

ESTRUTURAS EM DECISÕES NÃO ESTRUTURADAS: NOVAS CONTRIBUIÇÕES A PARTIR DO ESTUDO DAS METADECISÕES.

Autoria: Willy Hoppe de Sousa, Abraham Sin Oih Yu

RESUMO

Decisores quando defrontados com situações que demandem a tomada de decisões de natureza estratégica precisam decidir como tomar essas decisões. Um estudo em sete processos decisórios foi desenvolvido com objetivo de identificar as decisões tomadas acerca do próprio processo – as metadecisões – e, em seguida verificar a existência de alguma lógica entre essas metadecisões. Quatro variáveis foram desenvolvidas para essa investigação: 1. dependência participativa, representando a decisão acerca dos participantes do processo decisório; 2. fase do processo, representando as diferentes etapas ativadas em um processo decisório; 3. estruturação analítica, representando a escolha entre a intuição e a análise estruturada das informações e 4. influência, representando a decisão sobre o nível de influência a ser exercido ao longo do processo decisório. Os resultados sugerem as metadecisões tomadas ao longo de um processo decisório podem apresentar algum grau de correlação entre si. Proposições específicas para explicar as lógicas subjacentes às correlações identificadas são apresentadas. A abordagem de pesquisa utilizada abre uma perspectiva nova e mais aprofundada para compreensão e gestão dos processos de tomada de decisão, em especial, das não rotineiras.

1 INTRODUÇÃO

Tipicamente decisões estratégicas tomadas no âmbito organizacional 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 que surge nessas situações é necessidade do decisor ter que decidir como tomar decisões estratégicas. Na maioria dos casos, essas decisões não são tomadas somente pela Alta Direção, mas contam com o envolvimento de membros de diferentes níveis hierárquicos e até mesmo de fora da organização. Mas 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? Como deve ser o processo de interação de informações? Haverá necessidade de se usar alguma técnica mais elaborada em algum momento ao longo do processo decisório ou bastará usar a intuição?

Para tratar dessas questões, um estudo em sete processos decisórios foi desenvolvido numa organização governamental com objetivo de identificar as decisões tomadas acerca do próprio processo – as metadecisões – e, em seguida, verificar a existência de alguma lógica entre essas metadecisões. A análise dessas sete decisões, baseada numa revisão da literatura, permitiu a elaboração de um arcabouço conceitual sobre a metadecisão.

O presente trabalho foi organizado da seguinte maneira: o próximo capítulo apresenta conceitos relacionados à decisão e metadecisões e apresenta o problema de pesquisa; o capítulo três aborda a metodologia de pesquisa; o capítulo quatro os resultados e análise esses resultados e o último capítulo sintetiza as conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Decisão e processos decisórios: uma introdução

As definições sobre o que seja uma decisão podem apresentar variações dependendo do enfoque adotado, mas uma definição objetiva é apresentada por Harrison (1999, p.9), citado por Harrison e Pelletier (*Ibid*, p. 463). Harrison define a decisão como...

[...] 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.

Decisores quando se deparam com uma situação requerendo uma decisão em condições de incerteza esperam tomar sempre a decisão certa, o que nem sempre é possível, pois os resultados podem ser de sorte ou de azar. Portanto, o que é uma boa decisão, é uma decisão que envolve uma compreensão profunda do problema e uma reflexão atenta em relação a questões importantes, (Clemen e Reilly, 2001, p.11). Para Hammond *et al*, 1999, p.21, decisões dessa natureza envolvem reflexões sobre oito elementos: o problema em si, os objetivos que se espera alcançar, as diferentes alternativas ou cursos de ação a serem tomados, as conseqüências da decisão a ser tomada, a possibilidade de realização de trocas, as incertezas, a tolerância sobre os riscos envolvidos e as interligações da decisão a ser tomada com outras decisões.

Decisões podem ser classificadas de diferentes maneiras. Por exemplo, decisões podem ser classificadas como programadas e não programadas (Simon, 1960 citado por Murakami, 2003, p.41) dependendo da frequência com que são tomadas e do grau de estruturação envolvidos; podem ser classificadas segundo o tópico que a decisão trata (Hickson *et al*, 1986, p.29-30); pelo perfil do estímulo (problema ou oportunidade), pela solução encontrada (pode ser uma solução disponível, desenvolvida, dedicada e modificada) e pelo processo utilizado para se decidir (interrupção simples, projeto político, procura básica, procura modificada, projeto básico, projeto bloqueado e projeto dinâmico) (Mintzberg *et al*, 1976, p.251), ou então como operacionais ou estratégicas dependendo de algumas características específicas (tais como custos dos erros envolvidos, recursos alocados, tempo de resposta do resultado da decisão, entre outros aspectos) (Matheson e Matheson, 1998, citados por Dacorso, 2004).

2.2 Metadecisões: uma breve revisão bibliográfica

Um tipo de decisão abordada na literatura refere-se às metadecisões. Para Mintzberg *et al* (1976, p.260) metadecisões correspondem às decisões que visam o controle do processo decisório e podem ser classificadas em metadecisões de planejamento e de mudança.

As metadecisões 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. As 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.

Kickert e van Gigch (1979, p.1224-1226) sugerem a classificação das metadecisões depende da abordagem adotada que pode ser mais macro ou mais micro. Por exemplo, se a abordagem

escolhida for o processo de decisão organizacional, o tipo de metadecisões envolvido é a que os autores denominam como metadecisão estrutural. Essa metadecisão envolve a decisão sobre “quem faz o que e quando” num processo decisório.

