



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão



PROPOSTA DE DISSERTAÇÃO  
**MAPEAMENTO DOS INDICADORES ESSENCIAIS  
PARA DIAGNÓSTICO E SUPORTE  
AO PROCESSO DECISÓRIO**

EDIMARA MEZZOMO LUCIANO

Orientadores: Prof. Henrique M. R. de Freitas

Prof. João Luiz Becker

Porto Alegre, abril de 1999

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO: compreender a decisão para melhor decidir	5
2. OBJETIVOS	8
2.1. Geral	8
2.2. Específicos	8
3. DECISÃO, DECISORES E AS ORGANIZAÇÕES	9
3.1. Decisões e consultoria : a visão de <i>alguém de fora</i>	9
3.2. Teoria, consultoria e processo decisório	10
3.3. A decisão nas diversas áreas da empresa	12
3.3.1. A decisão na área de marketing	12
3.3.2. A decisão na área de produção	13
3.3.3. A decisão na área de pessoal	15
3.3.4. A decisão na área financeira	17
3.3.5. Áreas integradas, decisão com múltiplas conseqüências	18
3.4. Hierarquia e complexidade da decisão	19
3.5. Percepções da decisão	21
3.5.1. A decisão racional: desejável, mas inatingível	22
3.5.2. Racionalidade limitada: a decisão possível	24
3.5.3. Modelo político: a decisão como um jogo de poder	26
3.5.4. Modelo de Jarroson: a decisão como um alerta	28
3.5.5. Intuição e decisão como componentes do processo decisório	29

4. MÉTODO DE PESQUISA	32
4.1. Desenho de pesquisa	32
4.2. Coleta de dados	33
4.2.1. Método	33
4.2.2. Unidade de análise e respondentes	34
4.2.3. Universo da pesquisa	35
4.2.4. Definição da amostra	36
4.2.5. Plano de aplicação	39
4.2.6. Instrumento	39
4.3. Análise dos dados obtidos	40
4.3.1. Análise qualitativa	41
4.3.2. Análise quantitativa	43
4.4. Validação	43
4.5. Resumo do método: fases e forma de coleta de dados	44
5. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	45
6. CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS	47
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: A decisão nos diferentes níveis hierárquicos	19
Figura 2: Tipos de decisão	19
Figura 3: Tipos de decisão por nível administrativo	21
Figura 4: O Modelo de Decisão Racional de Elster	23
Figura 5: O processo decisório, adaptado de Simon	25
Figura 6: As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório	26
Figura 7: Componentes de um processo decisório segundo Torres	30
Figura 8: desenho de pesquisa	32
Figura 9: Setores da indústria gaúcha	35
Figura 10: Cidades mais representativas em cada região do Estado	36
Figura 11: Distribuição de empresas por porte, região geográfica e setor de atividade	37
Figura 12: Valor da produção Industrial	38
Figura 13: Distribuição de questões por área funcional	39
Figura 14: Resumo do Método de Pesquisa	44
Figura 15: Cronograma de atividades	45
Figura 16: Resultados esperados	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Primeira lista de indicadores	54
Anexo 2: Segunda lista de indicadores	57
Anexo 3: Indicadores e situações de decisão	60
Anexo 4: Instrumento para coleta de dados	64
Anexo 5: Instrumento para mapeamento do processo decisório	66
Anexo 6: Empresas de médio e grande porte do Rio Grande do Sul	69
Anexo 7: Mapa Político do Rio Grande do Sul	74

## 1. INTRODUÇÃO: COMPREENDER A DECISÃO PARA MELHOR DECIDIR

Vivemos em uma sociedade onde cada vez mais as organizações empresariais adquirem importância: fornecem emprego, produzem bens e serviços, geram impostos, enfim, são um importante elo que sustenta e movimenta os setores econômicos e sociais. Drucker (1999) nos diz que as organizações são o centro da sociedade moderna e a maneira usada por ela para conseguir que as coisas sejam feitas.

Constantemente, os administradores tomam decisões que, sozinhas ou somadas, afetam um grupo, uma organização ou toda uma política. Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997) citam que a maneira como as organizações são geridas vai influenciar diretamente a sociedade. Bretas Pereira (1997a) salienta que, devido às grandes transformações que estão acontecendo no mundo atual, as decisões tomadas trazem consequências diretas e imediatas para a empresa e a sociedade. Podemos comprovar isso diariamente, observando a grande repercussão nos meios de comunicação, a respeito de decisões tomadas em empresas que, por seu porte, quantidade de empregos gerados e importância no contexto social, influenciam toda a comunidade onde estão inseridas e mesmo a vida de um país.

A empresa hoje é mais complexa e facilmente fragmentável (Motta, 1994), e o meio empresarial está cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo que as decisões sejam tomadas rapidamente - sob pena de perder oportunidades - mas de forma a expor a empresa o mínimo possível ao risco. A globalização e a competitividade demandam que as organizações possuam decisores que administrem hoje, atentos a mercados futuros (Prahalad e Hamel, 1995). Então, o administrador precisa decidir com rapidez e cautela, conduzindo sua empresa a manter e ganhar mercados, superar a concorrência, diminuir custos, entre outras atividades. Como dizem Bourgeois e Eisenhardt (1988), a pressão sobre o gerente é que ele decida rápido e com resultado de alta qualidade. No ambiente de aprimoramento tecnológico e científico atual, o processo de tomada de decisão torna-se cada vez mais multifacetado, pois tem-se feito mais perguntas, obtido mais respostas, enfim, aumentado o escopo das decisões. Sendo assim, adquire importância conhecer o que influencia o decisor no processo de tomada de decisão; caso se deseje interferir a favor do processo decisório ou do executivo, precisamos compreender como ocorre, o que o influencia, o que é valorizado, o que não é, o que poderia ser, enfim.

O processo decisório e sua importância na administração vem sendo estudado há décadas, porém, por depender de fatores que mudam ao longo do tempo (tamanho da

empresa, suas metas, cultura, concorrência, legislação, entre outros), ainda se mostra relevante tentar mapear o que realmente os decisores consideram importante na tomada de decisão. Isso na tentativa auxiliar o decisor a selecionar as informações essenciais sobre somente os itens chave a cada decisão, não gastando tempo com os dispensáveis ou sem valor agregado para determinada decisão. Além disso, possibilitaria melhor interação consultor-decisor, diminuindo a diferença entre a visão técnica do consultor e a visão sentimental do decisor, propiciando maior sinergia, elemento este importante desde o início do trabalho de consultoria, pois sabe-se que "...o primeiro encontro é determinante, pode levar o cliente a buscar os serviços de outra consultoria" (Gazeta Mercantil, 1989).

Todos os decisores buscam informações - em maior ou menor quantidade - antes de decidir, estas provêm dos diversos sistemas computacionais da empresa ou de fontes informais, são resumidas e formatadas, mas são sobre diversos aspectos ou departamentos da empresa. Em tempos onde cada vez mais as decisões precisam ser tomadas rapidamente, o decisor pode ter que decidir pressionado pelo tempo, mesmo sem ter analisado todas as informações pretendidas e sem ter formulado diversas alternativas. Segundo Bretas Pereira (1997a), o excesso de informações confunde e atrasa o processo de mudança, e ater-se a detalhes insignificantes conduz à perda de tempo e da objetividade do trabalho; Jarroson (1994) coloca que discernir entre o que é realmente importante e conseguir 'ler' nos dados informações verdadeiramente interessantes é um desafio. Selecionar, entre as informações disponíveis, qual é relevante para a decisão a respeito de uma situação específica, possibilita decisões mais precisas, tomadas em menos tempo e focadas no problema certo.

O consultor ou assessor, através da interação com o decisor, e dispendo de referencial e instrumental adequado poderia conduzi-lo a considerar o que parece ser mais importante para cada situação.

Em mercados tão ágeis e turbulentos, a rapidez na tomada de decisão torna-se um requisito básico para que ela tenha resultados satisfatórios. Em decisões de nível estratégico, freqüentemente é considerada a opinião de consultores externos, que auxiliam a organização em todo o processo, desde o surgimento do problema até a escolha da alternativa. Sabendo quais são os pontos mais importantes a considerar em cada decisão, empresas de consultoria poderão realizar análises objetivas e contribuir com soluções específicas para planejamento, gerenciamento e execução de projetos, levando em conta o porte e a atividade da empresa, sua localização geográfica ou inserção cultural e seu

ambiente tecnológico. É importante considerar as peculiaridades, pois cada empresa é única e é por isso que a maior parte das soluções prescritivas, do tipo *pacotes*, não costuma ser bem aceita ou eficaz (Bretas Pereira, 1997b).

Decidindo com rapidez e menos incerteza, o decisor terá mais tempo para planejar ações futuras que possam dar à sua empresa uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes (Porter, 1990). A empresa que puder compreender o que influencia seus administradores, o que valorizam ou não no processo de tomada de decisão, vai adquirir vantagem competitiva em relação às demais, porque poderá decidir com maior precisão e rapidez. Sobretudo, terá uma melhor compreensão, percepção e condição de reflexão e diálogo. Também pode-se pressupor que a empresa será menos instável e exposta aos acontecimentos, ou seja, um ambiente onde todos sentirão mais segurança para trabalhar, clientes serão mais fiéis e fornecedores mais dedicados.

A questão de pesquisa, ou melhor, o foco da pesquisa é instrumentalizar e oferecer referencial ao consultor ou assessor, de forma a facilitar o diálogo com o executivo e melhor compreender, diagnosticar, enfim, mapear e orientar o processo decisório.

Na seqüência desta proposta, no item 3, serão tratados os principais conceitos relacionados ao processo decisório e a organização, temas deste trabalho. O item 4 abordará o desenho de pesquisa, o método e instrumento para coleta de dados e um plano para a efetivação da coleta de dados na amostra delimitada; também será explicitada a forma de análise dos dados, e a etapa de validação do resultado obtido. No item 5 será exposto o cronograma de atividades, bem como a descrição das fases já transcorridas. O item 6 abordará as contribuições da referida pesquisa.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Geral**

Propor um método de trabalho que possibilite a compreensão, o diagnóstico e o suporte ao processo decisório num determinado segmento empresarial do RS, pressupondo-se com isto também facilitar a interação consultor-executivo.

### **2.2. Específicos**

- Identificar, através de revisão de literatura, de experiência prática e de aplicação piloto, um conjunto de indicadores gerenciais essenciais ao processo decisório, nas diferentes áreas da gestão (recursos humanos, marketing, produção, finanças, etc.);

- Conceber um modelo de relacionamento lógico ou mesmo matemático entre os indicadores identificados, o qual permitirá compreender os decisores quanto às suas necessidades de suporte ao processo decisório, isto constituindo um referencial para confrontar novas situações;

- Derivar desse modelo as bases para a definição de um método de trabalho, na forma de um instrumento, bem como instruções de uso, que possibilitem orientar o diagnóstico e o suporte ao processo decisório.

### 3. DECISÃO, DECISORES E AS ORGANIZAÇÕES

Decisões são tomadas a todo instante nas organizações, elas "...constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores" (Emmerich, 1962, p. 161), e são uma "...atividade crucial para as organizações" (Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997). Morgan (1996, p. 171) ressalta que "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões", e Simon (1947) cita que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Decidir é basicamente escolher um método de ação, "... toda decisão é uma opção entre alternativas; se não há possibilidade de escolha, não há decisão, há apenas um fato". (Bretas Pereira, 1997a, p. 173). Decisões são tomadas em todos os níveis da hierarquia organizacional, diferindo em complexidade e risco, sendo estes maiores nas decisões tomadas em níveis estratégicos. A necessidade de que toda a empresa pudesse decidir surgiu durante a Primeira Guerra Mundial, que demandava decisões descentralizadas e quase que imediatas, sob risco de perder a batalha. "O processo decisório teve que ser direcionado para escalões mais baixos da organização" (Drucker, *in* Exame, fev. 1999).

