

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA LISBOA

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO DE UMA ORGANIZAÇÃO
PELA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA DECISÃO CRÍTICA**

CURITIBA

2018

CAMILA LISBOA

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO DE UMA ORGANIZAÇÃO
PELA APLICAÇÃO DO MÉTODO DA DECISÃO CRÍTICA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Pós-graduação MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2018

Descrição do processo decisório de uma organização pela aplicação do Método da Decisão Crítica

Camila Lisboa

RESUMO

A sobrevivência de toda organização depende de como os líderes fazem a tomada de decisão que irá afetar a todos na organização direta ou indiretamente. O objetivo deste artigo é descrever o processo decisório dos líderes de uma organização multinacional dinamarquesa com uma das sedes localizada na região metropolitana de Curitiba/PR. A metodologia aplicada para o estudo foi o Método da Decisão Crítica (ou CDM, no inglês). Com os resultados obtidos concluiu-se que o modelo de tomada de decisão na realidade da organização escolhida pôde ser descrito pelo *Recognition Primed Decision*, da vertente naturalística, no entanto, com algumas adaptações devido a situações complexas como situações com múltiplos tomadores de decisão e formação de alianças.

Palavras-chave: Processo Decisório. Tomada de Decisão. Método da Decisão Crítica.

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo entendimento e a criação de modelos que expliquem o processo decisório, seja de um indivíduo ou de uma organização, não é recente, sendo os primeiros modelos datando da década de 30. O estudo do processo decisório, é uma releitura de diversas disciplinas intelectuais: matemática, sociologia, psicologia, economia, e ciência política, sendo essas citadas apenas algumas referências (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006).

Do ponto de vista organizacional, o entendimento sobre como ocorre o processo decisório tem um significado ainda mais prático, tendo como objetivo principal dar suporte aos gerentes e tomadores de decisão a alcançar os melhores resultados para a organização. Sendo assim, a sobrevivência de toda organização depende de como os líderes fazem a tomada de decisão que irá afetar a todos na organização direta ou indiretamente. De acordo com CHIAVENATO, 2003, p.348:

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão.

Em se tratando de uma organização multinacional, alguns elementos tornam ainda mais complexo o processo decisório. A complexidade de gerenciar empresas globais repousa no fato de que suas atividades estão alastradas pelo mundo em diversas unidades. Isso significa que a força de trabalho de cada país em que a multinacional opera é também influenciada pelas distintas culturas e idiomas (DOWLING; WELCH, 2005). Tais empresas precisam equilibrar a necessidade de serem eficientes globalmente e relevantes localmente, o que requer integração e adaptação aos diferentes contextos e demandas de gestão local (BARAKAT; CRETOIU; COSTA; MENEZES; SILVA; ALVIM, 2016).

Frente a esse contexto, o objetivo deste artigo é descrever o processo decisório dos líderes de uma organização multinacional dinamarquesa com uma das sedes localizada na região metropolitana de Curitiba. Procurou-se, então, responder

a seguinte pergunta de pesquisa: como se estrutura o processo decisório dos líderes dessa organização?

Para responder essa questão, neste artigo serão consideradas informações para atender o objetivo principal de descrever o processo decisório da organização escolhida.

O trabalho também tem como objetivos específicos:

- a) Levantar as características do processo decisório no contexto definido.
- b) Elaborar um modelo representativo do processo decisório identificado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

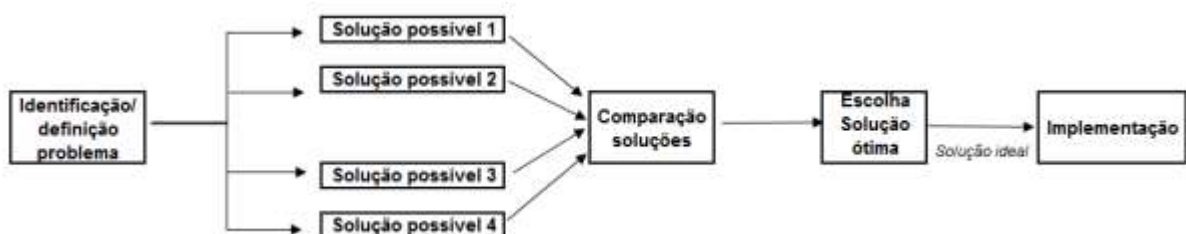
Inicialmente os modelos de tomadas de decisão tratavam o processo como puramente racional e objetivo. No entanto, na prática considerações como a complexidade das circunstâncias, limitação do tempo, restrição das informações, fatores psicológicos e humanos foram suficientes para o aparecimento de outros modelos. Alguns deles serão descritos a seguir, de forma sumária, sem o intuito de avaliá-los entre si como melhor ou pior. São eles: modelo racional, modelo da racionalidade limitada, modelo político, modelo *Garbage Can*, e a vertente naturalística.

2.2 MODELO RACIONAL

O modelo racional é fundamentado na economia clássica que se baseia em uma concepção absoluta de racionalidade. É pressuposto que o tomador de decisões possui um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Com base nesse conhecimento absoluto e na capacidade de processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a considerada melhor, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados, não se deixando envolver-se por otimismo ou pessimismo (PORTO; BANDEIRA, 2006).

Esquemáticamente o modelo da racionalidade pode ser representado na figura 01:

FIGURA 1 – Esquema do Modelo da Racionalidade Absoluta



FONTE: a autora (2017).

