

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉA LUCIANA DIAS SACHET

**PROCESSO DECISÓRIO DE GESTORES EM UMA MULTINACIONAL DE
INFRAESTRUTURA DE TELECOMUNICAÇÃO**

CURITIBA
2020

ANDRÉA LUCIANA DIAS SACHET

**O PROCESSO DE DECISÃO DOS GESTORES DE LINHA DE UMA MULTINACIONAL
DE INFRAESTRUTURA DE TELECOMUNICAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como
critério de aprovação do curso de MBA em Gestão
Estratégica do Departamento de Administração Geral e
Aplicada da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITBA
2020

O PROCESSO DE DECISÃO DOS GESTORES DE LINHA DE UMA MULTINACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TELECOMUNICAÇÃO

ANDRÉA LUCIANA DIAS SACHET

RESUMO

O papel dos gestores de linha frente a uma tomada de decisão pode ser fator determinante para o futuro financeiro de uma organização. O objetivo do presente artigo é descrever o processo de decisão de gestores de linha de uma multinacional de infraestrutura de telecomunicação. A pesquisa realizada pode ser caracterizada como qualitativa, com a coleta de dados pelo método da Decisão Crítica (CDM – sigla da expressão *Critical Decision Method*) e construção dos resultados por análise de conteúdo. A CDM é caracterizada como um tipo de entrevista que envolve o pensamento retrospectivo da tarefa. Os resultados levam ao entendimento de que o processo decisório dos gestores estudados, se aproxima da vertente naturalística.

Palavras Chave: Processo Decisório, Tomada de Decisão, Método da Decisão Crítica (CDM).

1 INTRODUÇÃO

O setor de infraestrutura de telecomunicações é um pilar fundamental para o desenvolvimento tecnológico e econômico de um país, pois por meio dele as operadoras de telefonia celular buscam conectividade, velocidade de navegação e expansão de cobertura. Ele é entendido como um campo de desenvolvimento e constante transição, pois conforme mais dispositivos requerem conexão com a internet para funcionar, mais a tecnologia precisa ser otimizada para atender às demandas.

Com o mercado cada vez mais competitivo, o aparecimento de concorrentes com produtos semelhantes, melhores condições de preços e qualidade, o mercado de telecomunicações busca a inovação tecnológica como forma de se manter na liderança. A inovação tecnológica é essencial para a sobrevivência das organizações neste setor. A aceleração do mundo tecnológico, em um ambiente globalizado, também vem pressionando as multinacionais da área de infraestrutura de telecomunicação a buscarem alternativas de desenvolvimento rápido, eficaz e com custo menor. Os líderes das organizações são os grandes responsáveis por esse papel. Eles precisam desenhar as estratégias da companhia para que de um lado se atenda as demandas do mercado e, de outro, se possa gerar retorno financeiro para a organização.

As decisões estratégicas estão nas mãos do alto nível executivo. Elas contemplam um prazo mais longo e direcionam a empresa ao seu destino. Tais decisões tendem a ser de alto risco e altos investimentos. Já as decisões táticas transformam as decisões estratégica em ação. Elas são mais diretas e menos complexas do que as decisões do nível estratégico. Quando estão alinhadas com os valores e com a missão da empresa, elas adicionam ainda mais valor aos resultados da implementação. Se as decisões táticas ficarem desconectadas da direção da empresa, os empregados acabarão gastando muito esforço em tarefas que não ajudam a empresa a atingir os seus objetivos e a sua visão.

O entendimento de como os gerentes de linha se organizam para decidir pode contribuir para a estratégia operacional da companhia. Eles estão no papel de fazerem as coisas acontecerem. Nas empresas multinacionais onde a hierarquia é vertical, os gerentes de linha traduzem as decisões do alto nível executivo nos objetivos que podem operacionalizados.

O gerente, segundo MINTZBERG (1989) desempenha papéis dentro da organização. O primeiro é o interpessoal, o segundo é o informacional e o terceiro é o decisório. Esse último é onde a autoridade formal do gerente e sua situação privilegiada dentro da rede de informação, exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

Perante a importância desse tema, o objetivo desse trabalho é descrever como se constitui o processo de decisão dos gestores de linha de uma empresa multinacional, da área de infraestrutura de telecomunicação. Para dar conta desse objetivo, o presente

trabalho está estruturado nas seguintes seções: a) levantar as características do processo decisório no contexto definido e b) analisar o processo cognitivo envolvido.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O fenômeno da tomada de decisão é complexo e estudado por diversas vertentes. O gerente, como indivíduo, possui várias limitações que se refletem em suas atividades profissionais, inclusive no processo da tomada de decisão. Simon (1976) relaciona os fatores individuais que limitam a quantidade e a qualidade do seu trabalho: limite dos hábitos e reflexos, de valores e conceitos de finalidade e do nível de conhecimento da pessoa em relação ao seu trabalho.

