

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
ROBERTO CAMANHO

**IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DE UM PROCESSO ESTRUTURADO NA TOMADA
DE DECISÃO ESTRATÉGICA:** um estudo de caso vivenciado em uma organização
brasileira

São Paulo
2012

ROBERTO CAMANHO

**IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DE UM PROCESSO ESTRUTURADO NA TOMADA
DE DECISÃO ESTRATÉGICA:** um estudo de caso vivenciado em uma organização
brasileira

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Centro Universitário da FEI para obtenção do
título de Mestre em Administração de
Empresas, orientada pelo Prof. Dr. Edmilson
Alves de Moraes.

São Paulo
2012

Camanho, Roberto

Impactos da utilização de um processo estruturado na tomada de decisão: um estudo de caso vivenciado em uma organização brasileira / Roberto Camanho. – São Paulo, 2012. 76 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

1. Decisão estratégica. 2. Processo decisório estruturado. 3. Alinhamento do grupo. I. Moraes, Edmilson Alves; orient. II. Título.

CDU 65.011.1



Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGA-10

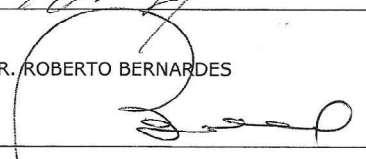
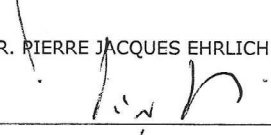
Candidato: Roberto Camanho	Matrícula: 309331-7
Título do Trabalho: IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DE UM PROCESSO ESTRUTURADO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: Um Estudo de Caso Vivenciado em uma Empresa Brasileira	
Área: ☒ Capacidades Organizacionais ☐ Mercados e Consumo ☐ Sustentabilidade	
☐ Doutorado ☒ Mestrado	
Orientador: Prof. Edmilson Alves de Moraes	
Data da realização da prova: 09 / 11 / 2012	

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO ☒

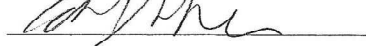
REPROVADO ☐

São Paulo, 09 / 11 / 2012

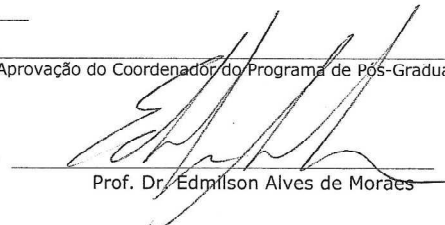
MEMBROS DA BANCA JULGADORA	
PROF. DR. EDMILSON ALVES DE MORAES	
ASS.: _____	
PROF. DR. ROBERTO BERNARDES	
ASS.: _____	
PROF. DR. PIERRE JACQUES EHRlich	
ASS.: _____	

Versão Final da Dissertação

Endosso do Orientador após a inclusão
das recomendações da Banca Examinadora



Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação


Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

A minha esposa Maria Lúcia por me apoiar em
todos os momentos desta jornada.

Aos meus filhos Rafael e Thomaz, e suas
respectivas esposas Natália e Fernanda que me
incentivaram e me acompanharam dos estudos
iniciais à conclusão desta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edmilson Alves de
Moraes, pois graças a sua dedicação expandi a
minha fronteira de conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Maria Lúcia Marchesi Camanho que sempre entendeu, acompanhou e esteve ao meu lado na minha busca por este novo desafio.

Aos meus filhos Thomaz Marchesi Camanho e Rafael Marchesi Camanho por serem meus companheiros nos cursos do mestrado e pelos momentos felizes de conquistas que tivemos ao realizarmos os trabalhos do mestrado em conjunto.

Às suas esposas, que as tenho como filhas, Fernanda e Natália respectivamente pelo carinho e apoio para a realização desta jornada.

Aos meus pais pelo carinho e dedicação.

Ao Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes, por sua dedicação na minha orientação para a realização da minha dissertação de mestrado.

A gentileza da empresa brasileira que permitiu o acesso aos seus funcionários para que fossem executadas as entrevistas para esta pesquisa, as quais compõem parte crucial deste trabalho.

Agradeço em especial à atenção e gentileza de todos os entrevistados.

Ao Prof. Dr. Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes pelas orientações sobre o uso de metodologias de apoio aos processos decisórios.

Ao meu amigo Rudi Piveta, que me apoiou nos momentos que tive de me dedicar ao mestrado.

Ao meu amigo Reinaldo Belickas Manzini que me incentivou para a realização do meu mestrado.

Ao meu amigo Rodrigo Martins Baptista que me orientou na utilização da ferramenta NVIVO.

Aos colegas de turma que tornaram mais agradável os momentos difíceis.

À Carmen Carlos, secretária do Mestrado e Doutorado, que sempre atende prontamente a todos os alunos.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário da FEI, por se dedicarem ao pleno crescimento profissional e pessoal de todos os seus alunos.

Gestão é uma disciplina prática e humanista.

Peter Ferdinand Drucker

RESUMO

A estruturação de processos decisórios não é uma prática habitual nas empresas brasileiras, a presente pesquisa avalia as influências da utilização de um processo estruturado em uma decisão estratégica. Este trabalho foi construído através de um estudo de caso em uma empresa brasileira de bens de consumo no momento do planejamento operacional que foi estruturado a partir de cinco iniciativas estratégicas. Os gestores da empresa optaram por adotar um processo estruturado, utilizando como metodologia o AHP (Analytic Hierarchy Process), na busca de facilitar a integração dos gestores das áreas responsáveis. Na pesquisa bibliográfica foram avaliados os temas referentes a estrutura do processo decisório, razão e intuição, vieses de decisão e reflexos mentais dos latinos. Ao final deste estudo foi identificado nas declarações dos entrevistados que a utilização deste processo contribuiu para a inserção dos decisores e alinhamento do grupo, aumento da efetividade do resultado da reunião e novas reflexões sobre a estratégia.

Palavras-chave: Decisão estratégica. Processo decisório estruturado. Alinhamento do grupo. AHP.

ABSTRACT

The structuring of decision making is not a usual practice in Brazilian companies, this research evaluates the influences of using a structured process in a strategic decision. This work was built through a case study in a Brazilian company of consumer goods at the time of operational planning that was structured around five strategic initiatives. The company's managers have chosen to adopt a structured process, using the methodology as AHP (Analytic Hierarchy Process), in seeking to facilitate the manager's integration. In the literature research were evaluated issues related to decision-making structure, reason and intuition, decision biases and Latinos mental reflexes. At the end, this study identified in the statements of the respondents that use this process contributed to the integration of decision makers and alignment of the group, increasing the effectiveness of the outcome of the meeting and new thinking about the strategy.

Keywords: Strategic decision. Structured decision making. Group alignment. AHP.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - O processo decisório	17
FIGURA 02 - Modelo geral de processo decisório proposto por.....	18
FIGURA 03 - Modelo em estágios para processo decisório	18
FIGURA 04 - Dois sistemas cognitivos	25
FIGURA 05 - Estrutura de modelo na metodologia AHP.....	41
FIGURA 06 - Julgamento aos pares na metodologia AHP	42
FIGURA 07 - Roadmap da pesquisa	44
FIGURA 08 - Estrutura organizacional da empresa pesquisada	52
FIGURA 09 - Fluxo do Processo de Planejamento.....	52
FIGURA 10 - Atividades que são foco da pesquisa.....	54
FIGURA 11 - Exemplo de processo de votação com keypad	55
FIGURA 12 - Layout da reunião da atividade 3	56
FIGURA 13 - Exemplo da votação de um grupo de decisores – metodologia AHP	57
FIGURA 14 - Consolidação das iniciativas estratégicas.....	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- Abordagens das pesquisas empíricas sobre processos decisórios.....	15
QUADRO 02- Perspectivas da organização do processo decisório	17
QUADRO 03- Questões Preliminares para o líder fazer para si.	29
QUADRO 04- Questões do líder para os proponentes das propostas.	30
QUADRO 05- Questões focadas nas avaliações das propostas.	31
QUADRO 06- Desconcerto metodológico.....	35
QUADRO 07- Mentalidade Solução.....	35
QUADRO 08- Conflito de opiniões	36
QUADRO 09- Paralisia da decisão	36
QUADRO 10- Entrevistados.....	45
QUADRO 11- Desdobramento das categorias.....	49
QUADRO 12- Escala fundamental de Saaty.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Pergunta de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 O processo decisório	15
2.2 Efetividade do processo decisório	20
2.3 O processo decisório estruturado.....	22
2.3.1 Resultados	22
2.3.2 Contexto	22
2.3.3 Conteúdo	23
2.3.4 Ações.....	23
2.4 Razão e intuição.....	24
2.5 Vieses da decisão.....	28
2.6 O processo decisório em grupo.....	32
2.7 Vieses dos decisores latinos.....	34
2.8 Estruturação do processo decisório – O AHP.....	37
2.8.1 Objetivos	37
2.8.2 O Processo de Priorização de Objetivos	38
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Estratégia de investigação.....	43
3.2 Coleta de dados no campo	45
3.3 Tratamento dos dados.....	46
3.3.1 Construção do sistema de categorias.....	47
3.3.2 Sistemática da análise de dados	48
3.4 Conceito das categorias gerais.....	49
3.4.1 Contexto	49
3.4.2 Conteúdo	50

3.4.3 Processo de decisão (action taking)	50
3.4.4 Resultado.....	50
3.5 Limitações do método	51
4 ESTUDO DE CASO	52
4.1 Análise	58
4.2 Contexto	58
4.3 Conteúdo	60
4.4 Processo de decisão (action taking).....	62
4.5 Resultado	64
5 CONCLUSÃO.....	67
5.1 Percepção dos integrantes sobre as reflexões geradas na reunião	67
5.2 Efetividade do processo no resultado da decisão.....	68
5.3 Inserção de todos na decisão.....	69
5.4 Encerramento	70
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um ambiente de sobrecarga de informações, na busca por otimizar o tempo e a efetividade das ações. Porém, nas organizações são vivenciadas reuniões intermináveis e improdutivas, com metas ambíguas e dificuldades para ter um maior alinhamento entre os decisores da organização em torno dos seus maiores desafios estratégicos. Davies (1994) declara que a análise da percepção do grupo deve avaliar a agenda interpessoal dos decisores bem como a dinâmica envolvida no processo.

Kahneman (2011) avalia que o real desafio dos líderes que desejam implantar o controle de qualidade das suas decisões não é o custo nem o tempo, e sim a disciplina. O que está em xeque é a qualidade das decisões estratégicas, já que os resultados das organizações dependem delas. O processo decisório selecionado para as escolhas estratégicas influencia no futuro das organizações. Vale destacar que apesar dos erros e das perdas significativas, os executivos não buscam ou buscam pouco a melhoria da qualidade das suas decisões estratégicas.

Nutt (2008) e Dean e Sharfman (1996) investigam a efetividade da estrutura do processo decisório nos resultados das decisões. Para definir um rumo à melhoria da qualidade dos processos decisórios para as escolhas estratégicas mais racionais, é importante observar que eles podem ser estruturados com metodologias robustas de apoio a decisão que fornecem resultados rápidos tanto para os gestores como para os seus colaboradores.

As metodologias de apoio à decisão levam a uma conversação estruturada, a uma transparência nas argumentações e a busca dos questionamentos corretos. É importante destacar que no ambiente de transparência a confiança é gerada e permite maior velocidade nas decisões. Pettigrew (1973) avaliou em seu estudo o aspecto do comportamento político em um processo decisório e identificou que os decisores têm interesses pessoais, profissionais, hierárquicos e funcionais, como consequência procura influenciar os resultados das decisões através da prática de políticas.

Nesse contexto, este trabalho, procura investigar as influências da utilização de uma metodologia de estruturação do processo decisório em uma reunião estratégica, na percepção dos decisores que dela participaram.

Para analisar tais influências, foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica sobre os conceitos sobre processos decisórios, os aspectos cognitivos dos decisores, com enfoque em

razão, intuição e vieses da decisão e finalmente na aplicação de uma metodologia multicritério para apoiar decisões estratégicas.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com os participantes de uma reunião estratégica, que utilizou um processo decisório estruturado com a metodologia AHP (Analytic Hierarchy Process) para a condução dos trabalhos.

Para o caso estudado neste trabalho, houve a colaboração de uma empresa brasileira do setor de bens de consumo, que permitiu o acesso aos seus funcionários, participantes da reunião estratégica, para que fossem entrevistados.

1.1 Pergunta de pesquisa

Com certa frequência as reuniões nas organizações, principalmente as de tomada de decisão estratégica, são intermináveis e improdutivas. Em vista disso, um grande desejo dos gestores é a melhoria da efetividade das reuniões dedicadas à tomada de decisões estratégicas. Desta forma, a pergunta de pesquisa deste trabalho pode ser assim definida: como a utilização de uma metodologia de estruturação do processo decisório influencia o resultado de uma reunião estratégica na percepção do grupo de decisores?

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como propósito investigar as influências da utilização de uma metodologia de estruturação do processo decisório em uma reunião estratégica, na percepção dos decisores que dela participaram. A metodologia aplicada para estruturar o processo decisório foi a AHP. Para responder a pergunta de pesquisa os objetivos específicos da investigação são:

- a) Examinar, com base na percepção dos integrantes de uma reunião estratégica, as reflexões geradas pelo uso de um processo decisório estruturado;
- b) Verificar a efetividade do processo para a definição dos objetivos específicos da decisão estratégica;
- c) Verificar se, na percepção dos participantes, houve a inserção de todos na decisão.

1.3 Justificativa

As pesquisas sobre processos decisórios estruturados abordam a aplicação de metodologias e ferramentas e analisam o resultado da decisão. O objetivo desta pesquisa é avaliar, na percepção dos gestores de uma empresa brasileira, a influência da aplicação de um processo de decisão estruturado.

Na revisão bibliográfica deste trabalho não foram encontrados estudos de casos aplicados em empresas brasileiras que avaliam a percepção dos decisores ao utilizarem uma metodologia que estruture o processo decisório.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse item é apresentada uma ampla revisão da literatura sobre processos decisórios para embasar a discussão deste trabalho. A seguir os temas abordados serão os seguintes: conceitos sobre processos decisórios, os aspectos cognitivos dos decisores, com enfoque em razão, intuição e vieses da decisão, as decisões em grupo, na sequência os vieses dos decisores latinos e finalmente na aplicação de uma metodologia multicritério para apoiar decisões estratégicas, sendo selecionada para este trabalho a metodologia AHP.

2.1 O processo decisório

As pesquisas empíricas sobre processos decisórios podem ser classificadas de acordo com o seu tipo de abordagem. Há três grupos distintos de pesquisa que são os seguintes: as pesquisas sobre a psicologia cognitiva que estuda os decisores em situações de jogos, perguntas que definem uma situação ou específicos problemas definidos; as pesquisas dos psicólogos sociais sobre o processo decisório dos grupos em laboratórios e as pesquisas sobre as decisões organizacionais realizadas pelos teóricos em gestão e ciências políticas (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

Abordagens das pesquisas empíricas sobre processos decisórios	
Tipo de pesquisa	Abordagem
Pesquisas sobre a psicologia cognitiva dos decisores	Situações de jogos ou perguntas que definem uma situação específica e problemas definidos.
Pesquisas dos psicólogos sociais	O processo decisório dos grupos em laboratórios.
Pesquisas sobre as decisões organizacionais	São realizadas pelos teóricos em gestão e ciências políticas.

Quadro 01- Abordagens das pesquisas empíricas sobre processos decisórios
Fonte: Autor

As pesquisas de Simon e Newell (1972) em seu livro *Human Problem Solving*, avaliam que os decisores frente a problemas complexos e situações inesperadas tendem a reduzir a sua decisão em sub-decisões e nos problemas desestruturados fabricam elementos estruturados e familiares. Além disso, aplicam uma série de atalhos para resolver os

problemas reduzindo um ambiente complexo em uma série de modelos conceituais simplificados, buscando nos resultados a sua satisfação e não a sua maximização.

Através dos estudos apresentados no livro conclui que o processo decisório é programável mesmo que não seja de fato programado.

Embora o processo utilizado não seja predeterminado ou explícito há uma forte evidência que uma base lógica ou estrutura suporta o que os decisores fazem e esta estrutura pode ser descrita por um estudo sistemático do seu comportamento (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

Os processos decisórios se iniciam a partir do reconhecimento de que as condições existentes estão insatisfatórias em relação aos padrões esperados. A percepção do gap entre a situação atual e a desejada não é um motivo suficiente para gerar uma ação, também são necessárias motivação para o gerador da ação e a percepção de que há recursos disponíveis suficientes para essa ação (PINFIELD, 1986).

Os pesquisadores têm se preocupado em analisar a estrutura dos processos decisórios (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976; LANGLEY et al., 1995; COHEN.; MARCH; OLSEN, 1972; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992 apud NUTT, 2008), bem como, se o sucesso das decisões está relacionado com o processo decisório (NUTT, 2008; DEAN; SHARFMAN, 1996; LOVALLO; SIBONY, 2010).

Os processos decisórios desestruturados são aqueles que não podem ser encontrados exatamente na mesma forma e para os quais não existe um conjunto de respostas predeterminadas ou explícitas (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

Para Pinfield (1986) duas perspectivas são complementares e úteis para entender a organização dos processos decisórios. A primeira é a do processo decisório estruturado, quando há acordo nas metas da organização e uma ordem progressiva, que vai do reconhecimento do problema à sua solução. A segunda é a do processo anárquico, quando há desacordo nas metas da organização e as decisões são combinações furtivas entre problemas, soluções e participantes, como numa lata de lixo organizada.

Uma perspectiva se aplica quando há acordo nas metas da organização e a outra quando há desacordo nas metas da organização, segundo Pinfield (1986), nesse sentido, as duas perspectivas são complementares.

Perspectivas para entender a organização dos processos decisórios	
Processo decisório estruturado	Processo anárquico
Ocorre quando há acordo nas metas da organização. As decisões acontecem em uma ordem progressiva, do reconhecimento do problema à sua solução.	Ocorre quando há desacordo nas metas da organização. As decisões são combinações furtivas entre problemas, soluções e participantes, como numa lata de lixo organizada.

Quadro 02 – Perspectivas da organização do processo decisório

Fonte: Autor

Simon (1960) estabeleceu um modelo para uma linha de pesquisa sobre a decisão racional, onde a decisão é realizada em três etapas: inteligência – estruturação – escolha . De forma racional os decisores dispõem das informações e das consequências das alternativas e eles simplesmente selecionam a alternativa que maximiza a sua utilidade (LANGLEY et al., 1995). Muitos pesquisadores seguiram esta linha de abordagem do processo decisório como sendo um processo racional limitado que converge em etapas desde a definição do problema até uma decisão final.