Devido à sua importância na organização, o processo decisório vêm sendo estudado há décadas e, como todo processo de conhecimento, vem evoluindo progressivamente com a colaboração de diferentes estudos<sup>1</sup>, dando novas perspectivas ao tema com o intuito de compreendê-lo em meio ao contexto da organização e todas as suas particularidades.

#### 3.1. Decisões e consultoria : a visão de *alguém de fora*

Atualmente, é bastante comum a intervenção de empresas de consultoria em organizações, principalmente de médio e grande porte, com o objetivo de analisar a situação organizacional e emitir pareceres acerca de assuntos de uma determinada especialidade.

---

<sup>1</sup> Podemos citar, entre outros: Macadar, 1998; Zanela, 1999; Freitas, Becker, Zanela, Macadar, Moscarola, Jenkins, 1998; Freitas, Jenkins, Moscarola, Becker, Zanela, Macadar, 1998; Freitas, Moscarola, Jenkins, Becker, Zanela, Macadar, 1998.

Segundo Bretas Pereira (1997b), uma empresa requer a ajuda de um consultor quando percebe que:

- tem um problema, um desconforto, um incômodo ou uma insatisfação que o impele a um processo de mudança, mas essas sensações são vagas e o decisor não consegue identificar sozinho o que ou como fazer para resolver problema;
- precisa mudar algo para torná-la melhor ou mais efetiva, mas tem medo de enfrentar as conseqüências dessa mudança, então, busca ajuda para enfrentar o desafio da melhor maneira possível.

Neste processo, é proveitosa e esclarecedora a visão *de alguém de fora*, que seja capaz de auxiliar a empresa que apresenta uma disfunção a reencontrar o seu foco ou seu caminho, provendo seu crescimento, desenvolvimento e maturidade. Porém, para que a ótica parcial do consultor não comprometa o trabalho, é necessário que o consultor proceda com “visão sistêmica”, e que ocorra ampliação constante de sua acuidade perceptiva e flexibilidade na forma de enxergar e tratar os problemas (Bretas Pereira, 1997b).

Contrariamente a muitas concepções, uma consultoria não pode fornecer prescrições ou receitas prontas, mas sim trabalhar junto com o cliente, ajudando-o a efetuar escolhas sensatas, respeitando sempre a autonomia de suas decisões. “Posturas participativas ... propiciam soluções mais adequadas e satisfatórias do que as prescrições, interpretações e instruções” (Bretas Pereira, 1997b, p.8). Segundo a mesma autora, em um trabalho repleto de desafios como a consultoria, é necessário distância e proximidade ao mesmo tempo, pois é tênue a linha que separa a demonstração de conhecimento com exibicionismo, a isenção da frieza, a liberdade de decisão do cliente com descaso por parte do consultor, e a assertividade com arrogância. “O consultor tem que ser forte em sua individualidade para ser separado do cliente sem deixar de ser responsável e dedicado” (p.9).

### **3.2. Teoria, consultoria e processo decisório**

O processo decisório torna-se a cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros, de perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes. Para Motta (1994), os decisores decidem através de interações diversas, ações isoladas e opiniões às vezes pouco coerentes, quase sempre envoltas em grande incertezas, em ambientes turbulentos,

sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda soluções quase que imediatas.

Devido às várias implicações das decisões tomadas, processo decisório e atividade de consultoria são atividades cada vez mais complexas. Sendo assim, seria útil a consultores e decisores disporem de meios para saber que aspecto de uma decisão sobre determinado assunto pode representar maior importância que outro, devendo, portanto, ser levado em conta. Isso pode ser feito analisando a opinião dos decisores e tentando captar o que estes consideram importante durante o processo de tomada de decisão, porque consideram tais pontos em detrimento de outros, bem como a intensidade de importância que atribuem a cada um.

De acordo com Monks, (1985, p.12), as pessoas não precisam ser gerentes natos para fazerem um bom trabalho, "o estudo, o treinamento científico e a prática podem realçar a capacidade de alguém para tomar decisões boas e lógicas". Então, o que pode ser feito é adquirir conhecimentos e domínio de técnicas, que se traduzam em atitudes positivas para, no momento de tomar uma decisão, melhor identificar o problema, colher, classificar e analisar informações, inventariar os meios, relacionar e avaliar as alternativas e, finalmente, decidir. Se o problema não estiver devidamente definido e a estratégia não estiver corretamente traçada, provavelmente nenhum método será eficaz e toda atuação do consultor será inútil.

Os decisores precisam saber lidar com a incerteza, arcar com as conseqüências das decisões e ainda demonstrar acuidade perceptiva, capacidade de análise crítica e de resolução de problemas surgidos, com agilidade e eficácia (Bretas Pereira, 1997b). Isto não é uma tarefa fácil, por isso a importância de que os consultores possam ajudar os administradores a pensar clara e objetivamente, selecionar informações suficientes e adequadas, determinar alternativas, escolher a melhor delas e avaliar suas conseqüências.

Deve ser possível, tanto em decisões individuais ou em grupo, prover o consultor de um método de ação que lhe auxilie a conduzir debates, orientar conclusões, destacar pontos principais, apresentar sugestões e encaminhar soluções mais adequadas. Isto sem prescrever o que a pessoa deva considerar, mas conduzindo a decisão, dizendo o que o decisor poderia considerar, dando pistas de uma possível ação mais correta.

### 3.3. A decisão nas diversas áreas da empresa

Como forma de sistematizar atividades, as organizações geralmente são divididas em áreas, também conhecidas como departamentos, setores ou funções administrativas. Estas áreas subdividem-se em outras, sendo que essa divisão varia em cada empresa; as mais freqüentemente utilizadas são a de marketing, produção, pessoal e financeira, existindo outras nem sempre estabelecidas formalmente.

#### 3.3.1. A decisão na área de marketing

Marketing pode ser sumariamente definido como o processo de atrair e manter clientes. Mais do que isso, administração de marketing é criar e desenvolver produtos que possam melhorar a qualidade de vida do consumidor, procurando sempre manter ou aumentar as vendas e a participação no mercado. Segundo Kotler (1994), administração de marketing é “levar os bens e serviços certos para as pessoas certas, nos locais adequados e no tempo preciso, adotando as comunicações e ferramentas de promoção corretas” (p. 30).

A economia mundial vem enfrentando uma transformação radical nas últimas décadas, onde as distâncias culturais e geográficas estão sendo reduzidas, permitindo que as empresas ampliem significativamente seus mercados. Com isto, a aplicabilidade do marketing evoluiu de uma simples função de vendas para um complexo grupo de atividades, mudando a concepção de *satisfazer as necessidades* para *satisfazer os desejos* do consumidor, pois à medida em que a oferta de produtos aumenta, os consumidores tornam-se mais seletivos em sua escolha. Outra mudança inevitável foi a de considerar não só preço, mas a marca e diferenciação por esta proporcionada.

De forma geral, marketing é a função da empresa encarregada de definir os consumidores-alvo e a melhor maneira de satisfazer as necessidades e desejos destes, de forma competitiva e rentável para a organização. Mais especificamente, as decisões na área de marketing envolvem atividades como:

- desenvolver atividades de identificação das necessidades dos clientes, transformando-as em requisitos de qualidade;
- definir as características do produto: *design*, composição, preço de venda (geralmente definido em conjunto com a área financeira), utilidade, facilidade de uso, etc.;

- estabelecer estratégias de posicionamento do produto no mercado, considerando poder aquisitivo e cultura, entre outras variáveis;
- captar novos mercados e clientes;
- concretizar campanhas publicitárias, eventos e brindes;
- pesquisar e desenvolver novos produtos;
- perceber eventuais mudanças de comportamento, necessidades ou expectativas do consumidor, através de pesquisas de mercado;
- manter elevado nível de qualidade (junto com o setor de produção) e consolidar a marca junto à seus clientes.

Várias dessas atividades geralmente são terceirizadas, como a criação e execução das campanhas publicitárias (cabendo à contratante somente a supervisão) e a pesquisa de mercado.

Numa abordagem sistêmica, o papel do marketing na organização pode ser compreendido como a interação de múltiplas atividades, com o objetivo de satisfazer os desejos e necessidades do consumidor. O ponto fundamental para atingir as metas organizacionais é fazer isto de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes, procurando antecipar-se às necessidades do mercado.

### **3.3.2. A decisão na área de produção**

O surgimento da produção industrial baseada no uso intensivo de máquinas e no surgimento de fábricas foi uma das contribuições da Revolução Industrial. Essa abrupta transformação no mundo resultou no crescimento econômico e político de certos países, devido à sua capacidade de produção.

Até a Segunda Guerra Mundial, a área de produção era aquela que possuía maior prestígio nas empresas e na sociedade, e recebia mais atenção que as outras áreas funcionais da empresa. Aos poucos, a sociedade foi tendo seus problemas de produção resolvidos, e passou-se a dar menor atenção à administração da produção. Estima-se que, por um longo tempo, a sociedade não terá problemas em produzir, mas mesmo assim as empresas continuarão a ter problemas de produção, requerendo toda capacidade de seus dirigentes para sobreviver à competição com as empresas de seu país e do mercado internacional.

Isto porque nos últimos anos, a produção se tornou um grande diferencial competitivo entre as empresas, devido ao avanço da tecnologia. A importância dos sistemas de produção é destacada por Monks (1985, p.1), quando diz que “as atividades de produção constituem a base do sistema econômico de uma nação, uma vez que elas são responsáveis diretas pela transformação dos recursos de capital, materiais e humanos, em bens e serviços de maior valor”. Para Moreira, é o “campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção” (1996, p.3).

Segundo Monks (1985), produção é a atividade de transformação de matéria-prima em utilidades necessárias ao consumidor. Esta função segue o fluxo de entrada (capital + trabalho + tecnologia + necessidades de mercado), passando pelo processo de transformação (monitoração da saída + ajustes no processo + ajustes de entrada), até chegar à saída (produtos/serviços + sucata + novas tecnologias + energia). O processo conta ainda com um controle, que irá realimentá-lo e monitorá-lo com todas as informações necessárias para a sua eficiência e eficácia.

Como atribuições, a administração da produção precisa reunir os insumos em um plano de produção aceitável que realmente utilize os materiais, a capacidade e o conhecimento disponíveis nas instalações de produção. Segundo Moreira (1996), Slack (1997) e Monks (1985), o decisor responsável pela produção, geralmente precisa:

- entender os objetivos estratégicos da produção, desenvolvendo uma visão clara do papel exercido na organização e definindo como contribuir para que os objetivos sejam atingidos;
- criar produtos ou reprojeter os já existentes, definindo a forma, aspecto e composição, bem como os processos de produção;
- atualizar instalações e recursos, planejando o arranjo físico adequado;
- traçar o planejamento da produção, decidindo sobre o melhor emprego dos recursos, assegurando a execução do que foi previsto;
- pressupor a demanda por seus produtos;
- controlar compras e estoques;
- definir uma logística que vise controlar e otimizar os fluxos físicos entre os elos da cadeia de suprimentos, ligando empresas, clientes e fornecedores, dentro dos objetivos estratégicos definidos;

- desenvolver uma consciência ecológica;
- melhorar permanentemente o desempenho das operações de forma a:
  - aumentar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes;
  - diminuir custos de produção, desperdícios e poluição ambiental;
  - prevenir falhas;
  - proporcionar entrega rápida.
- monitorar o ambiente econômico, social e político;
- avaliar o desempenho competitivo da empresa e de seus concorrentes.

Cabe ressaltar que as funções descritas podem isoladamente ser bastante complexas, e suas especificidades não serão descritas, pois fogem ao escopo deste trabalho.

Com base em suas atribuições, pode-se verificar que a administração da produção é uma tarefa de suma importância para a organização, pois de seu êxito obtém-se bens e serviços ao consumidor, que retornarão à empresa como capital.

### **3.3.3. A decisão na área de pessoal**

Durante muito tempo, as funções do setor de recursos humanos eram vistas apenas como admitir e demitir pessoas. Muitos funcionários trabalhavam insatisfeitos durante anos, sem saber os objetivos da empresa e os seus objetivos pessoais enquanto parte da empresa.