O indivíduo também é limitado no que se refere ao número de alternativas que consegue manipular em uma mesma situação (Ramsey, 1954, p.183). Mesmo que um número muito grande de alternativas seja gerada, o indivíduo não consegue tratar essas informações. Sua restrita capacidade cognitiva é incapaz de trabalhar com um número grande de informações e quando elas são geradas, grande parte é desconsiderada e apenas uma pequena parte é utilizada.

Festinger (apud Davis & Osion, 1987) registra que a pressão psicológica que envolve o indivíduo no momento da tomada de decisão, leva-o a desenvolver um mecanismo inconsciente que faz com que ele privilegie as informações que justifiquem suas atitudes, em detrimento das informações que levantem dúvida sobre a qualidade de sua decisão (dissonância cognitiva).

Para CHOO (2006) a informação faz parte de um conjunto de elementos que compõe o processo da tomada de decisão. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma (percepção, conhecimento e ação), as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

O mesmo autor entende que durante a tomada de decisão, a principal atividade é o processamento e a análise da informação a partir das alternativas disponíveis, cujas vantagens e desvantagens são pesadas. Regras, rotinas e preferências que orientam os

membros na busca da informação (interpretação, conversão e processamento) são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimento e ações.

De acordo com Griffin e Moorhead (2006) as ações de quem toma uma decisão são guiadas por um objetivo, e cada alternativa está ligada a inúmeros resultados possíveis. A informação está disponível em cada alternativa, em cada probabilidade de resultado e no valor de cada resultado em relação ao objetivo. Quem toma a decisão escolhe uma alternativa com base em sua avaliação da informação disponível. Outro fator que influencia o processo de tomada de decisão é a falta de objetividade e de consciência dos objetivos por parte do decisor (FREITAS, p.44).

Em um ambiente organizacional, cada pessoa desempenha um papel ou uma função para uma determinada situação. Para Griffin e Moorhead (2006) os executivos e gerentes costumam desempenhar papéis variados. Eles podem estar na categoria interpessoal, de informação ou decisório.

Os papéis decisórios podem ser quatro: O de empreendedor dá início voluntariamente a uma mudança, a inovações e a novas estratégias na organização. O solucionador de conflitos resolve desavenças entre pessoas, como as existentes entre gerentes e subordinados. O gestor de recursos decide como os recursos da organização serão distribuídos entre os funcionários e os grupos. O negociador representa a instituição na discussão de acordos com outras instituições, como nas negociações salariais com um sindicato. Os modelos comportamentais são sem dúvida importantes em cada um desses papéis decisórios.

Frente a complexidade do tema é importante fazer uma revisão da literatura, para a compreensão do mesmo, que será explanada a seguir.