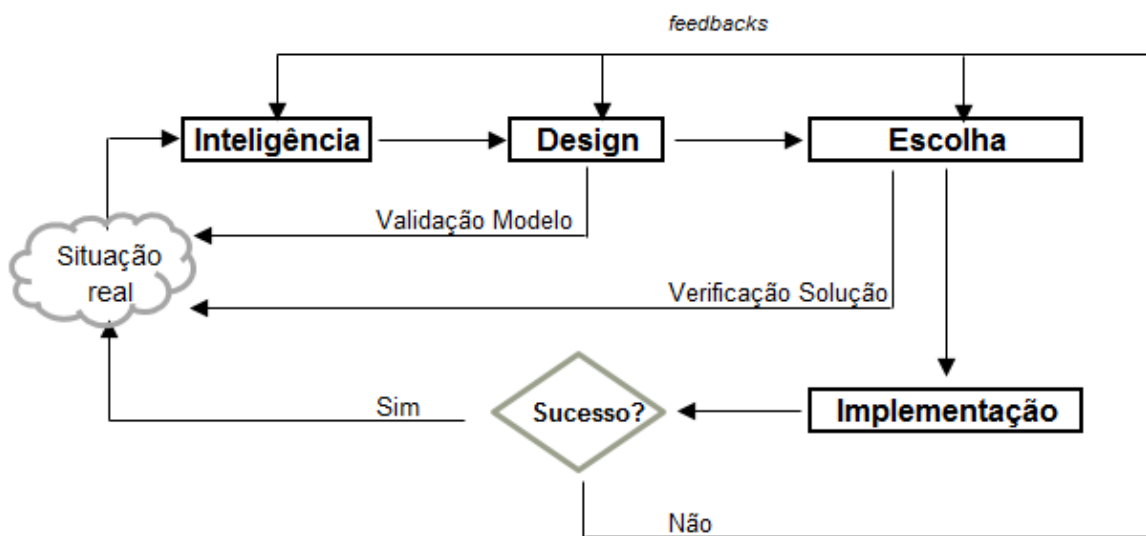
2.3 MODELO DA RACIONALIDADE LIMITADA OU CARNEGIE

O modelo da racionalidade limitada ou Carnegie, reinterpreta o modelo da racionalidade absoluta de uma forma menos idealista, propondo que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medir todas as opções, devido à impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido nesse processo, e incluindo as limitações cognitivas. Assim, como descrito por Ramos (2015), “o resultado da decisão não pode ser considerado simplesmente certo ou errado, deixando de lado a avaliação dos valores que moldaram a própria decisão”.

Simon (1965, 1977), define três fases para o processo decisório seguindo esse modelo: 1) *Inteligência*: fase da investigação das condições do ambiente e análise de dados para identificar problemas e oportunidades; 2) *Design*: desenvolvimento, elaboração e análise das possíveis opções do curso da ação. São criadas alternativas pelo tomador de decisão e; 3) *Escolha*: que é a seleção da alternativa ou tomada de decisão propriamente dita. As fases são sempre alimentadas por *feedbacks* que ocorrem durante o processo.

De forma esquemática, a teoria da racionalidade limitada é representada conforme a figura 02:

FIGURA 02 – Esquema do Modelo da Racionalidade Limitada ou Carnegie



FONTE: Traduzido PAPAMICHAIL (2011).

2.4 MODELO POLÍTICO

Considerando a escola política como base para o modelo político de tomada de decisão, as decisões resultam de negociações e compromissos pelos participantes, e não necessariamente de uma análise do problema (PFEFFER, 1981).

Sendo que uma organização pode ser considerada como uma coalização de interesses diversos, o conflito de objetivos é alterado conforme a mudanças e atuações dos atores mais poderosos. Os indivíduos e grupos interessados entram na negociação em um esforço para influenciar as metas e o processo decisório do sistema. No entanto, essa participação se prolonga somente enquanto os atores acreditarem que serão beneficiados ao longo da negociação. Em resumo, os indivíduos não precisam concordar com metas e valores. Eles só precisam estar de acordo com o que foi negociado. A figura 03 demonstra claramente a prioridade quanto aos objetivos individuais do *stakeholders* em relação a própria definição do problema.

FIGURA 03 – Esquema do Modelo Político



FONTE: a autora (2017).

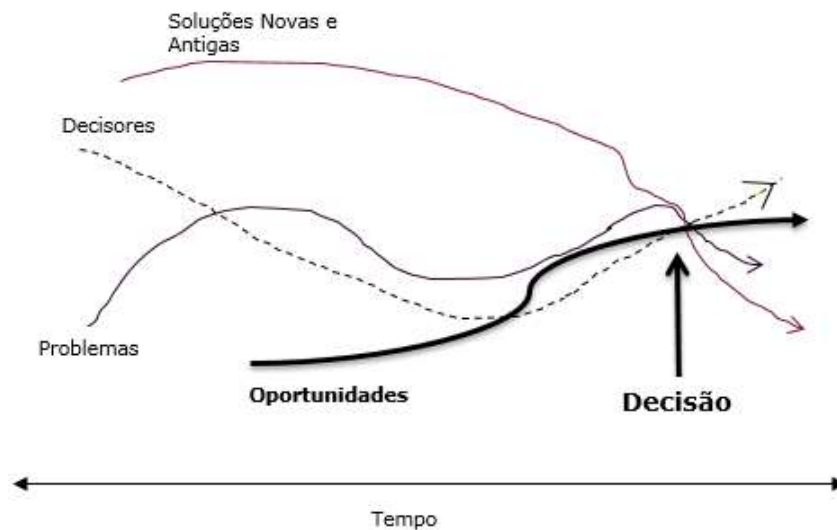
2.5 MODELO *GARBAGE CAN*

O modelo *Garbage Can*, de Cohen, March e Olsen (1972), avalia a tomada de decisão sem a consistência esperada ou considerada ideal como nos modelos racionais.

A consideração fundamental desse modelo é a de que problemas, soluções, tomadores de decisões e oportunidades constituem quatro fluxos independentes dentro do sistema organizacional e a simultaneidade de ocorrência tem um papel significativo no processo decisório, como representado na figura 04 (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). A análise do problema não é a etapa que inicia esse processo e, até mesmo as soluções podem ser anteriores aos problemas.

Conforme March e Olsen (1976) o modelo *Garbage Can* é observado em principalmente ambientes considerados ambíguos, sendo que a ambiguidade pode aparecer de 3 formas:

- a) Preferências problemáticas dos tomadores de decisão que na maioria das vezes são baseadas em experiências passadas, podendo inclusive serem inconsistentes e mal fundamentadas, com foco em um objetivo próprio ou isolado.
- b) Baixa compreensão por parte dos participantes ou do tomador de decisão do cenário total. O conhecimento é obtido por tentativa e erro durante o curso do processo.
- c) Anarquias organizadas nas quais há participação fluida dos *stakeholders*. Tomadores de decisão vão e vem durante o processo.