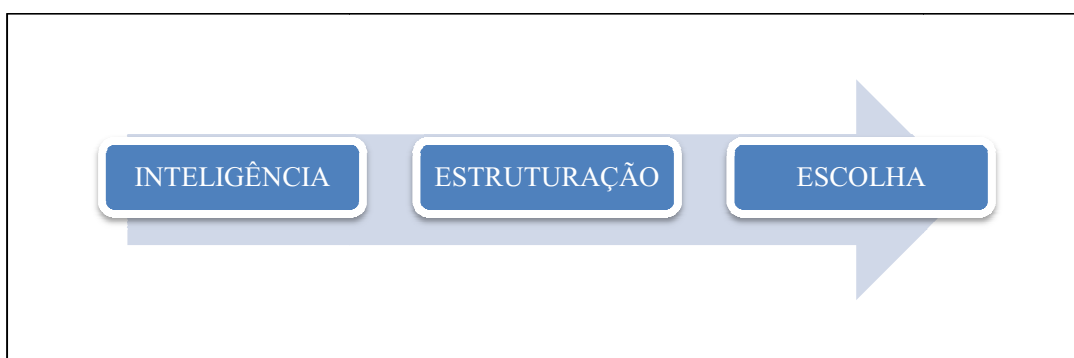


Figura 01- O processo decisório

Fonte: Autor

Uma tricotomia para o modelo proposto por Simon é apresentada por Mintzberg. Com base na análise de 25 processos decisórios estratégicos em conjunto com uma revisão da literatura relacionada. Mintzberg sugere como resultado uma estrutura básica para o processo decisório que tem sete rotinas e é cercado por fatores dinâmicos. As sete rotinas propostas por Mintzberg têm origem nas três etapas propostas por Simon com subdivisões que são as seguintes: identificação composta por reconhecimento e diagnóstico; estruturação composta por busca e construção e a seleção composta por triagem, avaliação e autorização (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

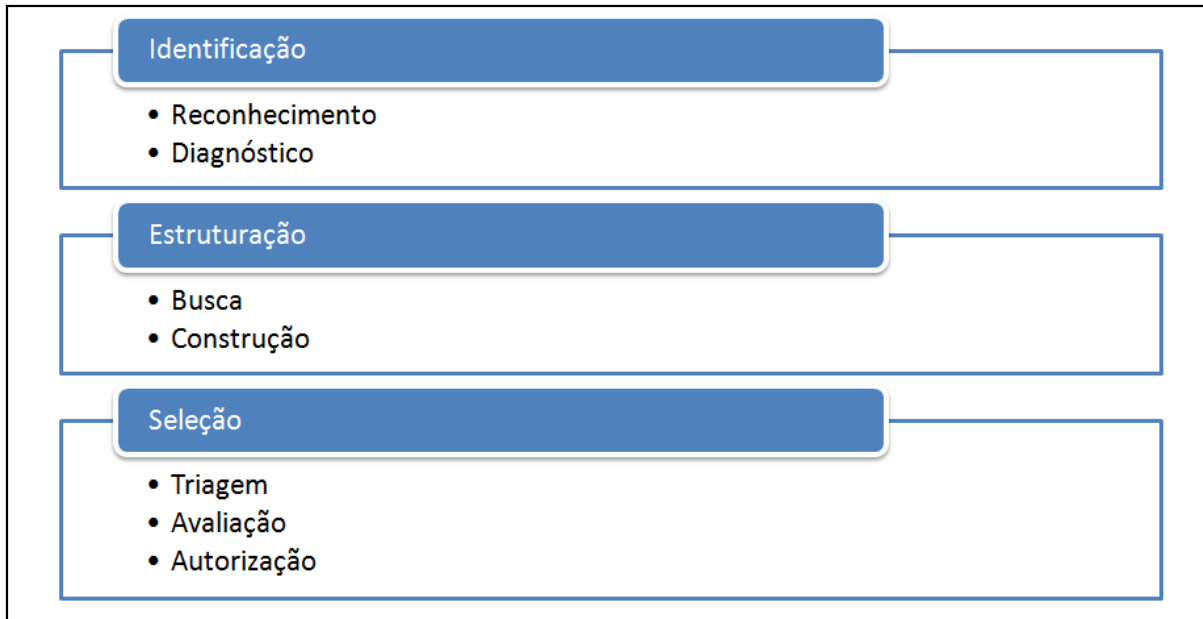


Figura 02 - Modelo geral de processo decisório proposto por
Fonte: Autor

Nutt (1984) também propõe um modelo em estágios para processo decisório a partir do modelo proposto por Simon. São propostos cinco estágios que são os seguintes: formulação, desenvolvimento do conceito, detalhamento, avaliação e implementação. Cada um deles divididos nas seguintes etapas: busca, síntese e análise.

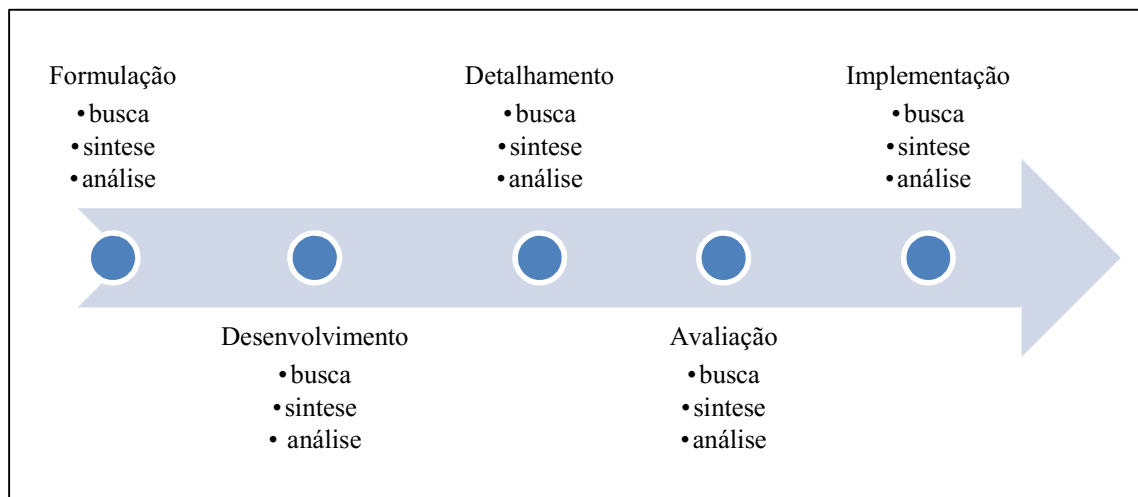


Figura 03 – Modelo em estágios para processo decisório
Fonte: Autor

Os modelos de processos decisórios são questionados pelas abordagens do tema na ótica das interações sociais, como no modelo da “garbage can” (lata-de-lixo) (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). A ideia básica proposta pelo modelo do “garbage can” ou anárquico é que nas organizações os problemas não são bem definidos ou estruturados, os

processos decisórios são fluídicos, desestruturados, têm metas ambíguas e múltiplos decisores. Além disso, esse modelo considera que, por vezes não de forma consciente, nas organizações há decisões prontas baseadas em conhecimentos e habilidades disponíveis que atendem aos interesses de um grupo, por isso, podem ser criadas situações para se justificar estas decisões.

Dessa forma, nas organizações coexistem soluções prontas com novos problemas e soluções de todos os tipos que surgem ao longo do tempo. A oportunidade por escolhas apresenta-se como numa lata de lixo onde vários problemas e soluções são despejados na medida em que vão sendo criados.

Uma das características do modelo “garbage can” é que os problemas e as escolhas são parcialmente conectados e a mescla do lixo depende da velocidade em que ele é coletado ou removido de cena. Quando os problemas e soluções se conectam através de coalizões ou de forma aleatória ou acidental, as organizações tornam-se anarquias organizadas.

A proposta do modelo não é resolver o problema, mas tornar possível e gerenciável o entendimento do processo (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). O modelo do “garbage can” não derruba as premissas da racionalidade limitada (LANGLEY et al., 1995).

A literatura sobre o processo decisório não está agrupada nestas duas perspectivas, os processos estruturados de um lado e desestruturados ou anárquicos do outro, os autores têm posicionado seus temas de forma intermediária, por vezes comprometidos com o sequencial e o anárquico ou com topologias que configuram diferentes tipos de processos decisórios (LANGLEY et al, 1995).

Nutt (2008) argumenta que com base no que os decisores fazem e no que os pesquisadores acreditam que devem fazer, há vários tipos de processos decisórios propostos na literatura. Ele também argumenta que nas pesquisas empíricas sobre processos decisórios há vários desafios a serem vencidos, os pesquisadores especulam como os resultados são influenciados pelos processos, contextos, conteúdos ou a combinação desses fatores. Como o foco das pesquisas são as decisões estratégicas, que não são frequentes nas organizações, há a dificuldade de se acumular um grande número de casos o que facilitaria as comparações.

Uma oportunidade para os pesquisadores coletarem uma variedade de casos, de certa forma de magnitudes diferentes, é adotarem a definição de “estratégia” proposta no trabalho seminal de Mintzberg, onde uma decisão é estratégica se tem efeito de longo prazo, demanda recursos consideráveis e precedentes determinados.

2.2 Efetividade do processo decisório

O processo decisório selecionado pelos decisores influencia as escolhas estratégicas que por sua vez influencia os resultados das decisões (DEAN; SHARFMAN, 1996; NUTT, (2002) apud NUTT, 2008). O processo é adotado por influencia do contexto e do conteúdo (RAJAGOPALAN et al., (1998) apud LIOUKAS; PAPADAKIS, 2003).

Nutt (2008) e Dean e Sharfman (1996) investigam a efetividade do processo decisório nos resultados das decisões. O primeiro autor define e compara o sucesso de quatro categorias de processos de decisão denominados: ideia-imposição, descoberta, renovação e oportunidades emergentes. As ideias-imposição se caracterizam por serem soluções prontas aprovadas pelos decisores com poder; por serem decisões conhecidas fica mais simples entender as suas consequências, ramificações e cursos das ações. As descobertas são decisões que buscam o entendimento das possibilidades; nelas são realizados trabalhos em grupo para definir os resultados esperados, descobrir alternativas, avaliar os benefícios e por fim selecionar a alternativa com maior benefício.

Dependendo das circunstancia são longo do tempo, se a ideia motivadora do processo de ideia-imposição falhar, será tomada providencia para a sua substituição e este é o processo denominado de renovação. De forma similar o processo de descoberta pode ser abandonado quando surge a oportunidade de uma alternativa mais benéfica que caracteriza o processo de oportunidade emergente.

As análises revelam que o processo de descoberta é a categoria das decisões que tem mais sucesso, independentemente do setor, da urgência, importância, nível de recurso e hierárquica do decisor.

Para Dean e Sharfman (1996), os resultados estratégicos são decorrentes das ações administrativas na gestão da estratégia e sua pesquisa determina se o sucesso das decisões estratégicas tem influencia do procedimento racional, do comportamento político e se a instabilidade do ambiente externo tem relação com o procedimento racional e a tomada de decisão eficaz. O procedimento racional, com foco no processo decisório, é definido como a extensão na qual o processo decisório envolve a coleta de informação relevante para a decisão e a confiança sobre a análise dessas informações na tomada de decisão (DEAN; SHARFMAN, 1996).

O comportamento político é reconhecido como um aspecto a ser observado no processo decisório das organizações, pois os decisores têm interesses pessoais, profissionais,

hierárquicos e funcionais e como consequência procuram influenciar os resultados das decisões através da prática de políticas (ALLISON, 1971; PETTIGREW (1973) apud DEAN; SHARFMAN, 1996). Alguns autores optam por definir política como sendo “atos intencionais de influência para enfatizar ou proteger o interesse próprio dos indivíduos ou grupos” (ALLEN et.al, 1979, p.77). A pesquisa busca avaliar se a efetividade das decisões tem relação com os procedimentos racionais em ambiente instáveis. Dean e Sharfman (1996) consideram que os ambientes são instáveis quando as demandas flutuam de forma dramática e novas tecnologias são introduzidas com rapidez, em contrapartida, nos ambientes estáveis, as demandas e as tecnologias não se alteram muito ao longo do tempo.

Os resultados são os seguintes: o procedimento racional influencia positivamente a decisão estratégica eficaz – os decisores que aplicaram técnicas analíticas tomaram melhores decisões dos que não utilizaram; o comportamento político influencia negativamente a decisão estratégica eficaz - os decisores atrelados ao poder e agendas ocultas foram menos eficazes dos que os não atrelados; os processos decisórios têm maior influencia relativamente aos fatores ambientais, nos ambientes estáveis do que nos instáveis. Os decisores selecionam o processo decisório que influencia as escolhas estratégicas e por sua vez influencia os resultados das decisões que afetam as organizações. A conclusão é que o processo decisório selecionado é importante.

Pesquisas conduzidas por Bourgeois e Eisenhardt são referenciadas por vários pesquisadores, eles avaliam os processos decisórios em ambientes com grande velocidade e consideram como resultado o desempenho da organização (BOURGEOIS; EISENHARDT, 1988).

No artigo da Academy of Management considerado Best Conference Paper 2003 (LIOUKAS; PAPADAKIS, 2003) os autores sugerem que os gestores podem influenciar no sucesso das decisões estratégicas através da escolha do processo decisório correto. Os autores concluem que mesmo com o amplo controle do contexto que envolve a decisão estratégica, o processo adotado influencia os seus resultados. Também para Nutt (2008) o processo aplicado tem muito mais influencia no sucesso das decisões estratégicas do que os fatores contextuais.

Porém, o resultado das organizações é obtido em função de diversos fatores e a análise da efetividade das decisões, tomando por base o resultado da organização, mascara as reais consequências do processo decisório adotado, conforme argumentam Dean e Sharfman (1996).

2.3 O processo decisório estruturado

Para Nutt (2008), os fatores chave selecionados são: os resultados, o contexto, o conteúdo, as ações que caracterizam o processo de decisão (action – taking). Para Ragagopalan et al., 1998 o estudo do processo decisório pode ser baseado nos fatores acima citados porém, Nutt (2008) considera ainda as relações entre processo (action – taking), contexto, conteúdo e os resultados das decisões, que ele caracteriza como estruturas.

As características dos quatro fatores chaves são as seguintes:

2.3.1 Resultados

Com este fator os pesquisadores buscam avaliar os resultados das decisões. Há varias propostas para avaliar os resultados das decisões, por exemplo: indicadores de sucesso as mudanças geradas no comportamento e nas interpretações; a performance dos processos (tempo de execução, comprometimento e aprendizagem) e as características da tomada de decisão como os abalos e as negociações (NUTT, 2008).

2.3.2 Contexto

Através desse fator os pesquisadores buscam documentar as características do ambiente interno e externo que possam influenciar o que é decidido e como é decidido.

Como fatores internos são documentados as características da organização e dos seus decisores. As características das organizações usualmente documentadas são as seguintes: as comunicações, as surpresas, as políticas, os tipos e formas de controle, a gestão das mudanças, a complexidade das decisões e sua importância, ameaças e incertezas. Quanto aos decisores são documentados os seus aspectos cognitivos e suas características tais como: criatividade, estilo de decisão, propensão ao risco, atitudes frente às ambiguidades, poder, experiência, nível hierárquico e valores (RAGAGOPALAN et al., 1998 apud LIOUKAS; PAPADAKIS,

2003). Os fatores que documentam o contexto possibilitam os pesquisadores avaliarem a sua influência na realização da decisão, bem como, nas suas escolhas e resultados.

2.3.3 Conteúdo

É o fator chave que identifica o tipo de decisão. As decisões estratégicas são definidas de diferentes formas. Muitos autores adotam a descrição proposta por Mintzberg; Raisinghani; Theoret (1976) por facilitarem a coleta de vários casos, como comentado acima. Há também decisões, referentes a considerações éticas, agendas, seleção de temas para decisões futuras que são temas subjetivos e outras referentes a controles e posições financeiras que são temas objetivos. Da mesma forma que no contexto avalia-se que os fatores referentes ao conteúdo permitem avaliar as suas influências na escolha do processo decisório e nos resultados das decisões.

2.3.4 Ações

Caracterizam o processo de decisão (action – taking) - O objetivo desse fator chave é documentar o "processo" - os passos seguidos para se tomar uma decisão e para encontrar as suas etapas essenciais.

A pesquisa relacionada com o tema combina perspectivas normativas e comportamentais para descobrir o que fazem os decisores e como isso se desvia das recomendações (NUTT, 2002 apud NUTT, 2008).

As pesquisas sobre as estruturas avaliam as relações entre processo (action – taking), contexto, conteúdo e os resultados das decisões o que gera vários desafios. Os pesquisadores abordam de formas diferentes o fator chave “estrutura”. Na abordagem de Ragagopalan o contexto e o conteúdo influenciam em conjunto a cognição dos decisores e o processo que eles adotam, sendo o processo, por sua vez, influenciado pelo contexto e conteúdo (RAJAGOPALAN et al., 1998 apud LIOUKAS; PAPADAKIS, 2003). Para Butler (1998 apud NUTT, 2008), o contexto não é considerado e ele avalia o conteúdo como sendo o problema, o resultado da decisão como a solução e o processo (action-taking) como uma

escolha e considera que cada um desses três elementos podem ser uma causa, um efeito ou uma interação e todos eles são conectados por negociações, sistemas computacionais, decisões inspiradoras e conhecimentos.

2.4 Razão e intuição

Os estudos sobre as decisões intuitivas e as racionais não são recentes. Em 1936, Chest I. Barnard em Princeton apresentou a palestra intitulada “Mind in Everyday Affairs” que teve como tema principal os processos decisórios, descritos por ele como sendo lógicos e não lógicos, onde as diferenças das duas formas de pensar não foram caracterizadas formalmente, mas foi conceituado que nas decisões lógicas são explícitas as metas e as alternativas e se avalia as consequências das diferentes alternativas, bem como, elas se distanciam das metas definidas (SIMON, 1987).

Abordagem semelhante é apresentada nas pesquisas iniciadas em 1969 por Daniel Kahneman, nessa época da Hebrew University of Jerusalem e o Amos Tversky então pesquisador da Universidade de Michigan.

Daniel Kahneman em seu livro *Thinking, Fast and Slow* conceitua estas decisões como sistemas cognitivos (formas de pensar) e eles são as seguintes: “Sistema 1 – intuição e Sistema 2 – reflexão, para tornar didática a sua exemplificação e entendimento”. (KAHNEMAN, 2011, p.13). O autor cita que adotou para suas publicações os termos sistemas 1 e 2 que foram originalmente propostos pelos psicólogos Keith Stanovich e Richard West. As duas formas de pensar são caracterizadas da seguinte forma:

Sistema 1 – opera automaticamente e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e sem o senso de controle voluntário;

Sistema 2 - aloca atenção para as atividades de esforço mental incluindo computações complexas e delibera decisão.