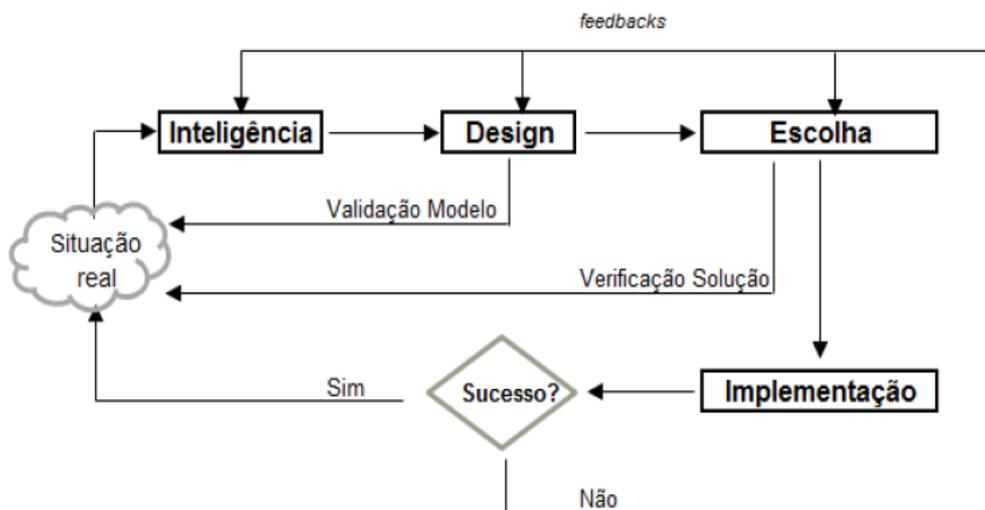
2.1 MODELO RACIONAL

O modelo racional é fundamentado na economia clássica, que tem como base a concepção absoluta da realidade. É pressuposto que o tomador de decisão possui conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Para PORTO; BANDEIRA,

(2006, apud LISBOA, 2018) 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.

Segundo SIMON (1965) apud LISBOA (2018), há 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, onde são criadas alternativas pelo tomador da decisão e; 3) Escolha: que é a seleção da alternativa ou tomada da decisão propriamente dita. As fases são sempre alimentadas pelos feedbacks que ocorrem durante o processo.

Forma esquemática da Teoria da Racionalidade, Figura 1:



FONTE: Traduzido PAPAMICHAIL (2011).

2.3 MODELO POLÍTICO

Para compreender os processos decisórios das organizações é importante ter em mente que o comportamento político faz parte desse contexto. É necessário entender

quando o comportamento político favorece ou prejudica uma decisão e como este processo ocorre.

Para Morgan (1996) diferente da ideia de que as organizações seriam empreendimentos interligados e racionais que visam a um objetivo comum, a concepção política as trata como redes de pessoas independentes, com interesses divergentes, que se associam em torno de uma oportunidade. Segundo BIN e CASTOR (2007) pode-se analisar a dimensão política como algo subjacente ao próprio conceito de organização, já que ela pode ser vista como forma de atingir objetivos particulares.

Entender a organização como um sistema político é reconhecer que para todos os envolvidos há um constante investimento para a satisfação de seus interesses. As decisões serão influenciadas pela intenção dos indivíduos mais poderosos da organização (geralmente da alta hierarquia). Sendo assim entende-se o porquê que um pequeno grupo na mais alta cadeia da empresa pode afetar drasticamente os resultados e ajuda no entendimento de por que as organizações fazem o que fazem da forma que fazem. Segundo PFEFFER (1981) apud LISBOA (2018), as decisões resultam de negociações e compromissos pelos participantes, e não necessariamente de uma análise de um problema.

2.4 GARBAGE CAN

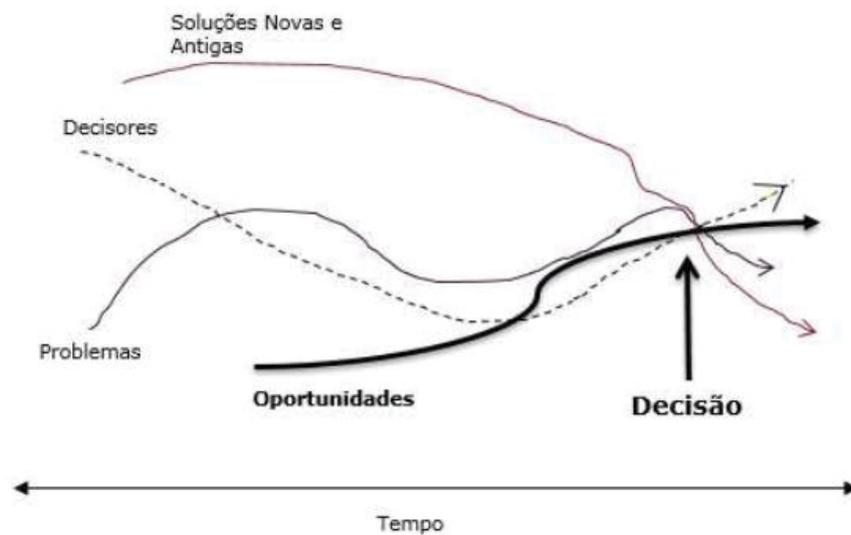
Para Cohen, March e Olsen (1972) uma outra visão do processo decisório pode ser descrita como um processo caótico. Os autores acreditam que com frequência decisões são tomadas em condições diversas, diferente das propostas anteriormente, e com isso, o modelo Gargabe Can poderia ser composto por outros elementos até então ignorados.