FIGURA 04 – Esquema do Modelo *Garbage Can*

FONTE: Traduzido TRAVICA e CRONIN (1995)

2.6 NATURALISTIC DECISION MAKING

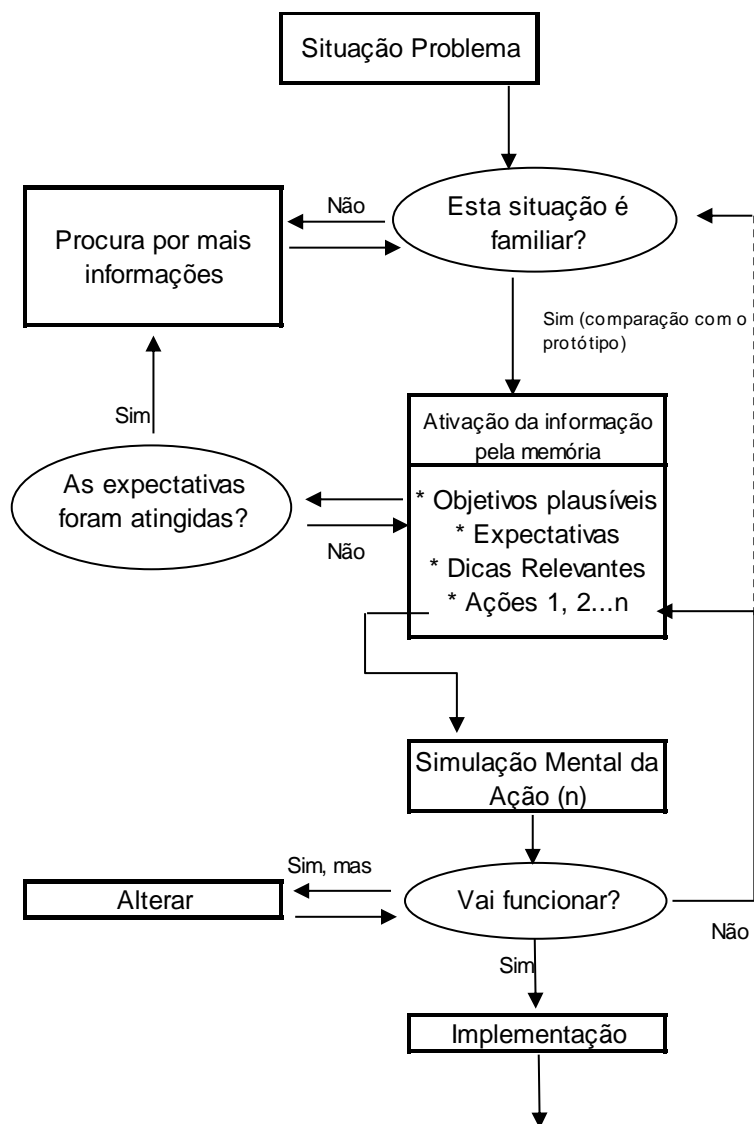
A partir da década de 80, surge a vertente de estudo naturalística de tomada de decisão (NDM) que propõe o entendimento de como os indivíduos fazem as tomadas de decisão em condições reais, adversas e complexas. Ou seja, considera que, na prática, o processo decisório é diferente do que são propostos principalmente nos modelos racionais e predominantemente teóricos. Desafios como pressão do tempo, incertezas, objetivos vagos, restrições organizacionais, altos riscos, coordenação de equipe, experiência dos tomadores de decisões são fatores que impactam diretamente a tomada de decisão e não podem ser ignorados. Dentre várias outras características da corrente NDM, há três que são fundamentalmente diferentes quando comparadas às dos modelos clássicos ou racionais (POLIC, 2009):

- 1) Foco na definição da situação pelo tomador da decisão e, com base em sua experiência em eventos similares anteriores, enquanto leva em consideração também as limitações dessa situação, para então escolher a melhor resposta de ação, sendo não necessariamente a ação ideal.
- 2) A experiência do tomador de decisão é diretamente proporcional a sua capacidade de tomada de decisão. No entanto, a expertise não depende

de aprendizados de regras e procedimentos, mas sim do conhecimento tácito adquirido.

- 3) Decisões são parte de uma gama ampla de atividades que consistem em definir o problema, entender o significado das soluções, tomar ação para atingimentos dos objetivos, e avaliação dos efeitos.

A partir dos estudos e desenvolvimento da NDM surgiu um modelo chamado *Recognition Primed Decision* (RPD) por Klein, Calderwood e Clinton-Cirocco (1988). Nesse modelo, o tomador de decisão ao se confrontar com uma situação que exige uma ação, ele irá buscar em sua experiência alguma situação similar e como está foi resolvida e então definir o curso das ações, como já mencionado anteriormente como uma característica da NDM. Se a situação é totalmente nova, o decisor também usará sua *expertise* para simulação mental e criação de ações alternativas até encontrar uma ação satisfatória (KLEIN, 1999). Uma representação do modelo RPD é apresentada na figura 05.

FIGURA 05 – Esquema do Modelo *Recognition Primed Decision* (RPD)

FONTE: Traduzido KLEIN (2008)

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi baseada na análise cognitiva de tarefas fazendo uso do CDM ou *Critical Decision Method* ou Método da Decisão Crítica, que será detalhado em seguida.

O estudo foi realizado em uma empresa multinacional da área de biotecnologia com uma das sedes localizada na região metropolitana de Curitiba, com o objetivo de melhor entender como se estrutura o processo decisório nessa empresa tentando identificar se há algum tipo de padrão ou tendência na tomada de decisão dos líderes, levando em consideração os modelos teóricos apresentados anteriormente.