Com o aumento da competitividade entre as empresas, os funcionários foram compreendidos na sua real importância, para Bergamini (1997), os funcionários são um elemento facilitador ou impeditivo da chegada aos objetivos organizacionais. Assim, a função do setor de pessoal não pode ser considerada somente um conjunto de procedimentos de como admitir, demitir, avaliar, desenvolver e recompensar as pessoas. Mais que isso, precisa atrair pessoas com talentos, que assumam responsabilidades e desafios, sendo leais à organização.

Basicamente a função do setor de pessoal consiste em:



- recrutar e selecionar pessoas, buscando a pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados aqueles que mais se encaixam no perfil esperado, tendo em vista as necessidades da organização.

- recompensar o trabalho exercido através de salário ou benefícios, sendo que estes tem o objetivo de poupar o funcionário de esforços e preocupações. Entre os principais benefícios concedidos aos funcionários estão transporte, alimentação, assistência médico-hospitalar e odontológica, planos de seguridade social ou de complementação de aposentadoria, associação de funcionários.

- manter os funcionários na empresa, através de um bom ambiente de trabalho, tanto físico como ambiental, além de fazer com que o funcionário se sinta parte da organização, conhecendo seu papel como membro desta, tentando conciliar seus objetivos pessoais aos da organização. Também é importante melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, para que os funcionários possam fazer sugestões e pedidos, e o alto escalão saiba o que realmente seus funcionários sentem sendo parte daquela organização.

- desenvolver as potencialidades do funcionário, buscando criar internamente pessoas capazes de assumir mais responsabilidades e conduzir a empresa ao crescimento. O desenvolvimento é confundido com treinamento, sendo este restrito a atividades operacionais, como manuseio de máquinas e equipamentos. Bergamini (1997) cita que em algumas atividades é necessário simplesmente treinar, mas mesmo assim, o funcionário precisa saber qual a importância do produto daquela máquina para a organização, e qual a importância dele, como operador daquela máquina. É preciso um processo constante de qualificação, para que os funcionários possam acompanhar as necessidades impostas pelos novos cenários políticos e econômicos. Para Caravantes (1993), o desenvolvimento das potencialidades e o processo de autodescobrimento nunca terminam.

- avaliar o desempenho do indivíduo no seu cargo, a fim de estimular ou julgar suas qualidades. Também é um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário à organização ou ao cargo que ocupa, dissonâncias, má alocação de pessoas com potencial mais elevado, motivação.

A função de recursos humanos é uma atividade fundamental, pois disponibiliza e administra recursos para todos os setores. Segundo Caravantes (1993), as organizações, independente de seu tamanho, são extensões do homem, produto e obra da sua imaginação. Portanto, as decisões tomadas no setor de pessoal devem sempre buscar a

pessoa ideal para cada cargo, possibilitando assim, maior produtividade e crescimento na organização.

#### **3.3.4. A decisão na área financeira**

A administração financeira pode ser entendida como a captação, aplicação e distribuição eficiente dos recursos financeiros, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e metas, saldando em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e buscando lucro. Além disso, precisa captar recursos de terceiros, analisar as aplicações mais interessantes para a empresa, interpretar as demonstrações financeiras e manter-se atualizada em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras. Isso tudo em cenários de aumento ou declínio súbito nas vendas, expansão ou retração do mercado, elevação dos preços, concorrência, inflação, alterações na política governamental e inadimplência.

Para tentar *prever* e controlar todas essas variáveis, o setor financeiro faz um planejamento detalhado, buscando monitorar constantemente o lucro, faturamento, custo fixo e variável, liquidez, rentabilidade de produtos e operações, endividamento e patrimônio. Através do planejamento financeiro, busca-se obter equilíbrio entre receita e despesas, com isso aumentando o capital de giro. Isso possibilita mais prazo de pagamento aos clientes e mais liquidez para operações de curto prazo.

Segundo Gitman (1987), a extensão e a importância da função financeira dependem, em grande parte, do tamanho da empresa. Quanto maior, mais operações são efetuadas diariamente, além de investimentos de maior risco, como fusões, incorporações e aplicações no mercado de capitais. Nestes investimentos de grande soma, o desafio é projetar o retorno sobre o investimento e determinar o grau de risco.

Com a globalização dos mercados, as responsabilidades do setor financeiro aumentaram, pois agora é preciso administrar também mudanças de câmbio e diferentes tributações de um mesmo produto em diferentes países. As decisões tomadas no setor financeiro são as que chamam a atenção de maneira mais rápida, pois seus reflexos são imediatamente sentidos em toda os setores da organização.

### 3.3.5. Áreas integradas, decisão com múltiplas conseqüências

A visão sistêmica da empresa (Senge, 1990) possibilita compreender que as decisões tem conseqüências diretas em muitas atividades da empresa. Se o departamento financeiro demora para aprovar uma liberação de crédito, certamente não terá problemas com a cobrança, porém, o departamento de vendas corre o risco de perder um bom cliente. Durante a análise de concessão do crédito, a busca por inúmeras alternativas e informações sobre o cliente pode atrasar ou comprometer todo o processo de venda e retenção do cliente. Contrariamente à visão restrita da cobrança, é necessário pensar no departamento financeiro e na empresa como um todo: a decisão sobre a concessão ou não do crédito vai influenciar diretamente a liquidez da empresa. E, numa decisão sobre liquidez ou sobre qualquer outro assunto, é importante saber o que considerar, a fim de que toda a organização obtenha melhores resultados.

Observando as atribuições de cada divisão da empresa, seja esta chamada de departamento, setor ou função administrativa, verifica-se a repetição de algumas atividades em áreas distintas. Isso ocorre porque os departamentos precisam trabalhar juntos em diversas decisões. Como exemplo, temos a definição do *design* e a fixação do preço final de um produto, atividade conjunta de marketing e produção; os pesados investimentos em marketing são submetidos à aprovação do financeiro; a escolha de equipamentos e o uso de horas extras precisam ser definidos em conjunto pela produção e financeiro. Mas e o departamento de pessoal? Este está implícito em todas as atividades, pois somente pessoas satisfeitas poderão realizar as demais atividades da empresa com empenho. Para isso, é necessário bom recrutamento, incentivos para a expansão de capacidades, condições de trabalho e remuneração adequadas.

Mais que terem igual importância, é preciso que o departamento financeiro, o de produção, marketing e pessoal e as demais áreas da empresa trabalhem em sintonia, buscando o crescimento e desenvolvimento, satisfação de clientes, obtenção de vantagens competitivas e melhoria de qualidade. Kotler (1994, p.54), cita que o sucesso de uma empresa não depende apenas do desempenho de cada departamento, mas também de como as atividades interdepartamentais são realizadas. Segundo ele, “muito freqüentemente os departamentos agem para maximizar seus próprios interesses em vez dos interesses da empresa e dos consumidores”.

### 3.4. Hierarquia e complexidade da decisão

A hierarquia organizacional vem cada vez mais apresentando "estruturas rasas" (Lemos & Caravantes, 1994, p. 165), e faz com que se tome decisões em todos os níveis da empresa. Bretas Pereira cita que "a antiga figura do gerente estratégico, privativa da alta direção, não existe mais; hoje todos os gerentes são estratégicos, tomam decisões transformadoras" (1997a, p. 108). Essa compreensão do processo decisório pode ser representada pela seguinte figura:



FIGURA 1: A DECISÃO NOS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS - MODELO DA PIRÂMIDE (FREITAS, BECKER, KLADIS E HOPPEN, 1997)

As decisões tomadas têm pesos e conseqüências distintas, dependendo do nível hierárquico. Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997, p.55) citam que "o que difere no peso que cada participante tem no estabelecimento dos objetivos da organização é o seu poder de decisão que normalmente, se concentra nas mãos de seus gerentes."

No dia-a-dia da organização, o decisor depara-se com dois tipos de decisão: as programadas e as não-programadas. Simon (1977), considera que as decisões formam um *continuum*, que vai das decisões extremamente programadas às extremamente não-programadas.

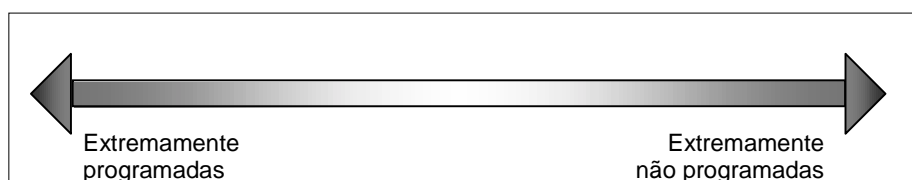


FIGURA 2: TIPOS DE DECISÃO (SIMON, 1977)

Decisões programadas são aquelas repetitivas e rotineiras, existindo procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem; exigem do decisor processos razoavelmente simples, envolvendo memória, hábitos e manipulação simples de símbolos e coisas. Para Bretas Pereira (1997a), são microdecisões tomadas de maneira repetida e programada pelas normas, regulamentos, procedimentos e padrões; são prescritíveis e previsíveis pela estrutura organizacional e passíveis de serem informatizadas. Embora existam em grande quantidade, suas conseqüências são menos desgastantes do que as não programadas, pois são de baixo risco e geram somente mudanças evolutivas.

As decisões não programadas, segundo Simon (1977), são situações novas, desestruturadas, onde não há um procedimento estabelecido, e nas quais o decisor precisa fazer algum tipo de julgamento. Para Motta (1996), as decisões não programadas exigem do decisor discernimento, intuição e criatividade, devido à complexidade, volatilidade, hostilidade e imprevisibilidade do ambiente externo às organizações. Para Bretas Pereira (1997a), flexibilidade e criatividade são fundamentais neste tipo de decisão.

Nas organizações, geralmente é destinado mais tempo e reflexão às decisões não-programadas, pois, ao contrário das programadas, geralmente são de alto risco e geram “uma grande revolução na vida das pessoas ou das empresas” (Bretas Pereira, 1997a). Apesar de aparentemente incorrerem em riscos menores, é preciso ficar atento também às programadas, pois tudo o que ocorre freqüentemente e já faz parte da rotina pode ter efeito supressor sobre outros elementos. Isso é chamado de *supressão perceptiva* (Bretas Pereira, 1997a) e inibe a dimensão sistêmica do problema, fazendo com que a reação a este seja sempre a já prescrita pela organização. Assim, não são consideradas novas alternativas ou mesmo o fato da freqüência desta situação representar um problema para a organização.

Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997) partindo da idéia de Simon, dividem as decisões não-programáveis em conhecidas e inéditas. As decisões não-programáveis inéditas são aquelas onde a situação é totalmente nova, e as decisões não-programáveis conhecidas são aquelas em que o decisor já enfrentou situações semelhantes, portanto, existe uma certa experiência.

Os tipos de decisão de acordo com cada nível da organização podem ser assim demonstrados:

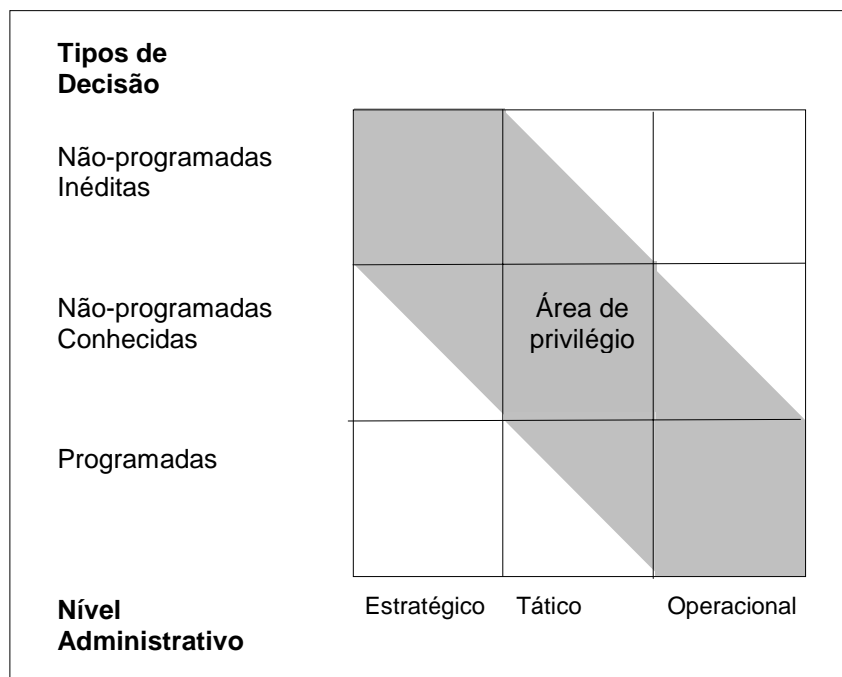


FIGURA 3: TIPOS DE DECISÃO POR NÍVEL ADMINISTRATIVO  
(FREITAS, BECKER, KLADIS E HOPPEN, 1997)

A decisão é totalmente programável quando no nível operacional e, conforme desloca-se para o nível estratégico, sua complexidade aumenta, caracterizando-se parcialmente por decisões não-programadas mas conhecidas, sendo a maioria não-programadas e inéditas. Este trabalho busca compreender como os decisores tomam decisões, e é uma tentativa de ajudar o decisor de nível estratégico, que depara-se quase que unicamente com decisões não-programadas e inéditas.