As operações do Sistema 2 são frequentemente associadas com a experiência subjetiva da agência, escolha, e concentração (KANEHMAN, 2011, p.20).

Quando tomamos um café com os amigos, contemplamos uma paisagem e andamos de bicicleta, tudo ocorre de forma intuitiva. Os pensamentos, associações, sentimentos, intenções e prontidão para ação fluem sem esforço. Nessas situações não estamos focados em como realizar nossas ações elas simplesmente acontecem.

Ao escutarmos a conversa da mesa ao lado em um restaurante, preenchermos um formulário do imposto de renda, estacionarmos o carro em uma vaga estreita, notadamente

nossa forma de pensar é diferente da situação anterior quando usamos a intuição. Os pensamentos são mais lentos, requerem mais esforço e os resultados surgem após uma deliberação.

É fácil reconhecermos que na primeira situação nossa forma de pensar e agir é intuitiva – Sistema 1 e na segunda situação nossa forma de pensar é reflexiva – Sistema 2 (KAHNEMAN; LOVALLO; SIBONY, 2011).

Aqui o termo “sistema” é utilizado como um rótulo para coleções de processos que se distinguem por sua velocidade, nível de controle, e os conteúdos em que operam (KAHNEMAN; FREDERICK, 2001).

Em Kahneman (2003) é apresentada a figura 1 abaixo que indica que as características do Sistema 1 são similares as do processo de percepção e que os dois sistemas 1 e 2 não estão limitados a processar os estímulos correntes.

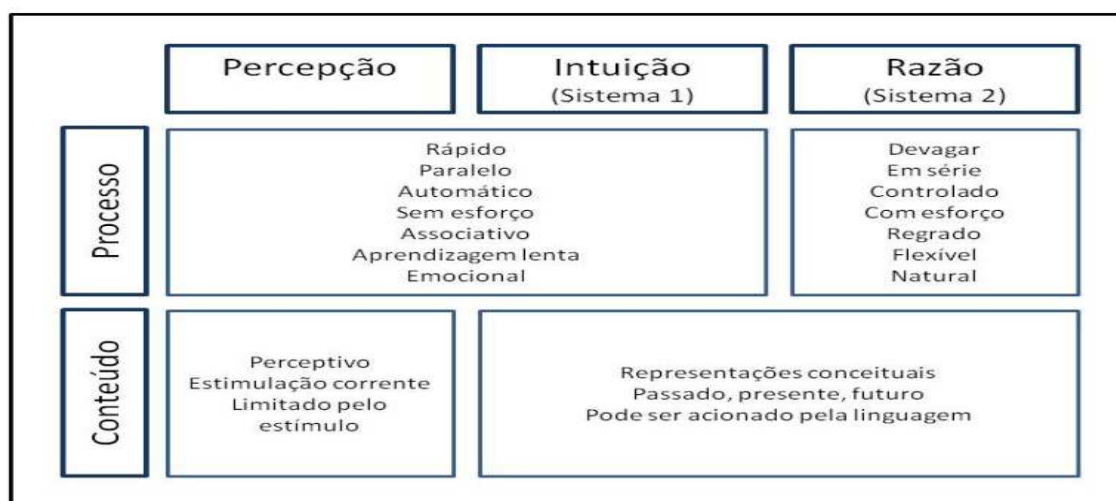


Figura 04 - Dois sistemas cognitivos
Fonte: Kahneman, 2003, p. 698

O Sistema 1 lida com conceitos, bem como, com percepções e pode ser acionado pela linguagem. Ele gera sensações dos atributos dos objetos da percepção e do pensamento e essas impressões não são voluntárias nem explicitadas verbalmente. O termo intuição é aplicado para os julgamentos que refletem diretamente as sensações e não são modificados pelo Sistema 2. Em contrapartida o Sistema 2 envolve todos os julgamentos originados através das sensações ou deliberações racionais, é sempre intencional e explícito, mesmo quando não são verbalmente explicitados (KAHNEMAN, 2003).

O monitoramento do Sistema 2 sobre o Sistema 1 é bastante frouxo e permite que muitas decisões intuitivas sejam expressas, incluindo aquelas que são erradas (KAHNEMAN; FREDERICK, 2001).

O seguinte exercício demonstra como isso ocorre: Um taco e uma bola de golfe custam US\$ 1,10. O taco custa US\$ 1,00 a mais que a bola. Quanto custa a bola? A maioria das pessoas responde dez centavos de dólar, porque naturalmente separam os custos em um dólar e dez centavos de dólar e dez centavos tem uma magnitude que faz sentido como resposta. Assim, nas pesquisas realizadas com este exercício, mais da metade dos respondentes cederam ao impulso imediato, deram a resposta errada e não verificavam se ela era correta. O que foi observado neste exercício e em outros similares é um prognóstico significativo da intolerância à demora e do engano.

Apesar de ser mais primitivo o sistema 1 não é necessariamente menos capaz que o Sistema 2. Ao contrario, de acordo com a requisição de proficiência e habilidade adquirida, complexas operações cognitivas eventualmente podem migrar do sistema 2 para o Sistema 1, como pode ser observado nos mestres enxadristas ao avaliarem instantaneamente as forças e as fraquezas em um jogo de xadrez somente pelas posições das peças (KAHNEMAN; FREDERICK, 2001).

Com a ciência da cognição como luz para a pesquisa da gestão das decisões por julgamento e por intuição, foi realizada uma pesquisa sobre o comportamento das decisões de mestres enxadristas (SIMON, 1987).

Uma das classes de especialistas mais estudadas é a dos mestres enxadristas. Uma das vantagens de pesquisa-los é que eles podem ser classificados de acordo com o histórico dos seus scores nos torneios. Para quem olha de fora parece ser uma pesquisa no domínio do imprevisto. O jogo de xadrez envolve uma abordagem analítica de movimentos e de contra movimentos de tal forma que um simples movimento pode demandar mais de uma hora de análise. Mestres enxadristas profissionais podem jogar em torno de 50 jogos simultaneamente. Nestes torneios com múltiplos oponentes a decisão por um movimento pode levar menos de um minuto, não dando tempo para uma análise acurada.

Ao serem questionados sobre como foi possível identificarem bons movimentos naquelas circunstancias a resposta típica é: a decisão foi feita pela intuição, aplicando julgamentos profissionais para a situação. Vale lembrar que os mestres enxadristas profissionais despendem horas por dia durante anos para atingir seu grau de mestre.

Poucos segundos de observação sugerem um bom movimento, embora o enxadrista não tenha consciência de como o julgamento é evocado. Nos torneios eles levam segundos

para decidir, o resto do tempo é dedicado à análise das potenciais fraquezas do movimento realizado.

Como podemos explicar se é o julgamento ou a intuição que permite o enxadrista encontrar bons movimentos em poucos segundos?

O experimento descrito por Simon (1987) foi o seguinte: primeiro apresenta-se para um mestre enxadrista e a um iniciante um jogo de xadrez real, não familiar, com 25 peças no tabuleiro. Após cinco ou dez segundos retira-se o tabuleiro e pede-se para que o tabuleiro seja reconstruído. O mestre enxadrista reconstruiu corretamente a posição das peças de em torno de 23 a 24 peças. O iniciante conseguiu reproduzir em média seis peças. A primeira impressão é que os mestres enxadristas tem uma boa memória visual, o que é desmistificado após o segundo experimento.

O segundo experimento consta de colocar as 25 peças no tabuleiro de forma randômica e não representando um jogo convencional. O iniciante consegue replicar a posição de em média de seis peças e o mestre enxadrista também consegue replicar a posição de em média seis peças.

No primeiro experimento o resultado não se baseia na memória visual do enxadrista, mas sim, no seu conhecimento adquirido ao longo dos anos sobre os padrões dos jogos e dos conjuntos de peças que ocorrem ao longo dos jogos. Para um mestre enxadrista no primeiro experimento ele não observa a distribuição de 25 peças, mas sim o arranjo de uma dúzia de padrões familiares. No segundo experimento quando as peças estão posicionadas de forma randômica não há padrões reconhecíveis.

Na memória do mestre enxadrista estão associadas às informações sobre a significância dos padrões de posições das peças aos seus perigos e sugere movimentos ofensivos ou defensivos. O conhecimento prévio dos padrões de posição das peças e das informações associadas em suas memórias torna possível seu alto desempenho.

Estudos estimam que mestres enxadristas possam reconhecer em torno de 50.000 padrões. Quando reconhecemos uma palavra nós também temos acesso às informações nas nossas memórias sobre o significado das palavras e as outras informações associadas, como no caso dos padrões no xadrez. Então nossa habilidade em falar e entender a linguagem tem o mesmo sabor de intuição ou julgamento que a habilidade de um mestre enxadrista para jogar xadrez rapidamente (SIMON, 1987).

“A intuição dos especialistas nos parece mágica, mas não é.” (KANEHMAN, 2011, p. 12). Intuições válidas são desenvolvidas quando os especialistas aprendem a reconhecer elementos familiares em uma nova situação e agem de uma forma apropriada para isso.

Um gestor experiente como um mestre enxadrista tem em sua memória uma bagagem de conhecimento adquirido por treinamentos, experiências organizadas em termos de reconhecimento de padrões e informações associadas (SIMON, 1987).

Simon (1987) na sua pesquisa sobre mestres enxadristas comenta: “A situação provê um palpite ou sugestão: esta sugestão prove ao especialista o acesso à informação armazenada em sua memória, e a informação fornece a resposta. Intuição é nada mais nem nada menos que reconhecimento”. Intuições validas são desenvolvidas quando os especialistas aprendem a reconhecer elementos familiares em uma nova situação e agem de uma forma apropriada para isso.

Quando confrontados com um problema a máquina do pensamento intuitivo faz o melhor que pode. Se uma pessoa tem experiência relevante, ela reconhece a situação, e a solução intuitiva que vem a sua mente parece ser a correta. Mas, nem sempre a intuição surge da verdadeira experiência e não reconhecemos as próprias heurísticas nas decisões. Quando a questão é difícil e a solução pratica não está disponível, a intuição ainda corta o caminho e uma resposta pode vir à mente rapidamente – mas essa não é a resposta da questão original. Esta é a essência da heurística intuitiva: quando confrontados com uma questão difícil, nós frequentemente respondemos uma questão mais fácil no lugar, habitualmente sem perceber a substituição (KAHNEMAN, 2011).

2.5 Vieses da decisão

Nos anos 70 os cientistas sociais aceitavam duas ideias sobre a natureza humana. A primeira é que as pessoas geralmente são racionais e os seus pensamentos soam normais. A segunda remete que, emoções como medo, afeição, e ódio explicam a maior parte das ocasiões em que as pessoas se afastam da racionalidade. As pesquisas de Kahneman e Amos desafiam as duas suposições sem discuti-las diretamente. Eles documentam erros sistemáticos conhecidos como vieses cognitivos no pensamento de pessoas normais, e trilham estes erros para projetar a maquina de cognição em vez da corrupção com os pensamentos por emoção. “A ideia de que as nossas mentes são suscetíveis a erros sistemáticos nas decisões é geralmente aceita” (KANEHMAN, 2011, p.8). Eles focaram suas pesquisas em vieses da cognição por considerarem o tema interessante por si só e por que elas fornecem evidencias para a heurística do julgamento. Os pesquisadores propõem métodos para reduzir os efeitos

dos vieses visando melhorar a qualidade das decisões (WOICESHYN, 2009; KAHNEMAN; LOVALLO; SIBONY, 2011; LOVALLO; SIBONY, 2010).

Para as decisões que são importantes e recorrentes como: a aprovação de projetos de P&D; a liberação de investimentos significativos de capital ou a aquisição de uma organização de médio porte é recomendável um processo formal que auxilie o controle de qualidade das decisões, para tal recomendação doze questões que podem compor o processo decisório (KAHNEMAN; LOVALLO; SIBONY, 2011). As doze questões propostas por Kahneman estão estruturadas em três categorias: questões preliminares para o líder fazer para si; questões do líder para os proponentes das propostas e questões focadas nas avaliações das propostas. As questões estão descritas em três tabelas, uma para cada categoria, adaptadas a seguir:

Questões Preliminares para o líder fazer para si.	
Tema Verificação dos vieses motivados por interesse pessoal.	Questão 1 Há alguma razão para suspeitar que interesses próprios estejam motivando recomendação errada?
Comentário: As pesquisas mostram que mesmo de uma forma sincera os profissionais ainda são enviesados na direção de seus interesses próprios. Os gestores devem estar atentos às decisões perniciosas que apresentam somente uma alternativa realista – aquela que o grupo que recomenda prefere. O gestor deve rever a proposta com cuidado para verificar se a proposta não é excessivamente otimista.	
Tema Verificação se a heurística foi influenciada.	Questão 2 As pessoas que fazem a recomendação estão apaixonadas por ela?
Comentário: Enviesamos nossas heurísticas ao avaliar algo que gostamos: nós tendemos a minimizar os riscos, e custos exagerando nos benefícios, e ao avaliar algo que não gostamos fazemos o oposto. Se a decisão se torna emocional como no caso de uma aquisição de um novo negócio o remédio é analisar meteticulosamente todos os componentes da proposta e os vieses envolvidos na decisão.	
Tema Verificação de Pensamento de grupo (<i>groupthink</i>).	Questão 3 Há opiniões discordantes no grupo que está recomendando a decisão?
Comentário: Dependendo da cultura da organização, um grupo ao se apresentar ao alto escalão uma proposta afirma ser decisão unânime. A unanimidade por vezes é genuína, mas pode ser uma falsa unidade imposta pela liderança ou um caso de pensamento de grupo (<i>groupthink</i>)- tendência de o grupo minimizar os conflitos convergindo para uma decisão para não abalar o equilíbrio coletivo. Nos problemas complexos a ausência de discordância deve soar um alarme. Criar um clima de considerável desacordo pode ser produtivo para o processo decisório.	

Quadro 03 - Questões Preliminares para o líder fazer para si.

Fonte: Autor

Questões do líder para os proponentes das propostas.	
Tema Verifique se há vieses de destaque.	Questão 4 Será que o diagnóstico da situação pode estar afetado por analogias com casos memoráveis?
Comentário: Verifique se as propostas se referem às histórias de sucesso de destaque no passado nas quais o proponente está encorajado a repeti-las aprovando a proposta. O uso de poucos casos como referência para analogias pode levar ao erro das inferências.	
Tema Verifique se há viés da confirmação.	Questão 5 Outras alternativas exequíveis foram consideradas?
Comentário: Duas ou mais alternativas exequíveis devem ser consideradas em um bom processo decisório. Ao resolver um problema individualmente ou em grupo há a tendência de se definir hipóteses plausíveis e depois procurar evidências que a suporte, por isso recomenda-se a busca por evidências que possam refutar a hipótese inicial. Algumas propostas parecem ser interessantes pelo contraste com alternativas inaceitáveis ou com uma lista superficial de riscos e mitigações. “O desafio é encorajar a admissão genuína das incertezas e o sincero reconhecimento de múltiplas opções.”	
Tema Verifique se há o viés da disponibilidade.	Questão 6 Se você tivesse que tomar essa decisão novamente em um ano, que informação você vai querer, e você pode obter mais do que tem agora?
Comentário: Ao se rever uma proposta ficamos diante da questão: O que você vê é tudo que existe? Nossa mente intuitiva constrói uma narrativa coerente baseada nas evidências que temos e compensando os buracos tendemos a ignorar o que está faltando. Em muitos casos a informação não está disponível, mas em outros uma informação útil será descoberta. Listas que especificam quais informações são relevantes para um determinado tipo de decisão são úteis.	
Tema Verifique se há o viés da ancoragem.	Questão 7 Você sabe a origem dos números?
Comentário: Uma análise focada nos números que suportam a proposta irá ajudar na visão através de qualquer viés da ancoragem. Na análise deve-se questionar: Quais destes números neste plano são fatos e quais são estimativas? ; Estas estimativas foram desenvolvidas através do ajuste de outros números? ; Quem originou esta a primeira base de dados? Três tipos de vieses da ancoragem são clássicos nas decisões de negócio: as estimativas iniciais habitualmente são as melhores suposições e sua exatidão não é contestada; as estimativas de vendas são realizadas de forma linear como uma extrapolação linear do passado sem levar em consideração uma possível variação das tendências e finalmente a âncora do comprador que propõe deliberadamente um preço inferior ao real para depois negociar. O objetivo é forçar o grupo a realizar análises com base em novos pressupostos.	
Tema Verifique se há o efeito auréola.	Questão 8 Você pode enxergar o efeito de auréola?
Comentário: Este efeito existe quando avaliamos uma história de forma simplista e mais emocionalmente sensata do que ela é na realidade. Como consequências atribuíram o sucesso ou as falhas de uma organização à personalidade de seus líderes e acredita-se que o desempenho do sucesso recente irá continuar enquanto eles estiverem atuando. Organizações consideradas excelentes são circundadas por auréolas e uma vez que especialistas as assim as define pessoas tendem a assumir que suas práticas são exemplares. Devem-se eliminar falsas inferências e pedir para que sejam adicionados outros exemplos comparáveis.	
Tema Verifique a falácia do custo afundado e o efeito do legado.	Questão 9 As pessoas estão fazendo a proposta estão excessivamente ligadas às decisões passadas?
Comentário: As histórias passadas das organizações e como elas aprendem influenciam as decisões de investimentos. A história nos leva a desviar do caminho quando avaliamos as opções em referência a um ponto de partida no passado em vez de ser no futuro. A consequência mais visível é a falácia do custo afundado (sunk-cost fallacy): Quando consideramos novos investimentos, devemos desconsiderar gastos passados que não comprometem os custos futuros ou receitas, mas não agimos assim.	

Quadro 04 - Questões do líder para os proponentes das propostas.