3.1 MÉTODO DA DECISÃO CRÍTICA (CDM)

Como já mencionado, a entrevista foi baseada no Método da Decisão Crítica como recomendado por Crandall, Klein e Hoffman (2006), que se baseia na investigação de incidentes para caracterização do processo decisório de quem está sendo entrevistado. Pela aplicação de uma seleção de perguntas sistemáticas sobre os incidentes levantados durante a interação, o entrevistador tem a possibilidade de identificar os conhecimentos necessários, *expertise*, e os objetivos envolvidos na tomada de decisão do indivíduo em questão (WONG, 2004).

A entrevista foi conduzida por apenas um entrevistador, contudo o uso de um gravador foi fundamental para que não fossem perdidos detalhes dos relatos descritos. Cada entrevista durou cerca de uma hora e trinta minutos, passando por quatro etapas: (1) Identificação do acidente; (2) construção da linha do tempo; (3) aprofundamento; (4) questionamentos “e se”.

As entrevistas foram iniciadas com uma explicação por parte do entrevistador sobre o propósito do estudo, a relevância do tema e como seria conduzida a conversa. Nessa fase, foram reunidas informações mais particulares sobre o entrevistado e sua carreira profissional.

Em seguida, considerada como etapa de identificação do incidente, foi realizada um diálogo mais detalhado sobre um incidente não rotineiro identificado e considerado pelo próprio entrevistado como particularmente desafiador. Com o objetivo de esclarecer e verificar a estrutura do incidente, o entrevistador procura

construir uma linha do tempo para evitar inconsistências no discursos e poder detalhar momentos específicos identificados nessa linha do tempo.

O aprofundamento é a terceira etapa em que os pontos de destaque na etapa anterior são aprofundados e detalhados. Perguntas abertas foram usadas a fim de explorar com maior abrangência e profundidade os momentos relevantes associados a tomadas de decisão do evento em questão. O foco principal é ter a compreensão das percepções, expectativas, objetivos, incertezas, julgamentos do entrevistado sobre o incidente. Assim, o entrevistado foi também questionado e convidado a refletir sobre os conhecimentos, habilidades e suportes necessários para a resolução do incidente.

E na última etapa, dos questionamentos “e se”, foi verificado se outras possibilidades e alternativas foram considerados pelo entrevistado antes da tomada de decisão, e se foi capaz de antecipar as consequências da decisão que estavam sendo tomadas. Dessa forma, é possível avaliar qual a diferença da experiência para a resolução do incidente analisado.

O questionário utilizado em todas as etapas da entrevista é apresentado na seção Apêndice A.

3.2 ENTREVISTADOS

Os entrevistados foram selecionados de forma a haver variedade de perfis, evitando já desde início criar questionamentos sobre terem experiências parecidas e dessa forma influenciar no resultado final do estudo. Sendo assim, foram entrevistados três líderes da organização com diferentes níveis de *expertise*, tempo dentro dessa mesma empresa, nível hierárquico, formação educacional e áreas de atuação.

As características dos entrevistados são apresentadas em seguida:

Entrevistado 1 – líder com cerca de 30 anos de experiência profissional, sendo maior parte dentro dessa mesma empresa, passando por algumas funções dentro do mesmo departamento.

Entrevistado 2 – líder com menos de 10 anos de experiência profissional, sendo toda ela dentro dessa empresa, passando por algumas funções dentro do mesmo departamento.

Entrevistado 3 – líder com cerca de 30 anos de experiência profissional, sendo que está na organização há menos de cinco anos. Vasto conhecimento fora dessa empresa, passando por vários departamentos e posições em diversas organizações, bem como várias experiências internacionais.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ENTREVISTADO 1

O Entrevistado 1, tem aproximadamente 30 anos de experiência profissional sendo praticamente toda ela dentro da mesma empresa. Possui duas formações em cursos superiores nas áreas de Exatas e Humanas, e três pós-graduações. Durante sua carreira passou por funções técnicas e laboratoriais, quando passou a cargo de supervisão e, na sequência, gerência que está há mais de 15 anos. De acordo com o Entrevistado 1, essa ascensão na carreira de funções mais técnicas para cargos de supervisão e gestão não ocorreu de forma planejada, e o desenvolvimento na área de gestão de pessoas foi inicialmente obtida na prática, no “*on the job*”, sem muitas orientações ou preparações prévias.

Sendo assim, um dos momentos mais críticos de tomada de decisão reconhecido pelo entrevistado 1 foi um desligamento de funcionário justamente nessa época de transição.

Uma decisão difícil foi de mandar uma pessoa embora nessa época, até pela situação em que essa pessoa se encontrava na vida familiar (...) eu não tinha muita experiência em processos de recrutamento, então acabei contratando mais pela indicação de outra pessoa, que dizia que a pessoa tinha ampla experiência. Mas no fim das contas, ela não tinha toda aquela experiência (...). E essa pessoa que foi contratada tinha uma situação que acabou vindo para Curitiba com o filho pequeno só para essa oportunidade e o marido ficou em outra cidade. (...) Mas não dava para continuar e tive que demitir. Daí eu me lembro, que na época isso mexeu muito, assim, comigo. Pensava como eu poderia demitir a pessoa com toda essa situação da vida dela. Foi quando compartilhei com meu gestor na época que falou que se a pessoa não estava fazendo nada para melhorar, então não estava preocupada com o emprego, e assim não seria eu que teria que ficar preocupado. Isso acabou me deixando mais aliviado para seguir com minha decisão.

De acordo com o próprio Entrevistado 1, o aprendizado para lidar com situações como essa vem com o tempo a partir de experiências anteriores. No entanto, até chegar nesse nível de *expertise*, o processo decisório pode ser desconfortável e dolorido.

Me senti muito sozinho no início. E como se também ninguém lembrasse que eu estava apenas iniciando sem nenhuma experiência em gestão. Eu tinha que sair jogando como alguém que já estava ali há muito tempo (...). Mas isso depois a gente aprende, assim hoje fazer uma demissão para mim não é tão difícil (...). Pensando que se a pessoa não faz por onde, e eu faço minha parte, não ter porque eu sofrer, (...) eu sempre lembro disso.