### 3.5. Percepções da decisão

Desde que Simon criou a teoria da racionalidade limitada, exemplificando-a em um modelo de processo decisório, seguiram-se muitas percepções e modelos que descrevem as etapas do processo decisório. Bethlem (1987) cita, além do modelo clássico de Simon, os seguintes: o modelo militar, Kepner e Tregoe, Creative Problem Solving Institute, Guildford, Minstzberg e o modelo de Pesquisa Operacional. A estes, podemos juntar outros modelos

ou visões do processo decisório, como o modelo de Elster (1984), modelo político (Motta, 1996; Morgan, 1996), lata de lixo (Eisenhardt e Zbaracki, 1992) e as visões de Jarroson (1994), Torres (1994) e Anastassopoulos (1991).

Neste documento, o processo decisório é abordado de acordo com cinco percepções: a racionalidade, a racionalidade limitada, o modelo político, o modelo de Jarroson e o de Torres. A *decisão racional* foi a primeira visão do processo decisório e, com isso, torna-se fundamental o seu estudo. Como evolução a este pensamento, surgiu a *racionalidade limitada*, proporcionando uma nova abordagem, bem mais realista que sua precursora. Sendo o processo decisório atividade básica nas organizações, é fundamental considerar a decisão como envolta e dependente nos jogos de poder intrínsecos às organizações. A percepção de Jarroson é que nem sempre o melhor é decidir, em algumas situações deve-se avaliar, antes de tudo, a relevância de determinada decisão e as conseqüências se esta não for tomada; além disto, a necessidade de tomar uma determinada decisão pode significar um alerta da necessidade de mudanças, dando novas idéias e encorajando um comportamento proativo. Torres entende a decisão como uma atividade composta por uma fase estruturada e outra não estruturada, que depende de julgamentos subjetivos.

Cada concepção de processo decisório apresenta um elemento diferente das outras, e assim, complementam-se, contribuindo para uma melhor compreensão do processo decisório e das ações do decisor.

### **3.5.1. A decisão racional: desejável, mas inatingível**

A primeira abordagem da teoria da decisão foi a da decisão racional. Por ela, acreditava-se que o indivíduo, ao tomar uma decisão, conseguia enumerar todas as possíveis alternativas identificando-as de acordo com sua importância e conseqüência, selecionar todas as informações necessárias, e, baseado nisso, tomar a decisão correta. Essa teoria, originada em modelos econômicos, utilizava cálculos matemáticos e objetivava sempre a decisão ótima e a maximização de resultados. Tinha uma abordagem prescritiva, mostrando às pessoas como agir e predizendo que elas irão agir dessa forma (Elster, 1984).

Uma decisão racional, segundo Elster (1984), é o melhor modo de realizar o desejo de uma pessoa, considerando suas crenças e evidências, que devem existir em quantidade

razoável; ainda, se após determinada o que seria uma ação racional, a pessoa realmente tomou aquela decisão. A figura abaixo ilustra a decisão racional:

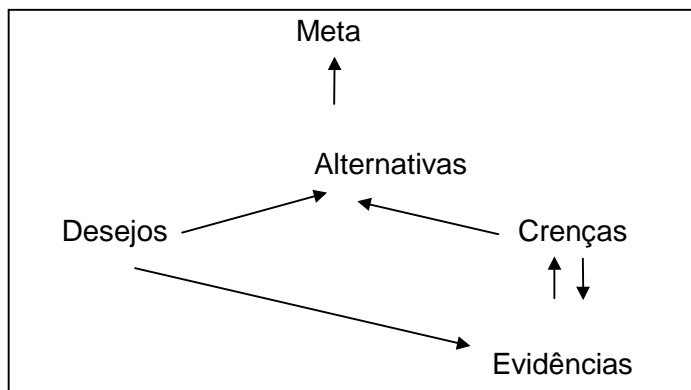


FIGURA 4: O MODELO DE DECISÃO RACIONAL DE ELSTER (1984)

Toda decisão tem metas e objetivos a alcançar, e este é o primeiro obstáculo: nem sempre sabemos formular corretamente nossos objetivos, por não sabermos qual é realmente o problema, e de acordo com Aktouf (1996), grande parte das decisões erradas surgem da formulação errada do problema. A partir da definição da meta almejada, partimos para a definição de alternativas, geralmente embasadas em informações. Devido a suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis, e nem sempre tem acesso a todas as informações úteis em dado momento.

Entre as várias alternativas, as crenças irão influenciar na preferência a uma ou outra alternativa. As crenças são legitimadas pelas evidências, que geralmente são escassas ou obscuras, além de implicitamente influenciadas pela crença intrínseca do decisor. Se houvessem tantas evidências que determinada alternativa é a mais indicada para alcançar a meta proposta, considerando as crenças, a decisão seria mais fácil. Segundo Feyerabend, citado por Elster (1984), uma teoria pode ser incompatível com a evidência não por encerrar incorreção, mas porque a evidência está contaminada.

A existência de algo a ser decidido inicia com o desejo de atingir a meta proposta. Sem ele, nada ou pouco ocorre, porque o desejo é o provocador da ação, e, sendo assim, tem grande influência sobre ela. Porém, mecanismos inconscientes podem confundir meus desejos: o *wishfull thinking* e a *ganância*. O *wishfull thinking*, citado por Elster (1984), é acreditar que os fatos são como eu gostaria que eles fossem, e a *ganância*, citada por



Aktouf (1996) é uma tendência a desejar sempre além das necessidades. O primeiro mecanismo pode confundir a realidade, bloqueando ou acentuando desejos e evidências; o segundo gera impulsos em demasia, e, sendo o impulso o motor do desejo, se este estiver errôneo o desejo será errôneo. Elster ainda acrescenta que a teoria da decisão racional pode falhar por haverem diversas ações que sejam igual e otimamente boas, ou não haver nenhuma ação que seja ao menos tão boa quanto as demais.

Muitas são as críticas ao racionalismo. Miller (1996) diz que ele tende à inércia e não promove mudanças radicais, necessárias quando a organização está em situação de crise. Peters e Waterman, (*in* Motta, 1996) citam que o racionalismo conduz à paralisia, à complexidade e dificuldade de inovação, e que o sucesso e a excelência empresarial passam longe dele.

### **3.5.2. Racionalidade limitada: a decisão possível**

Herbert Simon, na década de 50, formalizou o conceito de racionalidade limitada, considerando que os indivíduos são racionais, mas possuem uma racionalidade limitada, buscando a melhor decisão possível e não a ótima. Pelo pensamento racional, o decisor possui todo o controle do problema e consegue enumerar alternativas, a partir das quais irá escolher a solução ideal, considerando o processo decisório uma escolha entre variáveis conhecidas, mensuráveis e calculáveis.

Diferentemente, as decisões são tomadas em ambientes turbulentos, com quantidade muito grande de variáveis e implicações, todas em constante mudança (Motta, 1996), e, além disso, a decisão tem um momento limite para ser tomada. O planejamento exaustivamente racional pode desperdiçar o tempo que teríamos para agir, por tentativa e erro (Araujo Santos, 1996). Não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas, em algum momento é preciso agir, porque sempre estaremos correndo riscos. Segundo Elster, (1984), há um risco em agir cedo demais, com informação de menos, e um risco de protelar até que seja tarde demais. Simon (1947), completa essa idéia, dizendo que o ótimo é inimigo do bom.

Contrário à decisão racional, Simon elaborou uma teoria de decisão mais próxima da realidade, considerando as dificuldades por aquela negligenciadas. Ele limita o conceito de racionalidade, que a associa à perfeição decisória, porque somente se fosse possível

absorver todas as alternativas e processar todas as informações, seria possível decidir racionalmente. Como este ideal é possível somente em um número muito restrito de decisões, atribui ao decisor uma racionalidade limitada, já que ele não dispõe de todas as informações nem de capacidade intelectual que permita elencar todas as soluções possíveis, além de ser influenciado por seus valores e pelo ambiente. Segundo Damasio (1996), quando decidimos o que vamos fazer, há uma mistura muito humana de fatos e processos de raciocínio lógico, mas também de processos de sinais emocionais que vêm da regulação biológica e auxiliam a lógica. A escolha ideal, então, é aquela possível num dado momento, pois nada é completo ou perfeito num ambiente tão turbulento.

O processo decisório pode ser melhor compreendido segundo o modelo expandido a partir de Simon (1947):

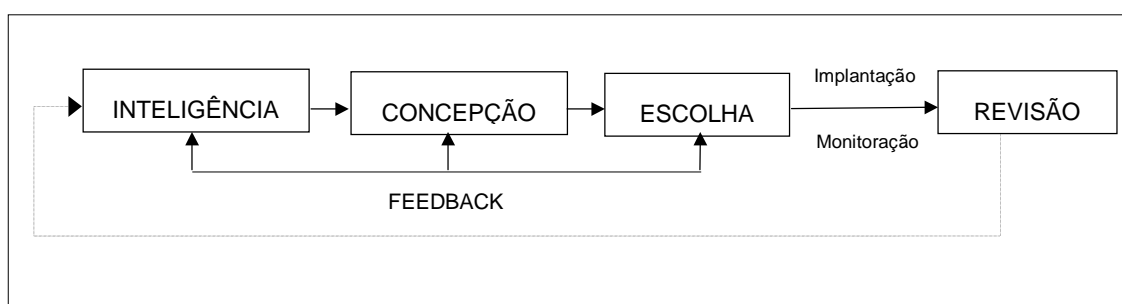


FIGURA 5: O PROCESSO DECISÓRIO, ADAPTADO DE SIMON (1947)

Na fase da inteligência ou investigação ocorre a exploração do ambiente, buscando identificar o problema e as variáveis relativas a ele. Nesta fase também ocorre a coleta de informações que possam embasar a decisão. A fase de desenho ou concepção é onde se formula e avalia as linhas de ação possíveis, para, na fase da escolha, optar por uma alternativa ou curso de ação. Entre estas fases ocorre *feedback* constante, possibilitando retornar de qualquer uma delas para as anteriores caso o decisor não se sinta satisfeito com as informações das quais dispõe em determinada fase.

Após a escolha de uma alternativa, esta será implantada e monitorada quanto a seus resultados. Na fase da revisão, esses resultados serão avaliados. Se não forem satisfatórios, a alternativa será readaptada, voltando-se então à fase de inteligência e retomando-se o processo.