Fonte: Autor

Questões focadas nas avaliações das propostas.	
Tema Verifique se há excesso de confiança, vieses otimistas, falácia do planejamento e concorrência negligenciada.	Questão 10 O caso proposto é extremamente otimista?
Comentário: A maioria dos prognósticos das proposições são propensos a um otimismo excessivo. Grupos com um histórico de sucesso são mais propensos a este tipo de viés que outros grupos. Outro fator atuante com frequência é a falácia do planejamento: é quando com a “visão interna” se executa o planejamento de um projeto levando-se em consideração somente o caso em questão e deixando-se de lado as histórias de casos similares. Uma “visão externa” de prognósticos como contraste, fornece aspectos generalizáveis de um amplo conjunto de problemas para serem analisados ao se fazer prognósticos. Um terceiro fator é o excesso de otimismo na avaliação da reação da concorrência. As previsões devem ser precisas, enquanto que as metas devem ser ambiciosas. Os dois conjuntos de números não devem ser confundidos pela liderança.	
Tema Verifique a negligência ao desastre.	Questão 11 O pior caso é ruim o suficiente?
Comentário: Muitas organizações ao tomarem decisões importantes, pedem para que seja realizada por sua equipe de estrategistas uma análise de cenários ou pelo menos sejam avaliados o melhor e o pior caso. Infelizmente o pior caso raramente é ruim o suficiente. “Um líder deve perguntar: De onde vem o pior caso? Qual é a sensibilidade para as respostas dos nossos concorrentes? O que poderia acontecer que não tenha sido pensado?” É provável que as equipes esqueçam riscos que não experimentaram ainda. “Uma técnica útil em tais situações é a “pré-mortem”, proposta pelo psicólogo Gary Klein: “ Os participantes se projetam para o futuro, imaginam que o pior já aconteceu, e fazem uma história sobre como isso aconteceu. “Assim seriam capazes de considerar como mitigar os riscos e reavaliarem as propostas”	
Tema Verifique a aversão à perda.	Questão 12 A equipe que recomenda o projeto é excessivamente cautelosa?
Comentário: O excesso de conservadorismo pode ser uma fonte de baixo desempenho crônico. Muitos executivos consideram que seus executivos não são criativos ou ambiciosos o suficiente. Esse problema é difícil de tratar, por duas razões: A primeira e mais importante: os profissionais que fazem propostas estão sujeitos à aversão à perda: Quando eles contemplam decisões arriscadas, o seu desejo de evitar perdas é mais forte do que o seu desejo de ganhos. Nenhum indivíduo ou equipe quer ser responsável por um projeto fracassado. A segunda razão advém do fato que poucas organizações assumem o nível de risco que desejam correr, isto somente deixa exacerbada a aversão à perda dos indivíduos. Recomenda-se que o líder deve participar na responsabilidade sobre o risco.	

Quadro 05 - Questões focadas nas avaliações das propostas.

Fonte: Autor

Em muitos casos o líder participa abertamente como membro do grupo proponente, e apresenta opiniões significativas na fase de recomendações. Um sinal claro de que isso tenha acontecido é a sobreposição dos estágios da decisão e da ação. Se no momento de uma decisão forem realizadas as etapas para executá-la, o líder provavelmente comunicou a sua preferência pelo resultado recomendado. Portanto, ele não poderá julgar a qualidade das propostas porque o seu viés influenciou na decisão. O líder deve conduzir as revisões das propostas e atuar separadamente do grupo que faz as propostas.

O real desafio dos líderes que desejam implantar o controle de qualidade das suas decisões não é o custo nem o tempo, e sim a disciplina. Segundo o autor, poucas organizações

estão dispostas a devotar esforços para o controle de qualidade de suas decisões (KAHNEMAN; LOVALLO; SIBONY, 2011).

2.6 O processo decisório em grupo

O paradigma do decisor racional unitário não é adequado para os processos decisórios com múltiplos decisores, quando as metas da organização podem não ter o mesmo entendimento nem a mesma forma de serem atingidas (PINFIELD, 1986). Segundo esse autor, não há uma resposta plausível de como se obter metas consensuais quando elas e seus significados não estão claramente definidos. Metas incertas levam a um diagnóstico mais longo e com ciclos repetitivos; torna-se difícil separar a fase de seleção das alternativas com a fase de diagnóstico do problema.

Quando as metas são definidas e o problema identificado, geralmente fluem as atividades de definição, classificação e estruturação das informações.

Os problemas estratégicos, sempre que possível, devem ser conduzidos através da percepção dos decisores, isso porque eles têm a posse dos problemas e da ação final. As percepções dos decisores podem ser explicadas por suas diferentes experiências, funções organizacionais e níveis de especialização. A análise da percepção do grupo deve considerar a dinâmica da política e a agenda interpessoal dos decisores, para que façam sentido os seus comportamentos (DAVIES, 1994).

As habilidades dos decisores são fruto de “estruturas cognitivas altamente elaboradas que foram construídas ao longo de anos, se não décadas” (SADLER; SMITH, 2007 apud ANDRIOTTI; FREITAS; MARTENS, 2012, p.115). Para os autores, quanto mais alto for o nível administrativo do decisor, são maiores as habilidades de lidar com situações imprevistas, poucas informações, e tratar as informações incompletas/ inconsistentes.

Para Davies (1994), são sintomas comuns associados às decisões em grupo: os conflitos, as percepções ou julgamentos divergentes, incluindo a difusão de responsabilidade ou retratação, a não individualização e as pressões para o consenso do grupo. A dominância de um ou mais membros do grupo devido ao seu poder ou potencial de influenciar o resultado do grupo pode ser originado pela combinação destes sintomas. As influências desiguais não são necessariamente contra produtivas para o grupo, um maior conhecimento ou especialização sobre o tema em questão pode ajudar a justificar a decisão para os demais

membros do grupo. Os membros do grupo identificam o diferencial de poder, mas há um nível crítico de tolerância de aceitação das dominâncias pelo grupo. É recomendado um processo que direcione as decisões do grupo através do aprendizado, no qual para os membros do grupo o resultado das decisões representa um progresso e para nenhum membro represente a piora da situação vigente.

Após uma decisão em grupo a realização de entrevistas individuais com os participantes do grupo pode ser um dispositivo reflexivo para abordar os poderes reais vigentes bem como fazerem sentido para os participantes do grupo as suas percepções do problema.

As interações e as trocas de informações entre os membros do grupo parecem ser desejáveis. O incremento das taxas de satisfação e mais confiança dependem dos feedbacks verbais. A concordância, a confiança e a satisfação são sentimentos produzidos ao verem e ouvirem os outros expressarem as suas opiniões e ter que, cada um, expressar a sua opinião na presença deles (BOJE; MURNIGHAN, 1982).

Para Weick e Roberts (1993), o paralelismo entre a organização dos neurônios e a organização das atividades da organização, proposto nas análises de Sandelands and Stablein's, são consistentes com a ideia que as organizações são mentes. Uma importante lição a ser aprendida é que a inteligência deve ser encontrada nos padrões de comportamento e não no conhecimento individual.

Na pesquisa sobre processo decisório em grupo, realizada por Garvin e Roberto (2001), há duas abordagens, a do processo de investigação (Inquiry) e a do processo de defesa (Advocacy).

No processo da investigação, no qual os autores declaram sua preferência, o objetivo não é convencer o grupo a adotar um determinado ponto de vista. Ele é estruturado de forma a gerar múltiplas alternativas, estimular a troca de ideias e a produzir soluções bem testadas.

No processo de defesa as informações são apresentadas seletivamente suportando os argumentos. Os grupos são bem definidos e atuam a favor dos seus interesses próprios. Os participantes defendem as soluções de sua preferência e a organização fica frente ao desacordo. Por abordarem os objetivos da organização e serem implementados com eficácia, os processos de investigação tendem a produzir decisões de melhor qualidade.

2.7 Vieses dos decisores latinos

Em pesquisa realizada com mais de setecentos diretores, apresentada por Fiol (2001), foi verificado o processo decisório dos latinos e comparado ao dos norte-americanos.

O autor optou por recorrer a caso experimental, inspirado em um caso real, para compreender como os diretores decidem frente a uma situação complexa. A situação proposta mescla aspectos estratégicos, organizacionais, econômicos, éticos, sociológicos e psicológicos entre outros. O experimento foi realizado em duas etapas.

A primeira etapa envolveu mais de setecentos executivos do Sul da Europa e da América Latina, essencialmente argentinos, brasileiros, franceses e mexicanos; sendo três quartos deles profissionais de grandes empresas e o restante de pequenas e médias empresas. Todos eles participavam de programas de educação continuada e tinham perfil educacional e profissional diferentes.

A segunda etapa do experimento foi realizada em uma grande empresa multinacional. Foi utilizado o mesmo caso experimental e as mesmas condições para a discussão. Foram envolvidos seis grupos compostos por quatro diretores essencialmente franceses, espanhóis, italianos e/ou latinos americanos e dois grupos compostos por quatro diretores norte-americanos, todos de mesmo nível hierárquico e com responsabilidades similares.

A hipótese era que todos os grupos fossem desenvolver os mesmos reflexos mentais, o que não se verificou.

Os diretores norte-americanos decidiram em muito pouco tempo e aplicaram regras éticas compartilhadas, sem vacilar e de forma estrita. Os diretores latinos, como na primeira etapa do experimento, utilizaram as duas horas disponíveis para a discussão e também manifestaram um forte desconcerto metodológico.

Frente a situações complexas Fiol (2001) observou que os gestores latinos apresentam quatro reflexos mentais, que são os seguintes:

- a) Desconcerto metodológico;
- b) Mentalidade Solução;
- c) Conflito de opiniões;
- d) Paralisia da decisão;

Reflexo cognitivo 1 : Desconcerto metodológico
Definição: Quando confrontados com situações de difícil decisão os decisores latinos sentem grande dificuldade de desenvolver uma forma elementar de raciocínio estruturante. É o reflexo mental mais comum entre os decisores latinos. Como ocorre: Frente a dificuldades imprevistas, não habituais ou estranhas os decisores latinos tendem a recorrer a um mínimo de método formal racional. O método preferido é estruturar o processo em quatro fases: diagnóstico; com base no diagnóstico definir qual é o problema; propor três soluções para o problema e estabelecer critérios para selecionar a melhor solução; escolher a solução que seja mais pertinente. Este processo funciona como uma sucessão de relações do tipo causa – efeito. Na prática, se observa que omitem a segunda fase; trabalham sobre o diagnóstico e selecionam algumas soluções, saltando a fase de definição do problema. Às vezes, eliminam duas fases e partem do diagnóstico para a solução. Ao optarem por estruturar árvores de decisão nunca terminam. Não adotam métodos estruturados de resolução de problemas propostos na literatura. e nos cursos de extensão.

Quadro 06 - Desconcerto metodológico

Fonte: Autor

Reflexo cognitivo 2: Mentalidade Solução
Definição: Os decisores latinos, com a experiência vivenciada, se proveem de soluções e aplicam uma delas em função da representação mental que fazem da situação confrontada. Constroem o contexto para seja compatível com a solução selecionada. Este é o mais preocupante dos reflexos mentais. Equivocar-se de solução é grave, mas equivocar-se de problema é mais grave ainda. Como ocorre: Frente a uma situação, reagem com seus próprios esquemas mentais e com sua visão de mundo. Em vez de identificar um problema e adotar conseqüentemente uma solução apropriada, induzem o problema a partir das soluções que sabem implementar. Um dos motivos que conduzem a este reflexo mental é a confusão semântica ao redor do conceito de problema. Confundem-se os termos problema, situação, causa, sintoma, sinal, solução, disfunção, etc. Por exemplo: é comum ouvir que há um problema de custos quando estes aumentam; mas o aumento de custos é um sinal ou um sintoma. Outro motivo é a experiência, que pode ser um fator que facilita boas decisões ou más decisões. Observa-se que os decisores tendem aplicar novamente soluções que tiveram sucesso e evitam utilizar as que fracassaram. A adoção de modas gerenciais (por exemplo: reestruturação ou benchmarking), é mais um motivo deste reflexo mental, a sua aplicação permite ganhar tempo e alivia satisfatoriamente a situação.

Quadro 07 - Mentalidade Solução

Fonte: Autor

Reflexo cognitivo 3 - Conflito de opiniões
Definição: Este reflexo se manifesta de três formas: • O decisor latino constrói a situação com base em certo esquema mental forjado ao longo dos anos, através da sua história, educação, cultura e experiência profissional; • Justifica a posteriori as suas decisões baseando-se em postulados, hipóteses e suposições implícitas que geralmente são inconsistentes; • Enfrentam os que não estão de acordo com a sua opinião e não escutam ou escutam seletivamente os seus críticos.
Como ocorre: As lentes dos decisores: Os decisores avaliam as situações de acordo com as suas lentes, por exemplo: um gestor financeiro tem uma visão de finanças da situação, o que é legitimado pela defesa de sua posição, mas a visão da situação se estreita. Como reflexo, os decisores tendem a colocar-se em uma lógica de conflito de opiniões e defendem as suas opiniões frente à dos demais e realizam juízo de valor negativo sobre as opiniões de seus oponentes e quanto mais defende suas próprias ideias mais cego ficam para as opiniões diferentes das suas. Ao considerar que com o uso de suas lentes a situação é imprecisa o decisor, para ver melhor, tende a focalização excessiva do que viu, mas ao concentrar-se sobre a situação que focou naturalmente com suas lentes, a pessoa torna-se mais cega às demais partes que não captou. Há a ilusão de se estar analisando melhor a situação, mas na realidade é justamente o contrário. Justificar a posteriori: Os argumentos propostos são insuficientes para justificar uma decisão. Os postulados, hipóteses e suposições aparecem para apoiar uma posição adotada, inconsistentes no início, estas hipóteses se tornam consistentes através do conflito de opiniões. As hipóteses ou postulados não são definidos a priori como ponto de partida para sustentar uma decisão, eles aparecem como juízo de valor no decorrer da discussão para defender as opiniões em jogo.

Quadro 08 - Conflito de opiniões

Fonte: Autor

Reflexo cognitivo 4 - Paralisia da decisão
Definição: Os decisores latinos frente a decisões complexas admitem serem incapazes de por se de acordo com o grupo e estimam não ter informação suficiente para decidir. Isso gera uma paralisia de decisão frente a situações difíceis.
Como ocorre: Frente a situações complexas os decisores latinos preferem não decidir e criam comitês para decidir no futuro, com mais tempo e com conhecimento de causa. Nas situações difíceis os decisores latinos tendem a considerar três fases (análise; decisão e ação) para decidir. Primeiro precisam de tempo para análise, na sequência tempo para a decisão e por último o momento da ação. Na fase de análise tendem a exigir mais e melhores informações a fim de se sentir menos vulnerável. Esse fenômeno se acentua quando sentem que há uma decisão ideal melhor que as demais e é imperativo descobri-la. Pensam que o segundo passo somente pode ser realizado quando conhecem todas as possibilidades do primeiro passo. Como é forte a tentação de pedir mais tempo para análise, pode ser que a decisão nunca ocorra. Quando não têm tempo ou informação suficiente parece que a análise precisa de objetividade. Ao decidirem rapidamente sentem que o tempo de análise foi insuficiente e que a decisão seria melhor se tivessem mais informação e mais tempo. Muitas vezes o desejo do grupo de decisores é encontrar uma solução que concilie todos os pontos de vista, porém, geralmente se trata de uma fuga das consequências das possíveis decisões. Os decisores latinos frente a paralisia da não decisão manifestam mal estar e frustração.

Quadro 09 - Paralisia da decisão

Fonte: Autor

Para o autor o gestor constrói mentalmente o mundo que o rodeia o que é qualificado como atitude construtivista. Ele tem interesse em compreender como sua mente funciona e como reage frente à situação complexa. Com esta maneira construtivista de ver o mundo, o objetivo do gestor é compreender como funciona a sua mente, isto é, tornar-se consciente de suas certezas, suas intuições, seus postulados, seus imperativos, suas hipóteses e premissas para desenvolver um raciocínio, a sua forma de selecionar e analisar as informações que considera relevante, seu processo decisório, e assim por diante. Sem duvida, não é fácil um individuo sozinho tomar consciência de seus reflexos mentais e de seu próprio modo de construir a situação. Assim sendo, para compreender uma decisão complexa é necessário identificar todos os atores nela envolvidos e avaliar o que se ganha e perde com a situação atual ou, ao se efetuar qualquer mudança, a solução ideal seria uma situação em que todos ganham.

2.8 Estruturação do processo decisório – O AHP

As pesquisas indicam que as reuniões de grupos mais informais deixam os seus participantes sujeitos a fortes pressões sociais que podem inibir os esforços de criatividade e precisão na resolução dos problemas.

A estruturação das decisões em grupo nas organizações sugere ser uma forma de melhorar a eficiência e a eficácia. Através da estruturação, algumas perdas de interações interpessoais podem ser evitadas, como por exemplo, a redução do efeito do “*groupthink*” onde em vez do grupo se orientar pelos desafios para a exatidão das suas decisões, ele se orienta para o clima das relações interpessoais (BOJE; MURNIGHAN, 1982).

2.8.1 Objetivos

Para Franco e Rouwette (2011), na abordagem de situações problemáticas, os grupos enfrentam um ou mais das seguintes características: alto grau de complexidade devido a inter-relação entre os diferentes elementos do problema; alto grau de incerteza devido aos aspectos

internos e externos do problema e significativo conflito associado a considerações cognitivas e políticas do problema. Os autores sugerem que um facilitador com o apoio de modelo de decisão permite ao grupo ampliar o entendimento e a posse da formulação e entendimento do problema juntamente com o comprometimento de seguir em frente.

A forma como um grupo chega ao acordo na solução de problemas nas organizações é um tema de particular interesse já que as reuniões devem ser realizadas com mais frequência e participação do que no passado e ocorrem sem uma definição prévia dos resultados preferidos.

As dificuldades na definição dos problemas, que são políticos e sociais, frequentemente demandam algum grau de descobrimento do problema e a sua estruturação, uma vez que o problema não pode ser concebido de forma arbitrária. Para a execução das decisões em grupo os sistemas de apoio à decisão conhecidos como DSS – *Decision Support Systems* são desenvolvidos para resolver muitas destas dificuldades. Com esses sistemas muitas técnicas foram desenvolvidas para evitar o problema do “groupthink”, os conflitos podem ser explorados ao se permitir aos decisores discutirem os problemas nas suas próprias palavras. Para a estruturação do problema central um facilitador, para dar suporte ao grupo de decisores, pode utilizar um modelo de decisão de multicritério (DAVIES, 1994).

2.8.2 O processo de priorização de objetivos

Segundo Ehrlich (2004, p.1):

as situações de decisões onde temos o desejo de contemplar diversos objetivos e frequentemente um numero limitado de alternativas, são chamadas de decisões com Critérios Múltiplos (abordagem da escola européia denominada MCDA - Multiple Criteria Decision Aiding) ou com Multi-Atributos” (abordagem da escola anglo-saxã denominada MAUT - Multi-Attribute Utility Theory).

A passagem das percepções subjetivas para escalas e cálculos numéricos nunca tem uma justificativa racional e os processos propõem procedimentos aceitáveis de racionalidade limitada. Ehrlich (2004b, p.3) apresenta três processos que têm a mesma proposta de contrastar e priorizar as alternativas, são eles: “o SMARTS (Single Measure And Rating Technique by Swing); o AHP (Analytic Hierarchy Process) e o PROMETHÉE” (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations). Os processos SMARTS e AHP são da escola anglo-saxã e o processo PROMETHÉE da escola europeia. A utilização do

processo de apoio à decisão (DSS) é justificada quando a situação de decisão é realmente complexa e a magnitude da decisão corresponda ao esforço de um processo formal. Os decisores devem se sentir a vontade com o processo que será utilizado e para que isso ocorra, eles devem entendê-lo e considerá-lo de substancial ajuda.