Considerando os modelos teóricos apresentados anteriormente, a vertente naturalística é a que melhor explica o processo decisório do Entrevistado 1, mesmo sendo possível perceber também uma necessidade de explicar a decisão tomada com uma lógica racional.

Gary Klein, um dos pioneiros no estudo da tomada de decisão naturalista, afirma que a intuição no processo decisório consiste na capacidade do ser humano em transformar suas experiências em sentenças e decisões, ou, em outras palavras, na capacidade de tomar decisões com utilização de padrões para identificar e compreender o que acontece em dada situação e agir com base em rotinas mentais previamente aprendidas e experimentadas (KLEIN, 2003; 2007).

4.2 ENTREVISTADO 2

O perfil do Entrevistado 2 é significativamente diferente do Entrevistado 1. Possui menos de 10 anos de experiência profissional, também toda essa na mesma empresa. Em seu currículo, possui experiência científica construída a partir de mestrado e doutorado que se seguiram logo após sua formação universitária.

Logo no início da carreira, teve a oportunidade de passar alguns meses em um projeto fora do Brasil, que considera ter sido um dos momentos mais desafiadores da carreira, mas que contribuiu significativamente para seu desenvolvimento, principalmente no que diz respeito a equilíbrio entre vida pessoal e responsabilidades profissionais.

Eu fui com uma carga muito grande que eu mesmo coloquei em cima de mim de cobrança. De ter que resolver tudo, e conseguir demonstrar muita competência e muito trabalho, até chegar no meu limite (...). Eu estava tão feliz com a oportunidade, que eu não soube dosar as coisas. Foi um aprendizado e vejo que foi ótimo, pois hoje eu aplico com meu time esse aprendizado o *work-life balance*.

Em um segundo momento, mais recente, o entrevistado 2 considera como o mais crítico de sua carreira, em que liderou um grande projeto de significativa importância e expectativa por parte de toda organização. O projeto se tratava do desenvolvimento e entrega de um produto novo a um grande cliente. O grande desafio foi ter que liderar também assuntos da área de negócios mesmo tendo conhecimento predominante na área científica.

Eu tive que tomar decisões desde o time que iria fazer parte desse projeto, decisões de compartilhamento de informações, e até mesmo entre atrasar a

entrega do projeto ou atender total e absolutamente as expectativas do cliente (...). E eu me senti muito sozinho nessa época para tomar todas essas decisões.

Pela pouca experiência, a busca por algum tipo de expertise externa foi um processo que ocorreu naturalmente, sempre que possível, bem como a comparação da situação com eventos anteriores.

Mesmo sem ter com quem compartilhar ou pedir ajudar diretamente, eu tentei me cercar de pessoas que pudessem dar inputs e olhar por pontos de vista que eu não estava olhando. (...). Envolver pessoas que tivessem passado por experiências semelhantes com outros parceiros, por *calls* e e-mails. (...) Mas também, com certeza, a minha participação em um processo anterior, similar a esse mas em que eu não era o líder, auxiliou bastante. Eu já sabia um pouco como era. Também fazer uso do meu conhecimento técnico prévio ajudou bastante a liderar esse projeto.

Nos momentos em que decisão precisava ser tomada mais prontamente, sem tempo para consultar recursos com mais experiência, alguns princípios baseavam esse processo como, por exemplo, sempre ser transparente com o cliente e com a organização, e considerando se é o mais correto, confiável a ser feito naquele momento com as informações e conhecimentos disponíveis, e que pudesse ser rastreado posteriormente.

E eu sempre buscava isso para tomar a decisão: o que faz mais sentido do a quem doer é o que vai ser feito. E hoje eu tenho dados que suportam a decisão que eu estou tomando. É claro, que as vezes eu posso ter pecado pelo excesso de zelo (...) e decisões diferentes poderiam ter sido tomadas. Talvez isso venha com mais experiência também.

Assim, para o Entrevistado 2, novamente a vertente naturalística (NDM) é a que melhor descreve a forma da tomada de decisão, uma vez que o fator experiência é considerado ser extremamente relevante podendo inclusive mudar o curso do processo. A experiência, portanto, funciona como um banco de dados no qual cada novo aprendizado aumenta o repertório de situações disponíveis para comparação com eventos futuros.

Importante ressaltar que nesse contexto, experiência não tem necessariamente correlação com idade ou tempo em uma função, mas sim com o acúmulo de aprendizado adquirido.

4.3 ENTREVISTADO 3

O Entrevistado 3 também possui 30 anos de experiência profissional, no entanto, está há menos de cinco anos na organização foco dessa pesquisa. Sua formação profissional é na área de Administração incluindo um MBA na área de negócios. Também diferente dos demais entrevistados, já passou por diversas áreas e segmentos como finanças, *supply chain*, novos negócios e várias oportunidades internacionais.

Dentre os momentos mais críticos levantados pelo Entrevistado 3, a reponsabilidade por um projeto de investimento de expansão foi considerada uma das mais desafiadores. A criticidade se dá ao fato de que, além de abranger vários departamentos, para justificar um projeto como esse, utiliza-se dados e informações de previsão de demandas de vendas futuras, ou seja, não há evidências ou dados concretos ou de completa certeza de que as previsões irão de fato ocorrer. E não executar um projeto como esse também é um risco devido ao potencial de demanda previsto. Ameaças externas à organização, como cenário econômico, demanda de mercado podem ser voláteis o suficiente para inviabilizar o investimento de uma hora para outra.

Tudo é focado ao futuro. Só que a organização, a empresa, quer saber e você hoje se esse projeto vai dar dinheiro ou não. Obviamente que você tem várias informações com cada área de negócio trazendo informações como irá crescer o negócio nos próximos anos, como nós estamos vendo o cenário econômico, pegar informações sobre o que o governo está prevendo para o futuro, economistas e tudo mais, são todos *insights*. Esses *insights* não te garantem nada para o futuro, mas você consegue criar um ambiente e dizer, estou tomando uma decisão com base nisso (...). Mas é necessário ser realista e entender que determinados investimentos não ocorrem da noite para o dia (...) na hora que chegar a venda nós temos que entregar. Então essa decisão tem que ter tomada 2-3 anos antes, mesmo sem saber 100% que haverá, de fato, essa venda.