Mesmo tendo sido uma grande evolução em relação à teoria racional, o pensamento da racionalidade limitada também apresenta algumas dificuldades ao decisor,

conforme nos mostram Kendall & Kendall (1991), apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997):

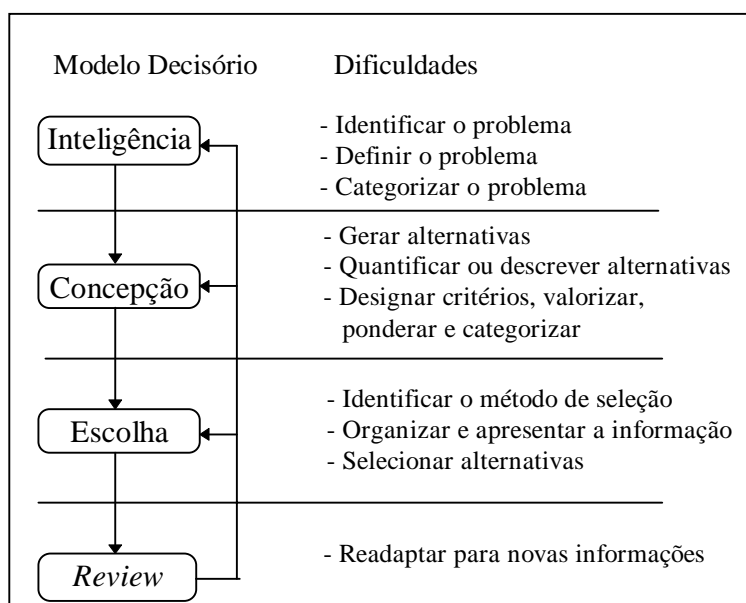


FIGURA 6: AS DIFICULDADES DO DECISOR EM CADA FASE DO PROCESSO DECISÓRIO (KENDALL E KENDALL, 1991, APUD FREITAS, BECKER, KLADIS E HOPPEN, 1997)

Apesar de ser considerada uma teoria comportamental da decisão, os trabalhos de Simon ainda são dentro de uma abordagem racionalista. Ele se refere à necessidade de cooperação em lugar da competição, em organizações onde os membros compartilham de um objetivo comum e trocam informações, mas não considera mais amplamente os aspectos subjetivos do decisor, a cultura da organização e as relações de poder presentes nas organizações.

### 3.5.3. Modelo político: a decisão como um jogo de poder

O modelo político de decisão originou-se na ciência política, a partir da observação do processo de tomada de decisão em instituições públicas. Indica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, status, idéias, informação, hierarquia ou função, enfim, qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação à outro.

Morgan (1996) diz que o jogo de poder nas organizações ocorre de um modo invisível a todos, exceto aos diretamente envolvidos. Miller (1996), menciona que os jogos de poder são disputados em uma arena, a qual somente pode ser visualizada parcialmente. Muitos autores (Petigrew, 1973; Wilson, 1982; Miller, 1996; Bretas Pereira, 1997a; Motta, 1996; Morgan, 1996) tem considerado o poder como o fator chave na tomada de decisão, pois está sempre presente na vida organizacional, direta ou indiretamente, implícita ou explicitamente.

Qualquer organização pode ser vista como uma estrutura de poder, onde os decisores têm diferentes metas, e os mais fortes vencem (Motta, 1996; Morgan, 1996) e, para tanto, utilizam-se de todos os artifícios de uma negociação política, como influência e coalizão, gerando conflitos internos. Os decisores providos de menor poder têm que se valer de grande espírito de negociação (Motta, 1997), a fim de ultrapassar restrições internas e externas impostas pelos decisores com maior poder e vencer os conflitos resultantes dessa negociação. Miller (1996) cita Barachrach e Baratz (1962), que falam da “não-decisão”, ou decisões não tomadas porque vão contra os interesses dos acionistas mais poderosos.

Morgan (1994), interpreta as organizações através de oito metáforas, sendo uma delas a de “organizações vistas como sistemas políticos”. Através dessa representação, ele analisa a política organizacional de maneira sistemática, focalizando as relações entre *interesses, conflito e poder*. Segundo ele, a manifestação de poder nasce quando as pessoas têm pensamentos divergentes e querem agir de forma diferente. Essa diversidade cria uma tensão que geralmente é resolvida por meios políticos: “a escolha entre diferentes caminhos de ação usualmente baseia-se nas relações de poder entre os atores envolvidos”.

Os *interesses* são um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. Sempre que os *interesses* colidem, surge o *conflito*. Este pode ser pessoal, interpessoal, entre grupos rivais ou coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nas funções, atitudes e estereótipos, ou surgir devido a recursos escassos. Pode estar implícito ou explícito, a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais.

Segundo Morgan (1996), uma das várias manifestações de poder nas organizações é o controle do processo decisório, e o indivíduo ou o grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência na

organização à qual pertence. Estes decisores manipulam a escolha de forma conveniente às suas intenções – quase sempre ocultas – a fim de criar os resultados que desejam.

Este controle, pode ocorrer em três elementos relacionados ao processo decisório: as *premissas* da decisão, o *processo* decisório e os *resultados e objetivos* da decisão. A forma mais comum de agir sobre as *premissas* é controlar as informações-chave a todo o processo, evitando ou postergando discussões, fazendo com que a decisão tomada seja por falta de outra opção ou por omissão. Atuar sobre o *processo* é definir quem vai decidir, em que momento, e a quem comunicar a decisão; uma interferência nesta etapa pode mudar o impacto sobre os resultados da decisão, pois variáveis importantes (momento e pessoas envolvidas) estão sendo controladas e podem mudar a opinião de alguns decisores. Influenciar os *resultados e objetivos* da decisão é outra forma de controlá-la. Um membro da equipe pode alterar o desenrolar de uma decisão ao ressaltar, com eloquência e persistência, a importância de alguns possíveis resultados em detrimento a outros. Segundo Morgan (1996), o poder influencia *quem* consegue algo, *o quê* consegue, *quando* e *como*, e as fontes de poder são ricas e variadas, “provendo aqueles que querem dirigir e 'agir de modo escuso’ “ (p.163).

Uma crítica ao modelo político é de que ele ignora a existência de elementos pertinentes ao decisor, como princípios, crenças, identidade, família e personalidade, e mesmo à organização, como cultura, valores, meta, situação ou tempo de existência da empresa.

#### **3.5.4. Modelo de Jarroson: a decisão como um alerta**

Jarroson (1994) considera que a decisão é tomada seguindo-se quatro momentos: alerta, instrução, ato e execução. O primeiro momento é o alerta emitido pelo ambiente, são sinais de mudança que chegam ao decisor. Após o alerta vem a fase da instrução, que se caracteriza pela coleta de informações e pela participação de *experts*, pessoas que acumularam mais experiências e informações sobre determinado assunto. O ato é a decisão em si, a escolha por uma opção em detrimento de outra, considerando que o decisor deve ponderar o que ele pode e o que não pode fazer. A execução da opção escolhida é o que faz chegar ao resultado do processo decisório.

O modelo decisório de Jarroson coloca pontos importantes, sobre a coleta de informações e a decisão em si:

- o decisor deve saber distinguir a informação objetiva da pessoal e, após isso, verificar se existem outras opções também importantes, mas inicialmente não elencadas;
- as deduções feitas a partir de dados quantificados não devem decidir no lugar do decisor, são uma referência importante, mas não devem ser os únicos elementos a serem considerados;
- o decisor deve ter uma visão de longo prazo, não considerando a decisão como algo só do presente da empresa;
- nem sempre a decisão é relevante, o decisor deve se perguntar sobre a importância da decisão antes de se preocupar com ela, e das conseqüências se ela for descartada.

O autor provoca uma reflexão maior na fase inicial do processo decisório, ressaltando que os sinais emitidos pelo ambiente podem dar idéia para novas metas, pode ser um indício de problema, mas também o presságio de uma oportunidade. Se estiver atento a estes sinais, o decisor pode agir por antecipação, considerando, antes da ação, as implicações positivas e negativas dessa ação.

### **3.5.5. Intuição e decisão como componentes do processo decisório**

Para Torres (1994), o ato de decidir deve ser entendido como um processo criado para orientar uma determinada decisão. A decisão pode ser caracterizada por um conjunto de componentes, que formam duas etapas:

- a parte estruturada é a seqüência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema. Existem alternativas, que serão submetidas a critérios, e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido.
- a parte não estruturada depende de julgamentos pessoais pouco objetivos, na maioria das vezes baseados na intuição, porque correspondem à parcela desconhecida da realidade.

Estas etapas ocorrem conforme exposto na figura abaixo:

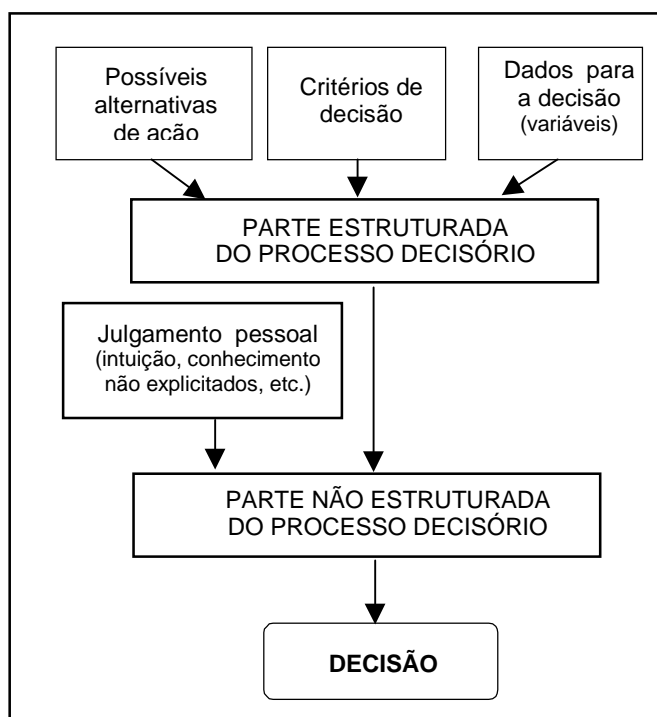


FIGURA 7: COMPONENTES DE UM PROCESSO DECISÓRIO SEGUNDO TORRES(1994)

Na verdade, não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas. Torres justifica a necessidade do julgamento pessoal, porque na maioria das vezes não conhecemos a realidade por completo, devido a sua complexidade e o tempo limitado para descobri-la. Damasio (1994), diz que nosso lado racional é completamente integrado ao emocional, não havendo como separá-los.

Independente do modelo de processo decisório considerado, todos têm fases em comum, e através do estudo dessas diferentes abordagens pode-se ter uma visão mais completa, visto que cada autor considera elementos diferentes. Todas as fases do processo decisório podem ser melhoradas de alguma forma.

Nossas decisões são tomadas dentro de uma racionalidade limitada, pois devido à limitações cognitivas e tempo limitado para decidir, não é possível coletar *todas* as informações, nem estabelecer *todas* as alternativas possíveis.

Se considerarmos o modelo de processo decisório de Simon, é possível colaborarmos para um melhor desenvolvimento da fase de inteligência, buscando reduzir a dificuldade em identificar, definir e categorizar o problema. Considerando o modelo político de decisão, é possível amenizar influências negativas de manifestações de poder como a manipulação do processo decisório de acordo com interesses individuais ou de um grupo. Pelo modelo de Jarroson, é preciso interpretar o alerta vindo do ambiente como uma oportunidade de novos rumos para a organização, utilizando para isso a experiência de *experts*. Do modelo de Torres conclui-se que é preciso uma tentativa de deixar a decisão mais estruturada, para que o decisor use menos o julgamento pessoal, contaminado por desejos, metas pessoais, pressões exercidas pelo poder, enfim, elementos que podem levá-lo a decidir de forma a expor-se mais ao risco.

Conhecendo melhor o processo decisório, é possível elaborar instrumentos que melhorem a fase de definição do problema (tendo visão sistêmica da decisão) e levantamento de informações (atendo-se somente àquelas fundamentais em cada decisão). Sabendo realmente qual é o problema, e tendo em mão em número de informações fundamentais e portanto, possível de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha.



## 4. MÉTODO DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ser realizada através do método experimental, survey ou qualitativo, sendo este último através de estudo de caso, observação participante ou pesquisa ação. Quanto à natureza ou estratégia, pode ser exploratória, descritiva ou explanatória. Segundo Hoppen (1997), é importante que exista pertinência entre método e natureza do estudo com o problema de pesquisa e os objetivos anunciados.