Na sua pesquisa sobre a aplicação de modelos de decisão multicritério, Davies (1994), demonstra que a aplicação da metodologia AHP pode superar as dificuldades decorrentes da complexidade, subjetividade e falta de consenso de um grupo na avaliação de critérios para a seleção de alternativas. Quando os conflitos são improváveis de serem resolvidos por consenso, os decisores podem influenciar os resultados da reunião dependendo do seu poder de influência. No entanto, como a metodologia AHP conduz a um processo de investigação compartilhada, quando o decisor pode mudar o seu julgamento, é improvável a condução de uma solução estática. Assim sendo, essa metodologia pode ser utilizada para promover a interação do grupo e a participação efetiva de cada membro do grupo.

Através de pesquisa bibliométrica em *Management Science Textbook*, Wallenius et al. (2008), avaliaram que no período entre 1992 e 2006 o número de publicações sobre MCDM- Multicriteria Decision Making /MAUT - Multiattribute Utility Theory aumentaram em 4,2 vezes devido em grande parte ao crescimento de publicações sobre AHP e EMO - Evolutionary Multiobjective Optimization, tendo a segunda metodologia um crescimento expressivo a partir de 1995. Os autores avaliam que suas pesquisas relacionadas à Escola Francesa (europeia) possam ter sido subestimadas devido à dificuldade para descobrirem as palavras chave apropriadas.

Segundo Forman e Gauss (2001), Dr. Thomas L. Saaty, pioneiro nos estudos da pesquisa operacional, criou a metodologia AHP nos anos setenta. Saaty foi motivado pela busca de uma sistemática prática para a definição de prioridades e apoio à tomada de decisões complexas. O resultado foi a metodologia AHP, que tem sua utilização generalizada em todo o mundo devido ao seu poder e simplicidade. São três as principais funções da metodologia AHP: estruturação da complexidade, medição e síntese.

Na função da estruturação da complexidade, Saaty, o criador da metodologia AHP, encontrou um tema comum de como lidamos com a complexidade: a estruturação hierárquica da complexidade em grupos homogêneos de fatores.

A função de medição com escala da razão (ratio scale) usa a comparação aos pares dos fatores da hierarquia para prover a medição da escala da razão, em vez de atribuir os pesos dos fatores da hierarquia. Qualquer metodologia estruturada em hierarquias deve usar uma escala da razão, pois as prioridades (pesos) dos elementos de cada nível da hierarquia são

determinadas pela multiplicação da prioridade do elemento naquele nível pela prioridade do elemento ao qual ele está vinculado (parent element).

A função de síntese deriva da palavra análise (Analytic) que significa separar um material ou entidade abstrata em seus elementos constituintes (MICHAELIS, 2009).

As decisões complexas envolvem muitos elementos para usarmos somente a intuição. A estrutura hierárquica da metodologia AHP tem a capacidade de medir e sintetizar a multiplicidade de fatores de uma hierarquia o que facilita a análise, pois combina as partes em um todo.

A seguir será apresentada a metodologia AHP, pois foi a metodologia adotada por decisão da empresa no processo foco desta pesquisa.

Segundo Haller, Tiedemann e Whitaker (1996, p.184), para a aplicação da metodologia AHP é recomendada a sua execução em sete passos, que são:

1. Definir o problema e pesquisar;
2. Eliminar as alternativas inviáveis;
3. Estruturar o modelo;
4. Realizar os julgamentos;
5. Síntese;
6. Exame e verificação da decisão;
7. Documentar a decisão.

No detalhamento dos passos para aplicação da metodologia AHP não será abordado o cálculo matricial da metodologia, eles serão descritos para apresentar o uso da metodologia.

1. Definir o problema e pesquisar: a escolha de qual problema analisar é feita dentre os problemas considerados importantes e complexos o suficiente para serem analisados. Esta própria escolha pode ser ela mesma um problema complexo e merecedor de análise. Quando se define um problema é importante tornar explícitas toda suposição, tal como qual perspectiva a decisão está sendo analisada. Os fatores de influência em um problema são chamados de critérios ou objetivos. Conceitualmente a meta (*goal*) sempre deve ser definida e pode-se estruturar um problema de baixo para cima das alternativas para os critérios ou dos critérios para as alternativas (cima para baixo). É possível criar um modelo de tal modo que ele torna-se utilizável por identificar os fatores e alternativas realmente relevantes. A hierarquia deve ser grande o suficiente para representar suas maiores preocupações e pequeno o suficiente para reagir a mudanças.

2. Eliminar as alternativas inviáveis: Decida quais critérios são necessários e suficientes e elimine as alternativas que não satisfaçam os critérios considerados mais importantes.

3. Estruturar o modelo: para a estruturação do modelo deve-se responder a pergunta: faz sentido comparar aos pares os critérios (por exemplo) ou as alternativas em relação ao nível superior a que eles estão vinculados? Se for possível responder as questões de uma comparação aos pares então são necessárias mais informações ou a modificação da estrutura ou definições do seu modelo. O mesmo teste vale para os critérios em relação à meta do modelo (*goal*). A estrutura típica de um modelo da metodologia AHP é apresentada a seguir:

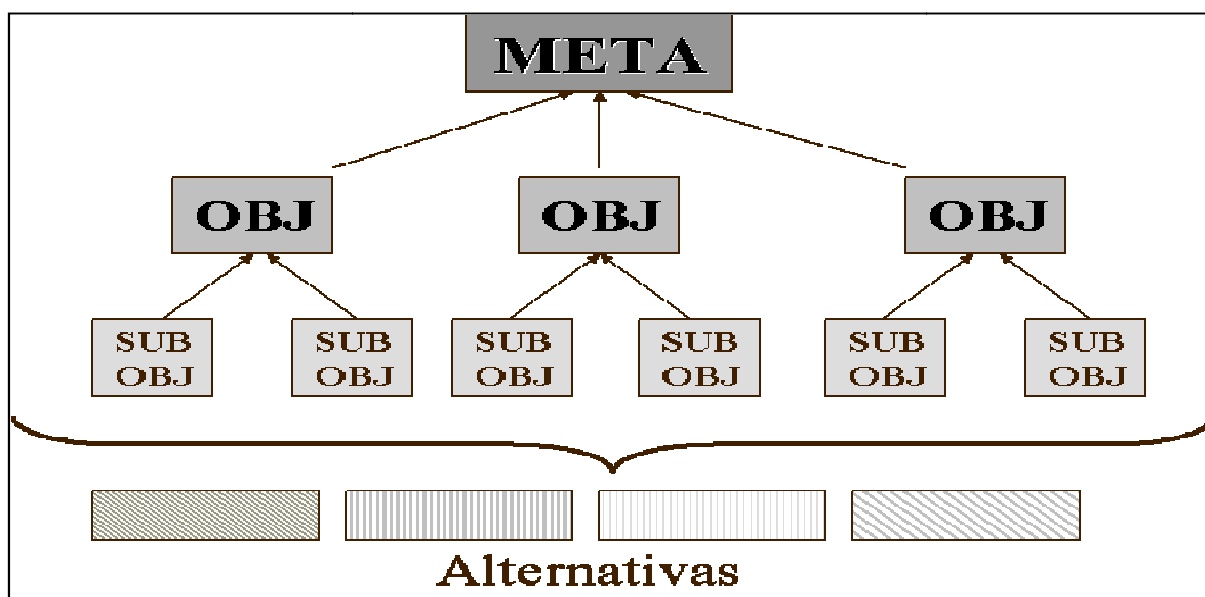


Figura 05 - Estrutura de modelo na metodologia AHP

Fonte: Autor

4. Realizar os julgamentos: Após a construção do modelo o analista irá comparar aos pares os elementos de cada nível da hierarquia. Os julgamentos podem ser realizados de cima para baixo (critérios para as alternativas) ou de baixo para cima (alternativas para os critérios). É através de uma multiplicidade de comparações aos pares que construímos nosso conhecimento sobre os elementos de um modelo. A redundância destas comparações aos pares auxilia a precisão da análise. Para a realização dos julgamentos o que se pode fazer para incorporar fatores não mensuráveis? Da mesma maneira que podemos medir e distinguir medidas físicas, nós somos capazes de fazer o mesmo com nossas percepções de outras qualidades. Nós temos a capacidade de experimentar uma grande gama de sentimentos e discriminações. Isto nos permite desenvolver a relação entre elementos de um problema e determinar quais elementos tem maior impacto. Para a comparação aos pares na metodologia AHP aplica-se o uso da escala fundamental de Saaty, que através de uma votação verbal, facilita a compreensão dos votos e a relatividade dos pesos dos critérios e sub - critérios.

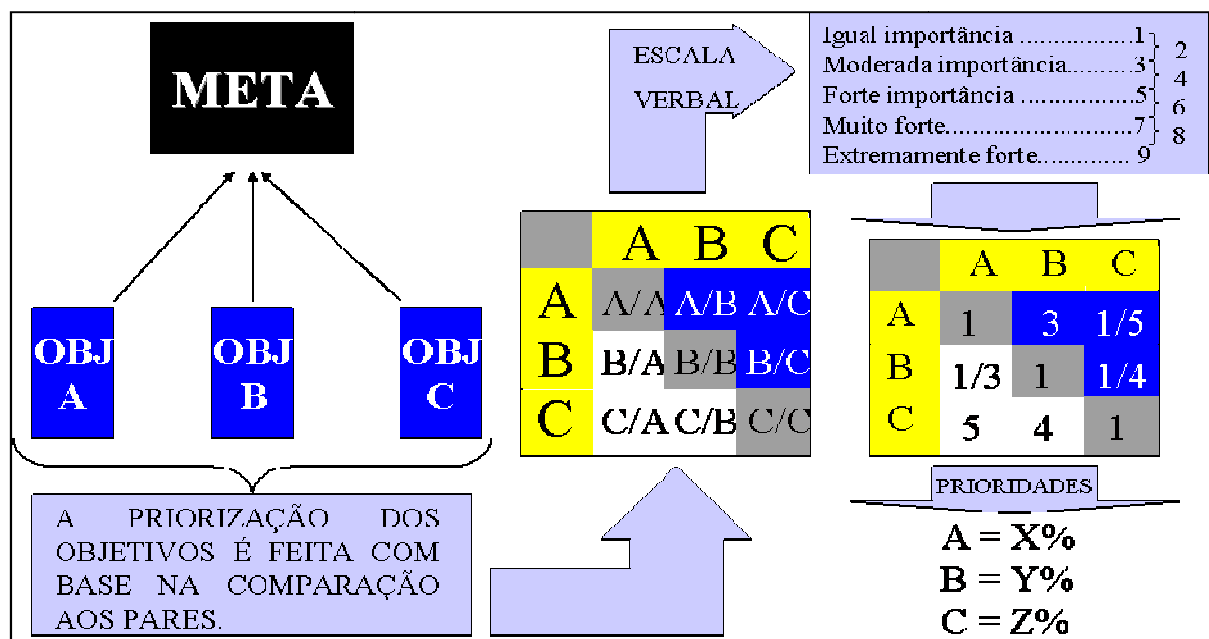


Figura 06 - Julgamento aos pares na metodologia AHP
 Fonte: Autor

5. Síntese: Na síntese os julgamentos são sintetizados através do modelo usando os pesos e adicionando o processo que deriva os pesos globais das alternativas. A melhor alternativa é aquela de maior prioridade.

6. Exame e verificação da decisão: Nesse passo deve ser verificado se os resultados são compatíveis com a expectativa. Caso não seja compatível deve-se examinar a estrutura, o critério e os julgamentos do modelo. Deve-se examinar e procurar acertar as discrepâncias entre a expectativa e o modelo. Um modelo não é feito de granito e pode ser alterado para acomodar critérios que não foram definidos ou não foram considerados importantes anteriormente.

7. Documentar a decisão: A documentação da decisão é importante para que fiquem registradas as razões das decisões tomadas. A documentação pode servir para justificar as conclusões para outros ou para se refletir na decisão no futuro. Isto permite um processo de melhoria continua na tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

Nesta sessão é apresentada a estratégia de investigação, coleta de dados no campo, tratamento dos dados (técnica de análise e triangulação) e as limitações do método.

Retomaremos nossa pergunta de pesquisa para melhor compreensão do percurso metodológico do trabalho: como a utilização de uma metodologia de estruturação do processo decisório pode influenciar o resultado de uma reunião estratégica na percepção do grupo de decisores?

Mais explicitamente, investigamos as influências da utilização de uma metodologia de estruturação do processo decisório em uma reunião estratégica na percepção dos decisores que dela participaram.

3.1 Estratégia de investigação

O estudo foi baseado no paradigma positivista funcionalista por meio da metodologia estudo de caso, ou seja, estamos testando a hipótese de efetividade e adaptabilidade do processo decisório, assumindo objetivos exploratórios descritivos que métodos racionais podem gerar resultados para as organizações (EISENHARDT, 1989).

Para Yin (2001), o método investiga um contexto real e os limites de entendimento entre o fenômeno (metodologia de estruturação do processo decisório) e o contexto que a empresa ALFA atua.

Para Eisenhardt (1989), a sistematização da análise ajuda no gerenciamento das informações em função de limitadas capacidades de processamento. Utilizamos o roadmap proposto por Eisenhardt dividido em 8 etapas: primeiros passos, seleção do caso, instrumento, indo ao campo, análise de dados, identificação de padrões, modelagem de hipóteses, envolver e comparar outras literaturas.



Figura 07 - Roadmap da pesquisa
Fonte: Autor

Os primeiros passos tratam da importância da definição da pergunta de pesquisa que delimita a abrangência do estudo. Evita-se a sobrecarga de dados, muitos pontos de vista divergentes e perda do foco em responder os principais constructos definidos.

A seleção do caso está ligada ao conceito de população, ou seja, o conjunto de variáveis, entidades ou atores sociais, que ajudam no controle das variações dos dados e definem limites de generalizações dos resultados.

O instrumento utilizado foi a técnica de análise de conteúdo que detalharemos mais a frente à codificação, geração de categorias gerais e específicas e as convergências dos dados.

A ida ao campo refere-se às observações, entrevistas e coletas de dados secundários.

A análise de dados é a parte da construção e triangulação de argumentos. Nesta etapa procuramos identificar padrões de comportamento entre cada um dos atores sociais.

A modelagem de hipóteses é a ideia central que a pesquisa procura responder por meio de duas etapas: análise e definição dos constructos e análise e definição de constructos que medem o caso.

Por fim, propomos a construção e comparação dos conceitos emergentes, teorias e hipóteses com a literatura pesquisada. Sendo nosso objetivo: investigar e descrever as influências da utilização de um processo estruturado na tomada de decisão estratégica. Para Eisenhardt (1989), toda literatura que apresenta um conflito de entendimentos representa

grande oportunidade. Neste contexto vamos propor na conclusão temas para futuras pesquisas.

3.2 Coleta de dados no campo

Buscamos aprofundar a pesquisa em livros, periódicos, revistas de negócios e documentos da empresa pesquisada.

Realizando uma investigação bibliográfica e entrevistas com os atores envolvidos no processo decisório da empresa ALFA. Foram entrevistados um diretor, gerentes, coordenadores, um supervisor e um analista. O quadro dos entrevistados apresenta os detalhes:

Entrevistado	Idade anos	Formação acadêmica	Cargo
1	34	Graduação em administração de empresas	Gerente 1
2	30	Graduação em administração de empresas	Coordenador 1
3	39	Graduação em administração de empresas e MBA - Gestão Empresarial	Diretor
4	32	Graduação em administração de empresas e MBA - Gestão Empresarial	Gerente 2
5	36	Graduação em Relações internacionais	Supervisor
6	30	Graduação administração de empresas	Analista sênior
7	29	Graduação administração de empresas	Coordenador 2
8	33	Graduação e mestrado em administração de empresas	Gerente 3
9	31	Graduação em administração de empresas e MBA - Gestão de Marketing	Coordenador 3

Quadro 10 - Entrevistados

Fonte: Autor

O número de entrevistas a serem realizadas depende da natureza do tópico, recurso disponível e os ambientes ou departamentos considerados relevantes. O número sugerido por

Gaskell e Bauer (2002) é de 15 entrevistas quando esses pontos permanecem iguais. Descreveremos mais detalhes nas limitações de nossa pesquisa.

O roteiro das entrevistas semiestruturadas não era rígido, houve liberdade para incluir ou excluir perguntas de acordo com o desenvolvimento e construção das ideias de cada entrevistado. O roteiro foi baseado no referencial teórico para respondermos a pergunta de pesquisa. Como argumenta Vergara (2009), as entrevistas foram realizadas pessoalmente para que o entrevistador observasse as informações não verbais – expressão corporal, tom de voz, gestos e sinais faciais.

Abaixo o roteiro da entrevista aplicada:

- a) Sexo;
- b) Idade;
- c) Formação;
- d) Tempo na empresa;
- e) Experiências anteriores;
- f) Cargo – descrição das funções.

Questões:

- a) Contextualizar e fazer warm-up sobre os resultados da reunião;
- b) Qual a sua opinião sobre a reunião?
- c) Quais são os aspectos mais importantes da reunião, explorar também os menos importantes;
- d) Qual foi o seu papel como decisor?
- e) Qual a sua participação?
- f) Quem mais influenciou na reunião?
- g) Você discordou de alguma decisão tomada? Por quê?

3.3 Tratamento dos dados

Para Vergara (2006), a técnica de análise de conteúdo visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (1977, p. 42) define a análise de conteúdo como sendo:

“um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepções destas mensagens”.

Para Godoy (1995, p. 23) “Selecionados os documentos, o pesquisador deverá se preocupar com a codificação e a análise dos dados. A análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim”.

Quanto ao tratamento do texto coletado e transcrito:

Ora, uma vez que, de uma perspectiva conteudista, o texto das respostas apenas encobre um real pré-construído, um real da ordem do psicológico existente independentemente da situação de pesquisa que o põe em cena, ele acaba por se constituir como uma verdade tornada absoluta, “autonomizada” (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p. 312).

3.3.1 Construção do sistema de categorias

A criação de categorias deve passar por um exame do material disponível procurando identificar tópicos, temas e padrões relevantes. Examinamos os dados tentando descobrir aspectos regulares e recorrentes por meio de comentários, observações, temas que ocorrem e recorrem em diferentes situações, diferentes momentos que vem de diferentes informantes e que servem para construir um conjunto inicial de categorias (GUBA; LINCOLN, 1981).

Está implícita uma regra geral para determinarmos a relevância de um item que está ligado à frequência em que ocorre. Os aspectos contêm observações, comentários, características únicas e importantes para investigarmos o fenômeno.