Russo e Schoemaker (2002, p.6-9) sugerem que metadecidir significa tomar decisões sobre o processo decisório antes que ele se inicie. Por exemplo, um decisor precisa 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”) 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 Wang (2000) metadecisões referem-se às decisões relativas à seleção das informações e dos métodos para o reconhecimento do problema e de sua resolução, à 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.

Conforme se pode observar, diferentes autores apresentam explicações com algum grau de diferença entre si, mas todas têm em comum, de forma subjacente, a idéia de uma metadecisão envolve o controle de um sistema por outro.

2.3 O problema de pesquisa

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).

Para esses autores as decisões de controle, de comunicação e políticas podem acontecer em qualquer lugar do processo decisório e por isso não foram destacadas no modelo geral por eles proposto (*Ibid*, p.267-268). Em outras palavras, isso significa que esses autores não identificaram ou não exploraram a possibilidade de existência de uma lógica própria relacionada às metadecisões de controle, de comunicação e de política (exceto as rotinas de barganha e de autorização, vinculadas à fase de seleção) relativas ao processo decisório.

Assumindo-se que: (1) a decisão “quem faz o que e quando” sugerida por Kickert e Van Gigch (1979) possa ser conceitualmente equivalente à metadecisão de mudança de Mintzberg *et al* (1976); (2) o processo de decidir como decidir é coordenado por um decisor-chave em busca de uma decisão inteligente; (3) controlar a comunicação é uma forma de controlar o conteúdo de informação e controlar o conteúdo de informação pode representar, em parte, a perspectiva política num processo decisório; (4) a escolha de quem deve participar do processo decisório pode representar tanto uma busca pela melhoria no conteúdo da informação como também a perspectiva política num processo decisório;

Estabeleceu-se como objetivo analisar as metadecisões tomadas em processos de decisões de natureza estratégica e, especificamente, verificar a existência de associação envolvendo as seguintes metadecisões:

- a) quem deve participar do processo decisório;
- b) o que fazer (que fase do processo decisório desenvolver);
- c) a forma de processar as informações ao longo das fases do processo decisório: se mais estruturado ou se mais intuitivo;
- d) o grau de influência a ser exercida no processamento das informações e,
- e) se fatores, tais como conhecimento dos decisores-chave acerca do conteúdo dos elementos de uma decisão a ser tomada; predisposição ao risco e características pessoais dos decisores-chave; características do problema e da decisão tomada; percepção do nível de pressão para se decidir e percepção da duração do efeito da decisão a ser tomada podem, eventualmente, ajudar no estudo sobre associações entre metadecisões.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 O modelo conceitual da pesquisa

O modelo conceitual da pesquisa é apresentado na Ilustração 1 visando organizar em blocos as variáveis selecionadas para a pesquisa.