Este estudo é de natureza exploratória, pois busca compreender como ocorre um determinado comportamento. Quanto ao método, caracteriza-se como multimétodo (Pinsonneault & Kraemer, 1993), pois será através de survey em uma das fases da pesquisa, noutra fase recorrendo ao método qualitativo de observação participante.

### 4.1. Desenho de pesquisa

Este trabalho será desenvolvido seguindo-se as etapas a seguir ilustradas e descritas:

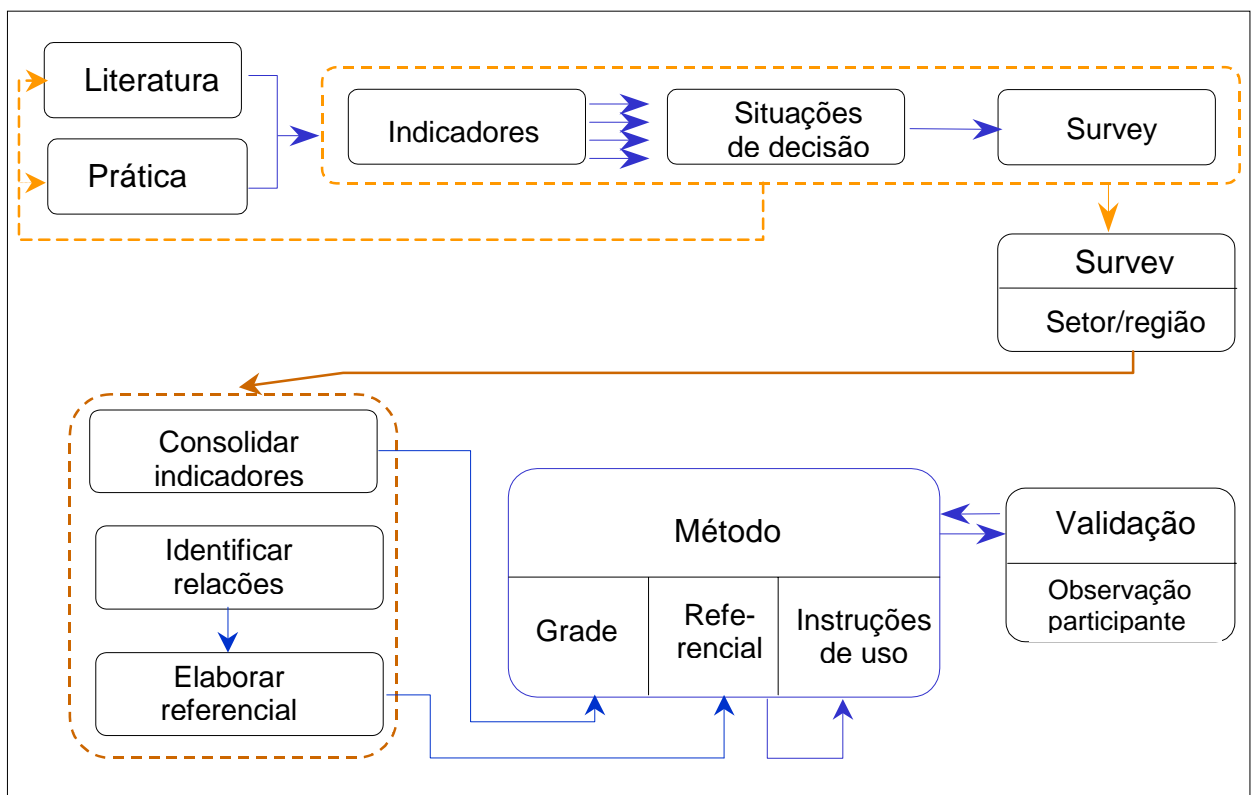


FIGURA 8: DESENHO DE PESQUISA

Com base na literatura existente e na experiência prática, é feita uma relação dos indicadores essenciais ao processo decisório. A partir desses, são elaboradas situações que simulam uma decisão a respeito de cada um deles, por exemplo:

Foi detectado um aumento da demanda potencial de um determinado produto em volume muito acima da capacidade de produção da empresa.

Estas situações são aplicadas em uma amostra piloto com cerca de 30 alunos, cujos dados são analisados para ver se há necessidade de modificar a lista de indicadores e a formulação das situações.

É feita então a aplicação de uma survey numa amostra a ser selecionada. A partir dos dados obtidos, busca-se novamente confirmar os indicadores mas, principalmente, identificar como estes se relacionam, elaborando um referencial. Este referencial (grades pré-preenchidas de acordo com a ocorrência de respostas), junto com uma grade em branco (contendo os indicadores dispostos em uma matriz, ou seja, na linha e na coluna), comporá um método de trabalho. Para que possa realmente contribuir com o trabalho de consultoria, este método passará por uma etapa de avaliação e ajuste.

## **4.2. Coleta de dados**

A seguir serão detalhados o método adotado, o instrumento utilizado, além do critério de delimitação da população e tamanho da amostra.

### **4.2.1. Método**

A coleta de dados será através de pesquisa survey, sendo as questões enviadas por correio. A pesquisa survey, segundo Pinsonneault & Kraemer (1993), é um meio de coletar informações sobre características, ações, ou opiniões de um grande grupo de pessoas, referindo toda a população.

A pesquisa survey possui as seguintes características:

- seu propósito é produzir descrições quantitativas de vários aspectos da população estudada;

- o principal caminho para coletar informações pode ser através de perguntas pessoais estruturadas, sendo que as respostas a essas perguntas constituem os dados a serem analisados;

- a informação é geralmente coletada de uma fração da população estudada - um exemplo - mas é coletada de tal modo que os dados encontrados possam ser generalizados para a população. Geralmente, a amostra deve ser grande o bastante para permitir análises estatísticas.

A pesquisa survey pode ser usada com propósito exploratório, descritivo ou explanatório, todos eles levam a uma maior familiaridade com um tópico e permitem comprovar concepções preliminares sobre o mesmo. A pesquisa exploratória – enfoque proposto por este trabalho – também é usada para descobrir e elevar possibilidades novas e dimensões da população de interesse, além de determinar que conceitos podem ser usados para medir e como os medir melhor.

Devido às suas características, a pesquisa survey parece ser ideal para a coleta de dados no presente trabalho. Porém, caso a taxa de retorno comprometa a representatividade da amostra, ou ainda caso a qualidade das respostas seja abaixo da esperada (obtida durante a aplicação piloto), será discutida a possibilidade da execução de entrevista face a face.

#### **4.2.2. Unidade de análise e respondentes**

Tanto Yin (1994) quanto Hoppen (1997) ressaltam a importância de definir adequadamente a unidade de análise, sendo que esta deve possibilitar a efetivação dos objetivos. Neste trabalho, onde o objetivo é compreender o que os decisores consideram ao tomar suas decisões, unidade de análise e respondentes confundem-se. Os dados serão coletados junto aos *decisores* de cada setor, divisão ou departamento da empresa, eles são o foco deste estudo (unidade de análise), mas também são nossos potenciais fornecedores de dados (respondentes). Sabe-se que a decisão na maioria das vezes é decorrência de trabalho em equipe, mas sempre há alguém que dá a última palavra e assume o risco da decisão tomada. Esse é o respondente que se busca, independentemente do *título* dado ao cargo, título este que pode variar de uma empresa para outra (presidente, diretor, gerente, supervisor).

Para operacionalizar a coleta de dados, os 34 indicadores obtidos nas etapas já concluídas da pesquisa foram distribuídos em 9 grupos (ver item 5 e anexo 2). Destes, a maioria coincide com setores ou divisões comuns nas empresas, sendo que os demais serão distribuídos ao setor adequado. Contudo, pretende-se analisar os dados de forma agregada, seja por setor de atividade, seja por região geográfica.

#### 4.2.3. Universo da pesquisa

A população em estudo é composta pelo segmento industrial do estado do Rio Grande do Sul. Para a seleção da amostra, o parâmetro será o item faturamento, considerando faturamento o total de receitas da empresa (Van Horne, 1984). Como o contexto de um decisor é determinante de suas ações, as empresas selecionadas serão separadas por porte (média e grande), setor de atividade e localização geográfica. Sendo assim, serão selecionadas indústrias de médio e grande porte, de qualquer segmento industrial e localizadas em qualquer região do Estado do Rio Grande do Sul, com faturamento igual ou superior a vinte milhões de reais por ano.<sup>2</sup>

As indústrias do Rio Grande do Sul, segundo o Cadastro Industrial SEBRAE/FIERGS (1998), distribuem-se em vinte e quatro setores, segundo os gêneros oficiais do Código Nacional de Atividade Econômica:

SETORES INDUSTRIAIS	
1. construção civil	13. material elétrico, eletrônico e de comunicações
2. couros, peles e assemelhados	14. mecânico
3. indústria editorial e gráfica	15. metalúrgico
4. extração de minerais	16. mobiliário
5. farmacêuticos e veterinários	17. papel, papelão e celulose
6. fumo	18. produtos alimentares
7. bebidas	19. produtos de minerais não-metálicos
8. borracha	20. química
9. calçados	21. refino de petróleo e destilaria de álcool
10. madeira	22. têxtil
11. materiais de transporte	23. vestuário, artefatos de tecido e de viagem
12. materiais plásticos	24. diversos.

FIGURA 9: SETORES DA INDÚSTRIA GAÚCHA

<sup>2</sup> Valor estipulado para limitar a amostra.

Quanto à distribuição geográfica, o estado está dividido em dez regiões<sup>3</sup>, listadas a seguir juntamente com as cidades mais significativas:

REGIÃO	CIDADES MAIS REPRESENTATIVAS
1. Metropolitana	Porto Alegre, Grande Porto Alegre, Vale dos Sinos
2. Serra	Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha, Gramado, Canela
3. Planalto	Passo Fundo, Cruz Alta, Erechim
4. Missões	Panambi, Ijuí, Santo Angelo
5. Alto Taquari	Lajeado, Montenegro, Triunfo, São Sebastião do Caí
6. Vale do Rio Pardo	Santa Cruz do Sul, Cachoeira do Sul, Rio Pardo
7. Central	Santa Maria
8. Noroeste	Santa Rosa, Horizontina
9. Fronteira	Uruguaiana, Bagé
10. Sul	Rio Grande, Pelotas

FIGURA 10: CIDADES MAIS REPRESENTATIVAS EM CADA REGIÃO DO ESTADO

A localização das cidades pode ser melhor visualizada através do Mapa Político do Rio Grande do Sul, anexo 7.

#### 4.2.4. Definição da amostra

A amostra será definida com base em dados fornecidos pela FIERGS<sup>4</sup> e complementada com informações do Balanço Anual<sup>5</sup> do Jornal Gazeta Mercantil, pela Revista Conjuntura Econômica<sup>6</sup> e Exame Melhores e Maiores<sup>7</sup>. A FIERGS solicita um certo tempo para compilar os dados referentes a todas as indústrias do estado, a fim de obter entre as 183 empresas de grande porte e as 722 de médio porte, os dados daquelas que satisfazem o critério estabelecido. Porém, para que se possa planejar a coleta de dados, é preciso saber aproximadamente quantas são as empresas e em que região se encontram. Sendo assim, foi feito um levantamento preliminar usando os dados do Balanço Anual do Jornal Gazeta Mercantil (1998), e das revistas Conjuntura Econômica (1998) e Exame Melhores e Maiores (1998). Como resultado, obteve-se 186 empresas, que foram classificadas segundo o porte, região e setor (anexo 6), resultando na seguinte distribuição:

<sup>3</sup> Fonte: Cadastro Industrial SEBRAE/FIERGS (1998) e Atlas Sócio-Econômico do Estado do Rio Grande do Sul.

<sup>4</sup> A Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul fornece, mediante solicitação, dados completos sobre empresas, selecionados com base em algum parâmetro.

<sup>5</sup> Disponibiliza em edição anual dados de todas as empresas de caracterização *sociedade anônima* (S.A.) e de algumas *limitadas* (L.T.D.A.), estas últimas, sem obrigação de divulgar seu balanço.