A subjetividade e intuição têm papel marcante no processo de localização desse tipo de dado, além do quadro teórico que assumimos na pesquisa (ANDRÉ, 1983). Esse reconhecimento é importante para aplicarmos procedimentos que tornem os resultados da análise menos vulneráveis.

A triangulação de dados significa a combinação de múltiplas fontes. Comparar e chegar a convergência das informações fornecidas por diferentes informantes é uma forma de verificar o esquema de classificação dos dados.

Para Guba e Lincoln (1981), estudos que medem a eficiência recomenda-se o equilíbrio de codificações para a construção das categorias de análise em nível amplo de interpretação e em nível limitado. Neste sentido, optamos pela construção de categorias gerais (fruto de leitura cuidadosa e codificação por assuntos) e em seguida, a criação de categorias específicas, que emergiram do nosso referencial teórico. Detalharemos as categorias na próxima sessão.

3.3.2 Sistemática da análise de dados

Na sistemática da análise dos dados coletados procuramos identificar tópicos relevantes (categorias gerais) por meio de codificação dos dados primários e secundários, e em seguida fizemos outra categorização, agora sim, baseado na teoria Nutt (2008) (categorias específicas). As categorias específicas foram: contexto, conteúdo, processo de decisão (*action taking*) e resultado.

Na pesquisa bibliográfica realizada para esta pesquisa, encontramos dois artigos que estudam a influência das estruturas dos processos decisórios nos resultados das decisões estratégicas. No primeiro artigo Nutt (2008) realiza a sua pesquisa com uma base de dados de 224 decisões e no segundo artigo Dean e Sharfman (1996), realizam sua pesquisa com uma base de dados de 52 decisões. Optamos por basearmos esta pesquisa na teoria de Nutt devido a sua proposta de adoção de uma nova categoria de análise nas pesquisas que é *action-taking*, sua base de dados pesquisada mais extensa e sua relevância nas pesquisas sobre processos decisórios.

Utilizamos a ferramenta de análise de dados qualitativos NVIVO para armazenar gravações das entrevistas, documentos (artigos e periódicos), transcrições, fotos e vídeos. O NVIVO auxilia na coleta, organização e triangulação dos dados para a construção de argumentos. Codificamos os dados (criação de nós) e triangulamos os dados por meio de categorias gerais e específicas. A ferramenta pode auxiliar no processo de geração de credibilidade dos argumentos na pesquisa qualitativa devido à organização, dos nós construídos (gerais e específicos) e a análise e exposição dos resultados.

3.3.2.1 Mapa das categorias gerais e específicas

Abaixo segue o mapa das categorias:

Categorias específicas	Categorias gerais
Contexto	Abrangência dos participantes do grupo Aspectos da antiga abordagem estratégica Avaliação dos reflexos da revogação Características de decisão desestruturada Ideia-imposição (NUTT, 2008) Influência do facilitador externo
Conteúdo	Contexto moral Descoberta (NUTT, 2008) Estruturação da estratégia Maturação do entendimento da estratégia
Processo de decisão (action taking)	Avaliação da inserção dos membros do grupo Poder da argumentação Voz Narrativa
Resultado	Construção a partir do diálogo Efetividade do processo Influência da utilização do processo estruturado Objetivo do planejamento Reuniões intermináveis

Quadro 11 - Desdobramento das categorias

Fonte: Autor

3.4 Conceito das categorias gerais

Neste item descreveremos o conceito entendido por cada categoria geral utilizada na análise, lembrando que as categorias gerais precedem as categorias específicas. Estas são: Contexto, Conteúdo, Processo de decisão (action taking) e Resultado.

3.4.1 Contexto

Abrangência dos participantes do grupo: documenta o ambiente no qual a decisão foi tomada, ambiente interno e a experiência.

Aspectos da antiga abordagem estratégica: características organizacionais, tais como abordagens de comunicação e controle.

Avaliação dos reflexos da revogação: Os aspectos cognitivos são constituídos por fatores tais como a tolerância, a incerteza e risco, que podem ser tratados como fatores contextuais.

Características de decisão desestruturada: documenta o ambiente em que uma decisão seja tomada: características organizacionais; comunicação e controle; necessidade de controle, o poder, a experiência.

Ideia-imposição (NUTT, 2008): características organizacionais, tais como abordagens de comunicação e controle.

Influência do facilitador externo: Franco e Rouwette (2011) sugerem que um facilitador com o apoio de modelo de decisão permite ao grupo ampliar o entendimento e a posse da formulação e entendimento do problema juntamente com o comprometimento de seguir em frente.

3.4.2 Conteúdo

Contexto moral: considerações éticas, posições de valor a serem tomadas ao fazer uma decisão.

Descoberta: escolhas subjetivas implicam a definição de agenda, a seleção de temas para futuras decisões e de considerações éticas, posições de valor a serem tomados ao fazer uma decisão.

Na estruturação da estratégia e maturação do entendimento da estratégia o conteúdo capta o tipo de decisão.

3.4.3 Processo de decisão (action taking)

Avaliação da inserção dos membros do grupo e o Poder da argumentação: identificam os procedimentos seguidos pelos decisores para tomar uma decisão, incluindo a abrangência e envolvimento.

3.4.4 Resultado

Construção a partir do diálogo: trata de medição de processos, ou seja, comprometimento, aprendizagem, características de documentação para tomada de decisão, bem como, uma ruptura ou escopo de negociações.

Efetividade do processo: os gestores podem influenciar no sucesso das decisões estratégicas através da escolha do processo decisório correto (LIOUKAS; PAPADAKIS, 2003).

Influência da utilização do processo estruturado: o processo decisório selecionado pelos decisores influencia as escolhas estratégicas que por sua vez influencia os resultados das decisões (DEAN; SHARFMAN, 1996).

Objetivo do planejamento: avalia as características da tomada de decisão como os abalos e as negociações (NUTT, 2008).

Reuniões intermináveis: avalia a performance dos processos com relação ao tempo de execução, comprometimento e aprendizagem) (NUTT, 2008).

3.5 Limitações do método

As entrevistas semiestruturadas permitem captarmos os conteúdos procurados, mas ao agruparmos (categorizarmos), fazemos a análise e tiramos a conclusão; esses objetivos estão sujeitos à subjetividade do pesquisador. Neste sentido, procuramos evitar julgamentos e pressupostos.

Como o caso estudado trata de uma reunião de planejamento estratégico da operação, que tem por característica envolver os líderes das áreas, buscamos falar com o maior número possível de gestores e pessoas ligadas ao processo decisório, mas não conseguimos alcançar o número sugerido por Gaskell e Bauer (2002) de 15 entrevistados. No entanto, os entrevistados representaram diversos colaboradores da empresa.

Ao buscarmos compreender os possíveis aspectos positivos e os negativos de um processo decisório estruturado, este objetivo poderia traduzir-se em opções que buscariam aprofundarmos as investigações por meio da coleta dos dados primários, mas não tivemos acesso a outros colaboradores subordinados aos gestores que participaram do processo decisório, portanto entendemos que podemos melhorar essa investigação.

4 ESTUDO DE CASO

O caso de estudo foi aplicado em uma empresa brasileira do setor de bens de consumo. A empresa estudada pertence a um grande grupo empresarial com mais de quatro mil funcionários. Iniciou as suas atividades há quatro anos, conta com aproximadamente 350 funcionários.

A estrutura dos gestores de alto nível da empresa é a seguinte:

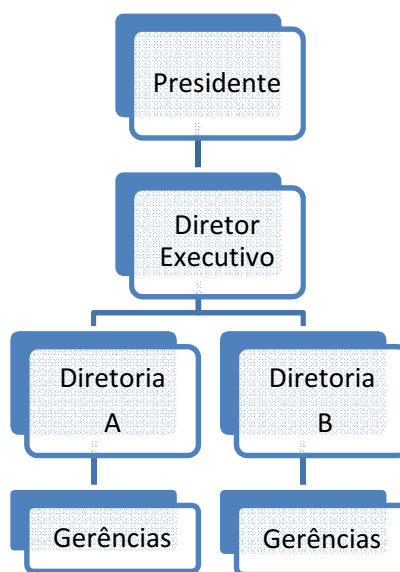


Figura 08 - Estrutura organizacional da empresa pesquisada
Fonte: Autor

A empresa define anualmente o seu Planejamento Operacional a partir do seu Planejamento Estratégico. O Planejamento Operacional é constituído por iniciativas estratégicas e projetos que propõem a estruturação de novos serviços, novas ações e novos processos que suportam a estratégia.

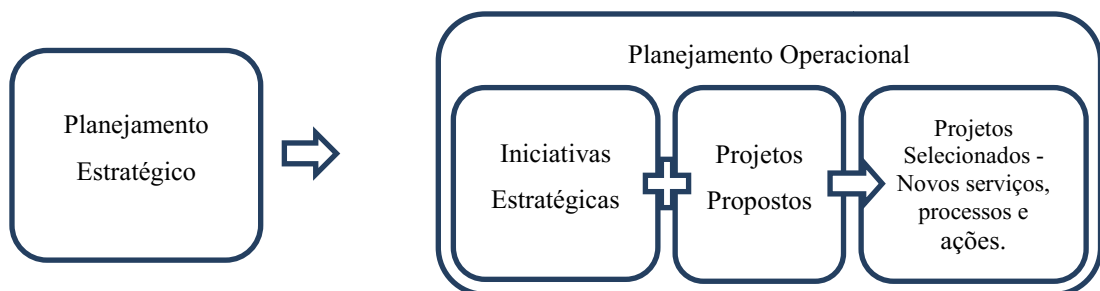


Figura 09 - Fluxo do Processo de Planejamento
Fonte: Autor

Com o objetivo de estruturar o processo do Planejamento Operacional com o envolvimento dos gestores das áreas participantes dessa atividade, a Diretoria “A”, responsável por esse planejamento, decidiu adotar uma metodologia de apoio à decisão e optou pela metodologia AHP. A proposta para a aplicação da metodologia AHP foi feita por um funcionário subordinado à Diretoria “A” que teve acesso a esta metodologia em um curso de extensão profissional e obteve resultados esperados na sua aplicação em decisões do seu departamento.

A Diretoria “A” decidiu contratar uma consultoria para estruturar o processo do Planejamento Operacional e também para atuar na facilitação dos trabalhos e das reuniões com a aplicação da metodologia AHP operacionalizada através de um software.

O foco dessa pesquisa é avaliar como a utilização de uma metodologia de estruturação do processo decisório, no caso a AHP, influencia a estruturação e o resultado de uma reunião estratégica na percepção do grupo de decisores. O objeto dessa pesquisa é a consolidação das iniciativas estratégicas que é composta pelas seguintes atividades: estruturação das iniciativas estratégicas, a seleção das mais importantes e o alinhamento da visão dos gestores.

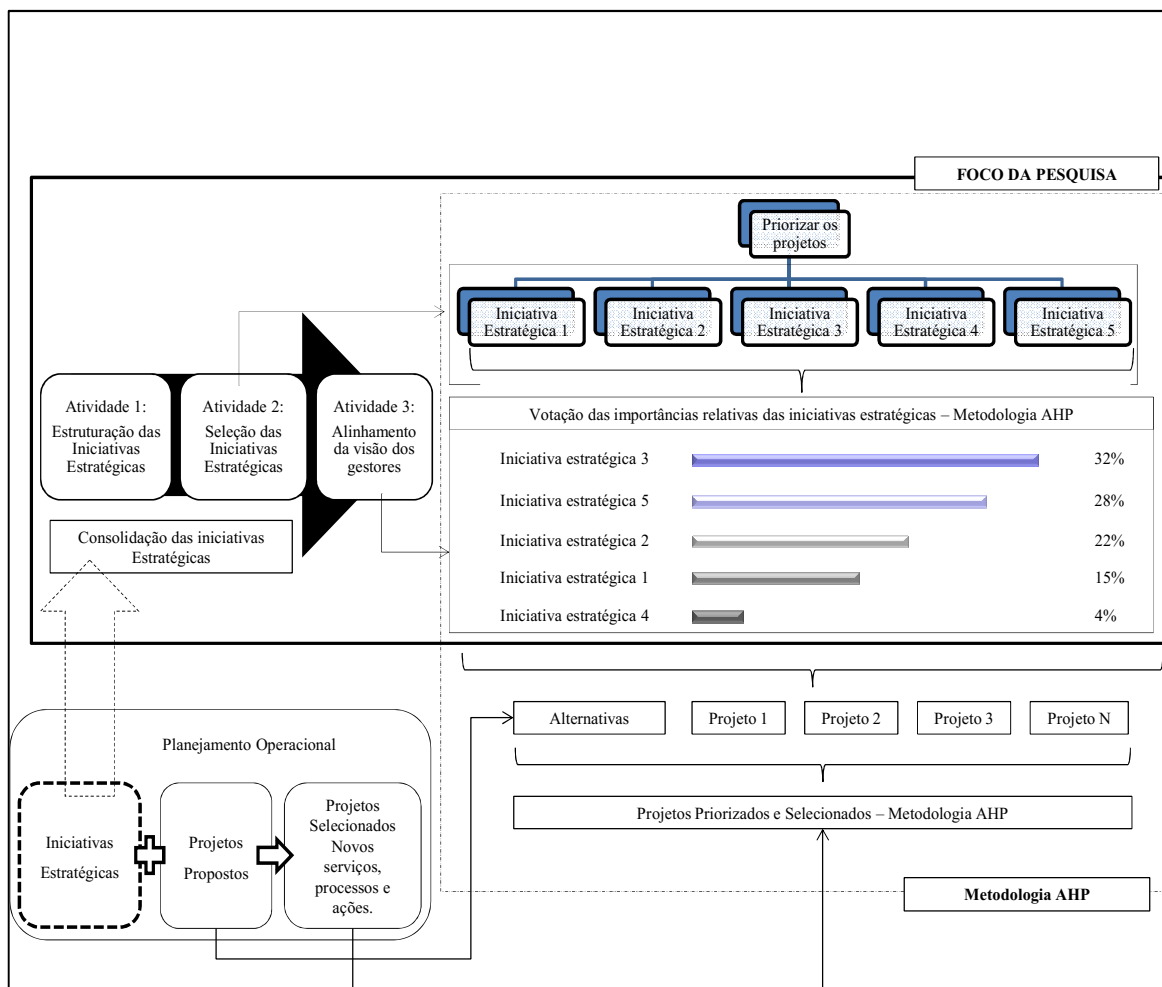


Figura 10 - Atividades que são foco da pesquisa
Fonte: Autor

A atividade 1 - Estruturação das iniciativas estratégicas – esta atividade foi realizada pelo diretor “A”. O diretor realizou uma proposta de nove iniciativas estratégicas, e declarou que: “As iniciativas estratégicas foram estruturadas com base na visão de onde a empresa deseja chegar, dada a experiência que existe do grupo de diretores. Portanto, a experiência mais a necessidade resultam aonde a empresa deseja chegar”.

Na atividade 2 foi realizada a seleção das iniciativas estratégicas. Nesta atividade começou a ser aplicada a metodologia AHP. As iniciativas estratégicas foram alocadas como os critérios no modelo multicritério e os projetos propostos como alternativas. Conforme apresenta a figura acima. Apoiados pela metodologia o diretor “A” e seus gerentes analisaram as iniciativas estratégicas para decidir quais critérios (iniciativas estratégicas) são necessários e suficientes, conforme orienta o segundo passo da metodologia AHP. A conclusão deles foi que as nove iniciativas estratégicas podem ser aglutinadas e se transformar em cinco.

Um fato observado foi que o questionamento sobre os critérios (iniciativas estratégica), qual seja: eles são necessários e suficientes? Gerou para os gestores um novo

entendimento sobre as iniciativas estratégicas, conforme declarou o diretor da empresa: “não precisa dessas nove, faz sentido porque isso está contido aqui, aqui está contido acolá e assim por diante”.

A atividade 3: alinhamento da visão dos gestores foi realizada em uma reunião, com nove funcionários da empresa, descritos na sessão metodológica, para que fossem discutidas as importâncias relativas das cinco iniciativas estratégicas estabelecidas na atividade 2.

A consultoria contratada, para dar sequência ao uso desta metodologia, utilizou para a execução da atividade 3 um software que operacionaliza a metodologia AHP. O software utilizado permite a coleta da opinião dos participantes da reunião através de coletores eletrônicos individuais (*keypads*) que transmitem as votações de cada um deles através de ondas de rádio para um receptor conectado no computador onde está o software, conforme figura abaixo.



Figura 11 - Exemplo de processo de votação com keypad
Fonte: Swaine, 2006

A figura abaixo retrata o layout da sala de reunião, onde na tela do computador e na sua projeção para todos, são apresentados os votos que representam as opiniões dos participantes.

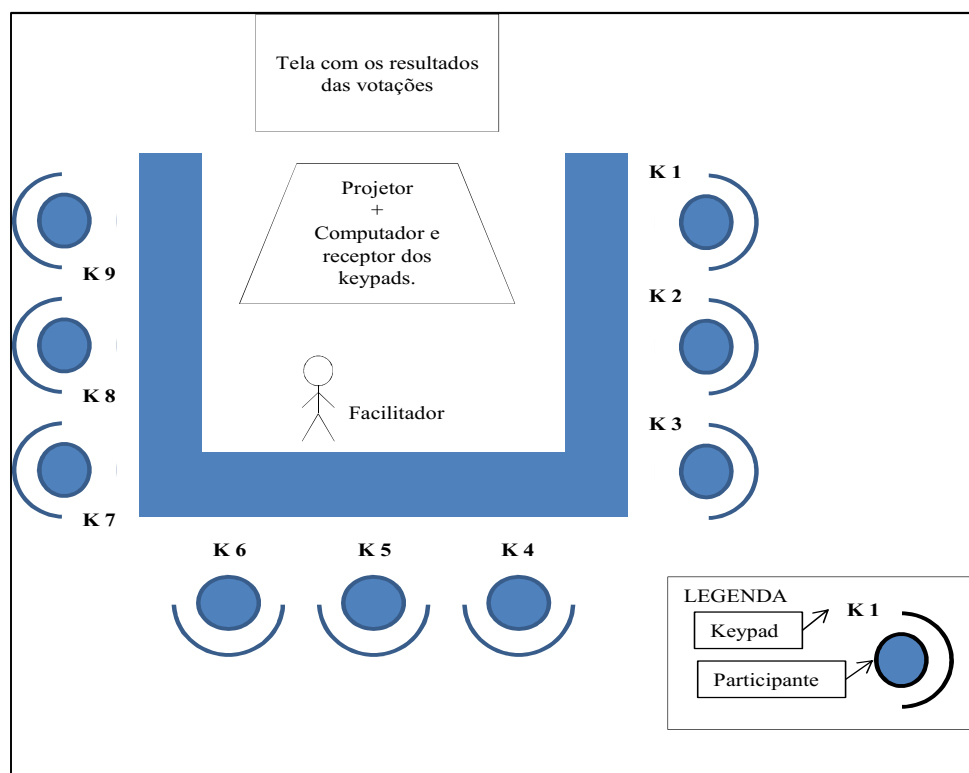


Figura 12 - Layout da reunião da atividade 3

Fonte: Autor “adaptado de” Haller, Tiedemann e Whitaker, 1996, p. 262.

Na metodologia AHP para que sejam definidas as importâncias relativas dos critérios (iniciativas estratégicas) eles devem ser comparados aos pares ou dois a dois. Como há 5 critérios foram realizadas 10 comparações. Em cada comparação entre os critérios, são realizados dois questionamentos (Q1 e Q2) sequenciais para os participantes:

Q1: Em um horizonte de um ano, qual iniciativa estratégica é mais importante?

Q2: Com que intensidade de importância?

Para a resposta ao Q1 basta escolher qual é o mais importante, havendo a possibilidade de escolher que eles são igualmente importantes.

Na resposta do Q2 o participante deve escolher na escala verbal proposta por Saaty (escala fundamental de Saaty), apresentada abaixo, qual é a intensidade de importância.

Escala Verbal	Escala numérica
Igualmente Importante	1
Moderadamente mais importante	3
Mais importante	5
Muito mais importante	7
Extremamente mais importante	9
Votações intermediárias são possíveis	2,4,6,8

Quadro 12 - Escala fundamental de Saaty

Fonte: Autor “adaptado de” Haller, Tiedemann e Whitaker, 1996, p. 89.

Para responder a estes questionamentos, os participantes utilizam os *keypads* para votar a sua opinião. Através de comandos nos *keypads* é definido qual o critério é mais importante e a sua intensidade de importância de acordo com a escala verbal.

Para que não haja a possibilidade de influencia entre os participantes, o facilitador oculta as votações enquanto elas são realizadas. Após todas as votações serem realizadas o facilitador abre os resultados das votações, que apresenta na tela do computador e na projeção para os participantes uma configuração similar a da figura abaixo.

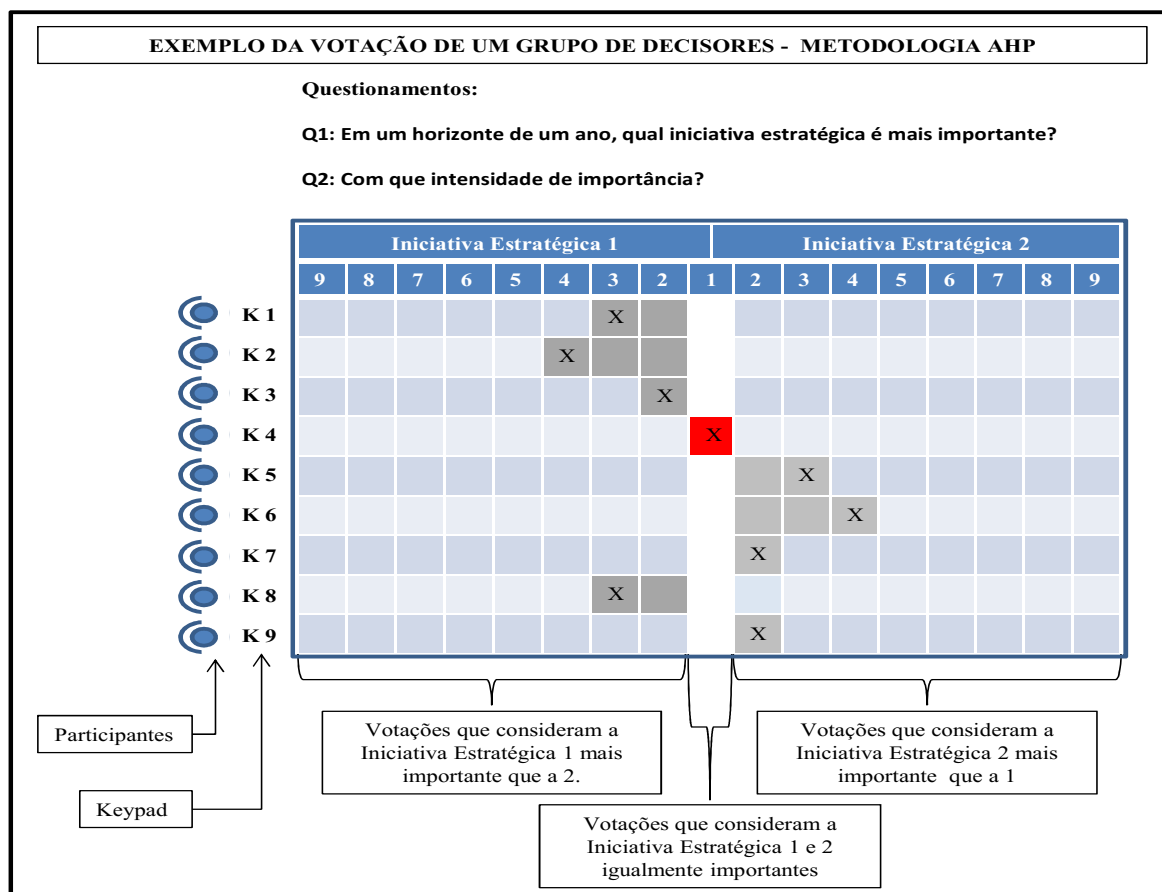


Figura 13 - Exemplo da votação de um grupo de decisores – metodologia AHP

Fonte: Autor “adaptado de” Haller, Tiedemann e Whitaker, 1996, p. 277.

No resultado apresentado como exemplo de votações, na figura acima, os participantes 1,2,3 e 8 consideram a iniciativa estratégica 1 mais importante que a 2; os participantes 5,6,7 e 9 consideram a iniciativa estratégica 2 mais importante que a 1 e somente o participante 4 considerou a iniciativa estratégica 1 e 2 igualmente importantes.

Após os votos estarem abertos o facilitador pede para que, por exemplo, o participante 2 justifique o seu voto e coordena as discussões com os demais participantes. Ao longo da discussão foi permitido aos participantes alterarem os seus votos com base no novo entendimento que tiveram das importâncias dos critérios. Ao final da realização das dez 10

comparações aos pares são obtidas as importâncias relativas das iniciativas estratégicas como apresentado na figura 13: atividades que são foco da pesquisa.

4.1 Análise

O caso estudado tinha como objetivo discutir as iniciativas estratégicas, também identificadas como direcionadores estratégicos do planejamento operacional. Os participantes da reunião eram responsáveis pela operação e identificaram foco estratégico para suas atividades, por este fato, a nomenclatura “estratégica” e “estratégia” nas entrevistas representam a “visão do planejamento estratégico” da operação.

4.2 Contexto

Através desse fator, os pesquisadores buscam documentar as características do ambiente interno e externo que possam influenciar o que é decidido e como é decidido. Como fatores internos são documentados as características da organização e de seus decisores. As características das organizações usualmente documentadas são as seguintes: as comunicações, as surpresas, as políticas, os tipos e formas de controle, a gestão das mudanças, a complexidade das decisões e sua importância, ameaças e incertezas (NUTT, 2008). Quanto aos decisores são documentados os seus aspectos cognitivos e suas características tais como: criatividade, estilo de decisão, propensão ao risco, atitudes frente às ambiguidades, poder, experiência, nível hierárquico e valores (RAGAGOPALAN et al., 1998 apud LIOUKAS; PAPADAKIS, 2003).

A abrangência dos participantes do grupo mostra o quão diversificado foram as características dos membros do grupo – posições hierárquicas, níveis de formação acadêmica e experiências profissionais. No entanto, mesmo com a diversidade lidando com possíveis conflitos de poder e controle, os dados mostram um aspecto integrador na construção da tomada de decisão. Para Pinfield (1986), a experiência, os interesses e as competências dos participantes influenciam o processo decisório. Eles são portadores de problemas e soluções.

Essa influencia é revelada pelo coordenador 1:

sentia-me responsável em colocar também o máximo de precisão dentro da minha opinião da realidade porque eu sabia que eu estava representando pessoas. Mas eu acho que o nível hierárquico ali, não gerou nenhum tipo de problema. Não se gerou dentro desse grupo, talvez se tivesse outras pessoas, poderia ter gerado.

Um aspecto a ser observado é que não encontramos na literatura consultada referências claras de como se deve compor o grupo de decisores para as decisões estratégicas, todavia foi percebida essa necessidade por parte do coordenador 2: “[...] porque eu entendi que o planejamento estratégico era da empresa, então talvez fosse importante ter o pessoal de marketing e de outras áreas de comunicação”.

Para o analista sênior:

O legal que lá, tinha um diretor, dois gerentes, os analistas, independente do seu cargo dentro da companhia, porque tem muito disso, o planejamento é traçado só pela alta direção da companhia, lá não!...; a reunião foi independente do cargo que você ocupa; é como que se a empresa não tivesse interessada no seu cargo e sim em sua opinião.

Segundo o Diretor: “A gente tem que fazer essas escolhas na boa, não vai ser top down, a escolha estratégica a gente vai ter que fazer pra que a gente possa dividir isso com as equipes, para que eles possam de baixo pra cima construir a estratégia”. Observamos que a atitude do diretor foi percebida pela analista sênior.

Os trechos acima sugerem que o caso estudado está na contramão do conceito de Ideia-Imposição, categorizado como decisões que trazem soluções prontas e aprovadas pelos decisores com poder (NUTT, 2008).

Já nas pesquisas de Garvin e Roberto (2001), existem duas abordagens para o processo decisório em grupo: o advocacy (processo de defesa das ideias por meio de persuasão e lobbies) e o inquiry (processo que gera múltiplas alternativas e estimula a troca de ideias) (GARVIN, ROBERTO; 2001). Constatamos uma relação do caso estudado com a abordagem inquiry, como evidencia o Supervisor: “achei que foi super descontraído, no sentido de cada um poder dar realmente a sua opinião do que pensa”.

Para o Coordenador 1: “pode nem ser a minha opinião de fato, mas é a desse grupo, que é a maioria, que votou o que se discutiu. Então não dá aquele desconforto de falar: isso não é legal, por que não representa a minha opinião, parece que o fato de discutir tira a ideia do imposto”.

A interação dos participantes do grupo traz características do caso estudado como: comunicação aberta, formas de controle e a surpresa da liberdade de expressão (que parece não ser habitual), afirma o analista sênior: “O que me surpreendeu na reunião foi esse jeito novo”. Que ele ainda complementa: “Todas as reunião de planejamento estratégico que eu

participei, na verdade, elas eram mais informativas do que construtivas, então eu chegava lá na reunião, quando eu chegava nessa reunião já estava tudo pronto”.

Parece estar implícito um movimento da ideia-imposição rumo a uma abordagem participativa, ou seja, de descoberta (NUTT, 2008), e também se avaliarmos na abordagem de Garvin e Roberto (2001) há o movimento da abordagem do processo decisório de advocacy para o inquiry. Os autores têm se posicionado de forma intermediária por vezes comprometida com o sequencial e o anárquico ou com topologias que configuram diferentes tipos de processos decisórios (LANGLEY et al. 1995).

Neste sentido, movimentos da habitual abordagem da estruturação das iniciativas estratégicas para a consolidação das iniciativas estratégicas foram percebidos por parte do Diretor: “esses direcionadores de estratégia nasceram paralelamente, não foi um pensamento anterior para servir meio como uma inspiração para equipe desenvolver suas estratégias, não foi, entendeu! Ele nasceu meio que na paralela, o time que estava montando”.

Para o Gerente 1: “E a presença de um facilitador foi muito construtiva”. Outro componente do processo foi a influencia do facilitador externo. Os autores Franco e Rouwette (2011) sugerem que um facilitador com o apoio de modelo de decisão permite ao grupo ampliar o entendimento e a posse da formulação e entendimento do problema juntamente com o comprometimento de seguir em frente.

Os fatores que documentam o contexto possibilitam avaliarmos a sua influencia na realização da decisão, bem como, nas suas escolhas e resultados.

4.3 Conteúdo

Significa o fator chave que identifica o tipo de decisão. As decisões estratégicas são definidas de diferentes formas. Muitos autores adotam a descrição proposta por Mintzberg; Raisinghani; Theoret (1976), onde, uma decisão é estratégica se tem efeito de longo prazo, demanda recursos consideráveis e precedentes determinados.

Há também decisões, referentes a considerações éticas, agendas, seleção de temas para decisões futuras que são temas subjetivos e outras referentes a controles e posições financeiras que são temas objetivos.

Para melhor compreensão da análise desta categoria, é necessário posicionarmos o contexto das falas dos entrevistados. Logo, a empresa pesquisada procurou estruturar o seu

planejamento estratégico a cada dois anos e em função desse planejamento foi criado o planejamento operacional. O planejamento operacional abrange a visão de um ano. Portanto, podemos inferir a caracterização de longo prazo que Mintzberg menciona acima, e também os precedentes estratégicos baseado na fala do Diretor: “a definição da estratégia foi pela visão da onde a gente quer chegar, dada a experiência que existe do grupo aqui, então experiência mais a necessidade é igual o resultado que a gente quer”.

Avaliamos as influencias na escolha do processo decisório e nos resultados das decisões. Como a empresa desejava facilitar a inserção dos gestores envolvidos na operação, ela optou por utilizar um processo decisório estruturado (metodologia AHP). Este processo foi operacionalizado por um software integrado com keypads (coletores de opinião – conforme figura 11), o que facilita a discussão.

Percebemos uma disposição de contribuir para a construção da estratégia por parte dos entrevistados com base no Analista sênior:

No começo, eu achei que as pessoas estavam mais acanhadas, mas depois no fim eu vi que as pessoas já queriam falar. E que as pessoas estavam fazendo aquilo pra contribuir. Eu achei legal! No planejamento todo mundo esteve lá de corpo e alma, pra contribuir com a companhia, isso foi muito bom.

Nutt (2008) chama atenção sobre as posições de valor que podem ser orientadoras das decisões. Observamos que para alguns entrevistados (com poder decisão) parece haver a preocupação de não influenciarem o grupo. Vejamos o Gerente 1: “como decisor fui muito focado nisso, eu não tinha nenhuma agenda para tentar convencer os outros de alguma coisa. Pra mim aquilo não era uma competição era um exercício de cooperação”.

Corroborando com o gerente 1, o Diretor diz: “Se a gente abre a discussão, será que não induz o outro a mudar?”.

O gerente 1 e o Diretor aparentemente tiveram sucesso na visão do analista sênior, vejamos:

A gente foi lá pra construir e traçar o planejamento da companhia e não simplesmente pegar algo pronto que eu deveria seguir e isso eu fiquei super feliz! Primeiro que todas as decisões ali, no momento que você vota e justifica o seu voto, você tá compartilhando com seu grupo a sua opinião né e o grupo.

O sucesso das decisões estratégicas para Dean e Sharfman (1996) tem influencias e uma deles é o comportamento político. Para Allison (1971) e Pettigrew (1973), o comportamento político deve ser observado, pois os gestores têm interesses pessoais, profissionais, hierárquicos e funcionais. Como consequência, eles procuram influenciar os resultados das decisões através da prática de políticas. Nota-se que na visão do gerente 2 houve influencia nos julgamentos:

Então assim, ele (diretor) mudou a votação dele e depois as pessoas iam lá e mudavam. Ficou nítido em algumas situações e é natural. Tem esse negócio cultural. E é isso que é a questão, mudar o pensamento porque a pessoa tá mudando porque, concorda ou porque tá indo pela cabeça do diretor?

Uma hipótese que levantamos é que existem sinais de que na empresa ALFA, às vezes, o grupo se orienta para manter o clima das relações interpessoais ao invés dos desafios para a exatidão das decisões (BOJE; MURNIGHAN, 1982). Neste sentido, caracteriza-se o efeito de groupthink citado por Kahneman (2011).

Notamos que na percepção de alguns entrevistados houve uma influencia de poder, mas, para outros, houve uma oportunidade de discussão sem essa influencia, como diz o coordenador 1:

Eu achei que aquela dinâmica é uma dinâmica incrível e democrática, é uma dinâmica que você tem possibilidade de falar o que você está achando, tem uma possibilidade de discutir de uma maneira pelo menos ali né na dinâmica, de igual pra igual mesmo sem se sentir intimidada com o certo ou com o errado.

Segundo Davies (1994), os softwares de Decision Support Systems, como aplicado na reunião, foram desenvolvidos para evitar o Groupthink. Com o uso dos softwares, os conflitos podem ser explorados ao permitir aos decisores discutirem os problemas nas suas próprias palavras.

Há um contraponto na percepção da democratização entre o gerente 2 e o coordenador 1. Notamos que o gerente 2 não acredita nessa democratização, e aponta vieses motivados pelo interesse pessoal (KAHNEMAN, 2011) porém, identificou um avanço na comunicação dentro do grupo. Na sessão “Resultado”, apresentaremos evidências da percepção do gerente 2.

4.4 Processo de decisão (action taking)

O objetivo desse fator chave é documentar o processo, os passos seguidos para se tomar uma decisão e para encontrar suas etapas essenciais. Segundo Nutt (2008), a pesquisa relacionada com o tema combina perspectivas normativas e comportamentais para descobrir o que fazem os decisores e como isso se desvia das recomendações. Para Simon (1960), o processo decisório racional é realizado em etapas que envolvem a inteligência, a estruturação e a escolha.

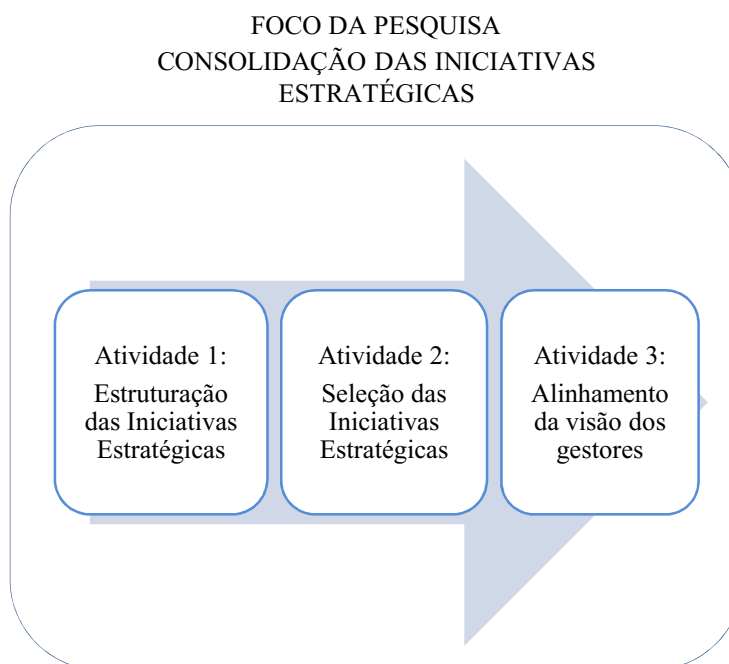


Figura 14 - Consolidação das iniciativas estratégicas
Fonte: Autor

Para o Diretor: “aquilo (iniciativas estratégicas) saiu da minha cabeça, não foi pelo meu feeling não, não, não sem duvida não foi, mas assim, é, foi pela visão da onde a gente quer chegar, dada a experiência que existe do grupo aqui né, então experiência mais a necessidade que é igual o resultado que a gente quer”. Neste sentido, observamos que a tomada decisão emergiu da experiência do gestor e de seu entendimento sobre a necessidade do negócio (atividade 1). Aparentemente, esta declaração pode configurar dois reflexos cognitivos comentados por Fiol (2001): o desconcerto metodológico e mentalidade solução.

