo que poderia ser desenvolvido é a identificação de diferenças que possam surgir nas metadecisões quando os decisores-chave não se manifestarem satisfeitos. O processo de avaliação da satisfação poderia incluir também a consideração da perspectiva de outros atores importantes do processo decisório e elaborar a mesma investigação mencionada acima.
- h) Somente um dos casos investigados envolveu uma situação de conhecimento inicial acerca do conteúdo dos elementos de uma decisão baixo. Novos estudos poderiam ser desenvolvidos objetivando entre o processo de decidir como decidir para situações de conhecimento inicial “ultrabaixo”.
- i) O presente estudo investigou as táticas ativadas de maneira indireta. Outros estudos poderiam tentar investigar o impacto das táticas ao longo do processo decisório e tentar identificar aquelas que apresentam maior impacto em termos do conhecimento gerado

ao longo do processo decisório. A metodologia desenvolvida para avaliar o nível de conhecimento sobre os elementos da decisão a ser tomada poderia ser empregada nesse processo como uma “ponta de prova cognitiva” para avaliar “a evolução do conhecimento”, tática após tática, ou blocos de táticas e, com isso, possivelmente identificar aquelas que maior impacto geram no conhecimento do conteúdo dos elementos de uma decisão.

- j) Outro estudo que pode ser desenvolvido é a avaliação da aplicação da “ponta de prova cognitiva” após a decisão ter sido implementada. A idéia seria usar essa avaliação como um “sensor da qualidade” do processo e da decisão tomada, à luz das informações que foram obtidas após a implementação da decisão e, com isso, identificar partes do processo decisório que possam ter apresentado falhas, visando ao aprendizado futuro.

6 REFERÊNCIAS

ALEXANDER, E. R. *The design of alternatives in organizational contexts, a pilot study. Administrative science quarterly*. [S.l.], v. 24, [s.n.], p.382-404, 1979 *apud* SCHWENK, Charles R. *Cognitive simplification processes in strategic decision-making. Strategic management journal*. [S.l.], v.5, n.2, p.111-128, 1984.

ANDERSEN, Jon Aarum. *Intuition in managers: are intuitive managers more effective? Journal of Managerial Psychology*. MCB University Press, v.25, n.1, p.46-67, 2000.

AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984. *In*: BAZERMAN, Max H. e NEALE, Margaret A. **Negociando racionalmente**. Atlas: São Paulo, 1995.

AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. London: Pingouin, 1990.

BEACH, Lee Roy e MITCHELL, Terence R. *A contingency model for the selection of decision strategies. Academy of Management Review*. [S.l.:S.v.], p.439-449, July 1978.

BAZERMAN, Max H. **Judgment in managerial decision making**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

BAZERMAN, Max H. e NEALE, Margaret A. **Negociando racionalmente**. Atlas: São Paulo, 1995.

BELL, David E., RAIFFA, Howard e TVERSKY, Amos. **Decision making: descriptive, normative and prescriptive interactions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

BLATTBERG, Robert C. e HOCH, Stephen J. *Database models and managerial intuition: 50% model + 50% manager. Management science*. [S.l.], v. 36, n.8, August, p.887-899, 1990.

BOURGEOIS, L. J. *Performance and consensus. Strategic Management Journal*. [S.l.], v.1, n.3, p.227-248, Jul-Sep 1980.

BUTLER, Richard. *Decision-making research: its uses and misuses. A comment on Mintzberg and Waters: 'Does decision get in the way?'*. In: *Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrews and Butler. Organization studies*. [S.l.], v. 11, n. 1, p.1-16, 1990.

BUTLER, R. DAVIES, L., PIKE, R. e SHARP, J. *Strategic investment decision-making: complexities, politics and processes. Journal of management studies*. [S.l.], v.28, [s.n.], p.395-415, 1991. In: RAJAGOPALAN, Nandini, RASHEED, Abdul. M. A. e DATTA, Deepak, K. *Strategic decision processes: critical review and future directions. Journal of management*. [S.l.], v.19, n.2, p.349-384, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5^a ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHURCHMAN, C. W. *Challenge to reason*. New York: Mc Graw Hill, 1968 *apud* KICKERT, Walter J. M. e van GIGCH, John P. *A metasystem approach to organizational decision-making. Management Science*. [S.l.], v. 25, n. 12, p.1217-1231, December 1979.

CLARK, Kim B. e WHEELWRIGHT, Steven C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Free Press, 1993.

CLEMEN, Robert T. e REILLY, Terence. **Making hard decisions**. 2nd ed. Pacific Grove: Duxbury Thomson Learning, 2001.

COURTNEY, Hugh e LOVALLO, Dan. *Bringing rigor and reality to early-stage R&D decisions. Research Technologi Management*. [S.l.]. [v.47], [n.5], p.40-45, Sept/Oct 2004.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas**. São Paulo, 2004. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Universidade de São Paulo.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4a. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

DHAR, Ravi. *To choose or not to choose: this is the question. Advances in consumer research*. [S.l.], v. 19, [s.n.], p.735-738, 1992.

DE LEEUW, A. C.J. **Organization science and system theory**. Stenfert Kroese, Leiden, 1974 *apud* KICKERT, Walter J. M. e van GIGCH, John P. *A metasystem approach to organizational decision-making. Management science*. [S.l.], v. 25, n. 12, p.1217-1231, December 1979.

DEAN, James W, Jr. e SHARFMAN, Mark P. *The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. Decision sciences*. [S.l.], v. 24, n.6, Nov/Dec 1993.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento e SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, Marcelo e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. (org.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENZIN, N.K. **The research act**. (3rd. ed) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. *In*: FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DUNWOODY, Philip T., HAARBAUER, Eric., MAHAN, Robert P., MARINO, Christopher e TANG, Chu-chun. *Cognitive adaptation and its consequences: a test of cognitive continuum theory. Journal of behavioral decision making*. [S.l.], v.13, n.1, p.35-54, 2000.

EDEN, C. *On the nature of cognitive maps. Journal of management studies*. [S.l.], v.29, n.3, p.261-265, 1982.

EDWARDS, W and FASOLO, B. *Decision technology. Annu. Rev. Psychol.* [S.l.], [s.v.], p.581-606, 2001.

EISENHARDT, Kathleen M. e BOURGEOIS, L. J. *Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. Academy of Management Journal.* [S.l.], v.31, n.4, p.737-770, 1988.

EISENHARDT, Kathleen M. *Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of management journal.* [S.l.], v.12, [s.n.], p.543-576, 1989.

_____. *Building theories from case study research. Academy of Management Review.* [S.l.], v. 14, n.4, p.532-550, 1989.

_____. *Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of Management Journal.* [S.l.], v.12, [s.n.], p.543-576, 1989.

_____. *Strategy as strategic decision making. Sloan Management Review.* [S.l.], [v.40], [n.3], p.65 – 72, Spring 1999.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORBES, Daniel P. e MILLIKEN, Frances J. *Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. Academy of management review.* [S.l.], v. 24, n.3, p.489-505, 1999.

FREDRICKSON, James W. e MITCHELL, Terence R. *Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. Academy of management journal.* [S.l.], vol. 27, n.2, p.399-423, 1984.

FRENCH, J. e RAVEN, B. H. **The bases of social power.** In: **Studies of Social Power.** D. Cartwright, ed. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. In: LUSSIER, Robert N. e ACHUA, Christopher F. **Leadership: Theory, Application, Skill development.** 2ed. Minnesota: Thompson South-Western, 2004.

GENTNER, D. *Structure-mapping: A theoretical framework for comparison. Cognitive Sci.* [S.l.], [n.7], p.155-170, 1983. In: NADLER, J.; THOMPSON, L. e VAN BOVEN, L.

Learning negotiation skills: four models of knowledge creation and transfer. Management science. [S.l.], v.49, n.4, p.529-540, April 2003.

GERRING, John. *What is a case study and what is it good for? American Political Science Review.* [S.l.], v.98, n.2, May 2004.

GLASER, B. e STRAUS, A. The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967. In: EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of management journal.* [S.l.], v.12, p.532-550, 1989.

GLUECK, W. F. **Business policy: Strategy formulation and management action.**: New York: McGraw-Hill, 1976 *apud* SCHWENK, Charles R. *Cognitive simplification processes in strategic decision-making. Strategic management journal.* [S.l.], v.5, n.2, p.111-128, 1984.

GOLUB, Andrew Lang. Decision analysis: an integrated approach. New York: Wiley, 1997 *apud* DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas.** São Paulo, 2004. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Universidade de São Paulo.

GORDON, W. J. J. *Synectics.* New York: Harper & Row, 1961. In: SCHWENK, Charles R. *Cognitive simplification processes in strategic decision-making. Strategic management journal* (pre-1986), v. 5, n.2, Apr-Jun 1984.

GRANDORI, Anna. *A prescriptive contingency view of organizational decision making. Administrative Science Quarterly.* [S.l.], [v. 29], [s.n.], p.192-209, June 1984.

GREGORY, Robin e KEENY, Ralph L. *Creating policy alternatives using stakeholder values. Management science.* [S.l.], v.40, n.8, August 1994.

HAMBRICK, Donald C. e MASON, Phyllis A. *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. Academy of management review.* [S.l.], v.9, n.2, p.193-206, 1984.

HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L. e RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMMOND, K. R. **Human judgment and social policy: irreducible uncertainty, inevitable error, unavoidable injustice.** New York: Oxford University Press, 1996. In: DUNWOODY, Philip T., HAARBAUER, Eric, MAHAN, Robert P., MARINO, Christopher e TANG, Chu-chun. *Cognitive adaptation and its consequences: a test of cognitive continuum theory.* *Journal of behavioral decision making.* [S.l.], v.13., n.1, p.35-54, 2000.

HARRIS, S. e SUTTON, R. *Functions of parting ceremonies in dying organizations.* *Academy of management journal.* [S.l.], v.20, [s.n.], p.5-30, 1986 In: EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research.* *Academy of Management Review.* [S.l.], v. 14, n.4, p.532-550, 1989.

HARRISON, E. Frank. **The managerial decision making process.** 5th. Ed. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1999 *apud* HARRISON, E. Frank e PELLETIER, Monique A. *The essence of management decision.* *Management decision.* [S.l.], v. 38, n. 7, p.462-469, 2000.

HARRISON, E. Frank e PELLETIER, Monique A. *The essence of management decision.* *Management decision.* [S.l.], v. 38, n. 7, p.462-469, 2000.

HARRISON, Michael I. e PHILIPS, Bruce. *Strategic decision making: an integrative explanation.* *Research in the Sociology of Organizations.* Jai Press Inc., v.9, [s.n.], p.319-358, 1991.

HOFER, C. W e SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts.** West, St. Paul, Minnesota, 1978 *apud* SCHWENK, Charles R. *Cognitive simplification processes in strategic decision-making.* *Strategic management journal.* [S.l.], v.5, n.2, p.111-128, 1984.

HOWARD, Ronald A. Decision analysis: practice and promise. *Management Science.* [S.l.], v.34, n.6, p.679-695, 1988 *apud* DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas.** São Paulo, 2004. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Universidade de São Paulo.

HICKSON, David J., BUTLER, R. J., CRAY, D., MALLORY, G. R. e WILSON, D. C. **Top decisions: Strategic Decision-Making in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

HUFF, A.S. *Evocative metaphors*. *Human systems management*. [s.l.], 1, 1980, p.1-10. In: SCHWENK, Charles R. *Cognitive simplification processes in strategic decision-making*. *Strategic management journal* (pre-1986). [S.l.], v. 5, n.2, Apr-Jun 1984.

ISENBERG, Daniel J. *How managers think*. *Harvard Business Review*. [S.l.:s.v.] , p.81-90, November-December 1984.

JANIS, I. L. e MANN, L. *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Press. In: JANIS, Irving L. *Crucial decisions: leadership in policymaking and crisis management*. New York: Mc. Millan, 1989.

JANIS, Irving L. **Crucial decisions: leadership in policymaking and crisis management**. New York: Mc. Millan, 1989.

JOHANSEN, Leif. *The bargaining society and the inefficiency of bargaining*. *Kyklos*. [S.l.], v.32, [s.n.], p.497-522, 1979.

JUNG, C.G. *Psychological types*. *The Collected Works of C.G. Jung*, Vol.6, Bollingen Series XX, Princeton University Press, Princeton, N.J. *apud* ANDERSEN, Jon Aarum. *Intuition in managers: are intuitive managers more effective?* *Journal of Managerial Psychology*. MCB University Press, v.25, n.1, p.46-67, 2000.

KAHNEMAN, D. e TVERSKY, A. *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. *Econometrica*. [S.l.], v.47, [s.n.], p.263-291, 1979. In: BAZERMAN, Max H. **Judgment in managerial decision making**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

KEENEY, Ralph L. *Making better decision makers*. *Decision analysis*. [S.l.], v.1, n. 4, p.193-204, December 2004.

KEEGAN, W.J. *Judgements, Choice and Decisions*. Willey, New York, NY, 1984 *apud* ANDERSEN, Jon Aarum. *Intuition in managers: are intuitive managers more effective?* *Journal of Managerial Psychology*. MCB University Press, v.25, n.1, p.46-67, 2000.

KICKERT, Walter J. M. e van GIGCH, John P. *A metasytem approach to organizational decision-making*. *Management science*. [S.l.], v. 25, n. 12, p.1217-1231, December 1979.

_____, *A structural theory of organizational decision-making*, 4th International Congress of Cyber and Suystems, Amsterdam, August, 1978 *apud* KICKERT, Walter J. M. e van GIGCH, John P. *A metasytem approach to organizational decision-making*. *Management science*. [S.l.], v. 25, n. 12, p.1217-1231, December 1979.

KINGDON, John W. *Agendas, alternatives, and public policies*. United States: Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 1984.

KIRK, J.L. e MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. Berly Hills, CA: Sage. 1986. *In*: FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KLEIN, Gary A. *et al.* *Critical method for eliciting knowledge*. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics*. [S.l.], v. 19, n.3, p.462-472, May-Jun 1989.

KUNREUTHER, Howard e MESZAROS, Jacqueline. Organizational choice under ambiguity: decision making in the chemical industry following Bhopal. *In*: SHAPIRA, Zur (Org.). **Organizational decision making**. Cambridge University Press: New York, 1997.

LANGLEY, Ann. MINTZBERG, Henry. PITCHER, Patricia. POSADA, Elizabeth. SAINT-MACARY, Jan. *Opening up decision making: the view from the black stool*. *Organization Science*. [S.l.], v.6, n.3, p.260-279, May-June, 1995.

LANGLEY, Ann. *In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations*. *Administrative Science Quarterly*. [S.l.], [v.39], [s.n.], p.598-631, 1989.

_____. *Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct". Sloan management review.*, [S.l.: s.v.:s.n], p.63-76, Spring 1995.

_____. *Strategies for theorizing from process data. The academy of management review.* [S.l.], v.24, n.4, p.691-710, Oct 1999

LUSSIER, Robert N. e ACHUA, Christopher F. **Leadership: Theory, Application, Skill development.** 2ed. Minnessota: Thompson South-Western, 2004.

MAHONEY, James. *Strategies of causal inference in small-N analysis. Sociological methods & research.* [S.l.], v.28, n.4, p.287-424, May 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4^a.ed.Artmed Editora: Porto Alegre, 2004.

MARCH, James G. Understanding how decisions happen in organizations. In: **Organizational decision making.** Zur Shapira (ed.) Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

MARCH, James G. e SHAPIRA, Zur. *Managerial perspectives on risk and risk taking. Management Science.* [S.l.], v.33, n.11, p.1404-1418, November 1977.

MATHESON, David; MATHESON, Jim. Thesmart organization: creating value through strategic R&D. Boston: HBS, 1998 *apud* DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas.** São Paulo, 2004. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Universidade de São Paulo.

MILES, Mathews B. e HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook.** 2nd. Ed. Sage Publications, Inc.: Thousands Oaks, London, New Delhi, 1994.

MINTZBERG, Henry *et al.* *The structure of unstructured decision processes. Administrative Science Quarterly.* [S.l.], v. 21, n. 2, p.246-275, June 1976.

MITCHEL, William C. Bargaining and public choice. In: LEAVITT, Harold J. e PONDY, Louis R. **Readings in managerial psychology**. 2.ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

NATTIEZ, Jean-Jacques. *Music and discourse: toward a semiology of music* (Musicologie générale et sémiologie, 1987), WIKIPEDIA. Disponível em: <http://em.wikipedia.org/wiki/Emic_and_etc>. Acesso em: 18/06/2006.

NARAYANAN, V.K. e FAHEY, Liam. *The micro-politics of strategy formulation*. *Academy of management review*. [S.l.], v.7., n.1, p.25-34, 1982.

NUTT, Paul C. *Types of organizational decision processes*. *Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v. 29, [s.n.], p.414-450, 1984.

_____. *The formulation processes and tactics used in organizational decision making*. *Organization science*. [S.l.], v.4, n.2, p.226 – 251, May 1993.

_____. *The identification of solution ideas during organizational decision making*. *Management Science*. [S.l.], v.39, n.9, p.1071 – 1085, September, 1993.

_____. *Framing strategic decisions*. *Organization science*. [S.l.], v.9, n.2, p.195 – 216, March-April 1998.

_____. *How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity*. *Management science*. [S.l.], v.44, n.8, p.1148 – 1166, August 1998.

_____. *Making strategic choices*. *Journal of management studies*. [S.l.], v. 39, n.1, p.67-96, January 2002.

OFSTAD, H. **An inquiry into the freedom of decision**. Norwegian Universities Press: Oslo, Norway, 1961 *apud* HARRISON, E. Frank. *The essence of management decision*. *Management decision*. [S.l.], v. 38, n. 7, p.462-469, 2000.

PAGÉS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. In: DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento e SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, Marcelo e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. (org.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAPADAKIS, Vassilis M., KALOGHIROU, Y e IATRELLI, M. *Strategic decision making: from crisis to opportunity*. **Business strategic review**. [S.l.], v.10, n.1, p.29-37, 1999.

PAPADAKIS, V. M. e BARWISE, P. *How much do CEOs and Top Managers matter in strategic decision-making?* **British Journal of Management**. [S.l.], v.13, [s.n.], p.83-95, 2002.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: Estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PERROW, C. *Complex organizations*. 3rd. ed. New York: Random House. In: ZHOU, Xueguang. **Organizational decision making as rule following**. In: SHAPIRA, Zur (Org.). **Organizational decision making**. Cambridge University Press: New York, 1997.

PIKE, Kenneth-Lee. *Language in relation to a unified theory of structure of human behavior*. 2a. ed. The Hague: Mouton, WIKIPEDIA. Disponível em: http://em.wikipedia.org/wiki/Emic_and_etc. Acesso em: 18/06/2006

PINFIELD, L.T. *A field evaluation of perspectives on organizational decision making*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v.31, [s.n.], 365-388, 1986. In: RAJAGOPALAN, Nandini, RASHEED, Abdul. M. A. e DATTA, Deepak, K. *Strategic decision processes: critical review and future directions*. **Journal of management**. [S.l.], v.19, n.2, p.349-384, 1993.

PONDS, William F. *The process of problem finding*. In: LEAVITT, Harold J. e PONDY, Louis R. **Readings in managerial psychology**. 2.ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

PRIEM, Richard L. *et al.* *Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance.* *Journal of management.* [S.l.], v. 21, n. 5, p.913-929, 1995.

PRIETULA, M.J. e SIMON, H.A. The experts in your midst. *Harvard Business Review.* Jan/Feb, 1989, p.120-124. *In:* SHOEMAKER, Paul J. H. e RUSSO, J.E. *A Pyramid of decision approaches.* *California Management Review.* [S.l.: s.v.:s.n.], Fall 1993.

QUINN, Brian James. *Strategic change: "logical incrementalism".* *Sloan Management Review.* [S.l.], v.30, n.4, p.45-60, Summer 1989.

RAJAGOPALAN, Nandini, RASHEED, Abdul. M. A. e DATTA, Deepak, K. *Strategic decision processes: critical review and future directions.* *Journal of management.* [S.l.], v.19, n.2, p.349-384, 1993.

ROBERTO, Michael A. *The stable core and dynamic periphery in top management teams.* *Management decision.* [S.l.], v.41, n.1/2, p.120-131, 2003.

_____. **Strategic decision-making processes: achieving efficiency and consensus simultaneously.** Tese de doutorado (Administração de Negócios). Harvard Business School, 2000.

RUSSO, J. Edward; SHOEMAKER, Paul J. H. **Winning decisions: getting it right the first time.** New York: Random House, 2002.

SHAPIRA, Zur (Org.). **Organizational decision making.** Cambridge University Press: New York, 1997.

SCHWEIGER, David M., SANDBERG, William R. e RECHNER, P. L. *Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making.* *Academy of Management Journal.* [S.l.], v.32, n.4, p.745-772, 1989.

SCHWENK, Charles R. *Cognitive simplification processes in strategic decision-making. Strategic management journal*. [S.l.], v.5, n.2, p.111-128, 1984.

SHOEMAKER, Paul J. H. *Scenario planning: a tool for strategic thinking. Sloan management Review*. [S.l.: s.v.: s.n.], Winter 1995.

SHOEMAKER, Paul J. H. e RUSSO, J.E. *A Pyramid of decision approaches. California Management Review*. [S.l.: s.v.: s.n.], Fall, 1993.

SHRIVASTAVA, Paul e GRANT, John H. *Empirically derived models of strategic decision-making processes. Strategic management journal (pre-1986)*. [S.l.], v.6, n.2, p.97-113, Apr-Jun 1985.

SIMON, Herbert A. *A behavioral model of rational choice. Quarterly Journal of Economics*. [S.l.], v. 69, [s.n.], p.99-118, 1955.

_____. **The shape of automation**. New York: Harper and Row. 1965. In: MINTZBERG, Henry *et al.* *The structure of unstructured decision processes. Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v.21, n.2, p.246-275, June 1976.

_____. Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*. [S.l.], [s.v.], [s.n.], p.493-506, September 1979.

_____. *Making management decisions: the role of intuition and emotion. Academy of Management Executive*. [S.l.: s.v.], p.57-64, February 1987.

_____. **Rationality as process and as product of thought**. In: BELL, David E., RAIFFA, Howard e TVERSKY, Amos. **Decision making: descriptive, normative and prescriptive interactions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

SIMONS, Roland H. e THOMPSON, Briony M. *Strategic determinants: the context of managerial decision making. Journal of Managerial Psychology*. [S.l.], v.13, n. 1/2, p.7-12, 1998.

SOELBERG, Peer O. *Unprogrammed decision making. Industrial management review*. [S.l.: s.v.: s.n.], p.19-29, Spring 1967.

STAW, B. M. Rationality and justification in organizational life. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 9, pp. 191-233). Greenwich, CT: Jai Press, 1980. In: SHAPIRA, Zur (Org.). **Organizational decision making**. Cambridge University Press: New York, 1997.

STEINBRUNER, J. D. *Commitment to a policy decision: a multitheoretical perspective. Administrative Science Quarterly*, v.23, 1978, p.40-64. In: SCHWENK, Charles R. *Cognitive simplification processes in strategic decision-making. Strategic management journal* (pre-1986), v. 5, n.2, Apr-Jun 1984.

STEVENSON, William B., PEARCE, Jone L. e PORTER, Lyman W. *The concept of "coalition" in organization theory and research. Academy of Management Review*. [S.l.], v.10, n.2, p.256-268, 1985.

STONE, Deborah. **Policy paradox: the art of political decision making**. New York: W.W. Norton & company, Inc, 2002.

STUMPF, STEPHEN A., FREEDMAN, Richard D. e ZAND, Dale E. *Judgmental decision: a study of interactions among group membership, group functioning, and the decision situation. Academy of management Journal*. [S.l.], v.22, n.4, p.765-782, 1979.

STRAUSS, A. L. e CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. London: Sage, 1990. In: FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TANNENBAUM, B. Robert e SCHMIDT, Warren H. *How to choose a leadership pattern. Harvard business review*. [S.l.], v.36, [n.2], p.95-101, March-April 1958.

THOMPSON, James. D. **Organizations in action**. New York: Mc-Graw-Hill, 1967.

TVERSKY E. e SHAFIR, E. *Decision under conflict: an analysis of choice aversion*. Working paper. Stanford University, 1991 *apud* DHAR, Ravi. *To choose or not to choose: this is the question*. *Advances in consumer research*. [S.l.], v. 19, [s.n.], p.735-738, 1992.

VELHO, Léa e PESSOA, Osvaldo. *The Decison-making process in the construction of the synchrotron light national laboratory in Brazil*. *Social Sciences Studies*. [S.l.], [v.28], [n.2], p.195-219, April 1998.

VIEIRA, Marcelo e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. (org.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VLEK, Charles. *What constitutes a good decision? Acta psychologica*. [S.l.], v.56, p.5-27, 1984 *apud* DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas**. São Paulo, 2004. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Universidade de São Paulo.

VROOM, V. H. e YETTON, P. W. **Leadership and the decision-making process**. Pittsburg, Penn: University of Pittsburgh Press, 1973 *apud* STUMPF, STEPHEN A., FREEDMAN, Richard D. e ZAND, Dale E. *Judgmental decision: a study of interactions among group membership, group functioning, and the decision situation*. *Academy of management Journal*. [S.l.], v.22, n.4, p.765-782, 1979.

VROOM, Victor H. *Leadership and the decision-making process*. **Organizational dynamics**. [S.l.], v. 28, n.4, p. 82-94, 2000.

WANG, Zhongtuo. *Meta-decision making: concepts and paradigm*. **Systemic practice and action research**. [S.l.], v.13, n. 1, p.111-115, 2000.

WIKIPEDIA. Disponível em: <http://em.wikipedia.org/wiki/Emic_and_etc>. Acesso em: 18/06/2006.

YIN, Robert. The case study crisis: some answers. *Administrative science quarterly*. [S.l.], v.26, n.1, p.56-65, 1981. In: Nutt, Paul C. *The formulation processes and tactics used in*

organizational decision making. Organization science. [S.l.], v.4, n.2, p.226 – 251, May 1993.

_____. **Case study research: design & methods.** Beverly Hills, CA: Sage, 1985. In: Nutt, Paul C. *The formulation processes and tactics used in organizational decision making. Organization science.* [S.l.], v.4, n.2, p.226 – 251, May 1993.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2^a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHOU, Xueguang. **Organizational decision making as rule following.** In: SHAPIRA, Zur (Org.). **Organizational decision making.** Cambridge University Press: New York, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE 1	237
APÊNDICE 2	245
APÊNDICE 3	251
APÊNDICE 4	259
APÊNDICE 5	271
APÊNDICE 6	275
APÊNDICE 7	285

APÊNDICE 1

ROTEIROS SEMI-ESTRUTURADOS DAS ENTREVISTAS

Roteiro I

Na sua perspectiva...

- 1) Como o problema/oportunidade emergiu? Como se tornou clara a necessidade de que uma decisão maior seria necessária?
- 2) Que ações foram tomadas para investigação do problema/oportunidade/situação?
- 3) Quem participou da identificação do problema/oportunidade/situação? Foram envolvidas todas as pessoas que deveriam ter sido envolvidas nessas discussões? Caso negativo, por que não?
- 4) Que tipos de procedimentos/mecanismos foram utilizados para levantar as informações necessárias para que a situação/ o problema/ a oportunidade fossem avaliados e os objetivos estabelecidos?
- 5) Identificação de processos informacionais políticos viesados específicos:
 - a) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado...

... a criação de um **senso artificial de urgência** para que a decisão fosse tomada?

 - i) Por que (ou não) foi necessário o desenvolvimento desse senso artificial de urgência?

Objetivos

- 6) Quais foram os objetivos estabelecidos pelos participantes na decisão tomada?
- 7) Quem participou da discussão dos objetivos a serem alcançados? Foram envolvidas as pessoas que deveriam ter sido envolvidas nessas discussões?
 - a) Caso negativo, por que não?
- 8) O processo de **estabelecimento dos objetivos aconteceu simultaneamente com todos os participantes da decisão ou foram estabelecidos com cada um deles em separado?**
 - a) Seja separado, seja junto, verificar o porquê.
- 9) Considerando a sua perspectiva de responsabilidade, quais eram os seus objetivos na decisão tomada?
- 10) Os seus objetivos foram devidamente considerados na decisão tomada?
 - a) Caso negativo, por que não?
- 11) Identificação de processos informacionais viesados específicos:
 - a) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado...

... alguma forma de **busca exagerada de confirmação de expectativas** em relação à solução/alternativa escolhida antes de escolhê-la?

 - i) Em caso positivo, por que isso aconteceu?
 - ii) Houve algum esforço para tentar **desconfirmar essas expectativas?** (sim ou não, detalhar o porquê).

- b) Observou-se entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado...
- ... alguma forma de **ancoramento** em relação a um conjunto de informações recebidas no **início do processo decisório**?
- i) Em caso positivo, por que isso aconteceu?
 - ii) Como se lidou com esse problema?
- c) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado...
- ...alguma forma de **escalada de comprometimento** em relação à decisão tomada; ou seja, houve, eventualmente, alguma forma de continuidade de alocação de esforços e recursos financeiros em relação à alternativa/solução encontrada, mesmo quando havia claras informações indicando que a alternativa/solução escolhida não seria mais a melhor possível?
- i) Em caso positivo, por que isso aconteceu?
 - ii) Como se lidou com esse problema?
- d) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
- ...alguma forma de **argumentação explícita por analogia com outra experiência anterior vivenciada**?
- i) Por que ou o que levou ao uso dessa analogia?
 - ii) Essa analogia ajudou ou atrapalhou? Por quê?
- e) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
- ...algum tipo de **imitação/cópia do tipo “eles fizeram assim, então nós podemos fazer também”** que outra organização tenha efetuado?
- i) Por que ou o que levou ao uso da imitação como argumentação para a decisão?
 - ii) O uso de imitação ajudou ou atrapalhou?
- f) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
- ...**uso de especialistas externos** no assunto/tema da decisão à organização?
- i) Em caso positivo, por que ou o que levou ao uso de especialistas externos?
 - ii) Em caso negativo, por que não foi necessário?
 - iii) Os especialistas apresentaram novas idéias para discussão ou serviram apenas para confirmar a escolha efetuada?
- g) Houve uma definição **deliberadamente ambígua** dos objetivos a serem alcançados, ou os objetivos foram claramente discutidos e estabelecidos para todos os participantes da decisão a ser tomada?
- i) Em caso positivo, por que foi necessário desenvolver essa ambigüidade de objetivos?

- h) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
 ...alguma **mudança oportunística de objetivos** ao longo do processo decisório **conveniente para somente alguns dos participantes** do processo decisório?
 i) Em caso positivo, por que foi necessário desenvolver essa mudança oportunística de objetivos?

Geração de alternativas

- 12) Quais foram as alternativas/soluções que foram consideradas para resolver a situação que demandava uma tomada de decisão?
- 13) Quem participou do processo de desenvolvimento de alternativas? Foram envolvidas todas as pessoas que deveriam ter sido envolvidas nessas discussões?
 a) Caso negativo, por que não?
- 14) Como foram geradas as alternativas?
- a) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
ampla e aprofundada **discussão sobre as principais ações/passos necessários** para cada execução de cada uma das principais alternativas sob avaliação?
 i) Em caso positivo, como se desenvolveram as discussões sobre essas ações?
 ii) Em caso negativo, por que não?
- b) O processo de geração/discussão de alternativas aconteceu **simultaneamente com os participantes da decisão, ou elas foram geradas a partir de discussões com cada um deles em separado**?
 i) Por quê?
- c) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
 ...o **uso de alguma de forma de visualização de cenários e/ou de vivenciamento antecipado das conseqüências da decisão** para apoiar a tomada de decisão?
 i) Em caso negativo, por que não?
 ii) Haveria necessidade de ter sido um processo mais estruturado?
 iii) Por quê?
- d) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
 ...o desenvolvimento de **planos contingenciais**, para **prevenção caso a solução encontrada não apresentasse os resultados esperados** ou no caso da **emergência de fatos novos e/ou inesperados**?
 i) Em caso negativo, por que não?
 ii) Como foram elaborados esses planos contingenciais?
 (1) Esses planos foram documentados ou se encontram informais (sem algum tipo de registro documentado)?

- e) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
 ...o uso de técnicas de **brainstorming** para o desenvolvimento de novas idéias e/ou novas alternativas/soluções?
 i) Em caso negativo, por que não?
 ii) Como foram conduzidos esses processos de brainstorming?
 iii) Quais das diretrizes abaixo se fizeram presentes no processo?
 (1) Nenhum tipo de julgamento/depreciação durante a apresentação das idéias era permitido (Sim/parcial/não).
 (2) Todos participantes foram estimulados a apresentar as idéias mais radicais possíveis (Sim/parcial/não).
 (3) Houve encorajamento do maior número de idéias possíveis (Sim/parcial/não)
 (4) Houve tentativa de construção/modificações a partir das idéias dos outros (Sim/parcial/não).
 iv) Haveria necessidade de ter sido um processo mais estruturado?
 (1) Por quê?
- f) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
 ...o surgimento de idéia importante ou mesmo alguma tomada de decisão relevante que **não possui uma explicação clara ou consciente**, ou seja, entendeu-se intuitivamente que aquela idéia ou decisão simplesmente seria apropriada para o contexto em questão?
- g) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
 ...o surgimento de alguma forma de “**janela de oportunidade**” inesperada para se **discutir o problema/oportunidade ou a(s) alternativa(s)** com partes interessadas importantes que facilitasse o encaminhamento da decisão a ser tomada?
 i) Em caso positivo, como a janela de oportunidade foi percebida e aproveitada?
 ii) Caso negativo, o que houve?

15) Identificação de processos informacionais viesados específicos:

- a) Houve alguma forma de ênfase exagerada numa alternativa específica e **rejeição prematura de alguma alternativa**?
 i) Em caso positivo, por que essa rejeição prematura teria acontecido?

16) Identificação de processos informacionais políticos viesados específicos:

- a) Houve uso de alguma forma de **rótulo para a identificação das alternativas**
 i) Em caso positivo, por que isso foi efetuado?
 ii) Em caso positivo, verificar se os rótulos atribuídos levavam a uma **caracterização deturpada**.
- b) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
 ...o desenvolvimento de um **clima de harmonia no grupo de participantes da**

tomada de decisão que os inclinasse a evitar ou inibisse a proposição de mudanças no processo decisório, ou houve ampla oportunidade para todos exporem abertamente suas idéias e preferências mesmo que isso implicasse discussões acaloradas?

i) Em caso positivo, por que isso aconteceu?

Avaliação/Seleção de alternativas

17) Como cada uma das alternativas/soluções foi analisada?

18) Quem participou do processo de avaliação e seleção de alternativas/soluções? Foram envolvidas todas as pessoas que deveriam ter sido envolvidas nessas discussões? Caso negativo, por que não?

19) Como foi o processo de eliminação de alternativas e seleção da alternativa final de decisão?

a) O processo de eliminação de alternativas/soluções e de seleção da alternativa/solução final de decisão ocorreu com **todos os participantes** da decisão simultaneamente, ou **foi discutido com cada um deles em separado**?

i) Se separado, verificar por que isso ocorreu.

b) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...

...o uso de práticas do tipo **advogado do diabo** para **questionamento de qualquer etapa do processo decisório** (pode ser da situação, dos objetivos, das conseqüências, dos riscos, das gerações e/ou escolha das alternativas/soluções, etc)?

i) Em caso positivo, verificar a aplicação das seguintes características operacionais:

- (1) Geração de recomendações diversas por diferentes grupos/pessoas a partir de uma mesma base de dados. (Sim/parcial/não)
- (2) As diferentes sugestões e pressuposições que fundamentaram cada recomendação foram submetidas a uma avaliação crítica em profundidade por meio de diferentes grupos/pessoas de defensores. (Sim/parcial/não)
- (3) Os diferentes grupos/pessoas trabalharam juntos para o desenvolvimento de uma recomendação baseada nas pressuposições que sobreviveram ao debate. (Sim/parcial/não)

ii) Em caso negativo, por que não foi efetuado?

iii) Haveria necessidade de ter sido um processo mais estruturado?

- (1) Em caso positivo, não foi por quê?

- c) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...

...uso de alguma forma de análise de dados?

- i) Em caso positivo, identificar o tipo de análise /técnica analítica utilizada e descrever sua aplicação.

Tipo de análise de dado:

- (1) Análise de prós e contras (Sim/não).
- (2) Estudo de viabilidade técnica (Sim/não).
- (3) Retorno de investimento (Sim/não).
- (4) Pesquisa de mercado/ de informações (Sim/não).
- (5) Teste-piloto (Sim/não).
- (6) Simulação (Sim/não).

Tipo de ferramenta analítica:

- (7) Diagrama de influência (Sim/não).
- (8) Árvore de decisão (Sim/não).
- (9) Diagrama PERT-CPM (Sim/não).
- (10) Outro: _____

- ii) Em caso negativo, por que não?

- iii) Haveria necessidade de ter sido um processo analítico mais estruturado do que o utilizado?

- (1) Por quê?

- d) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...

...uso de algum tipo de regra/convenção (popular ou do setor de atuação) ou invocação da tradição para se tomar a decisão (por exemplo, pode ser porque no setor X, nesse mercado Z, é essa a regra, ou porque essa é a tradição da organização nessas circunstâncias)?

- i) Em caso positivo, descrever como e por que isto foi efetuado.

- ii) Caso a regra/convenção/tradição existir e não tiver sido seguida, por que não foi seguida?

- e) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...

....ampla e aprofundada discussão sobre as principais conseqüências e os principais resultados esperados para cada uma das principais alternativas sob avaliação?

- i) Em caso positivo, como se deu essa discussão?

- ii) Em caso negativo, por que isso não aconteceu?

- f) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...

...ampla discussão sobre os riscos envolvidos com os participantes da decisão?

- i) Em caso positivo, descrever como isto foi efetuado.

- ii) Em caso negativo, por que não foi efetuado?
- g) Houve nas discussões em torno das alternativas geradas considerações sobre **outras decisões futuras /subseqüentes que precisariam ser tomadas** a partir da alternativa adotada, inclusive para o sucesso da alternativa escolhida?
 - i) Em caso positivo, descrever como isto foi efetuado.
 - ii) Em caso negativo, por que não foi efetuado?
- h) Houve uso de uma **checagem intuitiva** da alternativa/solução escolhida?
- i) Houve uso de **persuasão** para a defesa de alguma alternativa preferencial?
- j) Houve, em algum momento do processo de tomada de decisão, a **busca de consenso dos participantes** (seja dos objetivos, das conseqüências, dos riscos, das alternativas/soluções escolhidas)?
 - i) Em caso positivo, descrever como isto foi efetuado.
 - ii) Em caso negativo, por que não foi efetuado?

20) Identificação de processos informacionais viesados específicos:

- a. Houve **diferença na disponibilidade de informações relevantes disponíveis para se avaliar cada uma das alternativas/soluções?**
 - i. Em caso positivo, por que isto aconteceu?
 - ii. Em caso positivo, como se lidou com essa diferença de informações?
- b. Houve **excesso de confiança e desprezo de informações relevantes** na avaliação e seleção das alternativas?
 - i. Em caso positivo, por que isso aconteceu?
 - ii. Como se lidou com esse problema?
- c. Houve alguma forma de **sentimento de capacidade de controle das conseqüências** da alternativa/solução escolhida **além da capacidade real de controle** (ilusão de controle)?
 - i. Em caso positivo, por que isso aconteceu?
 - ii. Como se lidou com esse problema?

21) Identificação de processos informacionais políticos viesados específicos:

- a) Houve o **desenvolvimento de levantamentos e análises de informações** apenas para **justificar decisões já tomadas**, ou para **atrasar** a tomada de alguma decisão?
 - i) Em caso positivo, por que isso aconteceu?
- b) Houve **escolha da alternativa** que significasse **menor impacto negativo junto aos participantes da decisão de maior responsabilidade?** (Se sim, detalhar)
 - i) Em caso positivo, por que isso aconteceu?
- c) Houve ameaça de alguma forma de **sanção por porte de autoridade superior**, caso alguma determinada alternativa fosse escolhida?
- d) Houve entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...

...alguma forma de **negociação/barganha entre os decisores** para a seleção e aprovação da alternativa/solução escolhida?

- i) Em caso positivo, houve um equilíbrio nas negociações, ou predominaram os objetivos de alguns decisores em detrimento dos objetivos de outros?

Questões aplicáveis a qualquer etapa

- 22) Entre o momento em que se reconheceu a existência de uma oportunidade/problema e a tomada de decisão em relação à oportunidade/problema detectado ...
...em qual fase do processo decisório foram enfrentadas as maiores dificuldades e como foram superadas?
- 23) Se pudesse, hoje, refazer alguma atividade ao longo do processo decisório, o que faria de diferente?

Roteiro II

- 1) Houve alguma forma de planejamento prévio sobre como criar/encontrar/gerar soluções/alternativas?
- 2) Houve alguma forma de planejamento prévio de quais pré-requisitos/condições necessárias, para que uma alternativa/solução/decisão pudesse ser escolhida/aprovada?
- 3) Houve alguma forma de planejamento prévio para melhor atender aos interesses das principais partes interessadas/ afetadas pela decisão principal?
- 4) Houve o desenvolvimento de alguma forma de reflexão prévia da linha de argumentação a ser utilizada em defesa de uma alternativa preferencial na decisão principal?

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO COM AS QUESTÕES FECHADAS

Bloco A

Informações básicas acerca da decisão/do processo decisório

1. Quais dos seguintes aspectos caracterizam a decisão tomada?

- a. uma vez tomada a decisão, não havia mais possibilidade de revertê-la.
- b. nenhuma decisão anterior de conteúdo similar.
- c. comprometimento significativo de recursos financeiros, físicos ou humanos.
- d. impacto significativo esperado no desempenho da organização.
- e. envolvimento de múltiplas áreas da organização.
- f. outro motivo, que foi considerado estratégica porque...

2. A situação que levou à necessidade de tomada de uma decisão se tratava de um(a)...

- a. Oportunidade.
- b. Problema.

3. A decisão foi implementada?

- a. sim, totalmente.
- b. sim, parcialmente.
- c. não.

Comentários para a resposta apresentada para a questão 3 (para alternativas b e c)

4. Quantas alternativas foram geradas? (extrair do relato)

5. Quais foram as principais pessoas que participaram da decisão (nome e cargo)?

Decisão: _____

Organização: _____

Entrevistado: _____

Data: ___ / ___ / ___

Blocos B, C e D

Intervalo temporal entre o início e a decisão: _____
 Questões para avaliação da situação inicial, da decisão e do pós-decisão

	1. Início								2. Decisão								3. Pós-decisão												
	No instante do <u>reconhecimento de um problema/opportunidade</u> requerendo um processo de tomada de decisão, qual era o <u>seu grau de ...</u>								Relembrando <u>as informações disponíveis por ocasião do período/evento em que foi tomada a decisão</u> , como você avalia, <u>naquela época</u> , o <u>seu grau de ...</u>								Reanalizando, <u>hoje</u> , a decisão que foi tomada naquela época e considerando as <u>informações levantadas/descobertas após a decisão tomada</u> , como você reavaliaria o <u>seu grau de...?</u>												
	Total	Nenhum(a)							Sem opinião	Não aplicável	Total	Nenhum(a)							Sem opinião	Não aplicável	Total	Nenhum(a)							Sem opinião
1. ...conhecimento da situação/contexto?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			
2. ... clareza dos objetivos a serem alcançados?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			
3. ... conhecimento dos objetivos dos demais decisores?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			
4. ... clareza das alternativas para alcançar os objetivos?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			
5. ... clareza das conseqüências das alternativas?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			
6. ...clareza dos riscos envolvidos nas alternativas?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			
7. ... predisposição aos riscos envolvidos?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			
8. ... das decisões estratégicas interligadas subsequentes e/ou paralelas?	7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0		7	6	5	4	3	2	1	0			

Decisão: _____

Organização: _____

Evento início: _____

Evento pré-decisão/decisão: _____

Entrevistado: _____

Data: ___/___/___

Bloco E

Questões para avaliação da satisfação com o processo decisório: **SATISFAÇÃO COM O QUE ACONTECEU**

Qual é o meu grau de satisfação com relação...	Assinalar com um X									
	Totalmente satisfeito							Sem opinião	Não aplicável	Não foi necessário
Foco: decisão em si										
1. ... à decisão tomada?	7	6	5	4	3	2	1	0		
Foco: processo de decisão em si										
2.... aos processos de definição/discussão dos objetivos?	7	6	5	4	3	2	1	0		
3.... aos processos de geração/identificação das alternativas?	7	6	5	4	3	2	1	0		
4. ...aos processos de avaliação das alternativas?	7	6	5	4	3	2	1	0		
5. ... aos processos de avaliação dos riscos envolvidos?	7	6	5	4	3	2	1	0		
6. ... às considerações efetuadas em relação às decisões interdependentes e/ou interligadas à decisão tomada?	7	6	5	4	3	2	1	0		
7. ... à participação obtida das pessoas no processo de tomada de decisão?	7	6	5	4	3	2	1	0		
8...ao tempo despendido (nem muito curto e nem muito demorado) para a tomada de decisão?	7	6	5	4	3	2	1	0		
Foco: processo de planejamento da decisão em si										
9. ... ao planejamento prévio sobre quem deveria participar da decisão?	7	6	5	4	3	2	1	0		
10. ...ao planejamento prévio sobre como criar/encontrar/gerar soluções/alternativas?	7	6	5	4	3	2	1	0		
11. ...ao planejamento prévio sobre os pré-requisitos/condições necessários para a tomada de decisão?	7	6	5	4	3	2	1	0		
12. ... ao planejamento prévio sobre como atender os interesses das principais partes interessadas afetadas pela decisão principal?	7	6	5	4	3	2	1	0		
13. ... ao planejamento prévio sobre a linha de argumentação utilizada em defesa de uma alternativa preferencial?	7	6	5	4	3	2	1	0		

Decisão: _____

Organização: _____

Entrevistado: _____

Data: ___/___/___

Comentários

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the header. It is intended for handwritten or typed comments.

Bloco 6

Questões para avaliação da questão temporal no processo de decisório

Escolher a resposta assinalando com X apenas um número para a questão

1. A minha percepção acerca do/da ... foi...

	1. Extremamente elevado / 2. longo prazo							1. Extremamente reduzida / 2. curto prazo		Sem opinião
	7	6	5	4	3	2	1	0	0	
1. ...nível de pressão percebido/recebido ao longo do processo decisório										
2. ...duração/efeito da solução encontrada										

Bloco 7

Informações sobre o entrevistado

1. Nome: _____
2. Função na empresa na ocasião da decisão: _____
3. Formação profissional: _____
4. Escalão hierárquico na ocasião da decisão:
 - () primeiro nível (presidente).
 - () segundo nível (vice-presidência e diretoria).
 - () gerencia de departamento/divisão.
 - () gerente de projeto.
 - () assessoria.
5. Tempo de experiência na empresa: _____
6. Tempo de experiência profissional: _____
7. Idade: _____
8. Responsabilidade na decisão sob análise: _____

Conhecimentos específicos na área de decisão

9. Considerando os seguintes graus de conhecimento:

- (1) ler superficialmente.
- (2) ler em profundidade.
- (3) participar de cursos/disciplinas.
- (4) aplicar na prática.
- (5) não tenho conhecimento algum.

Assinalar com X as respostas que melhor representem seu grau de conhecimento sobre:

- (1), (2), (3), (4), (5) princípios básicos sobre como tomar decisões racionais (definição de objetivos, alternativas, risco, preferência e conseqüências).
- (1), (2), (3), (4), (5) técnicas de negociação.
- (1), (2), (3), (4), (5) cálculo de retorno de investimento.
- (1), (2), (3), (4), (5) árvore de decisão .
- (1), (2), (3), (4), (5) diagrama de influência .
- (1), (2), (3), (4), (5) outra técnica, citar _____.
- (1), (2), (3), (4), (5) vieses cognitivos em processos decisórios.

APÊNDICE 3

DEFINIÇÕES OPERACIONAIS PARA AS TÁTICAS

1. TÁTICAS ENVOLVENDO A DEFINIÇÃO DE PROBLEMAS

- Enquadramento: processo de interpretação dos dados e fatos - e de persuasão quando houver o envolvimento de mais participantes - em que se objetiva transformar o que se apresenta, inicialmente, como problema em oportunidade.
- Senso de urgência: processo de interpretação dos dados e fatos em que, por meio de ênfase e antecipação de possíveis conseqüências, agrava-se o quadro da situação em relação à atual.
- Reconhecimento: situação em que novos fatos e dados emergem e sensibilizam os administradores quanto à existência de um problema ou oportunidade requerendo alguma forma de ação que pode resultar numa decisão ou não.
- Diagnóstico: esforço de busca de informações nos canais existentes e pelo desenvolvimento de novos canais, objetivando a análise/definição do problema em questão. Pode envolver a criação de um comitê de investigação, uma força-tarefa ou o uso de consultores para analisar um problema novo.
- Análise de sensibilidade (na identificação do problema): processo em que se objetiva identificar quais variáveis têm maior influência num processo de decisão. Essa tática, aplicada a essa fase de identificação de problemas, visa a ajudar a identificação da resposta à pergunta: “estamos resolvendo o problema certo?”.

2 TÁTICAS ENVOLVENDO A DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

- Definição objetivo-fundamental / objetivo-meio: processo em que se definem claramente os objetivos fundamentais e os objetivos - meios. Essa separação pode ser utilizada posteriormente na escolha das alternativas que melhor atendam aos múltiplos objetivos envolvidos - inclusive das diferentes partes interessadas/envolvidas, se for o caso - e/ou que otimizem o alcance dos objetivos fundamentais.
- Definição/mudança ambígua dos objetivos: os objetivos são definidos deliberadamente de maneira ambígua porque podem mudar ao longo do tempo e/ou para viabilizar a obtenção

do suporte de diferentes subgrupos que poderiam de outra maneira discordar em aspectos específicos.

- Reavaliação incremental (aplicada a objetivos): processos em que decisões anteriores (por exemplo, objetivos vigentes) são reavaliadas à luz de novos fatos e dados. Pode levar ao estabelecimento de novos objetivos.
- Definição coletiva de objetivos: processo/evento participativo em que, por meio do diálogo e da captura das preocupações, identificam-se os objetivos dos participantes e busca-se a construção conjunta dos objetivos comuns a serem alcançados.
- Consulta coletiva (na definição dos objetivos): evento em que os decisores fazem consultas conjuntamente às partes interessadas/envolvidas para definição dos objetivos a serem alcançados. Cabe aos decisores a definição final dos objetivos a serem alcançados.
- Consulta individual (na definição dos objetivos): processo de comunicação em que os decisores fazem consultas individuais às partes interessadas/envolvidas para definição dos objetivos a serem alcançados. Cabe aos decisores a definição final dos objetivos a alcançar.

3 TÁTICAS ENVOLVENDO O DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS

- Busca de memória: uso de soluções já experimentadas anteriormente, quer pela organização, quer pelos decisores envolvidos. Podem estar na memória dos decisores ou registrados em documentos.
- Busca passiva: ocorre quando deliberadamente se espera pela emergência de alternativas, ou quando ocorre a urgência de uma nova solução não solicitada.
- Reavaliação incremental (aplicada a alternativas): processos em que decisões anteriores (por exemplo, soluções adotadas) são reavaliadas à luz de novos fatos e dados. Podem levar ao estabelecimento de novas soluções.
- Busca por armadilha: envolve a ativação de processos que gerem alternativas/soluções, tais como deixar que fornecedores ou outras partes interessadas tomem conhecimento de que a organização está buscando uma solução para um determinado problema/oportunidade.
- Projeto: a alternativa/solução é projetada para atender características específicas. Pode envolver adaptações de soluções existentes como exigir o desenvolvimento de uma solução inteiramente nova.
- Brainstorming: processo de geração rápida de longas listas de idéias.

- Controle das alternativas: quando se observa a ocorrência de parcialidade do controle do número, dos tipos e da forma de combinação das alternativas a serem consideradas posteriormente, durante a fase de análise.
- Analogia (no desenvolvimento de alternativas): envolve o estabelecimento de comparação entre contextos, situações diferentes das vivenciadas no presente e a sua transposição para o contexto/situação atual em qualquer fase do processo decisório.
- Cenários (no desenvolvimento de novas alternativas): processo em que se visualizam possíveis estados futuros em relação a aspectos fora de controle dos decisores no intuito de facilitar o desenvolvimento criativo de novas alternativas.
- Relaxamento do senso artificial de urgência: relaxação de “pseudo-crise” inicialmente estabelecida no intuito de aprofundamento das informações para uma análise mais racional de um número limitado de alternativas.
- Consulta coletiva (no desenvolvimento de alternativas): processo/evento em que os decisores fazem uma consulta (opinião) conjuntamente às partes interessadas/ envolvidas para levantamento e identificação de alternativas.
- Consulta individual (no desenvolvimento de alternativas): processo de comunicação em que os decisores fazem consultas (opinião) individuais às partes interessadas/ envolvidas para identificação de alternativas.

4 TÁTICAS DE ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS

- Análise de prós e contras: avaliação não quantitativa das conseqüências positivas e negativas (ou simplesmente vantagens e desvantagens) para, num processo de balanceamento/comparação, verificar se a alternativa acarretará ganhos ou perdas;
- Análise custo-benefício: avaliação quantitativa – superficial ou aprofundada envolvendo, por exemplo, aspectos econômicos e/ou técnicos - das conseqüências positivas e negativas de uma ou várias alternativa/soluções para, num processo de balanceamento, avaliar os ganhos ou perdas dessa(s) alternativa(s)/soluções.
- Análise de custo: avaliação quantitativa – superficial ou aprofundada envolvendo a disponibilidade de recursos financeiros de uma ou várias alternativa/soluções, mas sem levar em consideração os ganhos ou perdas dessa(s) alternativa(s)/solução (ões).
- Análise de risco-benefício: avaliação - quantitativa ou não - das conseqüências das alternativas em que se considera a existência de incerteza: ou seja, as conseqüências reais

finais da(s) alternativa(s)/solução (ões) sob análise podem ser diferentes das esperadas e podem levar a perdas indesejáveis.

- Análise piloto-quantitativo: a análise das alternativas é efetuada a partir de dados extraídos de testes de campo.
- Análise de simulação: a análise é efetuada a partir de dados obtidos em simuladores ou a partir de maquetes.
- Análise de sensibilidade (para análise das conseqüências): processo de identificação de quais variáveis têm maior influência num processo de decisão. Nessa fase do processo, objetiva-se verificar a influência das variáveis nas conseqüências das alternativas.
- Análise para fins simbólicos e procrastinação: processos de análises para obtenção de informações e justificar racionalmente posições já tomadas. Essas análises não influenciam a decisão. São utilizadas para o envio de uma mensagem simbólica – de participação de outros, para impressionar alguém ou esconder algum outro motivo menos elogiável ou para atrasar o momento de decisão.
- Advogado do diabo (para análise das alternativas): processos em que se observa a defesa das pressuposições e de uma solução preferencial por um grupo ou um decisor e outro grupo ou outros decisores participantes questionando essas pressuposições e/ou a alternativa preferencial. Pode utilizar-se da análise de prós e contras e/ou pode explorar outras formas de análises das alternativas.
- Analogia (para análise das conseqüências): envolve o uso de casos de referência ou analogias para análise dos investimentos efetuados de forma a se comparar as conseqüências da solução escolhida com as conseqüências nas situações análogas.
- Vivenciamento das conseqüências: processo em que o(s) decisor(es) projeta(m)-se no tempo futuro, a fim de que se tenha melhor visualização das conseqüências de uma decisão. Quando não acoplado à tática de cenários, pode estar implícita a manutenção da situação atual; quando acoplado à tática de cenários, um cenário específico pode estar sendo considerado ou múltiplos cenários – e múltiplos vivenciamentos de conseqüências podem ser desenvolvidos.
- Cenários (para análise das conseqüências): processo em que se desenvolvem e se visualizam múltiplos estados futuros possíveis em relação a aspectos fora do controle dos decisores. Quando acoplado à tática de vivenciamento das conseqüências, permite aos decisores fazerem novas considerações sobre as conseqüências das alternativas em questão.

- Consulta coletiva (processos analíticos): processo/evento em que o(s) decisor(es) faz(em) consultas (opinião) conjuntamente às partes interessadas/ envolvidas sobre os procedimentos analíticos adotados ou a adotar.
- Consulta individual (processos analíticos): processo de comunicação em que o(s) decisor(es) faz(em) consultas (opinião) individualmente às partes interessadas/envolvidas sobre os procedimentos analíticos adotados ou a serem adotados.
- Rotulamento de alternativa: rótulos verbais atribuídos a diferentes alternativas e que, subjetivamente, podem valorizar ou depreciar uma alternativa/solução.
- Valorização ou depreciação das conseqüências: seqüência e/ou seleção manipulada da ordem de apresentação das conseqüências que devem ser consideradas na análise das alternativas.

5 TÁTICAS RELACIONADAS À FASE DE DECISÃO

- Filtragem: descarte inicial de alternativas para eliminar o que é inviável do que é apropriado. Ocorre quando existem diversas alternativas à mão e algumas delas claramente não são viáveis. Dessa forma, otimiza-se o esforço de avaliação e escolha ao concentrar-se em poucas alternativas.
- Regra formal: são decisões baseadas no cumprimento de regras organizacionais explícitas, tais como procedimentos formais, políticas e regulamentos.
- Regra de ouro: são decisões fundamentadas em procedimentos simplificadoros de decisões e baseiam-se em regras específicas a setores industriais, da ocupação ou genéricas.
- Regra por tradição: são decisões baseadas em regras organizacionais implícitas, tais como tradição e/ou normas e padrões culturais arraigados.
- Satisfaciante: as alternativas são consideradas uma a uma, na ordem em que se vão apresentando. A primeira alternativa que atingir ou ultrapassar um determinado nível de aspiração (que pode mudar ao longo do processo decisório) que satisfaça os decisores, é a escolhida.
- Julgamento: a escolha é feita por um indivíduo subjetivamente, com procedimentos que ele, talvez, não consiga explicar.
- Checagem intuitiva: uso da intuição como um cinto de segurança nos resultados de análises mais racionais ou para checagem quanto à sua ética.
- Consenso: status alcançado quando todos os membros participantes de um processo podem aceitar certas pressuposições e estão de acordo com a solução encontrada.

- Barganha: a escolha da solução que envolve uma interação em que duas ou mais pessoas tentam atingir uma posição melhor oferecendo recompensas ou concessões mútuas. A decisão é alcançada quando as partes envolvidas concordam com as recompensas alcançadas e com as concessões efetuadas. Por definição, assume-se que a solução final em negociação envolve apenas ajustes em torno de uma mesma solução básica.
- Definição de responsabilidade: processo em que a responsabilidade pela decisão é claramente definida: seja transferida aos níveis hierárquicos superiores, ou pelo compartilhamento entre os participantes.
- Autorização: quando o(s) indivíduo(s) que toma(m) uma decisão não tem(têm) a autoridade para comprometer uma organização num curso de ação. A decisão depende de aprovação da hierarquia acima e/ou pode envolver partes interessadas que possam ter o poder de veto.
- Escolha conveniente: a alternativa é escolhida porque atende aos objetivos de interesse do decisor e/ou da coalizão e pela demonstração de que atenderá às preferências de outros na organização.
- Decisão postergada: decisores identificando suas limitações e o desconhecimento dos eventos com que se defrontam, tentam conscientemente presumir as idéias e o comportamento dos outros. Deliberadamente, adiam a decisão tanto quanto possível em consistência com as informações disponíveis, a fim de ganhar tempo e angariar mais informações para, num segundo momento – mais oportuno, ou em que se vejam munidos de mais informações - a decisão seja tomada.
- Consulta coletiva (em relação a uma alternativa preferencial): processo/evento em que o(s) decisor(es) faz(em) consultas (opinião) conjuntamente às partes interessadas/ envolvidas quanto às as conseqüências das alternativas preferenciais do(s) decisor(es).
- Consulta individual (em relação a uma alternativa preferencial): processo de comunicação em que o(s) decisor(es) faz(em) consultas (opinião) individualmente a partes interessadas envolvidas sobre as conseqüências das alternativas preferenciais.
- Janela de oportunidade: momento oportunístico decorrente de mudanças de natureza política ou da atenção que se passa a dedicar a um novo tema e, por conseqüência, um projeto, proposta, ou solução de interesse predominantemente pessoal é apresentado às instâncias superiores por parte dos administradores.

6 TÁTICAS DE INFLUÊNCIA INTERPESSOAL

- Coalizão: interação de natureza política desenvolvida com base na comunicação com grupos ou indivíduos específicos no intuito de construir uma aliança, de forma a reforçar e defender a consolidação de interesses comuns.
- Cooptação: processo de comunicação desenvolvido para conseguir a sensibilização de uma pessoa em torno de um assunto de interesse do cooptador.
- Reciprocidade: processo bidirecional em que se criam compromissos mútuos entre as diferentes partes envolvidas, de forma a se obter uma aliança em torno de uma decisão a ser tomada.
- Persuasão racional: envolve o uso de argumentos lógicos com a evidência de fatos com o objetivo de persuadir os demais para implementar a ação recomendada por quem está persuadindo ou para descaracterizar outras alternativas. Dados, fatos e argumentos lógicos podem vir acompanhados da opinião de quem está apresentando as informações.
Observação: a persuasão racional - aqui definida como tática de influência – está centrada em argumentações construídas a partir de análises de fatos que não se enquadram em nenhuma das táticas para seleção de alternativas/soluções anteriormente mencionadas (por definição operacional deste estudo, as táticas mencionadas no bloco das táticas para seleção de alternativas/soluções por si podem ser utilizadas - explicitamente ou não - para persuasão e, portanto, não devem ser adicionalmente acopladas da tática de persuasão racional).
- Persuasão inspiracional: envolve o convencimento em direção a uma solução, baseado nos valores ou ideais dos líderes, ou pela valorização das habilidades e competências das pessoas, ou pelo estímulo do desafio envolvido - seja dos decisores e/ou dos próprios integrantes da equipe que irão implementar a decisão.
- Recompensas: envolve o uso de reforços positivo, tais como elogios, reconhecimentos, aumentos salariais e promoções.
- Pressão: envolve o uso de meios coercitivos, ou de retenção de recompensas e incentivos para o cumprimento de regras ou se chegar a uma decisão.

7 TÁTICAS RELATIVAS À GESTÃO DE RISCOS

- Compartilhamento de riscos: processo em que, ao se perceber uma situação de riscos muito elevados em relação a uma alternativa/solução preferencial, busca-se o compartilhamento dos riscos e/ou dos ganhos com outras partes interessadas.

- Minimização de riscos: processo em que, ao se perceber uma situação de riscos muito elevados em relação a uma alternativa/solução preferencial, buscam-se novas informações que diminuam as incertezas, ou redefinem-se os objetivos, ou modifica-se a alternativa existente, ou buscam-se novas alternativas que reduzam os riscos envolvidos.
- Diversificação dos riscos: processo em que, ao se perceber uma situação de riscos em relação à captação de recursos para uma alternativa/solução preferencial, procura-se diversificar essa captação; ou se os riscos estão associados à alternativa/solução preferencial, procura-se a diversificação da aplicação de uma única ou poucas dependência/concentração em poucas alternativa(s)/solução(ões).

APÊNDICE 4

DESCRIÇÃO SUCINTA DOS CASOS

Unidade F

A seguir serão apresentados os cinco casos que foram objeto de análise do presente estudo: F_PEMP, F_RJI, F_RJC, F_ABU, F_NEST. As decisões selecionadas foram todas implementadas no âmbito da organização OP-SP. A decisão F_NEST teve sua implantação iniciada, mas parte da decisão – relacionada à instalação da linha dedicada de produção – embora aprovada no âmbito da organização OP-SP, encontrava-se dependente do apoio financeiro por parte da OC ou do Governo do Estado de São Paulo para ser implementada na íntegra.

Caso F_PEMP

O processo: Ao longo de 2004, num processo de investimentos financeiros iniciado há dois anos, identificou-se que haveria falta de recursos para a continuidade da ampliação da planta de produção do fármaco FF (tática de reconhecimento). Duas soluções seriam tentadas, mas resultariam infrutíferas: (1) a transformação de recursos de custeio em equipamentos (tática de busca de memória 1) e busca de recursos junto às outras áreas integrantes da organização central (tática de busca de memória 2). A solução convencional do Serviço Público seria postergar para o orçamento do exercício subsequente, o que implicaria não atender naquele momento a sociedade e não satisfaria os decisores (tática satisfaciante). Iniciou-se, portanto, a busca de soluções alternativas. A solução – o desenvolvimento de parceria - foi encontrada com base na experiência passada do decisor-chave (tática analogia) e foi analisada inicialmente por ele com base em seus prós e contras (táticas de prós e contras) e na visualização das conseqüências oriundas da obtenção de equipamentos por meio de parceria (vivenciamento das conseqüências). Em seguida, o decisor-chave avaliou os aspectos éticos e de risco envolvidos em junto à equipe técnica (táticas de checagem intuitiva e de consulta coletiva). A seguir, o decisor-chave fez novas análises fundamentadas em experiência passada (tática de analogia), identificando a necessidade de consultar a auditoria da organização OC (tática de consulta individual).

Uma vez que a decisão não estaria isenta de riscos, o decisor-chave optou por dividir os riscos com os participantes do processo decisório (compartilhamento dos riscos) e, no intuito de reduzir os riscos envolvidos, a parceria foi efetuada com outras organizações públicas (minimização de riscos). Caso fosse necessário prestar esclarecimentos futuros, análises técnico-financeiras seriam utilizadas para argumentar eventuais questionamentos acerca da decisão tomada (tática de análise de custo-benefício). A solução encontrada atingiu o nível de satisfação do decisor-chave (tática satisfaciante), bem como a dos demais participantes (tática consenso).

Caso F_RJI

O processo: Dentro de um contexto de investimento na ampliação das instalações de produção do fármaco FF, visando ao atendimento do crescimento da demanda para São Paulo e Campinas (a distribuição estava limitada a um raio de 100 km dada a perecebilidade do produto), num processo de reuniões periódicas para acompanhamento da evolução da produção, em novembro de 2004, um cliente sediado no Rio de Janeiro entra em contato por telefone com o diretor da organização OP-SP, explicando a situação de emergência que vinha enfrentando: em decorrência de falha grave no principal equipamento de produção do fármaco FF da unidade de produção da organização OC localizada no Rio de Janeiro, a clínica deixou de atender seus pacientes há cerca de 30 dias, e havia uma preocupação crescente por parte de investidores, com a tecnologia que fora adquirida pela clínica para os procedimentos associados ao fármaco FF (tática de reconhecimento). Enquanto a ligação se desenrola, o diretor percorre, mentalmente, possíveis soluções para o impasse.

Considerando as informações disponíveis sobre a atual capacidade de produção – dados os investimentos efetuados, visando, a longo prazo, ao atendimento do crescimento da demanda para atender São Paulo e Campinas – houve a percepção de que, no curto prazo, haveria a possibilidade de se tentar o atendimento em regime de emergência ao RJ (tática de reavaliação incremental). No entanto, o Rio de Janeiro fica a 400 km, o que significava que a solução existente (distribuição por via terrestre) não seria plausível, pois sendo o produto altamente perecível, era preciso desenvolver toda uma nova e complexa logística envolvendo transporte aéreo (tática de projeto) e seria necessário produzir três vezes mais para atender à clínica do Rio de Janeiro do que para atender ao mesmo número de pacientes em São Paulo (tática de análise custo-benefício). Além dessas questões, o diretor sabia que teria que conseguir convencer o superior hierárquico e a equipe técnica de que eles teriam capacidade para produzir e atender essa clínica (tática de persuasão racional) e que para tanto, teria que ser combinado com a equipe técnica que, se necessário, para atender a toda a demanda, uma segunda produção diária seria ativada (tática de minimização de risco). Ao final da ligação telefônica, diante desse quadro de incerteza, o diretor assumiu que tentaria atender à urgência (tática de decisão postergada), desde que houvesse, também, uma parceria, ou seja, não haveria uma cobrança (tática de compartilhamento dos riscos).

Caso F_RJC

O processo: Em função do problema de falta do fármaco FF e do acerto efetuado com a clínica do Rio de Janeiro, a atitude do diretor foi contatar o superior hierárquico e verificar seu posicionamento (tática de consulta individual). Identificadas as preocupações do superior, o passo seguinte foi desenvolver a solução de logística com o apoio de fornecedores (tática busca por armadilha) e definir com a equipe técnica as características necessárias que o fármaco FF deveria ter para ser recebido pela clínica dentro dos padrões técnicos (tática de projeto) e reanalisar a viabilidade técnica do fornecimento em termos de relação paciente atendido no Rio de Janeiro e em São Paulo (tática de análise de custo-benefício). Para conseguir o apoio foram efetuados contatos com os envolvidos (tática de consultas individuais) no intuito de identificar necessidades específicas e evitar que pequenas necessidades numa reunião de acompanhamento atrapalhassem o desenvolvimento de todo um projeto (tática de reciprocidade).

Para convencer a equipe técnica houve necessidade de explicar que o atendimento emergencial ao Rio de Janeiro não deveria ser visto como uma dificuldade (tática de

enquadramento), mas que se tratava de uma oportunidade de se fazer com o fármaco FF o mesmo que já vinha sendo feito com todos os demais produtos do portfólio da organização OP-SP (tática de analogia); ou seja, de a equipe mostrar sua competência técnica (tática de persuasão inspiracional) e que a atuação num escopo restrito não era uma tradição da organização (tática de tradição). Além disso, caso essa clínica do Rio de Janeiro não fosse atendida, a credibilidade da tecnologia estaria ameaçada (tática de vivenciamento das conseqüências).

Uma vez convencida a equipe técnica, essa própria obtenção do convencimento foi utilizada como argumento para convencer o superior hierárquico quanto à possibilidade de atendimento sem comprometer o atendimento a São Paulo (persuasão racional). Para minimizar a possibilidade de o nível de produção ficar abaixo da demanda, combinou-se com a equipe técnica que sempre que necessário - sem reclamações - recorrer-se-ia à segunda produção, e, para buscar o comprometimento geral em torno da solução adotada - inclusive de alguns céticos - todos deveriam estar cientes dos riscos incutidos em qualquer falha na programação (compartilhamento interno dos riscos), evitando, assim, situações do tipo “eu falei que isso é um absurdo”. Com base nesse quadro, e três dias depois do atendimento à ligação telefônica, a decisão de tentar atender ao Rio de Janeiro em caráter emergencial foi tomada em bases consensuais entre todos os envolvidos (tática de consenso).

Caso F_ABU

O processo: Com a experiência bem sucedida no atendimento emergencial ao Rio de Janeiro, que já vinha durando três meses, o diretor da OP-SP percebeu que a experiência desenvolvida permitiria que outras localidades pudessem ser alcançadas (tática de reavaliação incremental). No entanto, o decisor-chave constatou que nenhuma autoridade da organização central (OC) tinha conhecimento oficial sobre o esforço envolvendo esse atendimento emergencial no RJ (tática de reconhecimento) e percebeu, ainda, que continuar a atender o RJ nas bases existentes poderia levar a interpretações erradas (por exemplo, invasão de mercado) por partes interessadas da organização produtora do fármaco FF do Rio de Janeiro, podendo gerar a impossibilidade de exploração da oportunidade (de atuar num mercado maior) que se abriu com o atendimento emergencial (tática de vivenciamento das conseqüências). Desta forma, o diretor da OP-SP estabeleceu que, para que o aproveitamento da oportunidade fosse possível (objetivo fundamental), o objetivo imediato a ser atingido seria a busca de um acordo (tática de definição de objetivo-fundamental e objetivos-meio). Alternativas para resolver o

problema, como um acordo por telefone ou por e-mail (busca de memória), foram descartadas (rotina de filtragem) porque depreciariam a importância dos atores envolvidos e não alavancariam a busca da implantação da linha dedicada de produção (tática de prós e contras) - um interesse subjacente à solução encontrada, no caso, a elaboração de uma proposta de um acordo de back up (projeto 1). Após essa fase de construção individual de toda a solução, o diretor da OP-SP consultou seu superior hierárquico (consulta individual) sobre a proposta do acordo, para, então, em conjunto com as equipes técnicas, decidir pela proposição do acordo formal de back up mútuo envolvendo a OC e a OP-RJ (tática de consenso). Enquanto esse processo transcorria, um assessor da diretoria da OC era subsidiado com informações sobre a evolução da produção e sobre a necessidade de se ter uma linha dedicada de produção (tática de cooptação) com o intuito de construir o apoio do diretor da OC à proposta do acordo de back up, mas sem o envolvimento do Presidente da OC (tática de coalizão), uma vez que era conhecido pela direção da OP-SP que o assunto em questão não era considerado prioritário pelo Presidente da OC. Para conseguir convencer os atores envolvidos quanto à assinatura, foram enfatizadas suas lógicas de análises: (1) o acordo de back up para longas distâncias é algo viável em função da existência de experiências no exterior em que o produto era sistematicamente transportado por via aérea (tática de analogia) e (2) a organização OP-RJ, em caso de falha de sua produção, poderia dizer para seu cliente que São Paulo faria o fornecimento (tática de vivenciamento das conseqüências). Finalmente, uma vez obtido o apoio para a assinatura do acordo, houve necessidade de negociação dos níveis de produção que um produtor iria cobrir o outro em caso de falha de produção de um dos lados produtores (tática de barganha). Ao contrário do que inicialmente era esperado por parte do diretor da OP-SP, o acordo seria mútuo, mas as bases de back up seriam assimétricas, ou seja, por questões de logística e de tamanho de mercado, acordou-se que as obrigações em termos de quantidades a serem produzidas da OP_RJ para São Paulo são menores do que as da OP-SP para o Rio de Janeiro. O processo decisório durou aproximadamente dois meses, algo bem mais demorado do que o inicialmente imaginado pelo decisor-chave.

Caso F_NEST

O processo: Em Belo Horizonte e Recife, onde existem subsidiárias da OC, estavam sendo feitos investimentos na construção de novas linhas de produção do fármaco FF. Por outro lado, surgiram claros sinais de demanda reprimida pelo fármaco em Porto Alegre e Curitiba - onde não existem subsidiárias da OC - e no interior de São Paulo (tática de reconhecimento).

Além disso, com o crescimento da demanda em São Paulo, centralizar a produção numa única planta de produção, numa eventual quebra do sistema, um número crescentemente maior de pacientes deixariam de ser atendidos.

Havia também uma percepção, por parte do decisor-chave, de que dada a agressividade da evolução da tecnologia no exterior, continuar a atuar numa estratégia restrita por mais dois anos (tempo estimado para a construção de uma linha dedicada de produção dedicada, caso fosse aprovada), levaria a um aumento muito grande de conflitos junto à comunidade médica (tática vivenciamento das conseqüências).

Dessa forma, considerando o nível de produção que havia sido alcançado, a experiência bem sucedida de atendimento no Rio de Janeiro e, considerando ainda, que a comunidade médica não apoiaria uma solução que demorasse dois anos para ser operacionalizada, o decisor-chave tomou a iniciativa de construir uma solução e de convencimento interno e externo dessa solução visando a atender a curto prazo essas demandas na região Sudeste e Sul, a partir de uma logística de quatro horas rodo-aéreas de atuação (tática de reavaliação incremental). Ou seja, essa solução envolveria mudar a estratégia de atuação imediatamente, iniciando o atendimento dessas demandas reprimidas sem ter a linha dedicada de produção instalada, mas paralelamente buscar o apoio externo para construção dessa linha dedicada de produção. O desafio seria então verificar se os participantes do processo decisório estariam dispostos a atuar na nova estratégia imediatamente.

Caso a nova estratégia fosse aprovada com base no início imediato do atendimento ao mercado, o diretor da OP-SP visualizou a necessidade de informar os clientes sobre os riscos envolvidos, ou seja, que haveria, de imediato, apenas uma planta disponível e, em caso de falha no fornecimento, nenhum dos clientes seriam atendidos, e não um ou outro cliente (tática de compartilhamento dos riscos).

Internamente à OP-SP, o desenvolvimento da solução para a nova estratégia envolveu: (1) a definição de uma estratégia de cautela, no caso, cada cidade a ser atendida, fornecer uma quantidade limitada e fixa e ativar a segunda produção com margem de segurança da ordem de 20 a 30% (tática de projeto 1) e, (2) também definir já as características exigidas, e o valor do investimento necessário para a linha dedicada de produção (tática de projeto 2). Para convencer a equipe técnica, houve também a necessidade de se negociar e atender a condições técnicas estabelecidas (tática de reciprocidade) bem como utilizar-se de metáforas e rótulos durante a análise da “nova estratégia”: “estratégia de ataque” ou “atuar como braço comprido

da tecnologia que pode ir além de São Paulo” (tática de rotulagem). A análise da nova estratégia também envolveu o uso de prós e contras de cada alternativa (tática de prós e contras) e, para se assegurar da viabilidade da nova estratégia, foram buscadas informações com outras instalações produtoras no exterior (tática de analogia). Também assumiu-se que o risco de falha da instalação seria o mesmo para atender 30 pacientes/dia ou 60 pacientes/dia (análise de risco-benefício). A decisão pela opção da nova estratégia já levou em consideração que os investimentos em uma nova instalação - da ordem de 3 milhões de dólares, em cinco anos gerariam um faturamento da ordem de 12 milhões de dólares (tática de análise custo-benefício). Além disso, para convencer a própria direção da OP-SP, argumentou-se que a adoção da nova estratégia seria utilizada para justificar a necessidade de linha de produção dedicada e, com isso, buscar a obtenção de recursos financeiros junto à organização OC para essa ampliação (tática de persuasão racional). Essa solução foi sendo construída de tal forma em conjunto com a equipe técnica e com a direção da OP-SP que, ao final das reuniões de acompanhamento, o decisor-chave havia alcançado o consenso em torno da nova estratégia (tática de consenso), embora a direção claramente assumiria as responsabilidades pelo fato de ampliar a estratégia de atuação com base numa única instalação (tática de definição de responsabilidade). Uma vez obtido o consenso junto à equipe técnica e seu superior hierárquico, a etapa seguinte envolveu o processo de convencimento e aprovação junto a toda a Alta Direção da OP-SP (tática de autorização).

Os passos relatados a seguir constituem ações posteriores à decisão no âmbito da OP-SP, mas como essa etapa subsequente não se encontrava concluída até o final das entrevistas, as táticas identificadas não foram consideradas na análise do caso F_NEST.

Uma vez obtido o consenso interno, o passo seguinte foi avaliar a receptividade do mercado e comunicar os clientes sobre a nova estratégia. Visitas foram feitas a clínicas e hospitais (consulta individual) com o objetivo de avaliar a disposição dos clientes a investir na tecnologia com base numa logística de rodo-aérea de 4 horas. Durante as visitas, a solução desenvolvida foi apresentada aos médicos, partindo do princípio de que o fornecimento do fármaco permitiria o uso do principal equipamento por meio período (no outro meio período o equipamento poderia ser utilizado para outras finalidades não relacionadas com a aplicação do fármaco FF) (tática de vivenciamento das conseqüências) e que esse novo produto era uma grande oportunidade a ser explorada (enquadramento). Nessas visitas, também se deixou claro que havia o risco de falha de produção, e que outros hospitais que já estavam recebendo o

produto (seja em São Paulo ou não) aceitaram correr (tática de analogia), porém, caso essa falha ocorresse, não haveria tratamento diferenciado entre os clientes: ou todos têm o produto ou ninguém tem (persuasão racional). E, para obtenção final do apoio à estratégia, assumiu-se que, caso o produto não pudesse sair de São Paulo por problemas de teto do aeroporto, o cliente não arcaria com os custos (compartilhamento dos riscos).

Paralelamente à série de visitas efetuadas junto à comunidade médica e paralelamente às negociações do acordo de back up, outras duas linhas de ação visando ao apoio e convencimento quanto à necessidade da linha dedicada de produção também era desenvolvida pelo decisor-chave: uma junto à organização OC e outra junto ao Governo do Estado (que estava interessado em levar a tecnologia para o interior) (tática de diversificação de riscos).

O ponto de partida para conseguir apoio para a construção de uma linha de produção dedicada junto à OC envolveu uma distorção da realidade: em vez de caracterizar a situação enfrentada como oportunidade, no âmbito público, estrategicamente, preferiu-se caracterizá-la como um possível problema (tática de senso de urgência). O esforço desenvolvido para atender a emergência no Rio de Janeiro também foi utilizado pelo diretor da OP-SP para obtenção de apoio formal por parte da própria OP-RJ quanto à proposta da ampliação das instalações de produção (tática cooptação). Além disso, uma das diretorias da organização OC - por meio de seu assessor - era constantemente alimentada com a evolução da produção visando a justificar a necessidade de uma instalação dedicada à produção do fármaco FF (tática de cooptação). Nesse processo de convencimento da direção da OC, um conjunto de argumentos foram colocados à mesa de discussões: (1) caso ocorresse um problema em São Paulo similar ao ocorrido no Rio de Janeiro, as conseqüências seriam muito maiores (tática de analogia) (tática de vivenciamento das conseqüências); (2) o investimento se pagaria totalmente (análise de custo-benefício) e (3) toda a produção do fármaco FF não deveria ser centrada em uma única instalação. Em paralelo a esses esforços desenvolvidos diretamente com a direção da OC, houve a solicitação de envio de cartas por parte de pessoas de renome da comunidade médica junto ao ministério do governo ao qual a OP encontra-se vinculada para a construção da planta dedicada (tática de pressão).

Unidade G

A unidade G é composta por dois casos: um definido a partir do reconhecimento da necessidade de se nacionalizar um insumo importado de alto impacto no orçamento da organização OC (caso G-PROJ) e o outro, subsequente, em torno da necessidade de se escolher uma entre duas opções opostas para a produção local do referido insumo (caso G-TEC).

Caso G_PROJ

Considerações iniciais: Com a aceleração do crescimento do mercado brasileiro em meados da década de noventa no segmento de fármacos produzidos e comercializados pela organização OP-SP, e considerando-se que parte significativa dos insumos para produção dos fármacos ofertados era importada, o orçamento a ser alocado para essa produção estava se tornando extremamente oneroso e em parte fora do interesse de atuação da organização OC. Desta forma, um esforço para nacionalização de insumos começou a ser desenvolvido pela organização OP-SP. O insumo para produção do fármaco FG representava, entre todos os produtos que eram produzidos e comercializados pela organização OP-SP, o item mais oneroso para importação e, por isso, foi escolhido para ser produzido localmente. Um primeiro projeto – baseado em uma tecnologia convencional chegou a ser concluído (no papel) mas, por pressões políticas internacionais e por questões ambientais, acabou sendo desconsiderado.

O processo: A busca de uma nova solução para o problema do insumo importado se iniciou após a viagem do diretor da organização OP-SP para o exterior. Nessa viagem o diretor tomou conhecimento, numa agência internacional de fomento, que a tecnologia do principal insumo do fármaco FG estava sendo desenvolvida e produzida na China com base numa nova rota tecnológica e que, comparativamente com a rota tecnológica anterior, geraria um impacto ambiental muito menor (tática de reconhecimento). A primeira ação tomada foi enviar um técnico para a China, com o apoio da agência de fomento para conhecer a nova tecnologia. Com a realização da visita, o técnico responsável constatou as limitações da tecnologia: somente seria possível produzir soluções com doses reduzidas do princípio ativo. Conseqüentemente, a demanda crescente para produção do fármaco com soluções de concentração maior não seria atendida pela nova tecnologia (tática de diagnóstico).

Mudanças gerenciais ocorreram no mesmo período e um novo técnico foi indicado para assumir a gerência do projeto (tática de coalizão). Um especialista da China foi convidado para visitar a organização OP-SP (tática de consulta individual). O novo responsável acompanhou a visita do especialista durante duas semanas, e parâmetros importantes para uma produção em escala laboratorial foram repassados, dando início ao projeto em um estágio preliminar (tática projeto). Testes subseqüentes em relação à tecnologia foram desenvolvidos. Esses testes demonstraram a viabilidade técnica do processo para produção do princípio ativo do fármaco (análise-piloto). Na ocasião, uma agência de fomento lançou uma linha nova de apoio à pesquisa e o diretor, percebendo a oportunidade para reduzir ou tentar reduzir o problema orçamentário no âmbito da organização OC, decidiu encaminhar uma proposta (janela de oportunidade). E, para tanto, definiu uma equipe para compor e elaborar a proposta (tática de projeto). Um levantamento parcial dos recursos orçamentários necessários para partes não contempladas do projeto foi efetuado pela equipe técnica (análise de custo) para, em seguida, o diretor verificar a disponibilidade de recursos orçamentários e de disponibilidade de financiamento pelas agências de fomento (análise de custo) e, finalmente, junto com a direção da organização OP-SP, aprovar o encaminhamento da proposta (consenso) para as agências de fomento. O projeto foi aprovado e, no âmbito da agência de fomento, recebeu recursos da ordem de R\$ 1 milhão, um valor expressivo na época.

Caso G_TEC

O processo: Um dos primeiros passos desenvolvidos no âmbito do recém-aprovado projeto foi o encaminhamento do gerente responsável do projeto para a China durante um mês para aprender sobre o processo chinês de fabricação. No entanto, não houve permissão para se acessar o processo de produção - somente o produto gerado - e ao final desse período - para surpresa do gerente responsável, a organização chinesa apresentou uma proposta de venda da tecnologia.

A proposta é então recebida na organização OP-SP, e um processo para avaliação do desenvolvimento do projeto considerando duas alternativas disponíveis se iniciou (tática de reavaliação incremental). As discussões internas se iniciaram com a participação dos gerentes técnicos das áreas produtivas envolvidas e com o gerente de projeto. Uma avaliação inicial da aquisição da tecnologia em regime de pacote reconhecia que não haveria o desenvolvimento de uma parceria, mas sim uma relação de dependência dos chineses e que haveria necessidade de se pagar royalties “eternamente” pela comercialização da tecnologia (tática vivenciamento

das conseqüências). Um esforço de negociação foi conduzido para que a tecnologia a ser fornecida fosse aberta, mas os chineses não se interessaram (tática de barganha). Diante desse fato, e considerando que o preço que estava sendo solicitado era muito alto, e os recursos aprovados no âmbito da agência de fomento estariam comprometidos quase na totalidade (tática de análise custo), concluiu-se que uma parceria com os chineses nas bases ofertadas não representaria uma parceria efetiva, pois também não haveria assimilação da tecnologia, portanto, seria preferível o desenvolvimento de um produto nacional (persuasão racional). As discussões foram também desenvolvidas por meio de um seminário técnico em que as duas alternativas foram apresentadas com um maior número de participantes afetados pela decisão a ser tomada (tática de consulta coletiva). Em decorrência desse processo todo, surge a seguinte reflexão: “por que fazer a compra?” (tática de reavaliação incremental). Ficou claro para o diretor e as equipes técnicas envolvidas que não haveria uma parceria efetiva e que não valeria a pena a compra da tecnologia (consenso). Em seguida, o diretor efetuou uma avaliação dos recursos necessários com os recursos obtidos pela diretoria nos últimos anos (tática de análise custo) e, em seguida, a opção do grupo - desenvolvimento de um produto nacional - foi apresentada junto ao corpo diretor para endosso (tática de autorização).

APÊNDICE 5

ELEMENTOS DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DOS CASOS INVESTIGADOS

Caso F PEMP	
Rótulo de identificação	Parceria equipamento
Datas aproximadas das decisões/eventos principais	Não disponível
Contexto	Presidência da OC possui outras prioridades Problemas com a rubrica EMP
Objetivo	Obter recursos para obter aumento da produção
Alternativa(s)	(1) parceria com Hospitais públicos ou (2) não fazer parcerias
Conseqüências	(ALT1) sair de 35, 35 frascos ou ir para a casa dos 50 ou (ALT2) ficar no nível atual de produção / atrasar o crescimento do investimento na tecnologia.
Considerações sobre risco	Questionamentos por parte de auditoria
Decisão principal	Investimento no aumento da capacidade do processo agora, com apoio de parceiros ou aguardar o próximo ano para inserção dos recursos no orçamento.
Considerações sobre decisões interligadas	Não identificado

Caso F RJJ	
Rótulo de identificação	Telefonema
Datas aproximadas das decisões/eventos principais	nov-04
Contexto	Capacidade de produção de 30 frascos / dia (2 módulos X, 1 módulo Y e porta-alvo de 2 ml) em janeiro de 2004 com perspectiva de porta-alvo de 2,4 ml e 40 frascos de produção Quebra do principal equipamento da planta da OP-RJ Conhecimento de experiências de transporte aéreo no exterior
Objetivo	(atender) os investidores preocupados com seu investimento, e (atender) uma fila de mais de 30 pacientes aguardando um exame. Testar se havia logística que suportasse o fornecimento de um radiofármaco de 110 minutos de meia vida para regiões mais distantes do 100km da capital
Alternativa(s)	(1) fazer esforço para tentar atender ou (2) não atender
Conseqüências	(ALT1) possível atendimento da fila de mais de 30 pacientes e diminuição das perdas nos investimentos efetuados pelos investidores e manutenção da credibilidade da tecnologia OU (ALT2) pacientes não atendidos, investidores com problemas de retorno ao de investimento e perda de credibilidade da tecnologia.
Considerações sobre risco	Hospital em emergência no RJ só fica sem o Fármaco FF se a Capital de São Paulo também ficar sem
Decisão principal	Tentar atender ou descartar por estar fora da estratégia vigente
Considerações sobre decisões interligadas	Como convencer a auditoria, se necessário.

Caso F_RJC	
Rótulo de identificação	Atendimento emergencial
datas aproximadas das decisões/eventos principais	nov-04 + 03 dias
Contexto	Idem caso F_RJI
Objetivo	Assegurar a disponibilização do fármaco FF; assegurar o comprometimento do pessoal na possível superação de eventuais obstáculos.
Alternativa(s)	(1) fazer esforço para tentar atender ou (2) não atender
Conseqüências	(ALT1) esforço triplo para atender a um hospital no RJ e teste piloto de nova logística: viabilidade; (ALT2) impossibilidade de avaliação da viabilidade.
Considerações sobre risco	Entrada da segunda produção se necessário
Decisão principal	Fechamento da equipe que "vamos tentar atender"
Considerações sobre decisões interligadas	Entrada da segunda produção se necessário

Caso F_ABU	
Rótulo de identificação	Acordo de back up
Datas aproximadas das decisões/eventos principais	21-02-2005 (data assinatura, assinado de fato +- 1 mês depois)
Contexto	Continuidade das falhas na planta da OP-RJ (janeiro e fevereiro) Quebra da hierarquia da OC na decisão de atendimento ao hospital em dificuldades
Objetivo	(1) tornar oficial o apoio à OP-RJ e recuperar a importância da OP-RJ como parceiro; (2) socorrer a OP-RJ, e não o cliente; (3) estabelecimento de back up mútuo assimétrico em função da diferença dos mercados atendidos por cada Instituto; (4) reconhecimento oficial do IPEN como um back up para a região Sudeste (5)
Alternativa(s)	(1) propor ou (2) não propor o acordo; (3) troca de e-mails, (4) troca de telefonemas.
Conseqüências	(ALT1) minimização dos riscos de interrupção de fornecimento; (ALT2) objetivos não serão atingidos (ALT 3, 4) não ajudariam na viabilização da linha dedicada de produção e sem o devido envolvimento da Diretoria da OC
Considerações sobre risco	Não foi identificado. A decisão F_ABU visa à redução de riscos no fornecimento do fármaco FF.
Decisão principal	Acordo de back up com a OP-RJ
Considerações sobre decisões interligadas	Mudança de estratégia de 2 horas rodoviárias para 4 horas rodoviárias

Caso F NEST	
Rótulo de identificação	Nova estratégia
Datas aproximadas das decisões/eventos principais	(abril/2005 - minuta da proposta linha dedicada de produção)
Contexto	Patamar de 40 frascos/dia alcançado; acordo de back up assinado, sinalizando a importância da função back up Atuação da defensiva se contrapõe à trajetória histórica de atuação no "ataque" Estudo (visitas) para avaliação da mudança da estratégia mostra viabilidade
Objetivo	(1) não inibir/retardar o crescimento da demanda pelo Flúor e (2) evitar o questionamento da nova estratégia adotada por parte da organização OC
Alternativa(s)	(1) nós vamos dizer ao mercado que nós vamos fazer a partir de já; (2) nós vamos dizer ao mercado que nós vamos fazer isso desde que nós tenhamos uma linha de produção dedicado exclusivamente para a produção do Fármaco FF
Conseqüências	(ALT1) maior grau de vinculação (defesa) dos clientes à idéia da linha dedicada de produção na OP-SP (ALT 2) menor grau de vinculação (defesa) dos clientes à idéia da linha dedicada de produção na organização OP-SP
Considerações sobre risco	(1) solicitação do envio das cartas por parte de autoridades preocupadas com a situação da OP-SP dizendo ser necessário da linha dedicada de produção; (2) estratégia de cautela: atendimento mínimo (3) se a linha de produção não estiver em operação não é uma responsabilidade da produção, é uma responsabilidade da direção da casa que assumiu o risco de aumentar a quantidade de usuários com base na linha atual de produção (4) documento de persuasão junto à OC para construção da linha de produção dedicada (05-4-05)
Decisão principal	Vamos atender já (com) a linha de produção existente dizendo o seguinte: só que não dá para bancar isso desse jeito sempre. Nós vamos bancar isso pelo tempo necessário para a instalação da linha dedicada de produção que nós visualizamos isso para 1 e 2 anos.
Considerações sobre decisões interligadas	Usar esse ataque como justificativa para poder viabilizar recursos para implantação da linha dedicada de produção. Tanto com o Governo do Estado de São Paulo como com o Governo Federal, por meio do orçamento da OC.

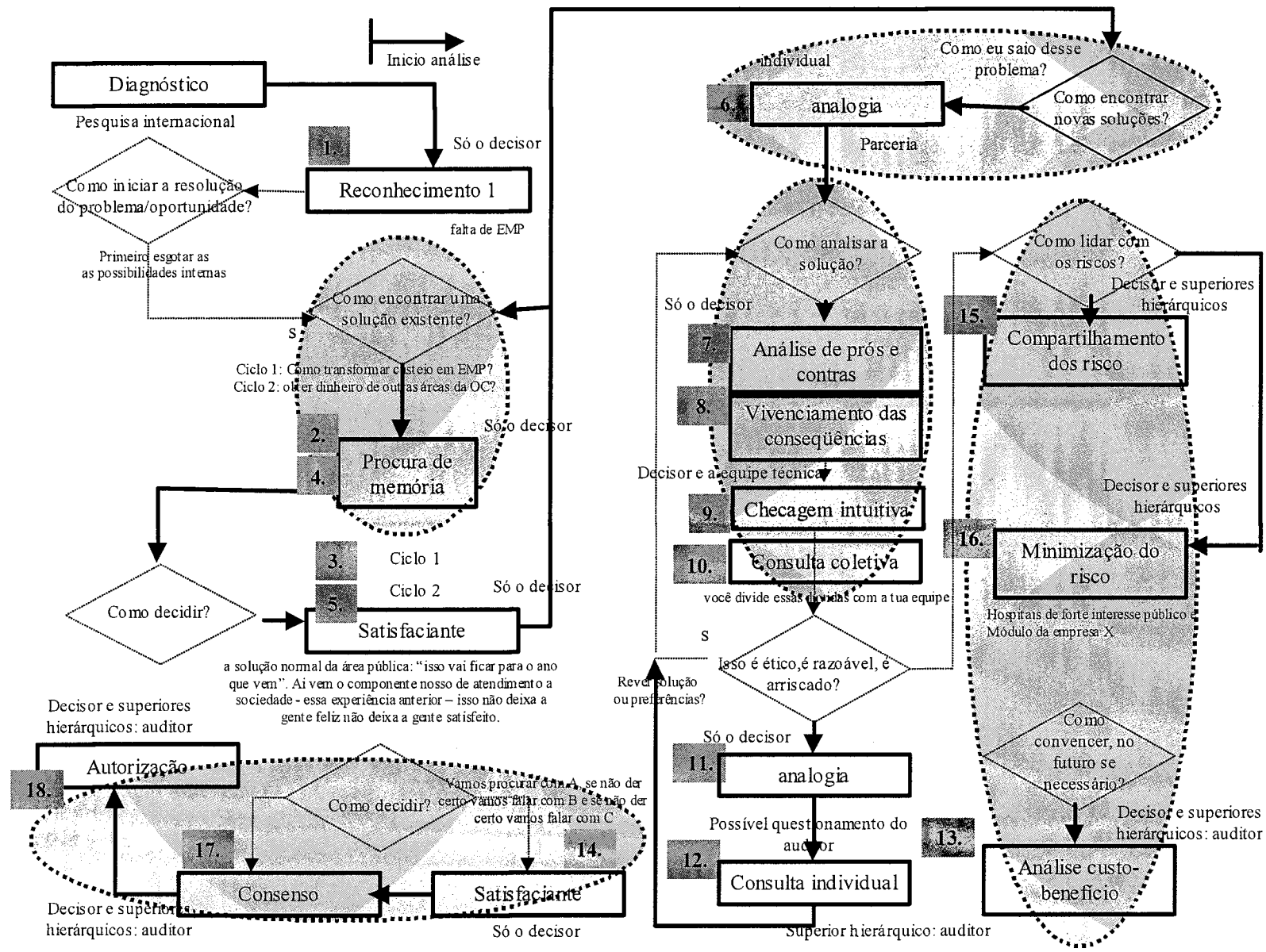
Caso: G PROJ	
Rótulo de identificação	Insumo nacional
data	Final de 1995
Objetivos	Aprendizagem para o desenvolvimento da tecnologia do Fármaco FG
Alternativas	(1) continuar importando o insumo (2) iniciar projeto visando à nacionalização do insumo
Conseqüências	(ALT 1) continuidade da pressão da OP-SP e dependência crescente do insumo importado; (ALT 2) possibilidade de redução da despesa com a importação do insumo e redução da pressão da OP-SP
Considerações sobre risco	Não identificado
Decisão principal	Submeter um projeto à agência de fomento
Considerações sobre decisões interligadas	Não identificado

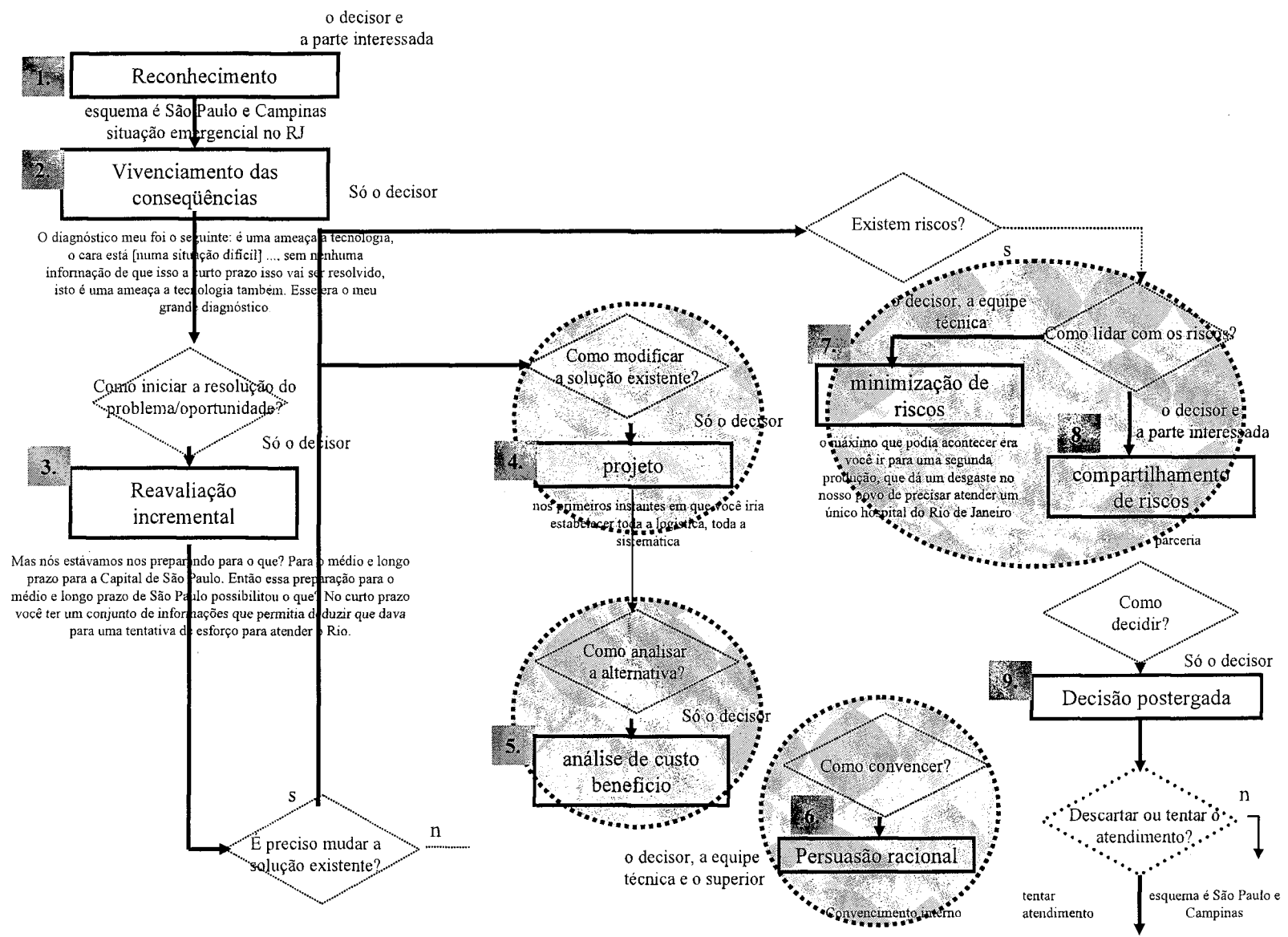
Caso G TEC	
Rótulo de identificação	Tecnologia chinesa
Data	Início de 1996
Objetivos	Domínio da tecnologia
Alternativas	(1) comprar a tecnologia (2) continuar importando ou (3) desenvolver localmente
Conseqüências	(ALT1) desconhecimento do "know how" (...) pagamento indefinido de royalties (...) nós haveria parceria efetiva para assimilar a tecnologia. (ALT2) objetivo não será atingido (ALT3) domínio da tecnologia, maior demora no desenvolvimento.
Considerações sobre risco	Riscos de falta de recursos financeiros para a continuidade do projeto
Decisão principal	Desenvolvimento totalmente nacional
Considerações sobre decisões interligadas	Iniciar uma produção para o Fármaco FG depois de concluído o projeto, mas ir aos poucos, produzir 10%, 20%, 30% e o máximo de 40%. (...) E se realmente fosse viável, abrir para uma parceria com particulares para montar uma espécie de uma fábrica com parceria para fazer um Reator produtor de isótopos, etc e coisa que a própria OC envolvesse, mas para isso precisa mostrar jogo. Saber (mostrar) que sabe fazer, fazer pelo menos 40% da produção daqui.

REPRESENTAÇÃO VISUAL DOS PROCESSOS DECISÓRIOS

APÊNDICE 6

CASO F_PEMP





1. Como definir os objetivos?

Decisor e superiores hierárquicos

Consulta individual

Não deixar de atender São Paulo
Ter condições de atender SP/RJ

2. Se o decisor

Busca por armadilha

Estudo de logística: fornecedor

3. Decisor e a equipe técnica

Projeto

fornecer 3 vezes mais para atender 1 hospital

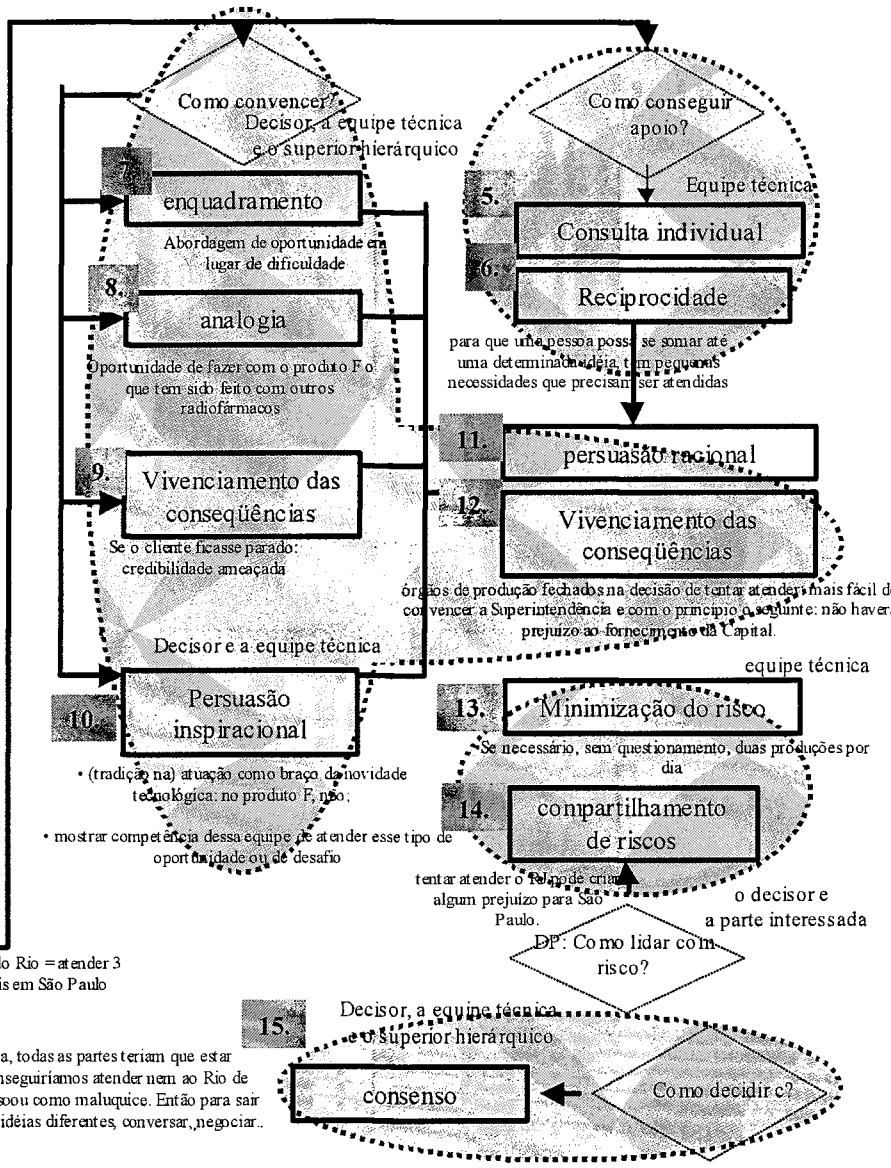
4. Como analisar a solução modificada?

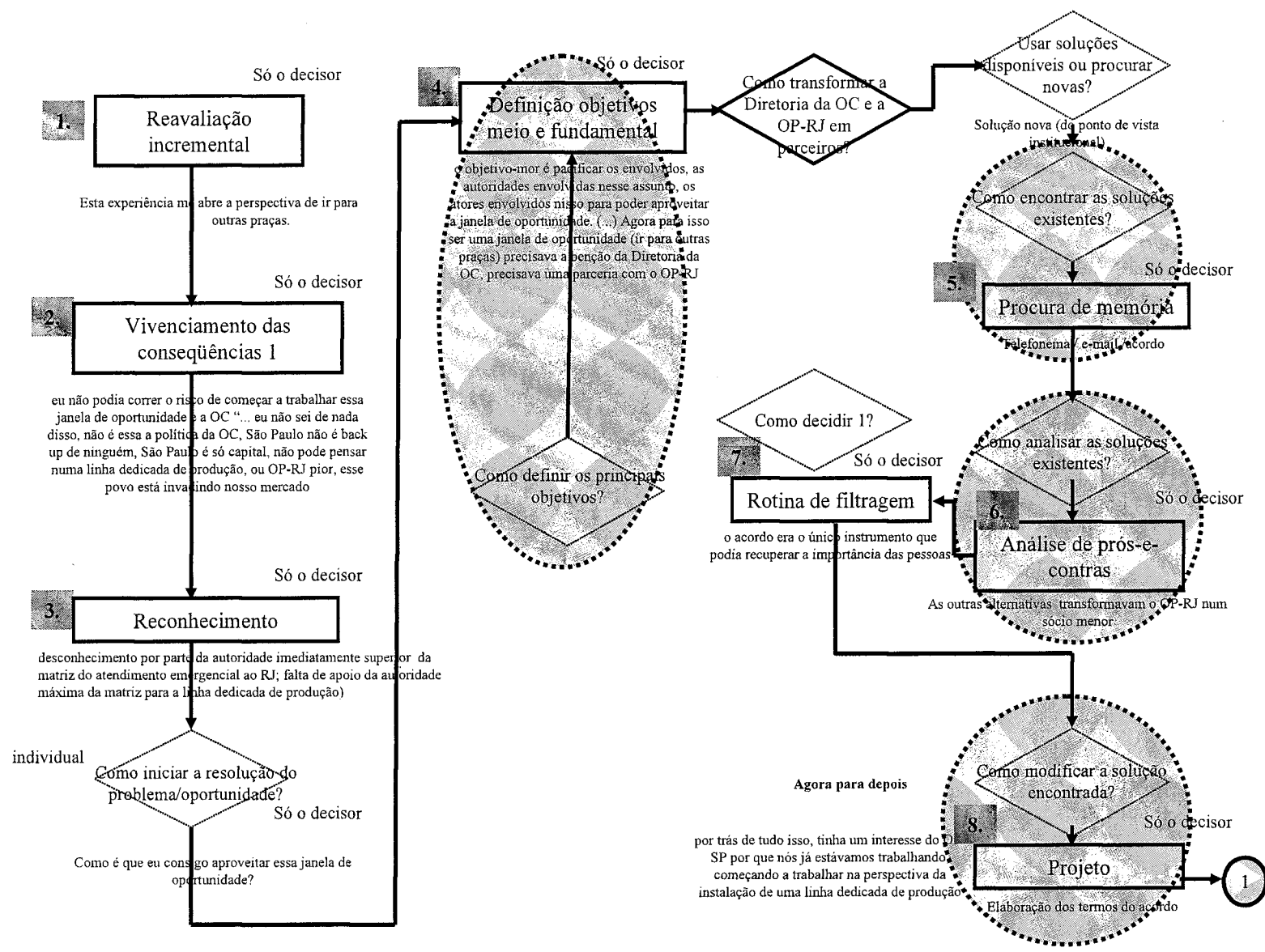
4. análise de custo benefício

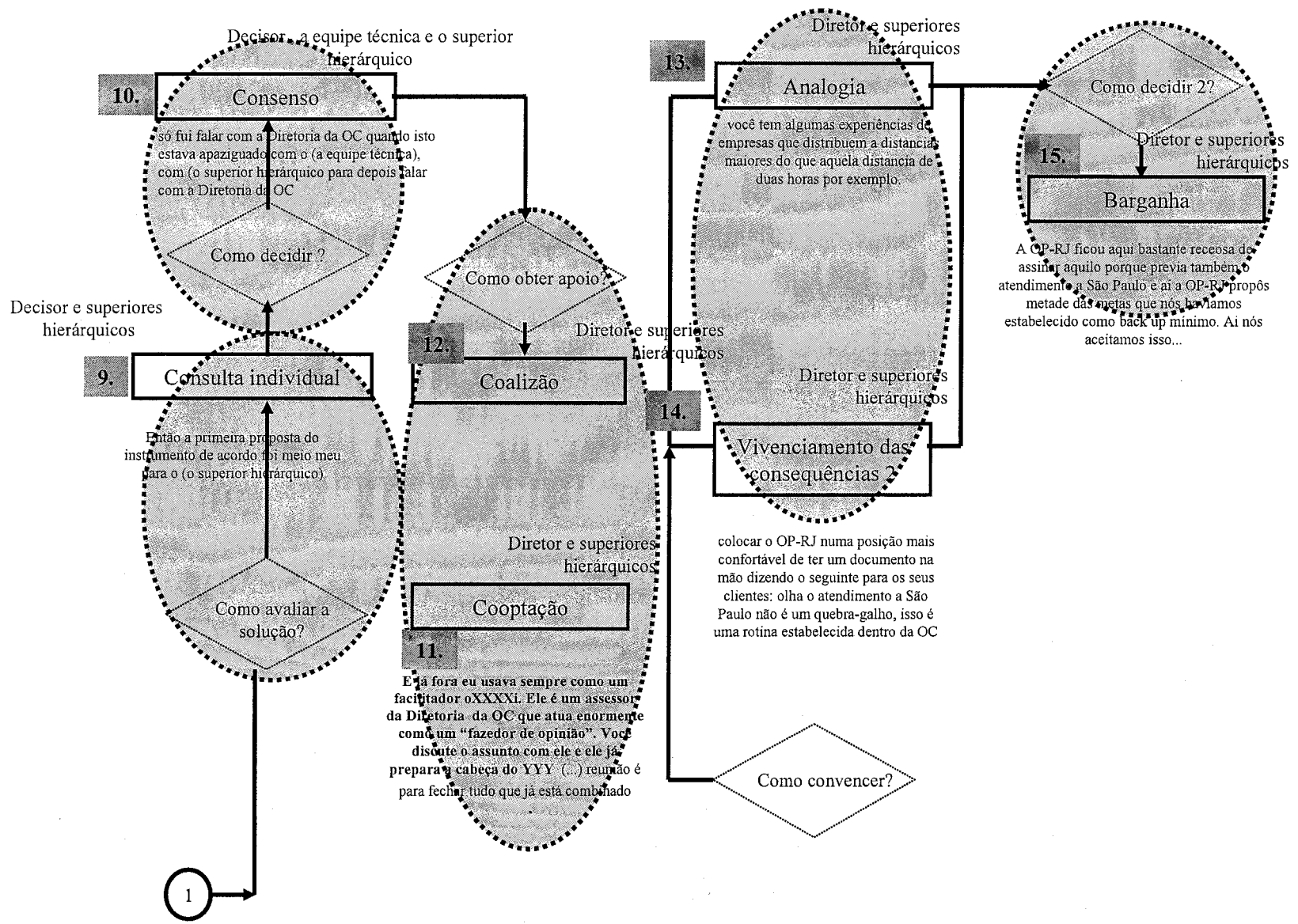
Decisor e a equipe técnica

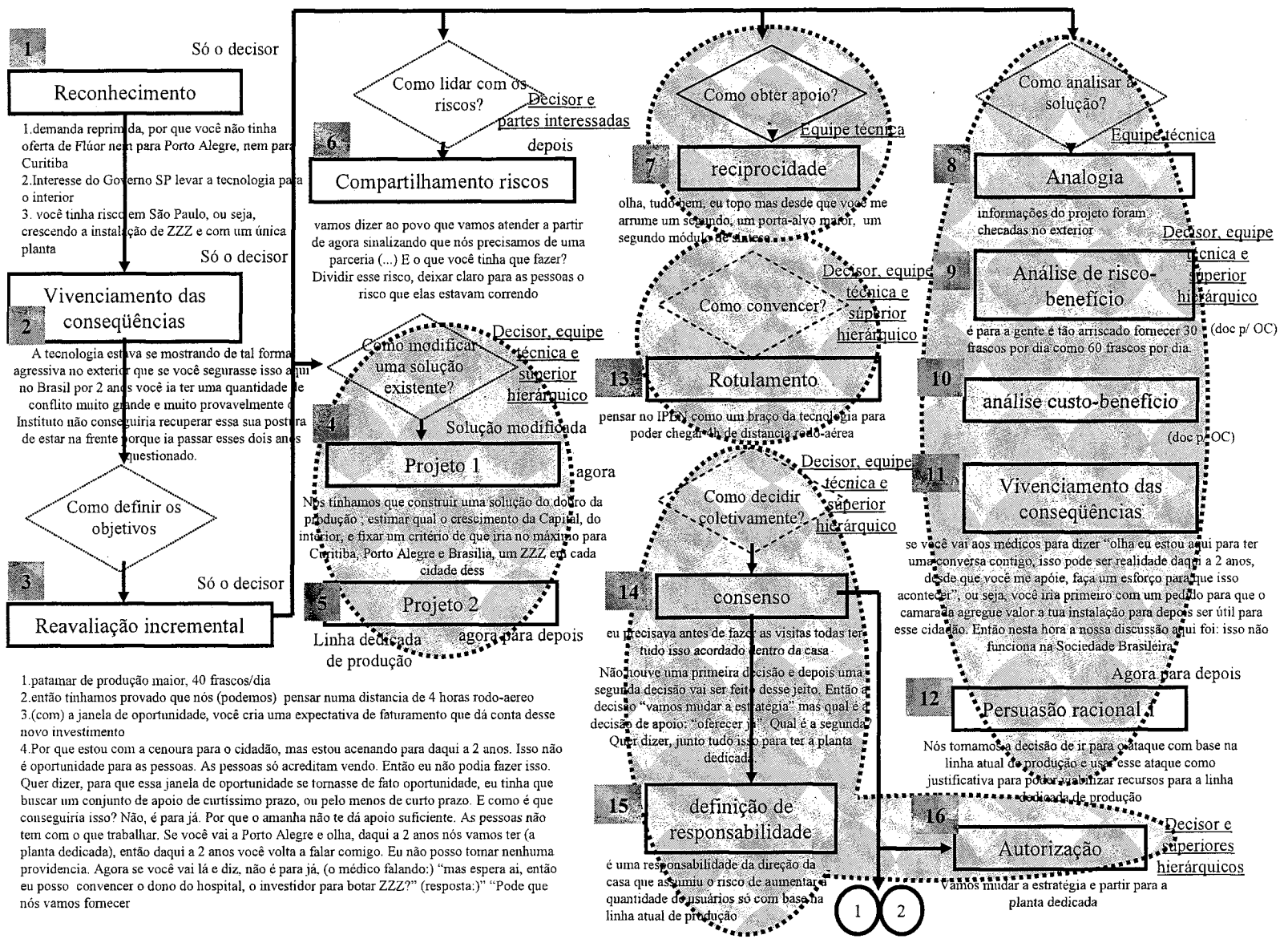
hospital do Rio = atender 3 hospitais em São Paulo

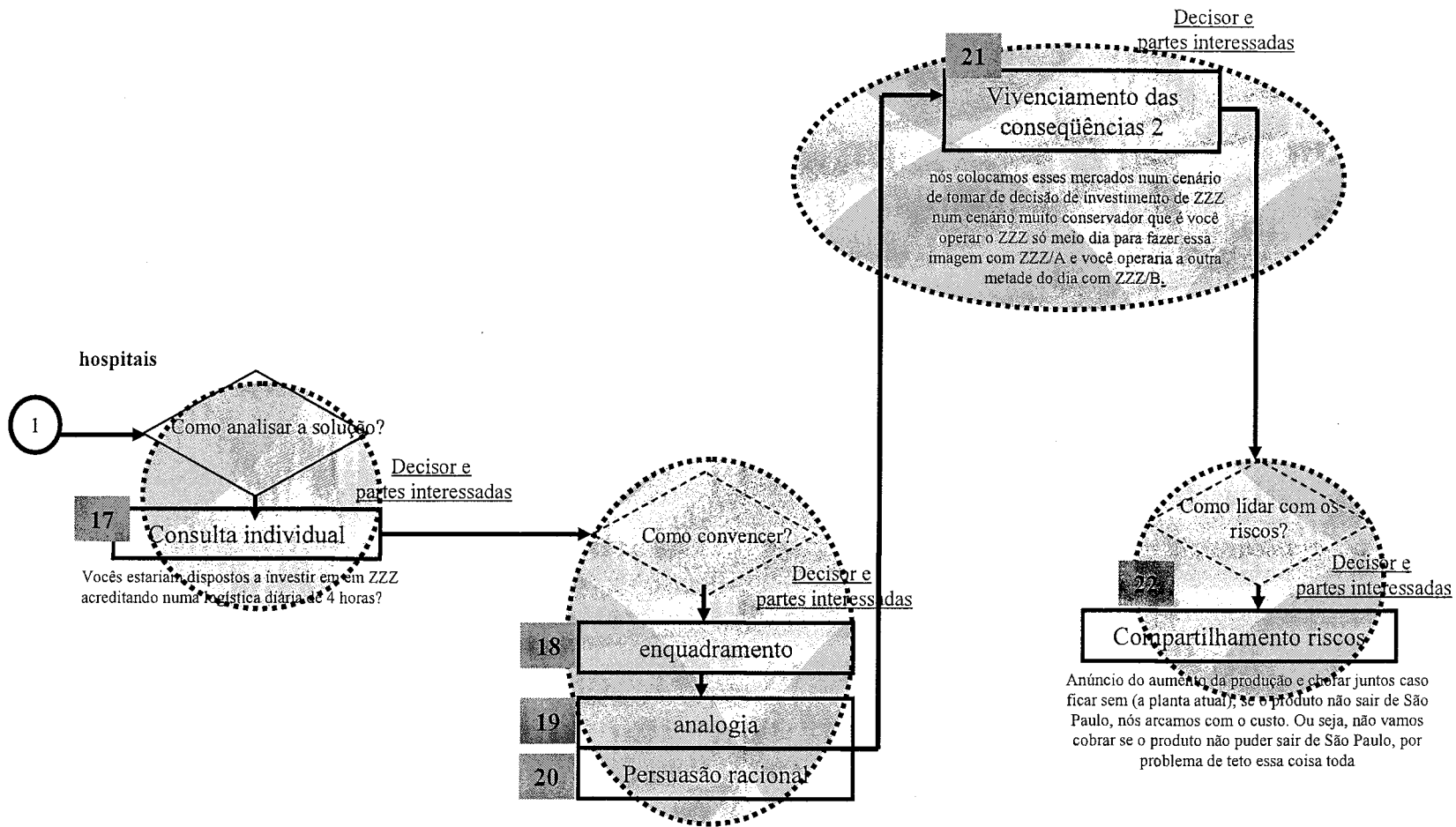
para que se assuma o risco envolvido com essa nova estratégia, todas as partes teriam que estar combinadas. Se as partes não tivessem combinadas, nós não conseguiríamos atender nem ao Rio de Janeiro, porque num primeiro instante atender ao Rio de Janeiro soou como maluquice. Então para sair da maluquice para a realidade teve um enorme trabalho de aceitar idéias diferentes, conversar, negociar...



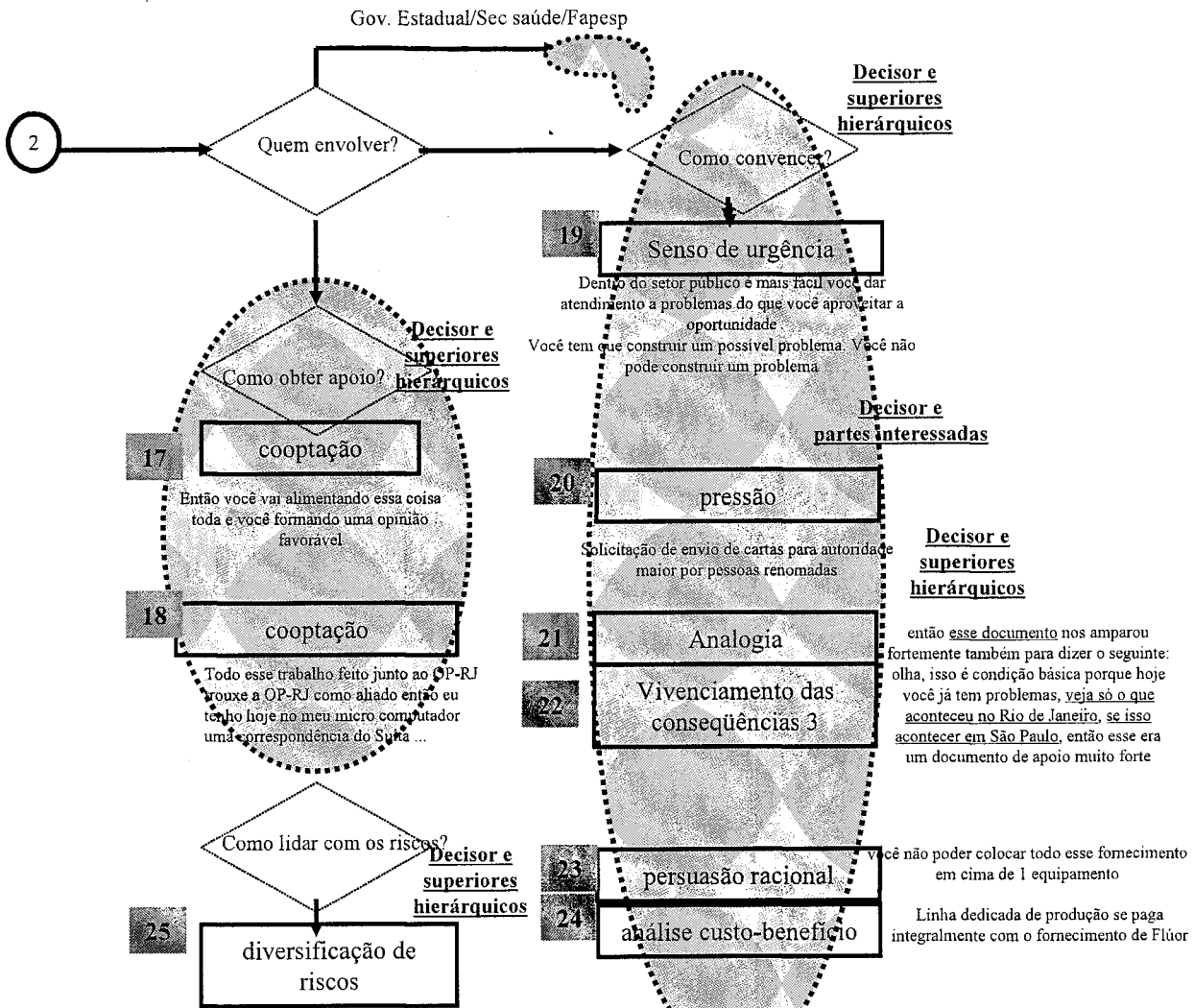




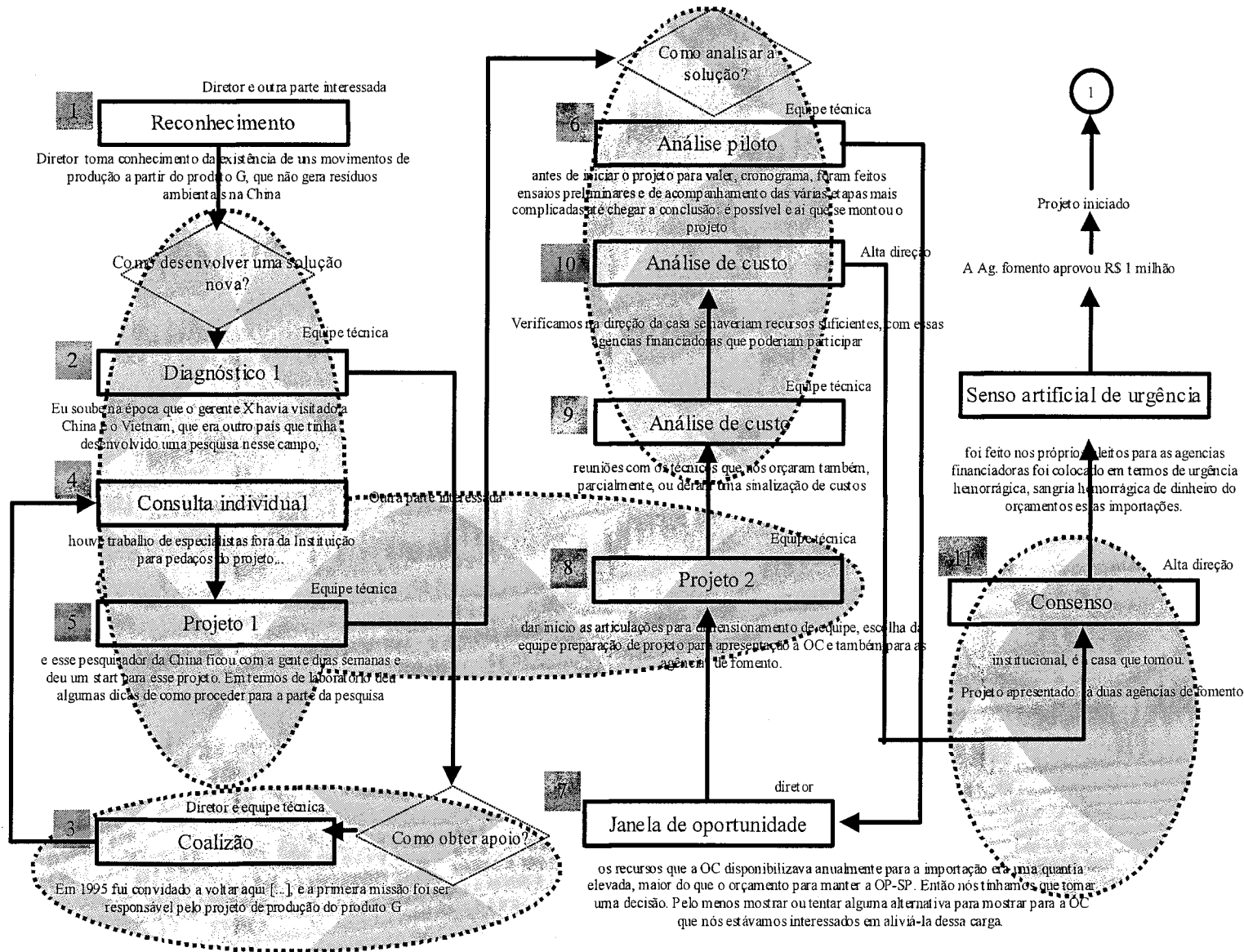




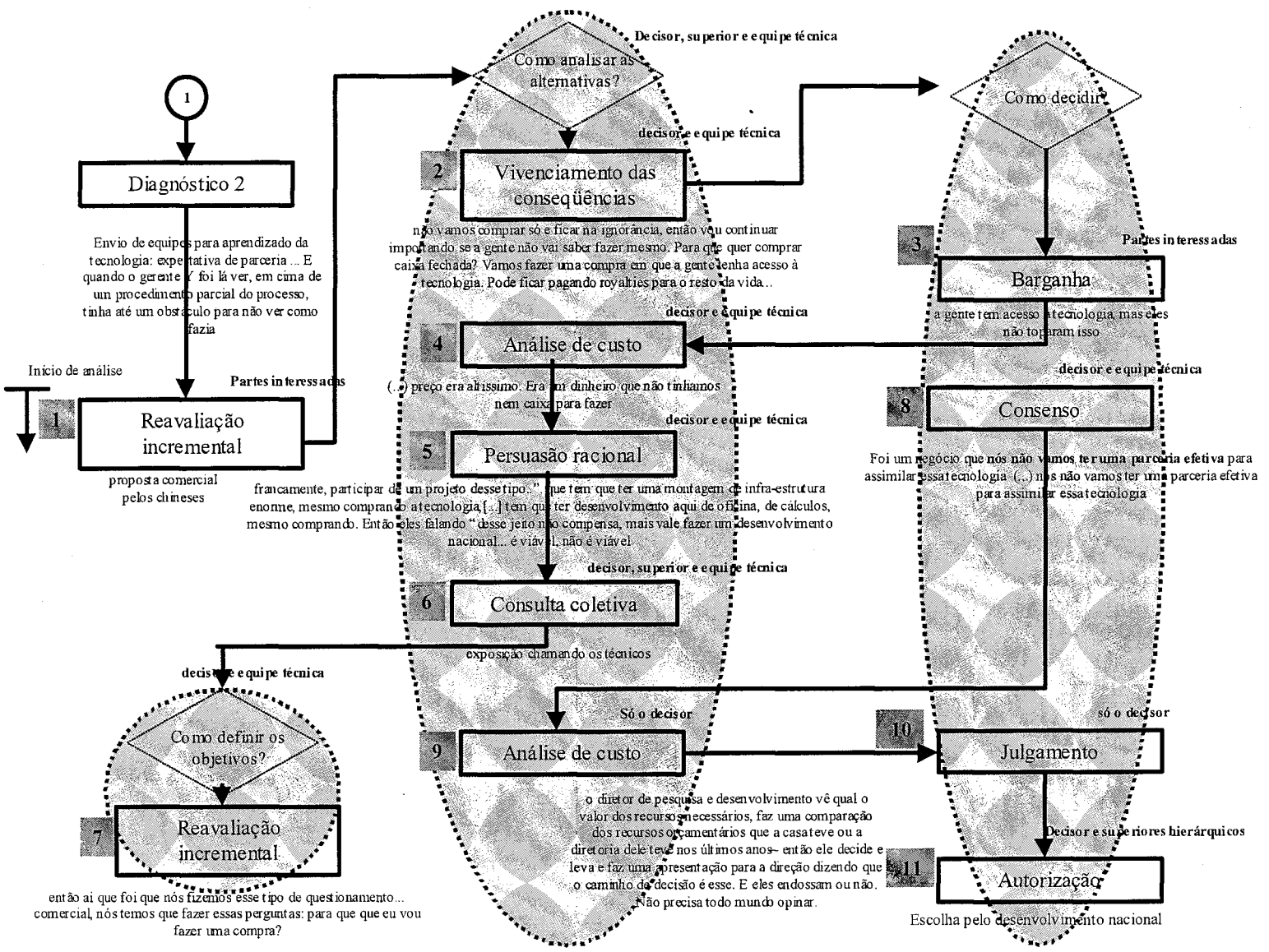
CASO F_NEST - parte 2



, nós estamos atuando em diversas fontes, tentar o dinheiro, uma parte no nosso custeio mesmo como estamos fazendo esse ano, uma outra com excesso de arrecadação esse ano e ano que vem, e a outra no Governo de Estado



CASO G PROJ



APÊNDICE 7
CLASSIFICAÇÃO DAS TÁTICAS ATIVADAS NOS CASOS NAS
CATEGORIAS DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

caso	seqüência	fase do processo	dependência participativa	estruturatura analítica	influência	curso de ação
F-PEMP	1	definição da situação/problema	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	2	geração das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	3	decisão	só o decisor	semi-estruturado	sem interação	1
	4	geração das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	troca de informação	1
	5	decisão	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	6	geração das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	7	análise das alternativas	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	8	análise das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	9	decisão	o dec-chave e equipe técnica	não estruturado	troca de informação	1
	10	análise das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	sem processamento	troca de informação	1
	11	análise das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	12	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	troca de informação	1
	13	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	estruturado	informação para convencer	1
	14	decisão	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	15	gestão dos riscos	o dec-chave e superiores hierárquicos	semi-estruturado	troca de informação	1
	16	gestão dos riscos	o dec-chave e superiores hierárquicos	semi-estruturado	troca de informação	1
	17	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	troca de informação	1
	18	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	informação para convencer	1
F-RJI	1	definição da situação/problema	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	troca de informação	1
	2	análise das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	3	definição dos objetivos	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	4	geração das alternativas	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	5	análise das alternativas	só o dec-chave	estruturado	sem interação	1
	6	análise das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	não estruturado	informação para convencer	1
	7	gestão dos riscos	o dec-chave e equipe técnica	semi-estruturado	informação para convencer	1
	8	gestão dos riscos	o dec-chave e outras partes interessadas	semi-estruturado	troca de informação	1
	9	decisão	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
F-RJC	1	definição dos objetivos	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	troca de informação	1
	2	geração das alternativas	o dec-chave e outras partes interessadas	semi-estruturado	troca de informação	1
	3	geração das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	semi-estruturado	troca de informação	1
	4	análise das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	estruturado	troca de informação	1
	5	análise das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	sem processamento	troca de informação	1
	6	decisão	o dec-chave e equipe técnica	sem processamento	informação para convencer	1
	7	definição da situação/problema	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	não estruturado	informação para convencer	1
	8	análise das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	não estruturado	informação para convencer	1
	9	análise das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	não estruturado	informação para convencer	1
	10	análise das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	não estruturado	informação para convencer	1
	11	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	1
	12	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	1
	13	gestão dos riscos	o dec-chave e equipe técnica	semi-estruturado	troca de informação	1
	14	gestão dos riscos	o dec-chave e equipe técnica	semi-estruturado	troca de informação	1
	15	decisão	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	sem processamento	troca de informação	1
F-ABU	1	definição dos objetivos	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	2	análise das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	3	definição da situação/problema	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1

	4	definição dos objetivos	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	5	geração das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	6	análise das alternativas	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	7	decisão	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	8	geração das alternativas	só o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
F-ABU	9	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	troca de informação	1
	10	decisão	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	sem processamento	troca de informação	1
	11	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	informação para convencer	1
	12	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	informação filtrada/manipulada	1
	13	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	1
	14	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	1
	15	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	semi-estruturado	informação filtrada/manipulada	1
F-NEST	1	definição da situação/problema	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	2	definição dos objetivos	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	3	análise das alternativas	só o dec-chave	não estruturado	sem interação	1
	4	geração das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	semi-estruturado	troca de informação	1
	5	geração das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	estruturado	troca de informação	1
	6	gestão dos riscos	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	troca de informação	1
	7	decisão	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	sem processamento	informação para convencer	1
	8	análise das alternativas	só equipe técnica	não estruturado	troca de informação	1
	9	análise das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	estruturado	troca de informação	1
	10	análise das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	estruturado	troca de informação	1
	11	análise das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	não estruturado	troca de informação	1
	12	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	1
	13	decisão	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	não estruturado	informação para convencer	1
	14	decisão	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	sem processamento	troca de informação	1
	15	decisão	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	sem processamento	troca de informação	1
	16	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	informação para convencer	1
	17	análise das alternativas	o dec-chave e outras partes interessadas	sem processamento	troca de informação	2
	18	definição da situação/problema	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	informação para convencer	2
	19	análise das alternativas	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	informação para convencer	2
	20	análise das alternativas	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	informação para convencer	2
	21	análise das alternativas	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	troca de informação	2
	22	gestão dos riscos	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	troca de informação	2
	17	definição da situação/problema	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação filtrada/manipulada	3
	18	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	informação para convencer	3
	19	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	informação para convencer	3
	20	decisão	o dec-chave e outras partes interessadas	sem processamento	informação filtrada/manipulada	3
	21	definição da situação/problema	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	3
	22	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	3
	23	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	não estruturado	informação para convencer	3
	24	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	estruturado	informação para convencer	3
	25	gestão dos riscos	o dec-chave e superiores hierárquicos	semi-estruturado	troca de informação	3
G-PROJ	1	definição da situação/problema	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	troca de informação	1
	2	definição da situação/problema	só equipe técnica	semi-estruturado	troca de informação	1
	3	geração das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	sem processamento	informação filtrada/manipulada	1
	4	geração das alternativas	só equipe técnica	semi-estruturado	troca de informação	1
	5	geração das alternativas	só equipe técnica	semi-estruturado	troca de informação	1
	6	análise das alternativas	só equipe técnica	semi-estruturado	troca de informação	1
	7	definição da situação/problema	só o dec-chave	não estruturado	informação filtrada/manipulada	1
	8	geração das alternativas	só equipe técnica	estruturado	troca de informação	1
	9	análise das alternativas	o dec-chave e superiores hierárquicos	estruturado	troca de informação	1
	10	análise das alternativas	só equipe técnica	estruturado	troca de informação	1
	11	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	troca de informação	1

G-TEC	1	geração das alternativas	o dec-chave e outras partes interessadas	não estruturado	troca de informação	1
	2	análise das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	não estruturado	troca de informação	1
	3	decisão	o dec-chave e outras partes interessadas	semi-estruturado	informação para convencer	1
	4	análise das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	estruturado	troca de informação	1
	5	análise das alternativas	o dec-chave e equipe técnica	não estruturado	informação para convencer	1
	6	análise das alternativas	o dec-chave, a equipe técnica e o superior	semi-estruturado	troca de informação	1
	8	decisão	o dec-chave e equipe técnica	sem processamento	troca de informação	1
	7	definição dos objetivos	o dec-chave e equipe técnica	não estruturado	troca de informação	1
	9	decisão	só o dec-chave	estruturado	sem interação	1
	10	decisão	o dec-chave	semi-estruturado	sem interação	1
	11	decisão	o dec-chave e superiores hierárquicos	sem processamento	informação para convencer	1