<sup>6</sup> Disponibiliza em edição anual dados das 500 maiores empresas *sociedade anônima* (S.A.) do País.

<sup>7</sup> Disponibiliza em edição anual as 500 maiores empresas privadas do país.

Imprimir em separado, do outro arquivo

FIGURA 11: DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE, REGIÃO GEOGRÁFICA E SETOR DE ATIVIDADE

Observa-se grande concentração de empresas nas regiões metropolitana e da serra, sendo outras regiões, como a central e a sul, pouco expressivas em indústrias de médio e grande porte. Isto pode ser confirmado por dados do Atlas Sócio-Econômico do Estado do Rio Grande do Sul. Provavelmente, na análise, deverá se recorrer ao reagrupamento de regiões ou mesmo setores, de forma a reter massa crítica de dados.

FIGURA 12: VALOR DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

FONTE: ATLAS SÓCIO-ECONÔMICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

#### 4.2.5. Plano de aplicação

Com o intuito de aplicar todas as situações em cada empresa, pretende-se distribuí-las para cada área de cada uma das empresa, da seguinte forma:

SITUAÇÕES SOBRE ...	... PARA O RESPONSÁVEL POR	QUANTIDADE DE QUESTÕES
PESSOAL	Recursos Humanos	7
MATERIAIS	Compras e estoques	5
VENDAS	Vendas	6
FINANCEIROS	Financeiro	11
PRODUÇÃO	Produção	4
PRODUTO	Produto	6
P&D		
AMBIENTE	Administração geral	8
ESTRATÉGIA		

FIGURA 13: DISTRIBUIÇÃO DE QUESTÕES POR ÁREA FUNCIONAL

Vale ressaltar que este é um plano genérico de distribuição. Antes da definição final, é preciso fazer a análise de cada questão, a fim de verificar quem poderia responder melhor cada uma das questões. Nas empresas onde não existir uma divisão de funções que permita ter um número razoável de respondentes, será estudada uma forma alternativa de distribuição de questões, a fim de não sobrecarregar um mesmo respondente .

#### 4.2.6. Instrumento

É formado por questões totalmente abertas, com situação de decisão para cada um dos 34 indicadores, conforme descrito a seguir. Para alguns indicadores, foram necessárias duas situações, por estes apresentarem dois estados antagônicos, *bom/ruim*, *aumento/decrécimo*, *falta/excesso*, totalizando 47 situações, que podem ser visualizadas no anexo 3.

Cada situação ocupa uma folha (conforme anexo 4), sendo que o instrumento é composto por três partes:



1ª parte: breve contextualização (igual para todos os indicadores):

Sua empresa precisa estar atenta diariamente ao que acontece dentro e fora dela, para se manter competitiva e rentável. Sendo assim, várias são as preocupações de seus administradores, monitorando continuamente variáveis econômico-financeiras, de pessoal, mercadológicas, de produção e estratégia da empresa.

2ª parte: situação-problema, de acordo com o indicador. Algumas situações podem parecer simplistas, porém, foram elaboradas com muito cuidado para que não induzissem a respostas ou a indicadores.

Em recente pesquisa realizada pelo departamento de marketing, constatou-se uma certa insatisfação dos clientes.

3ª parte: solicitação de resposta (igual para todos os indicadores):

O que você faria?

---

Explique o mais detalhadamente possível em que você se baseou para tomar suas decisões.

---

No verso desta folha, por favor, faça um esboço dos principais elementos considerados na sua decisão e suas respectivas relações.

#### 4.3. Análise dos dados obtidos

Compõe-se de duas partes, uma qualitativa e outra quantitativa. É necessário ler e interpretar as respostas uma a uma, tentando captar o sentido da asserção. Não simplesmente contentar-se com o que é claramente dito, mas procurar compreender o que está nas entrelinhas. A partir das respostas obtidas na aplicação piloto, pode-se observar que, numa *primeira lida*, surgem poucos indicadores, porém, ao buscar o sentido da frase, muitos outros surgem.

Este critério de *interpretação em busca do sentido* difere especialmente do adotado quando da *análise das expressões* ou aspectos formais dos significados, como, por exemplo, contagem de repetição de palavras. Este critério lingüístico, bastante utilizado e de fácil realização com a utilização de *softwares* relativamente simples, pode, por vezes, levar a conclusões equivocadas (Bardin, 1977; Richardson, 1985). A fim de evitar essa incorreção e aproveitar melhor a riqueza de conteúdo propiciada pela utilização de questões abertas,

será feita primeiramente a análise qualitativa (análise de expressões), e só após a quantitativa (contagem de palavras).

A partir da análise (qualitativa) feita com as respostas obtidas na aplicações piloto, pode-se comprovar a facilidade em cometer equívocos. Um exemplo disso é o trecho “verificaria os preços praticados no mercado”, citado em algumas respostas: pela análise quantitativa, teria sido contabilizada uma citação do indicador *preço* e outra ao indicador *mercado*, porém, considerando o conceito atribuído a cada um de nossos indicadores, o correto seria uma citação para *preços* e outra para *concorrência* .

#### **4.3.1. Análise qualitativa**

Será feita através de *análise de conteúdo*, que segundo Bardin (1977) é a classificação e contabilização pormenorizada das freqüências de um vocabulário, procurando descobrir o "sentido" daquelas temáticas e enfoques, através da utilização de trechos, orações ou frases compostas das respostas obtidas

De acordo com Richardson (1985), entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e mais utilizada é a análise por categoria, que se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, rápida e eficaz, sempre que se aplique a conteúdos diretos, é a análise por temas ou análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Alguns exemplos aplicados a Sistemas de Informação podem ser encontrados em Freitas e Moscarola (1998), também em Freitas, Moscarola e Jenkins (1998).

Conforme coloca Bardin (1979), este método analítico compõe-se de três fases principais: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Estas fases não precisam necessariamente seguir esta ordem, ou seja, às vezes é necessário retroceder ao passo anterior e modificá-lo; em outras é preciso “queimar” etapas e buscar sinalizações da fase seguinte.

##### **a) pré-análise:**

É a fase de organização propriamente dita – embora seja composta por atividades “abertas”, ou seja, pouco estruturadas ou sistematizadas. Trata-se de um período de

“intuições”, ainda que tenha por objetivo mais amplo operacionalizar e sistematizar as idéias iniciais.

Em princípio, a pré-análise visa estabelecer contato com os documentos a analisar deixando-se invadir por orientações e impressões, a chamada “leitura flutuante”, onde o leitor procura distanciar-se da leitura aderente para saber mais sobre o texto.

b) exploração do material:

Esta fase que, segundo Gil (1994), é longa e fastidiosa consiste essencialmente de operações de codificação e/ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma *representação do conteúdo*, ou da sua *expressão*, suscetível de esclarecer o analista acerca das características dos texto. Torna-se necessário saber o *porque* se analisa, e explicitá-lo de modo a saber *como* analisar, pois existe um elo entre o conteúdo a ser analisado e a teoria do analista (Freitas, Cunha e Moscarola, 1997).

O critério de recorte da análise de conteúdo por excelência é o tema, ou seja, um recorte ao nível semântico, dado que é sobretudo, análise das significações. A noção de tema, largamente utilizada em análise de conteúdo, pode ser entendida como a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto poder ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e em trechos portadores de significações isoláveis. Fazer uma análise temática constitui em descobrir, portanto, os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação, cuja presença, ou freqüência, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Por fim, realiza-se uma categorização a fim de reagrupar, por analogia, com base em critérios previamente definidos aqueles elementos antes classificados por diferenciação. As categorias são, desta forma, rubricas que reúnem um grupo de elementos sob um título (ou termo) genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. É essencial que se produza um sistema de categorias para codificar o material, geralmente formado pelo reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca. A categorização tem como objetivo fornecer, por condensação, uma representação significativa dos dados brutos a partir de determinados critérios (Bardin, 1977).

#### c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos, *fazer o texto falar*. O analista pode então propor inferências e adiantar interpretações à propósito dos objetivos, do embasamento teórico ou de descobertas inesperadas.

#### 4.3.2. Análise quantitativa

A etapa qualitativa fornecerá, através da análise de conteúdo, os indicadores que foram citados ou sua complementação. Com esses dados, será feita uma contagem de respostas iguais para cada indicador em cada resposta, considerando região geográfica, porte da empresa e setor de atuação.

A partir desses dados gerados, será possível completar a grade de indicadores, bem como tentar identificar relações ou aproximações. Como exemplo de relações, a partir dos dados coletados na etapa piloto, observou-se que numa decisão a respeito sobre *aumentar a fatia de mercado*, os respondentes pensaram em *qualificação, satisfação, custo, preço, margem de lucro, qualidade, tecnologia do produto, concorrência*.

#### 4.4. Validação

A validação busca verificar – na prática – se o método de trabalho a ser proposto está de acordo com os objetivos iniciais.

A operacionalização desta etapa será através de dois métodos: observação participante e entrevista. De acordo com Serva & Jaime (1995), observação participante é uma situação de pesquisa onde observador e observado encontram-se numa relação face a face, e onde o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente do observado. Assim, o observado passa a ser visto não mais como objeto da pesquisa mas sim como sujeito, pois interage em um dado projeto de estudo.

Lupton, apud Serva & Jaime (1995), cita que uma das vantagens da observação participante é a possibilidade de consolidar ou aperfeiçoar sua própria representação da realidade, coordenando todos os fatos e reações observados e vividos no campo, e a partir disso retirar os conceitos gerais que lhe dão sentido. Esta vantagem faz com que a observação participante seja o método ideal para a etapa de validação, visto que se busca verificar a pertinência do método e instrumental, bem como a necessidade de alterações no

método proposto – principalmente complementar as instruções de uso – para que este possa auxiliar efetivamente consultores e decisores.

Para tanto, na primeira parte da validação, a mestranda participará de atividades de consultoria, observando a utilização (ou não) do método proposto durante a interação consultor-executivo, bem como as reações destes durante o desenrolar do processo, tentando "... captar, em pleno jogo de acontecimentos, aquilo que apesar de real não está evidente" (Serva & Jaime, 1995, p.66). O consultor estará fazendo uso da grade em branco (anexo 5) e do referencial de uso obtido nas fases anteriores, além de instruções iniciais de como utilizar a grade e a comparação adequada com o referencial. São instruções iniciais, porque a cada participação em atividades de consultoria essas instruções serão complementadas ou reformuladas.

Como segunda etapa da validação, serão feitas entrevistas ao consultor, tentando captar dificuldades ou incoerências no método proposto, tanto de estrutura como de utilização. De fato, haveria necessidade de preparar o consultor para a atividade, fazendo uso do referencial e da grade. Talvez sejam entrevistados alguns dos executivos que vivenciaram a etapa de validação.

#### 4.5. Resumo do método: fases e forma de coleta de dados

O quadro a seguir é um resumo do método de pesquisa utilizado neste trabalho. Ele explica os objetivos, a amostra, a forma de coleta de dados e o instrumento utilizado em cada uma das três fases da pesquisa.

	FASES		
	PILOTO	APLICAÇÃO	VALIDAÇÃO
OBJETIVO	Confirmar indicadores levantados na literatura e prática; complementar lista.	Montar a grade em branco, a pré-preenchida e o referencial.	Melhorar as instruções de uso da grade (manual). Verificar a pertinência do referencial e do instrumental.
AMOSTRA	Alunos da Graduação em Administração e Especialização em Gestão (UFRGS)	Segmento industrial do RS (médio e grande porte) - amostra a definir	Segmento industrial do RS (médio e grande porte, 5 a 10 empresas)
COLETA	Sala de aula	Survey via correio e, caso necessário, Entrevistas face a face	Observação de interação consultor-executivo; Entrevista com consultor
INSTRUMENTO	Situações (questões abertas)	Situações (questões abertas)	Grade em branco (para entrevista); pré-preenchida (para análise/interação).

FIGURA 14: RESUMO DO MÉTODO DE PESQUISA

## 5. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Este projeto conta com suporte parcial da CAPES, FAPERGS e PADCT e em consequência disso, já está em andamento.