Identificamos a etapa de estruturação das iniciativas estratégicas a partir do momento que foi aplicada à metodologia AHP, para estruturar o modelo de decisão. Como a metodologia recomenda, em seu segundo passo - avaliar os critérios que são necessários e suficientes, o diretor identificou que as 9 iniciativas estratégicas (direcionadores estratégicos) iniciais podem se transformar em cinco iniciativas – através de eliminação ou através de fusão entre iniciativas (atividade 2). O Diretor diz: “aqueles direcionadores estratégicos que tinham, eram nove não sei se você lembra, selecionamos cinco”. E o mesmo entrevistado complementa: “porque eu acho que nada melhor do que você poder discutir, com fatos. Por que dos nove eles se tornaram cinco à medida que houve um parâmetro, então quando a gente pegou a metodologia”.

Como menciona o Gerente 1: “De cara foi um ganho gigante, assim que foi uma surpresa pra mim porque eu não estava com essa expectativa quando eu cheguei lá. De repente a gente se viu discutindo as iniciativas que essa parte eu acho muito legal né! É para alinhar o entendimento de todos com as iniciativas estratégicas”. Os conflitos podem ser explorados ao permitir que decisores discutam sobre os problemas nas suas próprias palavras (DAVIES, 1994). Para o Coordenador 3: “senti vontade de falar, me senti que fui ouvida”.

Alguns membros do grupo identificam um diferencial de poder, mas há um nível crítico de tolerância de aceitação das dominâncias pelo grupo (DAVIES, 1994).

4.5 Resultado

Para Nutt (2008), esta fase representa as avaliações dos resultados das decisões por meio de: indicadores de sucesso, características da tomada de decisão (abalo e negociação), com destaque para: as mudanças geradas no comportamento, interpretações e a performance dos processos.

As evidencias nas mudanças no comportamento podem ser notadas por meio da declaração do Gerente 1: “o clima estava muito legal, as pessoas estavam muito encorajadas. A discussão foi super produtiva, o alinhamento ajudou todo mundo a pensar, a pensar na mesma direção, a ter clareza da direção que a gente estava tomando”.

Outra declaração que pode demonstrar a tendência de mudança de comportamento foi dita pelo Gerente 2: “Eu acho, que a gente deu espaço pra todo mundo falar, acho que isso é super válido e deve ser mantido”.

A fala do gerente 2 parece evidenciar que a vivencia tida com a prática de um processo decisório o levou a reflexão da necessidade de dar vozes a todos os envolvidos. Além disso, parece ter trazido o desejo por uma mudança que traga a manutenção dessa prática. Houve a percepção de inserção para o Coordenador 3: “senti vontade de falar, me senti que fui ouvida”.

No trecho em seguida, notamos um sentido interpretativo do entendimento do cenário futuro da empresa, como diz o gerente 3: “e ali dá um pouco de clareza para aonde a gente vai focar os esforços, para mim a reunião foi boa”.

Para Nutt (2008), a interpretação dos gestores pode ser um resultado estudado. O Supervisor menciona: “primeiro, quando você começou a ouvir mais argumentações das pessoas você começa a entender mais os outros pontos de vista, além do seu!”.

A performance do processo vivenciado pode ser avaliada pela percepção do gerente 1: “Eu achei que por se tratar de planejamento estratégico que muitas vezes é um planejamento cansativo sabe? Que as pessoas ficam lá três quatro horas, eu não, não. Pra você ver como foi tão rápido. Pra mim passou tão rápido que eu não tenho noção de quantas horas”. Além da percepção de redução do tempo, há um sentido de melhora na eficiência (melhora do processo), como diz o coordenador 3: “ Eu achei ótima a reunião, eu acho que ajudou a diminuir a quantidade de frentes que a gente pretendia atacar. A gente não ia ter braço para fazer tudo aquilo”.

Será que há um novo significado para o processo da consolidação das iniciativas estratégicas?

A questão levantada pode ser respondida pelo Diretor: “O que acabou acontecendo na reunião foi esse ponto de parar, refletir sobre estratégia, olha que coisa maravilhosa, no dia da reunião mesmo”.

Para o coordenador 1:

muitas vezes você não consegue chegar nos porquês. Mas por que eu acho isso? Não sei o porquê, mais eu acho. Então isso faz refletir, nesses porquês a partir do momento que alguém te pergunta ou você tem que argumentar. Acho que você toma profundidade. Pensar né! Esse processo é um processo que você tem que pensar.

Pela declaração acima, parece que houve a identificação dos sistemas cognitivos – sistema 1: “intuição, e sistema 2: reflexão para tornar didática a sua exemplificação e entendimento” (KANEHMAN, 2011, p. 20). Além disso, há indícios que um primeiro momento houve o reflexo cognitivo (mentalidade solução) proposto por Fiol (2001), onde os decisores latinos com experiência vivenciada, em vez de identificar um problema e adotar uma solução apropriada, se proveem de soluções e aplicam uma delas em função da representação mental que fazem da situação confrontada. Mas, na sequencia, o coordenador 1 identificou que no processo adotado, o decisor tem que pensar para argumentar, o que sugere que o processo decisório adotado pode reduzir a ocorrência do reflexo cognitivo denominado mentalidade solução.

Portanto outra hipótese: será que a intuição é melhorada através das discussões nos processos decisórios?

Uma discussão do grupo pode ser representada pela troca de opiniões e conhecimentos, desta forma uma nova informação pode influenciar na percepção do problema

pelos ouvintes, ou seja, caracteriza um processo de aprendizagem e conseqüentemente uma nova bagagem para novas intuições. Simon (1987) evidenciou a dinâmica da intuição, onde a situação provê um palpite ou sugestão: esta sugestão prove ao especialista o acesso à informação armazenada em sua memória, e a informação fornece a resposta. Intuição é nada mais nada menos que reconhecimento. Desta forma, esse novo conhecimento poderá prover uma nova resposta da intuição.

5 CONCLUSÃO

Nutt (2008) e Dean e Sharfman (1996) investigam a efetividade do processo decisório nos resultados das decisões. Este trabalho tem como objetivo investigar e descrever as influências da utilização de um processo estruturado na tomada de decisão estratégica, na percepção dos gestores de uma empresa brasileira. Os objetivos específicos são:

- a) Examinar, com base na percepção dos integrantes de uma reunião estratégica, as reflexões geradas pelo uso de um processo decisório estruturado;
- b) Verificar a efetividade do processo no resultado da decisão estratégica;
- c) Verificar se, na percepção dos participantes, houve a inserção de todos na decisão.

5.1 Percepção dos integrantes sobre as reflexões geradas na reunião

O processo decisório selecionado pelos decisores influencia as escolhas estratégicas que por sua vez influencia os resultados das decisões (NUTT, 2008).

Abaixo seguem algumas percepções declaradas pelos entrevistados:

Diretor: “esses direcionadores de estratégia nasceram paralelamente, não foi um pensamento anterior para servir meio como uma inspiração para equipe desenvolver suas estratégias, não foi, entendeu! Ele nasceu meio que na paralela, o time que estava montando”.

Gerente 1: “o clima estava muito legal, as pessoas estavam muito encorajadas. A discussão foi super produtiva, o alinhamento ajudou todo mundo a pensar, a pensar na mesma direção, a ter clareza da direção que a gente estava tomando”.

Gerente 3: “e ali dá um pouco de clareza para aonde a gente vai focar os esforços, para mim a reunião foi boa”.

Coordenador 3: “eu achei ótima a reunião, eu acho que ajudou a diminuir a quantidade de frentes que a gente pretendia atacar. “A gente não ia ter braço para fazer tudo aquilo”.

Ao analisar as declarações acima há indícios de que a utilização de um processo estruturado contribuiu para a melhor reflexão sobre a estratégia e a decisão. Destacam-se alguns trechos como: “esses direcionadores de estratégia nasceram paralelamente”, “ter clareza da direção que a gente estava tomando”, “clareza para aonde a gente vai focar os esforços”.

Os problemas estratégicos, sempre que possível, devem ser conduzidos através da percepção dos decisores, isso porque eles têm a posse dos problemas e da ação final. As percepções dos decisores podem ser explicadas por suas diferentes experiências, funções organizacionais e níveis de especialização (DAVIES, 1994).

5.2 Efetividade do processo no resultado da decisão

O procedimento racional, com foco no processo decisório, é definido como a extensão na qual o processo decisório envolve a coleta de informação relevante para a decisão e a confiança sobre a análise dessas informações na tomada de decisão (DEAN; SHARFMAN, 1996). Muitos pesquisadores seguiram a linha de abordagem do processo decisório como sendo um processo racional limitado que converge em etapas desde a definição do problema até uma decisão final.

Referenciando o objetivo relacionado que é a efetividade do processo seguem abaixo algumas percepções declaradas:

Diretor: “O que acabou acontecendo na reunião foi esse ponto de parar, refletir sobre estratégia, olha que coisa maravilhosa, no dia da reunião mesmo”.

Diretor: “aqueles direcionadores estratégicos que tinham, eram nove não sei se você lembra, selecionamos cinco”.

Gerente 1: “De cara foi um ganho gigante, assim que foi uma surpresa pra mim porque eu não estava com essa expectativa quando eu cheguei lá.”.

Gerente 1: “como decisor fui muito focado nisso, eu não tinha nenhuma agenda para tentar convencer os outros de alguma coisa. Pra mim aquilo não era uma competição era um exercício de cooperação”.

Ao avaliar alguns trechos destas entrevistas sugere-se que houve um melhor entendimento da estratégia da empresa: “eram nove não sei se você lembra, selecionamos cinco”. Além disso, houve a percepção de ganho de tempo com o uso do processo estruturado, pois a reunião foi conduzida em uma tarde: “refletir sobre estratégia, olha que coisa maravilhosa, no dia da reunião mesmo”.

Alguns entrevistados citaram o processo decisório estruturado como um meio para facilitar a comunicação e melhorar o resultado da reunião: “foi uma surpresa pra mim porque

eu não estava com essa expectativa”, “Pra mim aquilo não era uma competição era um exercício de cooperação”.

Para Davies (1994) as dificuldades na definição dos problemas, frequentemente demandam algum grau de descobrimento do problema e a sua estruturação, uma vez que o problema não pode ser concebido de forma arbitrária.

5.3 Inserção de todos na decisão

Para Pinfield (1986), a experiência, os interesses e as competências dos participantes influenciam o processo decisório. Ao avaliar este ponto, foi notado que todos os entrevistados destacaram o aspecto da inserção como fruto da aplicação do processo estruturado.

As interações e as trocas de informações entre os membros do grupo parecem ser desejáveis. O incremento das taxas de satisfação e mais confiança dependem dos feedbacks verbais. A concordância, a confiança e a satisfação são sentimentos produzidos ao verem e ouvirem os outros expressarem as suas opiniões e ter que, cada um, expressar a sua opinião na presença deles (BOJE; MURNIGHAN 1982).

O grupo é formado por profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Primeiramente destaca-se a declaração do coordenador 1: “a possibilidade de discutir de uma maneira pelo menos ali né na dinâmica, de igual pra igual mesmo”. O trecho “pelo menos ali” apresenta indícios de que o ambiente da empresa não promove uma discussão democrática habitualmente.

A percepção do coordenador 1 também foi evidenciada no comentário do analista sênior: “é como que se a empresa não tivesse interessada no seu cargo e sim em sua opinião.”.

Outro ponto foi o fato dos entrevistados que o grupo estava coeso na busca de resultados. Seguem alguns comentários que demonstram este entendimento:

Coordenador 1: “pode nem ser a minha opinião de fato, mas é a desse grupo, que é a maioria, que votou o que se discutiu”.

Gerente 1: “Primeiro que todas as decisões ali, no momento que você vota e justifica o seu voto, você tá compartilhando com seu grupo a sua opinião né e o grupo.”

Desta forma, esta análise sugere que o processo decisório estruturado pode promover ganhos para a inserção dos participantes nas decisões em grupo, independente do nível hierárquico.

5.4 Encerramento

Ao analisarmos as declarações dos participantes desta pesquisa em relação ao processo decisório estruturado concluímos que houve:

- a) A percepção de melhoria na reflexão sobre a estratégia e as decisões;
- b) A otimização do tempo requerido para a decisão estratégica;
- c) O alinhamento dos entendimentos das iniciativas estratégicas;
- d) A inserção dos participantes nas decisões em grupo, independente do nível hierárquico;
- e) A melhoria na comunicação entre os participantes e no resultado da reunião estratégica.

Na nossa pesquisa identificamos dois temas que sugerimos para pesquisas futuras. O primeiro é a análise da possível redução da ocorrência dos reflexos cognitivos dos latinos em decisões tomadas com processo estruturado. O segundo trata de uma proposta para a composição do grupo de profissionais que devem participar nas reuniões de processos decisórios estratégicos.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. W. et al. Organizational politics: tactics and characteristics of its actors. **Management Review**, California, v. 22, n.1, p. 77-83, Maio 1979.
- ALLISON, G. T. Conceptual models and the cuban missile crisis. **American Political Science Review**, California, v. 63, n. 3, p. 968–718, Out. 1971.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M.; MARTENS, C. D.; Intuition on Instantaneous Decision-Making. In: CONTECSI – International Conference on Information Systems and Technology Management, 9., 2012, São Paulo. **Anais....** São Paulo: FEA USP, 2012.
- ANDRÉ, M.E.D.A. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 45, p. 66-70, Maio 1983.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOJE, D. M.; MURNIGHAN, J. K. Group Confidence Pressures in Iterative Decision. **Management Science**. Chicago, v. 28, n. 10, p. 1187-1196, Out.1982.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835, Nov. 1988.
- BOURGEOIS III, L. J; EISENHARDT, K. M. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a midrange theory. **Academy of Management Journal**, New York, v.31, n.4, p. 737-770, Dez. 1988.
- COHEN, M. D.; MARCH, J G.; OLSEN, J P. A Garbage can Model of Organizational Choice. **Administrative science quarterly**, New York, v.17, n.1, p. 1-25, Mar. 1972.
- DAVIES, M. A. P. A Multicriteria Decision Model Application for Managing Group Decisions. **The Journal of the Operational Research Society**, New York, v. 45, n. 1, p. 47-58, Jan. 1994.
- DEAN, J. W; SHARFMAN, M. P. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. **The Academy of Management Journal**, New York, v.39, n.2, p. 368-396, Abr. 1996.

EHRlich, P. J. **Procedimentos para Apoio às Decisões: Gestão dos Riscos e de Objetivos Conflitantes**. São Paulo: FGV-EAESP, 2004.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New Jersey, v. 14, n. 4, p. 532-550, Jan. 1989.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, California, n.13, p.17–37, winter 1992.

FIOL, M. La toma de decisiones de directivos latinos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p.16-25, Out./Dez. 2001.

FORMAN, E. H.; GAUSS, S. I. The Analytic Hierarchy Process: An Exposition. **Operations Research Inform**, USA, v.49, n.4, p.469-486, Jul./Ago. 2001.

FRANCO, L. A.; ROUWETTE, E. A. J. A. Decision development in facilitated modelling workshops. **European Journal of Operational Research**, EUA, n 212, p, 164-178, Fev. 2011.

GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. What You Don't Know About Making Decisions. **Harvard Business School Publishing Corporation**, Set. 2001.

GASKELL, G.; BAUER, M. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático**. Petropolis: Vozes, 2002.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Maio 1995.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

HALLER, W.; TIEDEMANN, E.; WHITAKER, R. **User Manual**. Pittsburgh, USA: Expert Choice, 1983-1996.

JELASSI, M. T.; BEAUCLAIR, R. A. An integrated framework for group decision support systems design. **Journal Information and Management**, USA, v.13, n. 3, p. 143-153, Out. 1987.

KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

KAHNEMAN, D. A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. Princeton University. **American Psychologist**, USA, v. 58, n. 9, p. 697-720, Set. 2003.

KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D.; SIBONY, O. Before You Make That Big Decision. **Harvard Business Review**, USA, p. 50-60, Jun. 2011.

KAHNEMAN, D.; FREDERICK, S. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. *Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications*. New York: **Cambridge University Press**, Feb. 2001.

LANGLEY, A. et al. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science Informs**, USA, v.6, n. 3, p. 260-279, Maio 1995.

LIOUKAS, C. S.; PAPADAKIS, V. M. Strategic Decision Processes and Outcomes: Effects of context. **Academy of Management Best Conference Paper**, France, 2003.

LOVALLO, D.; SIBONY, O. The case for behavioral strategy. **McKinsey Quarterly**, Mar. 2010.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2009.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. 21, n. 2, p. 246-275, Jun. 1976.

NUTT, P. C. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, USA, v.29, p. 414-450, Set. 1984.

NUTT, P. C. Investigating the Success of Decision Making Processes. **Journal of Management Studies**, USA, v. 45, n. 2, p. 425-455, Mar. 2008

PETTIGREW, A. **The Politics of organizational decision making**. London: Tavistock, 1973.

PINFIELD, L. T. A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. 31, n.3, p.365-388, Set. 1986.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA**, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p. 305-322, Jul./Dez. 2005.

SIMON, H. A.; NEWELL, A. **Human problem solving**. USA: Prentice – Hall, 1972.

SIMON, H. A. **The new science of managerial decision**. 3 ed. New York: Harper and Row, 1960.

SIMON, H. A. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, USA, v.1, n.1, p. 57 - 64, Fev. 1987.

SWAINE, A. Going High Tech. **Insurance & Financial Meetings Management**, Nov./Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.themeetingmagazines.com/index/tabid/355/Default.aspx>>. Acesso em: 05 Aug. 2012.

WALLENIOUS, J. et al. Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: Recent Accomplishments and What Lies Ahead. **Management Science**, USA, v.54, n.7, p. 1336-1349, Jul. 2008.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. **Administrative Science Quarterly**, USA, v.38, n.3, p. 357-381, Set. 1993.

WOICESHYN, J. “Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. **International Journal of Strategic Management**, Canada, v.42, n.3, p. 298 -319, Jun. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.