De acordo com March (1972) essa teoria da tomada de decisões organizacionais deve se preocupar com uma interação relativamente complicada entre a geração de problemas em uma organização, a implantação de pessoal, a produção de soluções e as oportunidades de escolha. Embora possa ser conveniente imaginar que as oportunidades de escolha levam primeiro à geração de alternativas de decisão, depois a um exame de suas consequências, depois a uma avaliação dessas consequências em

termos de objetivos e, finalmente, a uma decisão, esse tipo de modelo geralmente é uma má descrição do que realmente acontece. Por outro lado, uma decisão é um resultado ou interpretação de vários fluxos relativamente independentes dentro de uma organização.

O modelo teórico da Garbage Can é desenhado a partir de uma simulação de computador na qual decisões, problemas e decisores se encontram em função de fluxos de energia necessários para a resolução dos problemas. Nesta descrição do processo decisório, os objetivos são múltiplos e contraditórios, a tecnologia é ambígua e as decisões são frutos de encontros fortuitos entre decisores, problemas e soluções (GIBSON, 2012 apud Ramos (2015)).

Forma esquemática do Modelo Garbage Can, Figura 3:



FONTE: TRAVICA E CRONIN (1995) apud LISBOA (2015).

2.5 MODELO NATURALISTIC DECISION MAKING (NDM)

Essa vertente formou-se a partir de um grupo de pessoas que compartilhavam a visão de que os processos de decisão na vida real não eram os mesmos dos explicados pelas teorias (RAMOS, p.33, 2015). A sua origem está associada ao contexto militar sobre sistemas de apoio a tomada de decisão e processos decisórios.

De acordo com a mesma pesquisadora a corrente NDM comporta investigações sobre diferentes áreas substantivas e uma multiplicidade de objetivos. Algumas características são comuns aos trabalhos da abordagem, tais como o contexto naturalístico de investigação, o interesse em decisores experts, foco na macrocognição, consideração de processos decisórios complexos e aparato metodológico coerente com a macrocognição.

O contexto naturalístico da investigação é observado nas pesquisas em NDM (*Naturalistic Decision Making*). Esta delimitação implica investigar como tomadores de decisão reais decidem frente a situações que incluem condições instáveis, tarefas mal definidas, pressão do tempo e consequências significativas em casos de erros (LIPSHITZ et al., 2001; GORE et al., 2006 apud RAMOS 2015).

Segundo POLIC (2009) os tomadores de decisão focam na definição da situação com base em suas experiências anteriores, levando em consideração as restrições da situação e escolhem a resposta mais adequada. As possíveis respostas são avaliadas com base na projeção de suas possíveis consequências no futuro e na busca dos possíveis efeitos indesejados. Se não foram previstos efeitos indesejados, a resposta é escolhida. Essa nova abordagem difere em pelo menos de três maneiras da clássica: o tomador de decisão presta atenção principalmente à avaliação da situação ou à descoberta da natureza do problema; alternativas particulares são julgadas sucessivamente com a ajuda da simulação mental de resultados e a alternativa é aceita se for satisfatória.

Um ponto em comum nas investigações da NDM é o perfil dos indivíduos levados em consideração. Essas pessoas possuem uma alta experiência em suas áreas de atuação, com um histórico profissional consistente. PHILLIPS, KLEIN E SIECK (2004) definem como expert os indivíduos que alcançaram habilidades excepcionais em um

determinado domínio. Para ROSEN (2012) a expertise pode ser entendida como um conhecimento acumulado por meio da experiência vivida, mas também como a adoção de estratégias de adaptação mais eficazes. O intuito é passar o conhecimento dos indivíduos mais sênior para os mais novos, permitindo assim a acessibilidade da informação.

A abordagem dessa pesquisa se afasta das teorias sobre vieses cognitivos por entender as heurísticas existentes como um enfoque da experiência. Para GORE (2006 apud RAMOS 2015) este entendimento diferenciado acerca dos vieses e heurísticas é um ponto muito peculiar ligado a definição desta orientação de pesquisa. Enquanto para outras abordagens esses elementos aparecem como algo que desvia em relação ao comportamento decisório adequado, para a NDM um olhar atento a tais elementos da cognição pode levar ao entendimento de como os indivíduos decidem corretamente. Explicando de outra forma, é como se nos modelos clássicos a busca seja feita para entender como ocorre o erro, nesse modelo a busca é pelo modo como eles acertam.

Outro ponto que é investigado pelo pesquisadores desse modelo de teoria é a macrocognição. Para os autores a tomada de decisão naturalística foi o interesse primordial dos primeiros estudos, mas hoje o foco dos pesquisadores abrange momentos anteriores e posteriores à tomada de decisão propriamente dita (SCHRAAGEN; KLEIN; HOFFMAN, 2008 apud RAMOS 2015).

O entendimento de que os processos decisórios são complexos também fazem parte da análise de elementos desse modelo. Segundo OLSEN (2002) algumas características do próprio processo de decisão limitam o campo investigativo dessa abordagem.

Para RAMOS (2015) a NDM se ocupa ainda de decisões nas quais os objetivos são mal definidos, sem clareza do que seria ótimo em determinada situação e, muitas vezes conflitantes. Outra condição é um alto estresse ou pressão para o decisor. A pressão pode ser em função da escassez de tempo (sentimento de urgência) e/ou da configuração de que muito está em jogo em função da decisão.

A última característica apontado pelos autores (ORASANU; CONNOLLY, 1993; OLSEN, 2002 apud RAMOS 2015) é a participação de múltiplos atores. O decisor,

nesta corrente de pesquisa, é entendido como alguém influenciado e cerceado em função da participação de diversos agentes, aumentando a complexidade do processo.

A abordagem de pesquisa NDM pode ser sintetizada com as principais características na figura 4.

Forma esquemática do Modelo NDM, Figura 4:



FONTE: RAMOS (2015)

Diversos estudos teóricos contribuíram para a NDM e o campo do processo decisório. Uma das mais significativas segundo os autores desse modelo foi a Recognition Primed Decision (RPD). Esse modelo originou-se pelo Instituto de Pesquisa do Exército Americano para Ciências Comportamentais e Sociais, e tinha o objetivo de examinar os modos de tomada de decisão de profissionais altamente capazes em condições de pressão

de tempo, incerteza e risco (KLEIN; CALDERWOOD; CLINTON-CIROCCO, 1988 apud RAMOS 2015).

Em um primeiro momento os comandantes faziam escolhas de ação sem comparação, diferente do que diz a teoria tradicional da tomada de decisão. Ficou o questionamento sobre como. A resposta era a simulação mental. Quando havia um problema que demandava a tomada de decisão o comandante iniciava em sua mente, a partir de seu entendimento da situação, uma história usando uma alternativa de ação. Se a simulação mental tivesse sucesso, este era o caminho de ação escolhido. Se na simulação mental fossem encontrados problemas, eles passavam a simular mentalmente a próxima ação e assim procediam até encontrar algum curso de ação satisfatório (KLEIN, 1999 apud RAMOS 2015). O modelo foi desenhado como Recognition-Primed Decision, conforme figura 5.

Forma esquemática do Modelo NDM, Figura 4:



FONTE: KLEIN (2009) apud RAMOS (2015)

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido, frente ao problema delimitado, é o modelo associado à análise cognitiva da tarefa. A metodologia eleita foi a Método de Decisão Crítica (CDM, sigla em inglês da expressão Critical Decision Method), definido por HOFFMAN E MILITELLO (2009) apud Ramos (2015) como “um tipo de entrevista que envolve o pensamento retrospectivo de tarefas”. Para os autores, o método é derivado daquele usado para compreender o trabalho cognitivo associado a incidentes e acidentes, presente tradicionalmente no campo da psicologia cognitiva.

Segundo KLEIN, CALDERWOOD E MACGREGOR (1989) apud Ramos (2015) o CDM, apesar de ser uma variação do método de incidente crítico, é mais adequado ao estudo em contextos naturalísticos, por permitir a investigação de aspectos associados à expertise, como as bases da discriminação sensorial e julgamentos. A estratégia da coleta foi dividida em quatro fases: seleção de incidentes, construção de linha temporal, aprofundamento e questões “e se”. As entrevistas ocorreram em duas etapas (duas etapas do método por entrevista). Elas combinação acabou acontecendo de forma natural já que os próprios entrevistados traziam questões das próximas etapas em seus relatos.

Segundo MASON (2002) apud RAMOS (2015) para o delineamento dos participantes em investigações qualitativas é necessário uma reflexão sobre os propósitos do estudo e sobre como o processo pode levar a respostas para as perguntas de pesquisa. A escolha dos participantes foi propositada (MERRIAM, 2009) e orientada para a inclusão de Gerentes de Linhas. A quantidade foi definida previamente, conforme perfil profissional do empregado, sendo levado em consideração a idade, gênero e tempo de experiência.

As entrevistas foram conduzidas por apenas uma entrevistadora utilizando-se de um gravador para que não houvesse perda de detalhes dos relatos descritos. A seleção das pessoas para a realização dessa pesquisa teve como objetivo mesclar os perfis profissionais (tempo de experiência como line manager, gênero, idade, etc.) para que houvesse riqueza de conteúdo. Havia cinco pessoas selecionadas para participar da pesquisa, sendo que com uma delas não foi possível seguir para a segunda entrevista (devido a viagens de negócios) e outra foi interrompida pois não houve identificação de participação em decisão crítica que desse suporte ao desenvolvimento das duas etapas

finais do método. As entrevistas foram realizadas no mês de Novembro e Dezembro na organização. Os nomes dos participantes são tratados nessa pesquisa por nomes fictícios com o intuito de garantir a confidencialidade dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ENTREVISTADO 1

Carmélia é casada, tem 54 anos e uma filha de 26 anos. Sua formação é em Engenheira Mecânica com especialização em Administração da Qualidade, em Administração da Produção (em controladoria) e Mestrado em Administração na área de Gestão do Conhecimento. A sua vida profissional iniciou-se na Sanepar como estagiária (dimensionando conjuntos de moto bombas) por um período de 2 anos. Posteriormente em uma empresa pequena de ferragens (para móveis e freios para bicicletas) como projetista e em seguida na S. (que foi comprada pela empresa atual) onde permanece até os dias atuais. Ela possui 35 anos de experiência profissional e está há 31 anos no papel de gestora de linha.

Na trajetória profissional da entrevistada houveram vários episódios críticos de tomada de decisão. Um dos mais marcantes foi o movimento de desligar-se da empresa como último recurso para o atingimento das metas do próximo ano. Havia a necessidade de redução agressiva de budget para 2020 (cenário de redução constante nos últimos três anos) e sem mais opções de manobra dentro da estrutura. O planejamento para essa meta iniciou em 2018 (após alinhamento com o diretor) com um plano de ação definido e estruturado. A profissional manteve-se na coordenação de todo o plano, do início ao fim.

De acordo com a Carmélia a tomada de uma decisão dessa magnitude é fruto de anos e anos de experiências no mundo corporativo. Esse pensamento fica evidenciado quando ela diz que suas vivências lhe deram embasamento e construíram o pensamento de hoje:

“Nós passamos uma situação semelhante na empresa entre 2012 e 2013. Quando inclusive a LAT foi incorporada à Europa, ficou a E-LAT (pausa)... foi uma época em

que a gente tinha problema de cash... muito crítico. Eu acho que agora a gente tá numa situação um pouquinho mais complicada e que precisa qualquer centavo pra recuperar.”.

Um dos pioneiros do estudo da tomada de decisão naturalística afirma que a intuição no processo decisório consiste na capacidade do ser humano de transformar suas experiências em sentenças e decisões, ou seja, 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) apud LISBOA (2015).

4.2 ENTREVISTADO 2

Sandro é casado, tem 52 anos e três filhos (entre 8 e 23 anos) . Sua formação é em Informática, em Técnico de Telecomunicações e Desenvolvedor de Sistemas. Iniciou sua vida profissional na Telepar Telecomunicações e atualmente está na empresa aonde está pesquisa está ocorrendo. Ele possui 34 anos de experiência profissional e é gestor de linha há 9 anos.

O entrevistado relata que logo no início de sua carreira passou por questões desafiadoras, como por exemplo, quando foi chamado para resolver um problema de upgrade de cliente, onde a responsabilidade era toda dele e a falha no processo poderia interromper a prestação de serviço.

As maiores dificuldades apareceram logo no início das atividades, quando foi percebido que o modelo de software do cliente era diferente do nosso. Além disso, Sandro tinha como objetivo fazer a atividade de modo mais eficaz, com menor custo e seguro. Após o início das análises percebeu-se que fazer essa atividade em laboratório era mais vantajoso porque se algo desse errado durante o processo, o próprio engenheiro poderia retrabalhar as placas quantas vezes fossem necessárias e leva-as pronta para o cliente. Ele ia fazendo os testes por tentativa e erro. No momento em que deu certo, o processo foi encerrado e finalizado.

Outro fator percebido nesse contexto foi a forte pressão de tempo para a entrega, já que a sua paralização afetaria milhares e milhares de clientes da operadora. O histórico de experiência do Line Manager (em sua época de PM – Project Manager) foi crucial para as escolhas de alternativas que optava durante os testes em laboratório.

A vertente naturalística é a que melhor descreve o modo como o gestor tomava as suas decisões. O histórico das experiências do gestor lhe forneceu subsídios para que o resultado final fosse alcançado. A sua expertise foi utilizada de forma estratégica para conseguir atingir um resultado mais eficaz. Para Rosen et al. (2008) apud RAMOS (2015) a expertise pode ser entendida como conhecimento acumulado por meio da experiência, mas também como adoção de estratégias de adaptação mais eficazes.

4.1 ENTREVISTADO 3

Cassiano é casado, tem 43 anos e dois filhos (5 e 20 anos). É formado em Engenharia Elétrica. Iniciou a sua experiência profissional como estagiário na empresa e está até os dias atuais. Ele possui 20 anos de experiência profissional e é gestor de linha há 13 anos.

Dentro dos momentos mais críticos pelos quais passou dentro da organização, ele pontua a tomada de decisão em transferir o site (escritório) da cidade de Belém para São Paulo, como um dos maiores desafios.

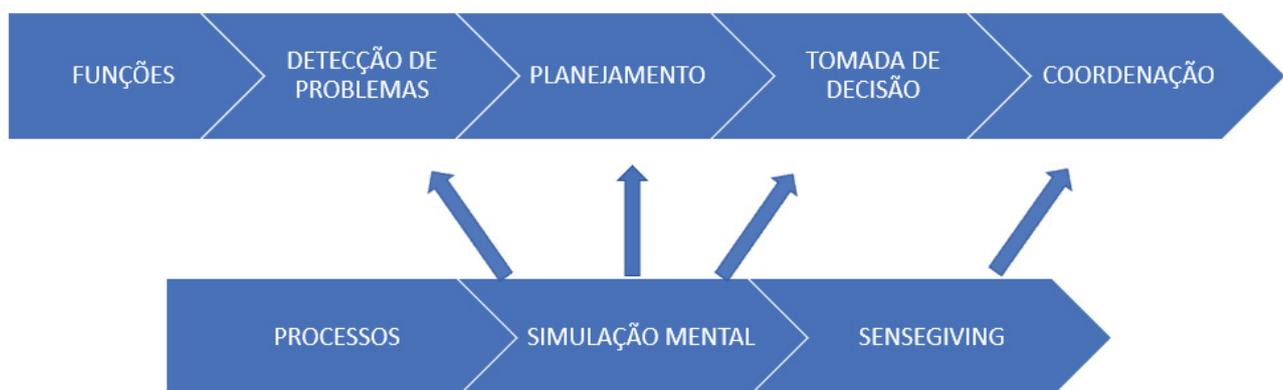
Existia um problema dentro de um projeto em que a performance não era boa. Após inúmeras tentativas para corrigir esses problemas, elas não surtiram o efeito pretendido e optou-se então por uma solução disruptiva.

“... Chega de tentar corrigir um problema que pode ser incorrigível. Aí pensei... se eu transferir essa estrutura toda para outra localidade, quais são os problemas que eu vou enfrentar e quais são os benefícios que eu vou ter? É... na minha cabeça os problemas eles eram fáceis de resolver e os benefícios eram enormes, logo passei para implementação, esse raciocínio todo duro assim dois dias. Planejamento, eu falei com a pessoa que eu tinha para ela ajudar a ver os detalhes e tal, como é que ia ser, como é que não ia ser, pra gente começar a implementar. Aí a gente só discutiu quando, o melhor momento, porquê que é o melhor momento, quais são os riscos que a gente vai ter na operação fazendo esse movimento... enfrentamos todos.”

O efeito colateral do cliente veio logo em seguida quando ele dizia que a empresa estava destruindo a estrutura. O gestor então argumentou dizendo que não era essa a ideia, que não estavam destruindo a estrutura mas sim fazendo uma estrutura nova, sem vícios, com novas pessoas e que estariam mais próximos deles. O cliente então passou a acompanhar o processo presencialmente, indo semanalmente à nova estrutura. Ele viu que existiam novas pessoas, que a estrutura física ficou adequada, que os processos estavam fluindo, os controles estabelecidos. Logo após esse período, os resultados começaram a surgir.

O modelo *Naturalistic Decision Making* (NDM) está amplamente exposto nesse relato. O gestor, frente a um problema real, toma a decisão dentro de um contexto em que há condições instáveis, tarefas mal definidas, pressão de tempo e consequência significativas em caso de equívoco. Neste cenário o processo de sensegiving foi amplamente observado na coordenação do momento crítico. Para GIOIA, CHITTIPEDDI, (1991) apud RAMOS (2015) o sensegiving é entendido como elemento simbólico, utilizado como apoio à função de coordenação. A coordenação está diretamente ligada a uma intensa preocupação da empresa em atender toda e qualquer necessidade ou desejo do cliente perante a organização, de uma forma em que no final ele se sinta feliz e satisfeito.

FIG 05: PROCESSO DECISÓRIO NATURALISTICO DOS GESTORES DE LINHA



5 CONCLUSÃO

Os resultados dessa pesquisa apontam que o modelo de tomada de decisão que melhor descreve o processo usado pelos gestores de linha da organização (site Curitiba) é a *Naturalistic Decision Making* (NDM). As situações descritas eram reais e foram vivenciadas por pessoas com expertise no tema, onde os problemas eram complexos e os líderes buscavam informações nas experiências vividas anteriormente para embasar suas decisões

A alta pressão por resultado (tanto vertical quanto horizontal) e a luta contra o tempo foi uma característica encontrada em todos os relatos apresentados. É possível dizer, pela amostra apresentada, que há um padrão para a tomada de decisão independentemente do perfil do gestor de linha. Foi percebido que a cognição está associada ao processo decisório.

No contexto estudado da macrocognição no processo decisório dos gerentes, destaca-se a função coordenação e o processo sensegiving, presente em todas as entrevistas realizadas.

Sendo assim, conclui-se que o objetivo desse trabalho foi alcançado. Ainda foi possível observar que há possibilidade futura para estudos que possam ser empiricamente testados, como por exemplo, o aprofundamento da coleta pode enriquecer o modelo.

REFERENCIAS

BIN, D.; CASTOR, B. **Racionalidade e política no processo decisório**: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. *RAC*, v.11, n.3, Jul./Set. 2007: 35 – 56. 2007.

CHOO, C. **A organização do conhecimento**. 2ª ed. São Paulo, 2006.

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

DAVIS, G. B.; OLSON, M. H. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987. P. 718.

EISENHARDT, K. M. O limiar do caos. **HSM Management**: informação e conhecimento para gestão empresarial, São Paulo, v.3, n.13, p. 86-92, mar. 1999.

FREITAS, H. **Informação e Decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GRIFFIN, R. , MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

LISBOA, C. **Descrição do processo decisório de uma organização pela aplicação do método da decisão crítica**. Artigo (MBA em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2018.

MARCH, J. **Decisions and Organizations**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1990.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**: inside our strange world of organizations. The Free Press, 1989.

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

OLSEN, R. A. Professional investors as naturalistic decision makers: evidence and market implications. *Journal of Psychology and Financial Markets*, v. 3, n. 3, p. 161-167, set 2002.

PHILLIPS, Jennifer K.; KLEIN, Gary A.; SIECK, Winston R. Expertise in judgment and decision making: a case for training intuitive decision skills. In: KOEHLER, Derek J.; HARVEY, Nigel (Eds.). **Blackwell handbook of judgment & decision making**. Oxford: Blackwell Publishing, 2004. Cap. 15, p. 297, 2004.

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

RAMOS, S. C. **Macro cognição no processo decisório de empreendedores experts**. 231 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2015.

RAMSEY, F. P. **The foundation of mathematics and other logical essays**. London: R. B. Braithwaite, 1954. p.292.

ROSEN, M. A. et al. Expertise and naturalistic decision making in organizations: mechanisms of effective decision making. In: HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. (Eds.) **Oxford handbook of organizational decision making**. New York: Oxford University Press, 2012.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making process in administrative organization. New York: The Free Press, 1976.