Como nos dois casos dos entrevistados anteriores, a experiência aparece novamente como fator fundamental no processo decisório, assim como a retomada a situações similares anteriores e a criação de ações alternativas até encontrar uma ação satisfatória, mesmo que inconscientemente. A vertente naturalística e o RPD (*Recognition Primed Decision*) se mostram predominantes mais uma vez.

Nessa situação, também foi citada a intuição (*gut feeling*) como um fator a considerar durante o processo decisório. Já citado por Gigerenzer e Brighton (2009), a decisão inteligente não é um ato completamente consciente, deliberado e pautado

pela lógica, pois se sabe que parte da atividade mental de um indivíduo é inconsciente, não necessariamente baseada na mesma lógica consciente, utiliza, muitas vezes, intuição e pressentimentos.

Para tomar uma decisão como essa é necessário conseguir ler, de alguma forma, as informações de como será o futuro. Saber como ler e buscar as informações das pessoas, e saber perguntar (...). Outras alternativas foram levantadas ao longo da definição do projeto. Para decisões complexas, não dá para ir com apenas um cenário para argumentação. Para esse projeto foram mais de 25 cenários considerados. (...) A experiência faz diferença principalmente quando é necessário tomar decisão sob pressão de tempo. Você já ter passado por decisões certas e erradas e já ter percebido onde deu errado, você normalmente já começa a passar pelos principais pontos (retomando experiências anteriores) e, às vezes, isso ocorre de forma automática. Não necessariamente as situações precisam ser similares. Quando você está em um nível em que tem que tomar muitas decisões, você já consegue rapidamente ler de novo o ambiente e ver onde que pode estar o erro ou onde pode dar errado. E daí você foca em onde pode dar errado e o restante você elimina do foco (...). Mas também aqui entra uma discussão que tem um *gut feeling* nesse processo, que é tipo, se eu não fizer isso alguém (nesse caso, a concorrência) vai fazer, e nós vamos perder dinheiro.

No entanto, um elemento novo aparece nessa entrevista. Na situação descrita, de acordo com o Entrevistado 2, a formação de alianças foi considerada necessária pela complexidade do projeto mas por questões apontadas como culturais.

Outro fator que aumenta a complexidade é que esse não é o tipo de projeto que eu tomo a decisão e então vamos para frente. É necessário envolver várias funções e alinhar todas elas sobre o projeto (...). E na nossa situação, ainda tem uma questão cultural característica de países nórdicos que é necessário ter um consenso (...). Então, tem essa questão de alianças, que é necessário que muita gente esteja envolvida, que estejam de acordo com o projeto. E se um deles levantar a mão e disser um "a" é necessário voltar para trás (...). É uma decisão por consenso (...).

De acordo com Child, Elbanna e Rodrigues (2010) decisões mais estratégicas podem estimular ações mais políticas como formação de alianças por serem complexas, significativas e sujeitas a incertezas. A complexidade legitima múltiplas visões para a solução e resultados, bem como fornece uma base de poder para aqueles grupos que possuem conhecimentos e habilidades especiais para lidar com a complexidade em questão. Além disso, enquanto todas as decisões estratégicas são relevantes, por definição, algumas em particular podem ser ainda mais significativas por serem críticas à sobrevivência da organização ou implicar em dificuldades na distribuição dos recursos dentro da organização, fazendo então a formação de aliança e formação de consenso necessário e parte do processo de decisão.

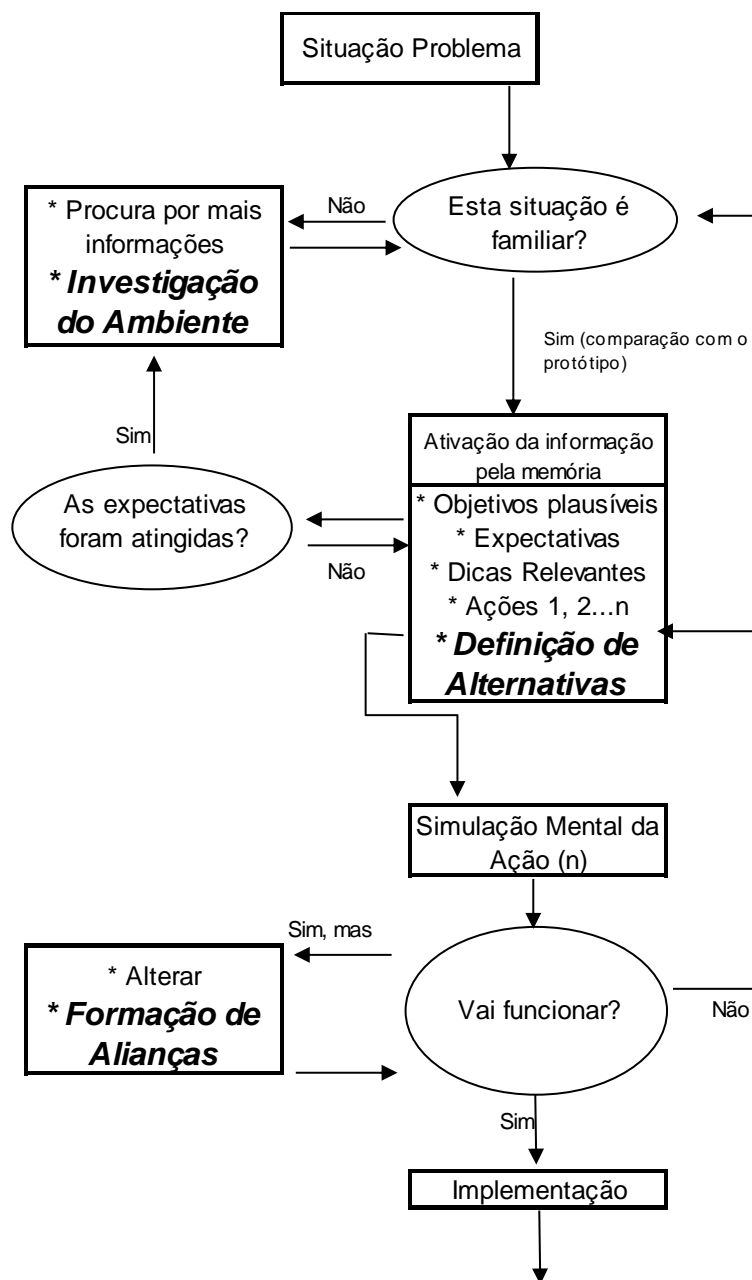
4.4 CONCLUSÕES GERAIS DOS RESULTADOS

Os resultados desse estudo indicaram que o modelo de tomada de decisão que melhor descreve o processo utilizado pelos líderes da organização selecionada é a vertente naturalística de tomada de decisão (NDM), independente do perfil ou *background* do entrevistado. A experiência foi ressaltada em todas as entrevistas como fator primordial para tomadas de decisões estratégicas e a aplicação do modelo do *Recognition Primed Decision* (RPD) foi facilmente identificada em todos os casos apresentados, ou seja, a retomada de situações similares anteriores para simular o curso das ações.

Por outro lado, é possível observar elementos isolados de outros modelos teóricos de tomada de decisão simultâneos a NDM. Definição de alternativas, investigação do ambiente, formação de alianças, também podem ser necessários principalmente nas tomadas de decisões mais complexas ou quando a decisão não é tomada por um único decisor. Para esse tipo de situação, em que vários *players* estão envolvidos na decisão, não foram encontrados teorias ou modelos de tomadas de decisão que descreva a dinâmica.

Sendo assim, a representação do modelo decisório que melhor descreve os resultados desse estudo, é uma adaptação do *Recognition Primed Decision* (RPD) com os elementos isolados incluídos a ele. A Figura 06, demonstra essa representação:

FIGURA 06 – Esquema do Modelo *Recognition Primed Decision* (RPD) adaptado após resultado do presente estudo.



FONTE: Traduzido KLEIN (2008) adaptado pela autora (2018)

O processo decisório é parte constante da rotina de um líder nas organizações. E quanto mais elevado o nível na hierarquia organizacional mais complexos são os problemas a serem resolvidos.

Assim, considerando que a experiência é fundamental para o aprimoramento desse processo e foi claro observar nas entrevistas que, principalmente no início de carreira de um líder, até que o profissional se torne um *expert*, que o processo decisório pode ser muitas vezes desconfortável e solitário. Como já mencionado

anteriormente, a experiência não tem necessariamente correlação com idade ou anos em uma função, mas sim com o acúmulo de aprendizado adquirido. No entanto, para formação desse conhecimento requer algum tempo.

O ideal então, seria desenvolver um treinamento para ensinar as pessoas a pensar como *experts*. No entanto, Klein (1999) diz que pode não ser possível ensinar a pensar como um *expert*, mas talvez seja possível ensinar a aprender como um *expert*. Em resumo, Klein (1999) define dois caminhos para o desenvolvimento da *expertise*: reconhecimento de padrões e simulações mentais. Essas duas características foram bem exemplificadas durante a entrevista com o Entrevistado 2.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do artigo era descrever o processo decisório de uma empresa multinacional, em sua unidade presente na região metropolitana de Curitiba/PR. Através da aplicação do Método da Decisão Crítica, 3 líderes com perfis profissionais distintos dessa organização foram entrevistados.

A análise dessas entrevistas indicou que a vertente naturalística de tomada de decisão (NDM) e o método *Recognition Primed Decision* (RPD) adaptado, adicionados de alguns elementos identificados em situações complexas em que a decisão não depende de um único decisor, é a que melhor descreve o processo para tomada de decisão nessa organização. Também pode afirmar que, pela amostra, há um padrão para tomada de decisão seguindo o modelo apresentado que independentemente do perfil do candidato.

O presente estudo permitiu de uma forma breve verificar que estudos e modelos teóricos podem descrever o que ocorre na prática nas organizações. Esse fato é significativamente importante se utilizado para dar suporte e acelerar o processo de aprendizagem e desenvolvimento das competências e das habilidades dos líderes para tomadas de decisões eficientes e efetivas. Conhecimento e prática para o reconhecimento de padrões e para simulações mentais, indicados por Klein (1999) poderiam também ser melhores estudados e aplicados em treinamentos para líderes.

Não foi possível durante esse estudo, se aprofundar na situação de tomada de decisão complexa com múltiplos tomadores de decisão ou influência cultural identificados durante o desenvolvimento da pesquisa. Abre-se assim, uma oportunidade para maior investigação nesse assunto e até mesmo do desenvolvimento de um novo modelo teórico de tomada de decisão. O RPD adaptado apresentado instiga um bom ponto de partida.

Dessa forma, se conclui que este trabalho alcançou os objetivos inicialmente traçados, e também indicou algumas oportunidades de estudos que embora estejam teoricamente fundamentadas, poderiam ser empiricamente testadas.

REFERÊNCIAS

BARAKAT, Livia L.; CRETOIU, Sherban L.; COSTA, Flávia P.; MENEZES, Vanessa F.; SILVA, Tereza G.; ALVIM, Flávia M. Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2016. **FDC Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais**, 11ª Edição, Nova Lima/MG, 2016.

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andre. A Brief History of Decision making. **Harvard Business Review**. Jan, 2006. p. 32-41

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CHILD, John; ELBANNA, Said; RODRIGUES, Suzana. The political aspects of strategic decision making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Eds.) **Handbook of decision making**. West Sussex: Wiley, 2010. Cap. 5, p. 105-137.

COHEN, Michael D.; MARCH, James C.; OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

CRANDALL, Beth; KLEIN, Gary A.; HOFFMAN, Robert R. **Working minds: a practitioner's guide to cognitive task analysis**. Cambridge: The MIT Press, 2006.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice. **International Human Resource management**. 4 ed. Mason: Thompson, 2005.

GIGERENZER, Gerd.; BRIGHTON, Henry. Homo heuristicus: why biased minds make better inferences. **Topics in Cognitive Science**. v.1. 2009. p.107–143.

KLEIN, Gary A. **Sources of power: how people make decisions**. Cambridge: The MIT Press, 1999.

KLEIN, Gary A. Naturalistic decision making. **Human Factors**, v. 50, n. 3, p. 456-460, 2008.

KLEIN, Gary A.; CALDERWOOD, Roberta; CLINTON-CIROCCO, Anne. **Rapid decision making on the fire ground - Technical Report**. Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1988.

KLEIN, Gary A. et al. Macrocognition. **IEEE Intelligent Systems**, v. 18, n. 3, p. 81-85, 2003.

KLEIN, Gary A. et al. A data-frame theory of sensemaking. In: **Expertise out of Context: proceedings of the Sixth International Conference on Naturalistic Decision Making**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007. Cap. 06, p. 113-156.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **Ambiguity and choice in organizations**. Universitetsforlaget, 1976.

PORTO, Maria A. G.; BANDEIRA, Anselmo A. **O processo decisório nas organizações**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.

PAPAMICHAIL, N. Organisational decision making. **Applying Decision Analysis to Real Problems**. University of Manchester, 2011.

PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Marshfield, Mass.: Pitman, 1981.

POLIC, M. Decision making: between rationality and reality. **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, v.7, 2009, p. 78-89.

RAMOS, Simone C. Macrocognição no processo decisório de empreendedores experts. 2015. p. 231 **Tese** doutorado em Administração - Universidade Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2015.

SIMON, Herbert A. The logic of rational decision. **British Journal for the philosophy of Science**. v. 16, p.169–186, 1965. Reimpresso em H. A. Simon, *Models of Discovery*, London: Reidel Publishing, 1977.

TRAVICA, B., CRONIN, B. The ARgo: A strategic information system for group decision making. **International Journal of Information Management**. v. 15, Issue 3, June 1995. p. 223-236

WONG, Willian B. L. Critical decision method data analysis. **The handbook of task analysis for human-computer interaction**. 2004. p. 327-346.

APÊNDICE A – Questionário

Roteiro do CDM e questionário

- Explicar a natureza do projeto (identificar se há um padrão para tomada de decisão entre líderes desta organização mesmo com perfis e experiências diferentes)
- Método CDM: O método da decisão crítica se baseia em técnicas de incidentes críticos, através da utilização de um conjunto de indagações para identificar os processos cognitivos utilizados para a avaliação da situação e da tomada de decisão durante um incidente. O CDM pode ser usado para estudar os processos cognitivos do julgamento e da tomada de decisão com pessoas de diferentes níveis de expertise
- O sistema de 1-3 entrevistas
- A necessidade/autorização de gravação
- Autorização para uso dos dados/ confidencialidade
- Combinar o que será dado de devolutiva: apresentação do resultado final do projeto.
- Coleta de dados demográficos
 - Cidade Natal
 - Formação
 - Tempo de experiência profissional
 - Tempo como funcionário na presente organização
 - Experiências anteriores
 - Tempo como líder/gestor
 - Tempo na atual posição
- Você pode me contar de forma sucinta a história um pouco sobre sua trajetória profissional?
- Em algum momento você se imaginou exatamente como está hoje?
- Quais os momentos mais desafiadores?
- Quais momentos te surpreenderam?
- Quais os eventos foram mais complexos de resolver?
- Teve algum momento em que você até hoje considera que tenha sido a decisão mais complicada a ser tomada?
- Por que essa situação era um problema?
- Este momento de (CONTEÚDO QUE VEIO), você pode me falar mais sobre isto? Contar este episódio do começo ao fim?

Construção da linha temporal

- Repetir o incidente
- Construir a linha de tempo
- Salientar momentos críticos
- A partir do conteúdo da primeira entrevista fiquei muito interessada em entender melhor como você resolveu (eventos escolhidos). Você pode me contar como foi este episódio?
- Que obstáculos você enfrentou neste episódio?
- Como você agiu frente a esta oportunidade/obstáculo?
- Facilitadores
- Dificuldades enfrentadas

Estar atento a:

- Pontos de decisão, surpresas, erros, sinais ambíguos
- *Eu já sabia...eu senti bem...eu acho...eu tive um sentimento ruim...eu já tinha visto isso antes...isso depende...*

Aprofundamento

Perguntar até entender o incidente.

Usar a linha do tempo para esclarecer.

Voltar aos pontos confusos.

- Que informações você usou para tomar esta decisão?
- Quais eram as principais preocupações neste momento?
- Como você obteve esta informação?
- Que conhecimento foi necessário ou útil nesta situação ou neste momento?
- Quais eram os objetivos específicos neste momento?
- Quais as consequências que você imaginava para esta ação?
- Com quem você conversava sobre esta decisão?
- Quanto tempo levou até que decisão fosse tomada?
- O que foi mais difícil neste processo?
- Teve algum aspecto facilitador para a decisão por um dos cursos de ação?
- Havia muita pressão para esta decisão?
- Quais eram seus objetivos quando a decisão foi tomada?
- Como você se sentia neste momento?
- Você gerou alternativas diferentes de ação? Como estas alternativas foram geradas?
- Você conversava com alguém sobre estas alternativas?
- Onde você levantou informações sobre estas alternativas?
- Como foi a análise destas alternativas?

Estar atento a

- Decisões críticas, sinais e suas implicações, sinais ambíguos, estratégias, expectativas de violação.

What if...

- Que experiências te ajudaram a decidir neste momento?
- Olhando hoje para este episódio, houve algum erro cometido por falta de experiência?
- Você teria tomado a mesma atitude, mais cedo na carreira?
- Outra pessoa, na mesma posição, poderia ter agido diferente?
- Esse incidente teria terminado diferente se você ou alguém com a mesma habilidade/experiência não estivesse lá?
- Se alguém mais experiente que você estivesse neste impasse o que esta pessoa faria diferente do que aquilo que você fez?
- Que formação/conhecimentos/tecnologia você acha que te ajudariam neste momento?
- Há algo que você acha que poderia ter ocorrido de forma diferente?

Estar atento a

- Outras possibilidades, outras interpretações potenciais, diferença novato-expert, erros potenciais.