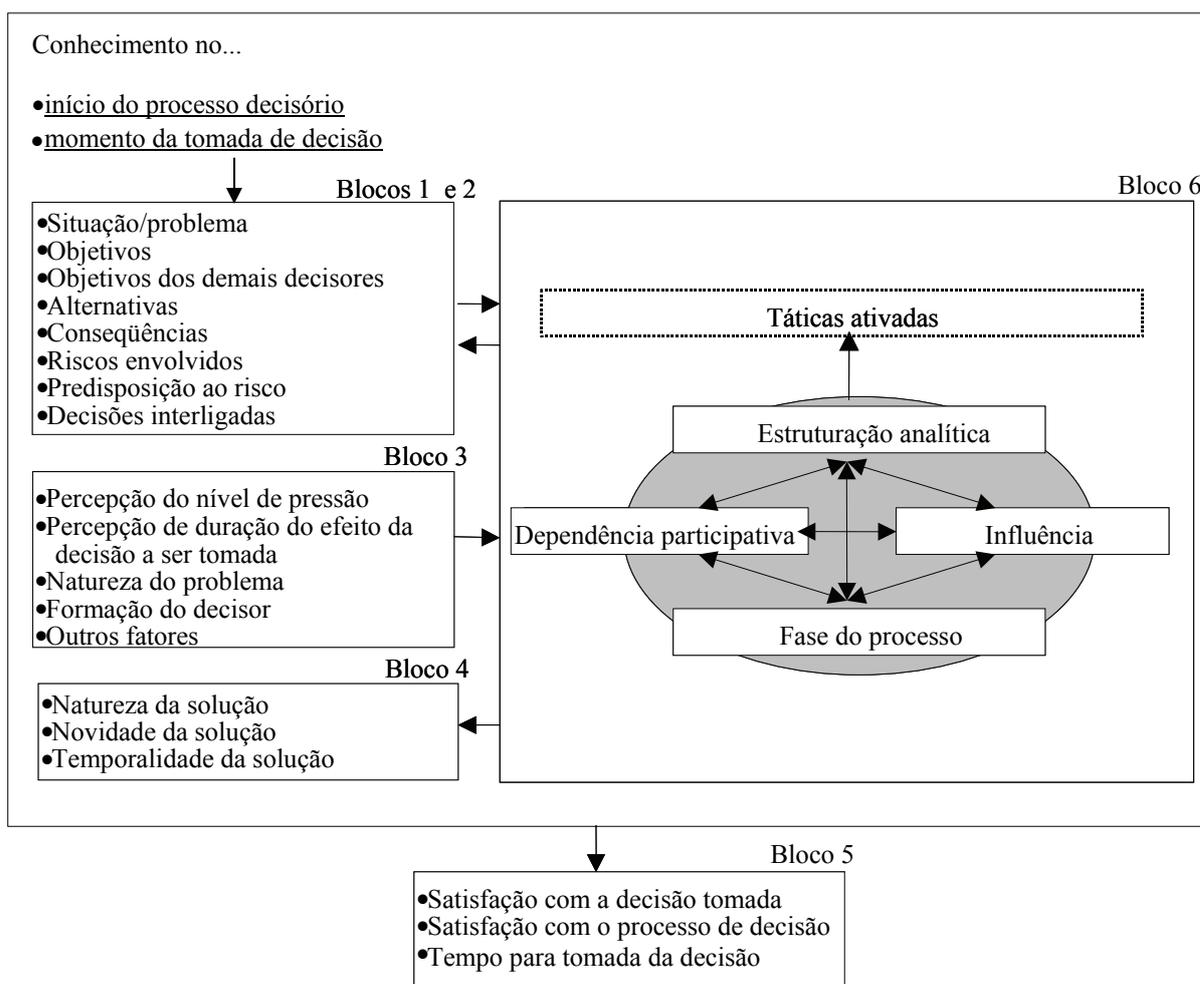


Ilustração 1: Modelo conceitual da pesquisa.

Nesse modelo o processo decisório encontra-se representado por seis blocos: um bloco representando as diferentes táticas ativadas e as metadecisões relacionadas ao processo representadas por quatro variáveis metadecisórias associadas às táticas ativadas (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).

3.2 A obtenção, a seleção e a análise das informações

O processo de obtenção das informações envolveu as seguintes ações: 1. entrevistas não estruturadas para o levantamento da história e seleção das decisões a serem investigadas; 2. levantamento de documentos com informações complementares e/ou para confirmar em parte as informações obtidas nas entrevistas; 3. entrevistas semi-estruturadas para apoiar a identificação dos elementos das decisões tomadas (blocos 1 e 2 do modelo) e das táticas utilizadas ao longo dos processos decisórios (bloco 6 do modelo) e 4. entrevistas estruturadas visando à obtenção de informações específicas padronizadas em cada decisão investigada (blocos 1 a 5 do modelo conceitual da pesquisa).

Para a análise das entrevistas empregou-se a técnica de análise de conteúdo. Num primeiro momento essa análise foi utilizada para, apoiar o desenvolvimento das definições operacionais de cada uma das 55 táticas levantadas na pesquisa bibliográfica¹ e a construção das categorias das variáveis metadecisórias do bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa (apresentadas no Quadro 1) e das categorias das variáveis de pesquisa dos blocos 3 e 4 do modelo conceitual de pesquisa (para maiores detalhes vide Anexo 1). Num segundo momento, a análise de conteúdo foi utilizada para classificar cada uma das táticas identificadas nas entrevistas nas categorias das variáveis metadecisórias construídas no momento anterior.

As categorias de cada uma das variáveis metadecisórias do bloco 6 do modelo foram construídas de forma a pressupor independência entre as variáveis e a existência de um continuum entre si e, por isso, foram classificadas como ordinais. Uma exceção dessa lógica ficou por conta da variável “fase do processo” na categoria gestão dos riscos. Por quê? As categorias “definição do problema”, “definição dos objetivos”, “geração das alternativas”, “análise das alternativas” e “decisão” seguem uma seqüência lógica, já a categoria “gestão dos riscos” não se insere claramente em nenhum ponto na seqüência lógica e por isso foi excluída das análises envolvendo a variável fase do processo.

Em seguida, desenvolveu-se uma análise ordinal entre pares de variáveis metadecisórias para verificar se os escores das variáveis podem ser casados com um padrão que se assemelhe com uma mudança linear (MAHONEY, 2000, p.48). Para essa análise utilizou-se o Tau (τ_c) de Kendall face ao relativo número reduzido de categorias por variável, pela possibilidade de existir um grande número de empates e por ser apropriado para tabelas de qualquer tamanho (MALHOTRA, 2004, p.497 e COOPER e SCHINDLER, 2003, p.445).

Para considerar a existência de associação entre as variáveis metadecisórias investigadas adotou-se o nível de significância de 0,05 (5%) e ativação de pelo menos cinco táticas no cômputo da análise. Para preservar a premissa de independência entre as variáveis metadecisórias, outras categorias (além da categoria anteriormente mencionada), em determinadas análises correlacionais foram excluídas².

Quadro 1: Descrição das categorias das variáveis do bloco 6 do modelo conceitual de pesquisa

Var.	Categorias	Cód.	Descrição/comentário
Estruturação analítica	sem processamento	0	Quando não há nenhuma forma de processamento de análise da informação;
	não estruturado	1	Quando não há o emprego de método ou lógica explicável para o processamento da análise da informação;
	semi-estruturado	2	Quando há emprego de algum tipo de metodologia ou lógica l, mas há, também, o uso da experiência e da intuição e/ou alguma forma de imaginação no processamento da análise da informação;
	estruturado	3	Quando há emprego de algum tipo de metodologia e/ou lógica explicável no processamento da análise da informação;
Dependência participativa	só o decisor-chave	1	Codificação desenvolvida a partir do perfil dos grupos participantes dos processos decisórios analisados e organizados com o objetivo de forma a representar um continuum de participação: num extremo a ação está restrita ao líder, noutro, a ação encontra-se delegada, sem qualquer envolvimento do decisor-chave;
	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	Quando uma tática foi desenvolvida individualmente sem filtragem/manipulação ou oportunismo no processamento das informações;
	troca de informação	1	Quando mais de um participante estiver envolvido e houver um processo de comunicação em que se objetiva disseminar uma informação;
	informação para convencer	2	Quando se identificou alguma forma de comunicar uma convicção ou para destacar a informação envolvida em relação a outras;
	informação filtrada/manipulada/ oportunístico	3	Quando 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;
Fase do processo	problema	1	Cada uma dessas categorias refere-se às etapas do processo decisório que foram citadas em maior ou menor grau de detalhamento, por pesquisadores das abordagens política, normativa e da psicologia cognitiva;
	objetivos	2	
	geração de alternativas	3	
	análise	4	
	decisão	5	
	gestão dos riscos	6	Quando envolveu alguma forma de ação em relação aos riscos.

3.3 A organização escolhida e os casos selecionados

A organização em que se desenvolveu a pesquisa, denominada “OP-SP”, é governamental e localiza-se no Estado de São Paulo. É mantida e gerida por uma organização central, denominada “OC” e que também gerencia outras organizações do tipo “OP”. A principal fonte de faturamento da organização OP-SP é a manufatura e a comercialização de produtos para a medicina diagnóstica e terapêutica e, em 2006, faturou mais de R\$ 40 milhões. Opera

parte de seus produtos e serviços em regime de monopólio e é responsável pelo atendimento de mais de 90% do mercado nacional.

A pesquisa foi desenvolvida no âmbito de duas unidades de análises (F e G), sendo que cada uma dessas unidades é composta de cinco e dois casos de processos decisórios respectivamente transcorridos entre 2003 e 2005 (unidade F) e 1995 e 1996 (unidade G). Nas duas unidades, dois tipos de cargos, com diferentes perfis foram entrevistados: diretores – administrativo e técnico - e gerentes – de produção e de projeto. Os diretores foram considerados os decisores-chave, e como tal, considerados a principal fonte de informações.

No Quadro 2 apresenta-se um perfil dos casos selecionados indicando a unidade, um rótulo de identificação e a sigla do caso, o tempo aproximado de duração do processo decisório e uma descrição da decisão a ser tomada.

Quadro 2: Perfil sucinto dos casos investigados

Uni.	Rótulo / Caso	Tempo	Descrição sucinta do contexto e da decisão a ser tomada
F	Parceria equipamento (F_PEMP)	6 meses	O mercado do produto F se apresenta com uma demanda de pacientes vigorosamente crescente. No entanto, não há recursos disponíveis para investimentos. Investir imediatamente no aumento da capacidade de produção com o apoio de parceiros externos, ou aguardar o próximo ano para alocar recursos orçamentários?
	Telefônema (F_RJI)	30 min.	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?
	Atendimento emergencial (F_RJC)	3 dias	O problema anterior é exposto para o grupo envolvido na produção do fármaco F. Tentar atender um cliente fora da estratégia atual ou descartar o atendimento?
	Acordo back up (F_ABU)	60 dias	A produção do fármaco de outra subsidiária da organização matriz vinha apresentando problemas no seu fornecimento às clínicas e hospitais do RJ. Propor ou não acordo de <i>back up</i> visando à redução de riscos de fornecimento?
	Nova estratégia (F_NEST)	120 dias	Cresce a perspectiva de quebra do monopólio estatal para produção e comercialização do produto F. 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	Insumo nacional (G_PROJ)	n.d.	O principal insumo do fármaco G responsável pela maior parte do faturamento da organização é importado. Desenvolver um projeto para produzir localmente esse insumo, mesmo que fosse para substituir uma parcela reduzida do insumo importado, ou continuar totalmente dependente do fornecedor estrangeiro?
	Tecnologia chinesa (G_TEC)	60 dias	No começo do desenvolvimento do projeto do insumo do fármaco G, surge uma alternativa inesperada. Desenvolver uma tecnologia nacional ou comprar uma tecnologia já desenvolvida?

4 RESULTADOS

4.1 Resultados descritivos gerais

Os resultados das análises das correlações bem como a situação das variáveis de entrada e de saída do modelo conceitual de pesquisa encontram-se apresentados na Tabela 1.

Na metade superior dessa tabela encontram-se a caracterização relativa às variáveis de entrada e de saída de cada caso. Na metade inferior encontram-se os resultados das correlações obtidas, o nível de significância dessas correlações (entre parênteses), o número de táticas computadas na análise da correlação (entre colchetes) e na última linha o número total de táticas ativadas em cada caso. Correlações que atenderam aos critérios de análise estabelecidos encontram-se destacadas em negrito. As variáveis de saída “satisfação com a decisão” e “satisfação com o processo decisório” do modelo conceitual de pesquisa foram omitidas da tabela, pois em todos os casos apresentaram-se na categoria alto.

Tabela 1: Resultados descritivos: unidades F e G³

		Unidade F					Unidade G	
		Caso						
		F PEMP	F RJI	F RJC	F ABU	F-NEST	G-PROJ	G-TEC
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) {16}	-0,184 (0,511) {7}	0,205 (0,231) {13}	0,573 (0) {15}	0,249 (0,179) {15}	0,022 (0,939) {11}	-0,264 (0,200) {11}
fase do processo	estruturação analítica	0,438 (0,006) {12}	0,061 (0,811) {7}	-0,185 (0,455) {9}	0,364 (0,251) {11}	-0,050 (0,854) {11}	0,667 (0) {9}	0,370 (0,048) {9}
fase do processo	influência	0,176 (0,359) {16}	-0,184 (0,511) {7}	0,213 (0,486) {13}	0,533 (0) {15}	0,600 (0) {15}	-0,298 (0,178) {11}	0,149 (0,550) {11}
estruturação analítica	influência	0,640 (0,136) {5}	0 (1,00) {4}	-0,992 (0) {11}	0,889 (0,014) {3}	-0,395 (0,070) {9}	-0,346 (0,231) {9}	0 (1,00) {7}
dependência participativa	influência	-0,198 (0,180) {9}	1,0 - {4}	-0,302 (0,257) {15}	-0,408 (0,207) {7}	-0,426 (0,081) {13}	-0,397 (0,126) {11}	-0,444 (0,185) {9}
dependência participativa	estruturação analítica	0,122 (0,563) {14}	0,037 (0,891) {9}	0,471 (0,013) {11}	-0,132 (0,612) {11}	0,333 (0,064) {12}	0,296 (0,351) {9}	-0,407 (0,183) {9}
Número total de táticas ativadas		18	9	15	15	16	11	11

A principal constatação é que em 6 dos 7 casos investigados e em 5 dos 6 pares de variáveis investigados observou-se a existência de uma associação em pelo menos um par de variáveis metadecisórias. A seguir. Com base numa análise intercasos, esses resultados serão analisados e em seguida proposições sobre determinadas decisões podem vir a ser tomadas serão formuladas.

4.2 Análise e discussões dos resultados encontrados⁴

4.2.1 Correlações envolvendo a fase do processo e dependência participativa

Da Tabela 1 observa-se que um caso (F_ABU) apresentou uma correlação positiva entre a fase do processo e a dependência participativa correspondente à faixa média-alta⁵. Ou seja, constatou-se que em processos decisórios estratégicos pode haver um aumento da dependência participativa (isto é, maior envolvimento dos escalões mais próximos da implementação) nas fases finais de um processo decisório.

Observando-se as variáveis de entrada e de saída utilizadas para analisar os casos, constata-se que o nível de conhecimento inicial era alto e que não houve geração de conhecimento no âmbito do processo decisório; portanto, o decisor-chave – de formação administrativa - não dependeu do conhecimento de algum outro participante para desenvolver a solução (nova e de natureza administrativa e técnica). No entanto, nas fases finais do processo a metadecisão sobre quem deveria ser envolvido foi diferente: houve o envolvimento, dos superiores hierárquicos como da equipe técnica que será responsável pela implementação da decisão.

Questionado a respeito desse tipo de metadecisão o decisor-chave apresentou as seguintes respostas: “aqui [na organização OP-SP], eu vou sempre aos responsáveis pelas áreas que estão afetadas por aquilo” e “raramente eu atropelo essas coisas porque pode dar dor de cabeça”. Para tentar entender essa possível “dor de cabeça”, a partir do caso F_RJC, identificou-se a seguinte explicação “genérica”:

“O princípio já é básico, acho que na Instituição não pode existir decisões individuais. Decisões individuais tendem a ter pouco apoio do restante da casa. Então quem toma decisão individual já está contando com o prejuízo lá na frente porque uma parcela da população vai ficar no CQD – conforme se queria demonstrar que não ia dar certo. Para tudo que você faz ter chance de dar certo, as decisões têm que ser coletivas. Elas podem não ser por unanimidade – determinadas ocasiões você é obrigado a superar determinados pontos de vistas que ficam arraigados. Você precisa ter apoio, no mínimo, dos principais atores da conversa.”

Em resumo, os resultados encontrados nesse caso sugerem que organizações com determinados perfis, em determinadas situações, processos de decisões estratégicas podem apresentar uma associação entre a fase do processo e o perfil dos participantes.

Proposição 1: em uma organização que apresente elevada capacitação técnica, quando a percepção do nível de duração do efeito de uma decisão estratégica pelo decisor-chave for elevada; quando o conhecimento inicial sobre conteúdo dos elementos da decisão pelo decisor-chave for elevado, é possível que, por um lado, um decisor-chave venha a desenvolver sozinho a solução do problema enfrentado, mas por outro, as fases de análises e de decisão podem vir a ter a participação do superior hierárquico e das equipes que irão implementar a decisão.

4.2.2 Correlações envolvendo a fase do processo e estruturação analítica

Da Tabela 1, observa-se que três dos sete casos investigados apresentaram uma correlação positiva, sendo um na faixa de correlação média-alta (G_PROJ) e dois na faixa de correlação média-baixa (G_TEC e F_PEMP). Isto significa que pode haver aumento ou diminuição da estruturação da análise das informações ao longo das fases de um processo decisório.

Observando-se as variáveis de entrada como de saída desses três casos, constata-se a existência de três fatores em comum: 1) foram decisões novas, isto é, não houve decisão semelhante no passado; 2) 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.

Além desses fatores e com base em estudos anteriores é possível supor que outros fatores possam estar influenciando as metadecisões tomadas: 1. desconhecimento pelo decisor-chave de métodos específicos para processar as informações nas fases iniciais de um processo decisório; 2. uma avaliação do tipo esforço-benefício poderia estar sendo pelo decisor-chave (PAYNE *et al*, 1993) ou 3. necessidade de desenvolver justificativas futuras (STAW, 1980 citado KUNRHEUTHER e MESZAROS, 1997, p.64) como observado no caso F_PEMP.

Proposição 2: 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 necessária em função dos seguintes fatores: 1. nível de conhecimento de métodos estruturados do decisor-chave 2. possibilidade de esse decisor ter que, no futuro, justificar para outros as decisões tomadas 3. de uma avaliação da relação esforço-benefício nas fases iniciais do processo decisório.

4.2.3 Correlações envolvendo a fase do processo e a influência

Observando-se a Tabela 1, em dois casos - F_ABU, F_NEST - constata-se a existência de uma lógica na abordagem política ao longo de um processo decisório. Em ambos os casos a correlação é positiva (ou seja, aumento do esforço de influência ao longo das fases de um processo decisório) e na faixa média-alta.

Considerando as diferenças e semelhanças das variáveis de entrada e de saída dos casos pesquisados (Tabela 1) propõe-se a seguinte explicação para o desenvolvimento de uma associação entre influência e as fases de um processo decisório:

Proposição 3: quando a percepção de pressão for baixa, quando o conhecimento inicial sobre o conteúdo dos elementos de uma decisão for elevado e quando não houver a percepção de que será preciso aumentar esses conhecimentos para se decidir, é possível que o esforço de maior influência venha a ser exercido apenas nas fases finais do processo decisório.

4.2.4 Correlação envolvendo a estruturação analítica e a influência

Conforme observável na Tabela 1 o caso F_RJC apresentou correlação negativa na faixa alta entre a estruturação analítica e a influência (ou seja, à medida que se aumentou a influência as táticas ativadas foram se tornando menos estruturadas) .

Esse resultado sugere que em determinadas situações valha mais a pena intensificar o esforço de influência nas fases finais do processo decisório com base em táticas menos estruturadas por serem menos trabalhosas (por exemplo, pode ser que não valha a pena gastar um tempo maior para desenvolver todo um processo analítico estruturado para convencer); ao passo que, em outras situações, possivelmente, valha mais a pena concentrar o processo de influência por meio de táticas um pouco mais estruturadas nas fases finais do processo decisório.

Proposição 4: numa organização que apresente elevada capacitação técnica e dependendo dos elementos motivadores da equipe responsável pela implementação de uma decisão é possível que quando a percepção de duração do efeito da decisão a ser tomada for longa e a da pressão for baixa, o aumento do esforço de influência pelo decisor-chave poderá vir a ser desenvolvido com táticas mais estruturadas; já na situação em que a percepção de duração do efeito da decisão for curta e a pressão for elevada, o aumento do esforço de influência poderá vir a ser desenvolvido com táticas menos estruturadas.

4.2.5 Correlações envolvendo a dependência participativa e a influência

Nenhum dos casos apresentou associação nas metadecisões envolvendo os participantes de um processo decisório e o processo de influência ao longo de um processo decisório considerando os critérios de significância e de número mínimo de táticas estabelecidos.

4.2.6 Correlações envolvendo a dependência participativa e a estruturação analítica

Da Tabela 1 tem-se que o caso F_RJC foi único caso que apresentou uma associação correspondente à faixa média-fraca envolvendo o perfil dos participantes e a estruturação analítica das táticas ativadas. No caso em questão, todas as vezes que o decisor esteve envolvido só com seu superior hierárquico, houve somente o uso de táticas não estruturadas; já quando a equipe técnica foi envolvida, táticas não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas foram ativadas.

Qual então pode ser a essência da origem dessa lógica metadecisória? Com base apenas numa tática de análise de custo-benefício, desenvolvida conjuntamente com os técnicos, o decisor-chave não conseguiria defender sua solução preferencial, no caso, pois o custo para atender a emergência do Rio de Janeiro aumentaria muito em relação ao benefício quando comparado com o que era praticado em São Paulo. Por isso, o enfoque adotado pelo decisor-chave foi conversar individualmente com base em táticas de natureza intuitiva com os grupos envolvidos, conforme relata o decisor: “Toda vez que você trabalha a favor de uma idéia, é muito razoável que você faça uma investigação primeiro sobre as opiniões de cada um”.

Outro aspecto que pode influenciar na maneira de metadecidir pode ser o estilo do decisor conforme as próprias palavras do decisor chave entrevistado:

“[...] 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.”

Proposição 5: a decisão de com quem ser mais intuitivo ou mais analítico pode estar associada ao estilo de personalidade de um decisor-chave e de sua capacidade tanto de entender o contexto em que o processo decisório está se desenrolando como da sua capacidade de decidir como se interrelacionar com os atores envolvidos.

5 CONCLUSÕES

Sete processos decisórios foram investigados tendo como foco de identificação e análise as táticas (metadecisões de mudança) que um decisor-chave ativou ao longo do processo decisório. Num primeiro momento cada uma das táticas ativadas ao longo de um processo decisório foram analisadas de forma a se identificar em cada tática a metadecisão sobre “quem faz o que e quando” para num segundo momento, analisar-se de forma retrospectiva a existência ou não de lógicas subjacentes ao conjunto das metadecisões tomadas ao longo de um mesmo processo decisório. Os resultados encontrados evidenciaram a existência de diferentes lógicas metadecisórias em 6 dos 7 casos investigados.

As lógicas identificadas a partir dos casos investigados podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- O perfil dos participantes ao longo das fases de um processo decisório pode ser dinâmico: em determinadas condições as fases iniciais do processo decisório podem vir a ser desenvolvidas de forma mais centralizada pelo decisor-chave e as fases finais podem vir a ser desenvolvidas de forma mais descentralizada;
- O grau de estruturação das táticas ativadas ao longo das fases de um processo decisório pode também ser dinâmico: em determinadas condições as fases iniciais do processo decisório podem vir a ser desenvolvidas de forma mais intuitiva e as fases finais podem vir a ser desenvolvidas de forma mais estruturada;
- O grau de influência exercido pelo decisor-chave ao longo das fases de um processo decisório pode também ser dinâmico: em determinadas condições, algumas fases podem vir a serem desenvolvidas sem qualquer forma de influência, outras podem vir a ser desenvolvidas com graus distintos de influência.
- O grau de influência e a estruturação analítica também estar associados entre si: dependendo de determinadas condições, ora maior influência pode vir a ser desenvolvido por meio de táticas mais estruturadas, ora por meio de táticas menos estruturadas;
- A decisão de com quem usar táticas mais ou menos estruturadas pode estar associada ao estilo de um decisor-chave e à sua capacidade de compreender o contexto bem como de se interrelacionar com os atores envolvidos no processo decisório.

5.1 Contribuições do estudo

O estudo demonstrou que decisores experientes podem vir a desenvolver processos decisórios segunda alguma lógica – seja na perspectiva de participação, de processamento cognitivo e/ou político da informação e da fase do processo decisório - em pelo menos parte do processo.

A constatação da existência dessa lógica sugere a possibilidade de se prescrever estratégias de apoio para um decisor-chave decidir como decidir dependendo do estado de determinadas variáveis contextuais ao processo decisório e, com isso, poder a priori planejar e ter maior controle sobre o processo decisório.

Sendo mais específico, é possível supor que, de forma mais ou menos intuitiva, esse controle sobre o processo decisório seja função do contexto da decisão (por exemplo, pressão,

urgência, natureza do problema) e de características da organização e função do conhecimento que um decisor-chave tenha acerca dos elementos que integram uma decisão (natureza da problema, objetivos definidos, alternativas a serem geradas, análises a serem desenvolvidas, riscos envolvidos e procedimentos para decidir, considerando inclusive, decisões passadas e possíveis decisões futuras); ou seja, é possível que decisores experientes desenvolvam seus processos decisórios tomando os elementos de um processo decisório como uma espécie de bússola para decidir como decidir: quando o conhecimento desses elementos é baixo, o norte do processo não tem como ser estabelecido, à medida que o conhecimento é maior, a definição sobre “quem deve fazer o que” passa a ficar mais clara.

Sob um ponto de vista pragmático, para um decisor-chave ter maior controle sobre o processo decisório, esse precisa refletir e decidir sobre os seguintes 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 consequências 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? 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?

Em termos acadêmicos, a identificação de uma lógica associada às rotinas de comunicação e às rotinas políticas – rotinas essas apenas mencionadas como presentes em todo o processo decisório (MINTZBERG *et al*, 1976, p.268) – e a identificação de uma lógica envolvendo a participação num processo decisório – aspecto esse sequer considerado na estrutura de Mintzberg *et al* (1976) -, viabiliza a proposição de uma ampliação da estrutura anteriormente proposta (idem, p. 266) de forma a representar, em dimensões distintas ao das fases do processo decisório, as decisões relativas aos participantes de um processo decisório, da estruturação analítica a ser ativada para processar as informações e da influência a ser exercida ao longo de um processo decisório.

5.2 Limitações e considerações finais

Nesse estudo combinaram-se múltiplos métodos para obtenção e análise dos dados. Os principais métodos utilizados foram: entrevistas narrativas, análise de conteúdo e estudo de casos. Algumas das limitações desses métodos são destacados a seguir.

As entrevistas narrativas podem ser afetadas pela situação em que são contados ou pela distancia temporal dos fatos narrados em relação à entrevista. As limitações desse método estão mais presentes na unidade G do que na unidade F. No caso da análise de conteúdo, o principal problema enfrentado foi a elevada subjetividade com que parte das entrevistas foi analisada. Somente partes das informações extraídas a partir das entrevistas puderam ser validadas seja com o próprio entrevistado ou pelo apoio de um pesquisador convidado. A terceira limitação a ser comentada refere-se à inerente restrição de generabilidade de resultados obtidos a partir de estudos de casos.

Apesar dessas e de outras limitações, esse estudo permitiu uma ampliação do conhecimento sobre processos de decisões estratégicos. Praticamente não se identificou na literatura nacional e internacional a existência de estudos similares de natureza empírica e com uma perspectiva tão ampla e integrada como a desenvolvida e apresentada nesse artigo. As proposições 1 a 5 anteriormente apresentadas representam apenas um pequeno “insight” do que estudos futuros poderão apontar quando forem replicados em contextos semelhantes ou desenvolvidos em diferentes contextos.

Outro aspecto a ser destacado refere-se à restrição da análise das metadecisões às situações existência de correlações entre os pares de variáveis investigados. Há necessidade de se investigar outras situações envolvendo lógicas diferentes daquelas apresentadas por análises correlacionais.

Para finalizar, cabe destacar que o presente estudo centrou o foco em apenas um tipo de metadecisão (a metadecisão estrutural de Kickert e Van Gigch (1979) ou a metadecisão de mudança de Mintzberg *et al* (1976) – assumidas como equivalentes nesse estudo). As análises aqui apresentadas representam uma pequena parcela do potencial que os estudos focados nas metadecisões podem propiciar para compreensão dos processos decisórios. De qualquer forma, para o momento, espera-se que um piparote inicial tenha sido dado para ampliação do conhecimento sobre como processos decisórios são decididos e, com isso, sedimentando novas bases na busca de métodos para melhorar a compreensão e a prática acerca dos processos de tomada de decisão no âmbito organizacional.

Notas

¹ Não foi apresentada a lista das táticas utilizadas para restringir o tamanho do artigo.

² Outras exclusões: categoria “sem processamento” da variável estruturação analítica quando das análises correlacionais com a variável fase do processo e a variável influência; categoria “sem interação” da variável dependência participativa quando das análises correlacionais com a variável “influência e a variável “estruturação analítica”.

³ 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”.

⁴ Em função da necessidade de restringir a extensão do artigo, não foram apresentadas nas análises e discussões dos resultados as táticas ativas e as respectivas variáveis metadecisórias.

⁵ Para facilitar essas análises, as intensidades de correlação foram categorizadas da seguinte forma: 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.

REFERÊNCIAS

CLEMEN, Robert T. e REILLY, Terence. **Making hard decisions**. 2nd ed. Pacific Grove: Duxbury Thomson Learning, 2001.

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.

HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L. e RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

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.

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.

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.

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.

MINTZBERG, Henry *et al.* *The structure of unstructured decision processes. Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v. 21, n. 2, p.246-275, June 1976.

MURAKAMI, Milton. **Decisão estratégica em TI: um estudo de caso**. São Paulo, 2003. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RUSSO, J. Edward; SHOEMAKER, Paul J. H. **Winning decisions: getting it right the first time**. New York: Random House, 2002.

PAYNE, John W. *et al.* **The adaptive decision maker**. New York: Cambridge University Press, 1993.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York, USA: Harper and Brothers Publishers, 1960. *apud* MURAKAMI, Milton. **Decisão estratégica em TI: um estudo de caso**. São Paulo, 2003. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Universidade de São Paulo.

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.

WANG, Zhongtuo. *Meta-decision making: concepts and paradigm. Systemic practice and action research*. [S.l.], v.13, n. 1, p.111-115, 2000.

Anexo 1

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

Variável	Cat.	Cód.	Descrição/comentário
Conhecimento inicial	baixo	0	Essa variável foi levantada por meio de questionamento direto ao entrevistado em relação a cinco elementos de uma decisão para avaliar aplicando-se uma escala numérica de sete níveis, onde 7 representa conhecimento total e 0 nenhum. Em seguida, calculou-se a média desse conhecimento; estando esse conhecimento abaixo da média da escala, o conhecimento inicial foi definido como baixo, no caso contrário, alto.
	alto	1	
Variação do conhecimento	não	1	Essa variável foi calculada a partir da variação entre conhecimento inicial e o final, onde a avaliação do conhecimento final seguiu o mesmo procedimento aplicado ao conhecimento inicial, porém, avaliado ao final do processo decisório quando a decisão é tomada. Se a diferença entre o nível de “conhecimento inicial” e o nível de “conhecimento na decisão” tiver ultrapassado 10%, por definição de pesquisa, considerou-se que houve variação de conhecimento; caso contrário, não.
	sim	2	
Predisposição ao risco	baixa	0	Essa variável foi levantada por meio de questionamento direto ao entrevistado com base numa escala numérica de sete níveis, onde 7 representa total predisposição ao risco e 0 nenhum. Por definição de pesquisa adotou-se que grau 7 representa alta predisposição ao risco, grau 6 média predisposição e grau 5 baixa predisposição. Abaixo de 4, considerou-se que não haveria praticamente nenhuma predisposição ao risco e, portanto nessas situações, provavelmente, uma decisão não seria tomada.
	média	1	
	alta	2	
Temporalidade da solução	agora	0	Quando a solução escolhida não tem interligações planejadas com decisões futuras. Reflexão subjacente: “qual a solução que eu tenho que encontrar para decidir e implementar agora?”
	agora para depois	1	Quando soluções a serem desenvolvidas no futuro definem qual a solução a ser escolhida no presente. Reflexão subjacente: “qual a solução que eu tenho que encontrar para decidir e implementar agora tendo em vista outra solução a ser desenvolvida no futuro?”
	depois	2	Quando foi encontrada uma solução temporária no ciclo decisório atual, mas a solução definitiva está interligada a um ciclo decisório futuro. Reflexão subjacente: “qual a solução definitiva que eu tenho que encontrar agora para decidir e implementar no futuro?”
Tipo novidade da solução	existente	1	Quando a solução escolhida já foi aplicada anteriormente num outro contexto
	modificada	2	Quando a solução escolhida já foi aplicada anteriormente num outro contexto, mas teve que sofrer algum tipo de modificação para que pudesse ser aplicada no novo contexto
	nova	3	Quando as soluções existentes não se adequavam ao novo contexto ou quando não tivesse sido experimentada anteriormente
Natureza do problema	adm.	1	Quando se tratou de um problema puramente administrativo
	adm. e técnico	2	Quando se tratou de um problema envolvendo aspectos administrativos e técnicos
	técnico	3	Quando se tratou de um problema puramente técnico
Natureza da solução	adm.	1	Quando a solução encontrada envolveu somente aspectos administrativos
	adm. e técnico	2	Quando a solução encontrada envolveu aspectos administrativos e técnicos
	técnico	3	Quando a solução encontrada envolveu somente aspectos técnicos
Formação	adm.	1	Quando a formação do decisor-chave é administrativa
	técnica	2	Quando a formação do decisor-chave é técnica