Período		1998		1999												2000	
		NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO
Etapa																	
1	Levantamento de indicadores	■	■														
2	Aplicação de 1º teste piloto		■														
3	Interpretação das respostas		■														
4	Aplicação de 2º teste piloto			■													
5	Interpretação das respostas				■	■											
6	Validação/alterações no instrumento					■	■										
7	Definição da amostra					■	■										
8	Defesa da proposta de dissertação						■										
9	Aplicação (Survey/entrevistas)							■	■	■							
10	Interpretação das respostas								■	■	■						
11	Elaboração do referencial									■	■	■					
12	Preparação e validação do método de trabalho										■	■	■	■			
13	Elaboração final da dissertação												■	■	■		
14	Defesa da dissertação																■

FIGURA 15: CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

O levantamento de indicadores (etapa 1) foi feito com base na literatura e na prática da equipe executora da pesquisa<sup>8</sup>, durante os meses de novembro e dezembro de 1998. Chegou-se a um conjunto de 32 indicadores, distribuídos em 9 grupos, a fim de facilitar o trabalho de pesquisa (conforme anexo 1). Foi definido o conceito de cada indicador, para

<sup>8</sup> Formada pelos professores orientadores e pela mestrandia proponente deste trabalho de dissertação, dois doutorandos com experiência na área estudada e membros de uma empresa de consultoria interessada no resultado deste trabalho.

evitar interpretações equivocadas na análise dos dados, sendo que esta definição foi apreciada pelo grupo.

Foram realizados testes pilotos com alunos da Universidade, usando método e instrumento de coleta de dados descritos no item 4.2.1 e 4.2.6, respectivamente. O objetivo das aplicações piloto foi verificar a legitimidade (*são estes?*), suficiência (*todos os necessários estão na lista?*), bem como a não excessividade dos indicadores (*todos os da lista são necessários?*).

A realização do primeiro teste piloto (etapa 2) ocorreu em dezembro de 1998, em uma turma do 4º ano do curso de Graduação em Administração. Após a aplicação, foi feita a análise das respostas (etapa 3), a partir da qual se sentiu a necessidade de incluir 2 indicadores aos 32 já relacionados (conforme anexo 2).

O segundo teste piloto (etapa 4) ocorreu em janeiro, com alunos do curso de Especialização em Gestão do PPGA/EA/UFRGS. A interpretação dessas respostas (etapa 5) consumiu mais tempo, devido à respostas mais completas, e por já se ter em mente a importância da análise em busca do *sentido* de trechos ou frases das respostas obtidas, conforme explicado no item 4.3 deste documento. Sendo assim, a análise do conjunto de respostas obtido na primeira aplicação piloto considerou mais a citação ou não de indicadores, enquanto que a análise do conjunto de respostas obtido na segunda aplicação foi mais pormenorizada, na busca de depreender indicadores a partir de leitura criteriosa de cada resposta.

No momento, a partir do que se observou nas etapas anteriores, está sendo feita uma validação no instrumento (etapa 6), a fim de avaliar se são necessárias alterações no mesmo, como a reformulação de algumas das situações-problema propostas (conforme item 4.2.6 e anexos 3 e 4). Esta reformulação será feita se forem denotadas falhas na redação, como complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias e exaustão ao preencher (Gil, 1994). Simultaneamente, está sendo feita a definição de que empresas constituirão a amostra da presente pesquisa (etapa 7), conforme explicitado no item 4.2.4.

## 6. CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS

O resultado esperado com este trabalho é obter um método de trabalho que possa contribuir para mapear o processo decisório, facilitando a compreensão do mesmo, além de propiciar melhor interação consultor-executivo. Este método seria composto por:

MÉTODO DE TRABALHO	GRADES EM BRANCO	Contendo os indicadores essenciais, contemplando diferentes áreas de gestão	
	REFERENCIAL	Grades pré-preenchidas com legendas de importância (sinais, relações causais, percentuais), diferenciadas de acordo com o porte, segmento e região de atuação da empresa.	
	INSTRUÇÕES DE USO	Para abordagem do cliente	Grade em branco.
		Avaliação da situação	Grade pré-preenchida; Referencial.

FIGURA 16: RESULTADOS ESPERADOS

Utilizando-se de um método de trabalho que permita captar – mais rápida e confiavelmente – como ocorre e o que influencia a processo de tomada de decisão em empresas clientes, empresas de consultoria poderão se tornar mais competitivas, diferenciando-se de suas concorrentes.

Para a Área de Sistemas de Informação e GESID/PPGA EA/UFRGS, a contribuição potencial seria a complementação do conhecimento já existente acerca de Processo Decisório, bem como o desafio de cooperação efetiva universidade-empresa.

Em uma sociedade onde muitas pessoas usam o trabalho em empresas para proverem seu sustento, se pudermos contribuir para que estas empresas decidam com menos incerteza e risco, estaremos colaborando – mesmo que indiretamente – com uma maior estabilidade de ordem financeira e social, que por sua vez, pode contribuir para uma melhor qualidade de vida.

Como mestranda, muitas serão (e estão sendo) as contribuições para a vida pessoal e profissional, adquirindo conhecimento com o processo e com os resultados deste: processo decisório; elaboração e validação de instrumentos de pesquisa; análise de dados; realização de projetos em parceria com empresas privadas; convivência com consultores e decisores de empresas; aplicação de conhecimentos teóricos junto à realidade das empresas pesquisadas.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. *A Administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANASTASSOPOULOS *et al.* *Strategor: stratégie, structure, décision, identité - politique générale d'entreprise*. Paris: InterEditions, 1991.
- ARAUJO SANTOS, Francisco de. O estrategista frente ao futuro alucinante: novas teorias e velhos mestres. *In: Anais do VII Congresso Latino-Americano de Estratégia*. Porto Alegre: Unisinos, 1996.
- Atlas Sócio-Econômico do Estado do Rio Grande do Sul. Secretaria da Coordenação e Planejamento, 1998.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília. *Motivação nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETHLEM, Agrícola de S. Modelos de processo decisório. *Revista de Administração*. São Paulo, 22(3), p. 27-39. 1987.
- BOURGEOIS, L. J.; EISENHARDT, Kathleen. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, Providence, 34(7), p.816-835, 1988.
- BRETAS PEREIRA, Maria José Lara de. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Atlas, 1997a.
- \_\_\_\_\_. Fatores críticos no processo de consultoria. *Revista Decidir*, (35), p.6-10, junho 1997b.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio*. Porto Alegre: Age, 1993.
- DAMASIO, Antonio. (Entrevista). Cientista aponta erros de Descartes. *Folha de São Paulo*, Dão Paulo: 24 de fevereiro de 1996. Cad. Mais!.
- DRUCKER, Peter F. Os novos paradigmas da administração. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, 682(4), p.34-52, 24 de fevereiro de 1999.

ELSTER, Jon. *Peças e engrenagens das ciências sociais: quando a racionalidade falha*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1984.

EMMERICH, Herbert. *O processo decisório*. Rio de Janeiro: FGV, 1962.

EISENHARDT, Kathleen, ZBARACKI, M. J. Strategic Decision making. *Strategic Management Journal*. vol. 13, 17-37, 1992.

FREITAS, Henrique M. R de, BECKER, João L., KLADIS, Constantin M., HOPPEN, Norberto. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

\_\_\_\_\_, BECKER, J. L., ZANELA, A. C. e MACADAR, M. A., MOSCAROLA, J., JENKINS, M. The design process of a cross-cultural exploratory quantitative-qualitative survey research project to study the decision-making process. *Association for Information Systems Americas Conference 1998*, Technology research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, p. 944-946.

\_\_\_\_\_, CUNHA Jr. M. V. M., MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. São Paulo: *RAUSP*, v. 32, nº 3, Jul/Set. 1997, p. 97-109.

\_\_\_\_\_, JENKINS, M., MOSCAROLA, J., BECKER, J. L., ZANELA, A. C., MACADAR, M. A. A survey research design to better know the decision-makers, first results: inside & outside The USA. *11th Bled International Bled electronic Commerce Conference*, Electronic Commerce in the Information Society, Social, Organizational and Cross-cultural Issues Surrounding EC. Bled, slovenia, June 8-10, 1998, p. 239-251.

\_\_\_\_\_, MOSCAROLA, J. Content analyzing qualitative data on Information Systems. *Association for Information Systems Americas Conference 1998*, Technology research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, p. 941-943.

\_\_\_\_\_, MOSCAROLA, J., JENKINS, M. Content and lexical analysis: a qualitative practical application. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), *WP ISRC No. 070498*, April 1998, 35 p.

\_\_\_\_\_, MOSCAROLA, J., JENKINS, M., BECKER, J. L., ZANELA, A. C., MACADAR, M. A. Decision-making process, national culture, and decisional background, cross-cultural exploratory quantitative-qualitative survey research project: Brazil, France and USA, some preliminary results - a report to the AIS 98. *Association for Information Systems Americas*

Conference 1998, Organizational research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, p. 772-774.

GAZETA MERCANTIL. *Balanço Anual 1998*. São Paulo, n. 22, 30 de junho de 1998.

\_\_\_\_\_. *Os malabarismos dos consultores na crise*. São Paulo: p.C-6, 23 de fevereiro de 1999. Cad. Empresas e Carreiras.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 3ª ed. São Paulo: Harbra, 1987.

HOPPEN, Norberto *et al.* Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. *In: Anais do XXI ENANPAD*. Rio das Pedras, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

JARROSSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEMONS, Valter, CARAVANTES, Geraldo. Readministração: avançando com o processo. *In . BJUR, Wesley & CARAVANTES, Geraldo. (Org.). Reengenharia ou Readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança*. Porto Alegre: Age, 1994, p.163-167.

MACADAR, Marie A. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de mestrado, PPGA/EA, 1998.

MILLER, Susan J. *et al.* Decision-making in organizations. *In: CLEGG, Stewart R. et al. (Org.). Handbook of organizations studies*. Londres: Sage Publication, 1996.

MONKS, Joseph. *Administração da produção*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.

MOREIRA, Daniel A. *Administração da produção e operações*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

- MOTTA, Paulo Roberto. Reengenharia: utilidades e futilidades da nova onda administrativa. In: BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo. (Org.). *Reengenharia ou Readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança*. Porto Alegre: Age, 1994, p.87-107.
- \_\_\_\_\_. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- PINSONNEAULT, Alain, KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in Mis: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, fall 1993.
- PORTER, Michel. *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PRAHALAD, C. K. , HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: FGV, agosto, 1998, p.28-37 e p.69-76.
- REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES. Local: Abril, julho 1998, p.64-83.
- RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social – métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SERVA, Maurício, JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), p. 64-79.
- SIMON, Herbert Alexander. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: McMillan, 1947.
- \_\_\_\_\_. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1963.
- \_\_\_\_\_, MARCH, J. G. *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- \_\_\_\_\_. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TORRES, N. *Manual de planejamento da informação empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

VAN HORNE, James C. *Fundamentos de administração financeira*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications, 1994.

ZANELA, Amarolinda I. C. *A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos*. Porto Alegre, UFRGS, Dissertação de Mestrado, PPGA/EA, 1999.

## **ANEXOS**

---

## **ANEXO 1**

---

### **PRIMEIRA LISTA DE INDICADORES**







## **ANEXO 2**

---

### SEGUNDA LISTA DE INDICADORES





## **ANEXO 3**

---

### INDICADORES E SITUAÇÕES DE DECISÃO









## **ANEXO 4**

---

### INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS



## **ANEXO 5**

---

### **INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO DO PROCESSO DECISÓRIO (GRADE EM BRANCO)**





## **ANEXO 6**

---

### **EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DO RIO GRANDE DO SUL (POR SETOR DE ATIVIDADE E REGIÃO)**











## **ANEXO 7**

---

### **MAPA POLÍTICO DO RIO GRANDE DO SUL**

FONTE: ATLAS SÓCIO-ECONÔMICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL