

## **Planejamento do Processo Decisório: Um Estudo de Casos Múltiplos**

**Autoria:** Maria Cecília Galante Porto, Maria Isabel Palmeiro Marcantonio, Pedro Issao Takenouchi, Willy Hoppe de Sousa, Abraham Sin Oih Yu

### **Resumo**

Um estudo de casos múltiplos foi desenvolvido visando identificar os fatores que podem levar um processo decisório a ser planejado ou não. Nos três casos investigados observou-se a ocorrência do planejamento do processo decisório embora com graus distintos de esforço e de localização temporal em relação ao momento da ocorrência do problema e da decisão tomada. Os fatores identificados foram: natureza do problema: inédito ou recorrente, grau de conhecimento acerca do problema, dos objetivos e das alternativas, respostas prévias dos decisores atuais, cultura organizacional em relação aos riscos nos processos decisórios e características de autonomia e visão sistêmica do decisor.

## 1. Introdução

Um dos maiores desafios recorrentes aos administradores de uma instituição é a tomada de decisão. É precípuo o contínuo desenvolvimento desta habilidade aos gestores, pois são elas que fazem ou não diferença nos resultados da empresa (Shimizu, 2006). Para a boa performance de uma empresa é preciso a simultânea utilização da racionalidade, intuição e experiência (Bazerman & Moore, 2010; Shimizu, 2006; Simon, 1997/1957). Embora Simon (1997/1957) proponha um modelo de decisão onde admite-se a existência de uma racionalidade limitada, um aspecto importante do campo da teoria da decisão é a busca do lado racional no processo de tomada de decisão, cujo planejamento, o gestor possa obter melhor qualidade da decisão.

O processo decisório envolve basicamente o problema, objetivos, alternativas, avaliação e implementação da decisão (Shimizu, 2006). A compreensão destes componentes, além das características do decisor, cultura organizacional, distribuição de poder, nível hierárquico do decisor, perspectiva temporal da decisão e nível de alinhamento corporativo são fatores críticos para a bom planejamento do processo decisório (Clemen & Reilly, 2001; Keeney, 2004; Shimizu, 2006).

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

O estudo tem como objetivo investigar o processo decisório tendo como foco compreender melhor o que pode levar um indivíduo a planejar ou não o processo decisório. Parte-se do princípio de que decisores que conseguem, em algum grau, planejar seu processo decisório conseguem ter maior controle sobre o processo e, conseqüentemente, maior chance de sucesso no resultado desejado.

Em termos mais específicos, objetiva-se:

- Estudar empiricamente o processo decisório, constatando a ocorrência do planejamento ou não da tomada de decisão.
- Investigar quem planeja, quando planeja, como planeja e por que planeja.
- Investigar quem não planeja, por que não planeja.
- Verificar quais fatores podem impactar o planejamento do processo decisório.

## 3. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica, abordará sobre decisão estratégica, sobre o processo decisório e os seus elementos que compõe o processo decisório, e sobre a metadecisão.

### 3.1 Decisão Estratégica

As decisões, independente dos níveis de complexidade, fazem parte da rotina das organizações. A tomada de decisão pode ser definida como: a escolha de uma alternativa para ser implantada, segundo Nutt (2001). Para Simon (1960 como citado em Almeida, 1996, p.57), a tomada de decisão não se refere meramente ao ato de escolha entre alternativas, mas a todo o processo de decisão.

Para Freitas e Kladis (1995), classificam-se as decisões por seu contexto e pelo nível organizacional. No nível estratégico, o objetivo é desenvolver estratégias para que a organização atinja seus propósitos. No nível tático, as decisões estão relacionadas ao nível administrativo e no operacional utilizam-se decisões preestabelecidas nos níveis superiores.

Segundo Ansoff (1990), decisões estratégicas são decisões cuja natureza do problema envolve a alocação de recursos em produtos ou oportunidades de mercado, de caráter não repetitivo.

### 3.2 O Processo Decisório

De acordo com Mintzberg, Raisinghani and Théorêt (1976), o processo decisório é um conjunto de ações e fatores dinâmicos que se inicia com a identificação de um estímulo que

requer ação e termina com uma decisão. Segundo os autores, a tomada de decisão requer a implementação de um processo decisório, formal ou informal, estruturado ou não-estruturado. Simon (1960) postula que o processo decisório é composto por: (i) a atividade de inteligência: realiza-se a análise de um problema ou situação e requer uma ação ou decisão; (ii) a etapa do *design* composta pelo desenvolvimento e análise das possíveis alternativas e (iii) a atividade de decisão, o julgamento e escolha da alternativa mais adequada.

Há variações quanto às etapas de um processo decisório, mas de forma genérica, é possível enquadrá-las no modelo proposto por Ansoff (1990): (1) percepção do problema ou oportunidade, (2) formulação das alternativas, (3) avaliação das alternativas e (4) escolha de uma ou mais alternativas para implementação. No processo de tomada de decisão, o primeiro estágio se refere ao reconhecimento de um problema ou oportunidade. À seguir, a análise de definição do problema, ou seja, a maneira como o problema é formulado orienta as decisões e, conseqüentemente, as alternativas. A etapa seguinte engloba a definição dos objetivos que são os elementos centrais para a formulação das alternativas.

Segundo Nutt (2001), a geração de alternativas se dá na fase de reconhecimento do problema podendo acontecer de quatro formas: (1) levantamento de idéias dentro da organização, (2) técnica de *benchmarking*, (3) pesquisa: *search* onde as necessidades são expostas aos consultores ou fornecedores e (4) *design* que é a busca de alternativas já customizadas.

Na fase de avaliação das alternativas, torna-se necessário comparar as alternativas e analisar o quanto satisfazem aos objetivos propostos. Na última fase, a escolha das alternativas, o decisor deve optar pela(s) alternativa(s) mais adequada para alcançar os objetivos.

A implementação da decisão ocorre após a tomada de decisão, porém nem toda a decisão tomada é implementada. Segundo Robbins (2000) este fato ocorre principalmente por restrições organizacionais. A etapa pós-implementação da decisão é importante porque ocorre o processo de aprendizagem organizacional (Russo & Schoemaker, 1993).

### 3.3 Metadecisão

Um conceito importante no estudo dos processos decisórios é o conceito da metadecisão, ou seja, a decisão ou as decisões acerca de como decidir. Esse termo aparece mencionado pela primeira vez na literatura em um artigo clássico sobre processos decisórios de autoria de Mintzberg, Raisinghani and Théorêt em 1976 (Sousa, 2006).

Essa problemática de escolhas acerca do processo decisório pode ser encontrada na literatura com um enfoque mais amplo ou mais restrito, dependendo do enfoque adotado pelos autores. Por exemplo, na forma da escolha de modelos (Beach & Mitchell, 1978; Shrivastava & Grant, 1985) ou na definição de aspectos contextuais tais como estrutura, sistemas de incentivos entre outros (Blenko, 2010) ou na forma da escolha de estilos (Vroom, 2000; Wang, 2000) e de estratégias de decisão (Nutt, 2002; Payne, Bettman & Johnson, 1993).

No presente artigo, abordaremos a metadecisão com um enfoque mais granular, como um conjunto de atividades que são decididas e executadas ao longo de um processo decisório e com as características apresentadas a seguir. O processo de metadecidir pode ser dividido em quatro elementos: (1) estruturação da questão, (2) coleta de informações, (3) conclusões e (4) aprendizagem. É importante ao decisor, conscientemente ou inconscientemente, passar por cada um deles. Estruturar a questão consiste em definir o que deve ser decidido posteriormente, colher as informações necessárias, chegar às conclusões e por fim ao aprendizado. Normalmente, gasta-se mais tempo com a coleta de informações e conclusões em detrimento da fase de estruturação (Russo & Schoemaker, 2002).

Mintzberg *et al* (1976) classifica as metadecisões: de planejamento e as de mudança. As metadecisões de planejamento referem-se ao esboço da solução, à estratégia de desenvolvimento e à estimativa de recursos necessários ao longo do desenvolvimento da solução. As metadecisões de mudança são aquelas em que o planejamento se converte em

uma ação específica. Nesse tipo de decisão, a atenção passa a ser dedicada para o próximo passo, por exemplo, a escolha da rotina a ser ativada ou quais os recursos que devem ser alocados. Corroborando, o processo de decidir como decidir é gerenciado por um decisor-chave que busca obter uma decisão satisfatória, controle do fluxo e conteúdo das informações e até mesmo um controle político do processo de decisão.

Muitas vezes os decisores desenvolvem todas as etapas do processo decisório mas no momento de decidir utilizam a intuição. Nesse momento, o cérebro processa as informações que possui de maneira automática e rápida, sem se conscientizar de qualquer detalhe, não levando em consideração todas as informações disponíveis. O uso da intuição apresenta uma vantagem em relação à tomada de decisão com métodos sistemáticos, no momento em que permite maior rapidez na tomada da decisão (Russo & Schoemaker, 1993).

### 3. Metodologia de Pesquisa

A metodologia utilizada foi o estudo de casos múltiplos. Foram utilizados dados secundários investigados na revisão da literatura e dados primários obtidos através da pesquisa de campo exploratória e qualitativa. O estudo de caso múltiplo é considerado mais convincente e robusto do que o caso único, por possuir maior capacidade de generalização analítica (Yin, 2001/1984). Para Roesch (1999) existem duas perspectivas significativas no estudo de caso: (i) estudar os fenômenos em profundidade dentro de seu contexto e (ii) permitir o estudo dos fenômenos a partir de diferentes ângulos de análise. Para Malhotra (2006), a análise dos dados secundários proporciona esclarecimentos e embasamentos importantes, constitui a base para as entrevistas que foram realizadas, facilita a formulação do roteiro e a interpretação dos dados primários.

A análise dos dados é questão central em estudo de casos múltiplos, pois o objetivo é identificar padrões. A utilização de táticas é uma tentativa de identificar tendências analisando os dados de diferentes formas. Uma das táticas de analisar os casos é através da seleção de categorias e identificação de semelhanças e diferenças entre os casos (Eisenhardt, 1989). Neste estudo, a tática de análise dos casos foi através da análise das informações entre os casos, com o objetivo de se identificar semelhanças e diferenças entre os dados coletados que ajudem a explicar a ocorrência do planejamento – independente de serem comuns ou não aos casos estudados. Três casos foram investigados: Caso Replanejamento de Operações, Caso Desenvolvimento de Gestores e Caso Desenvolvimento de Novo Produto. Os dados foram obtidos em entrevistas com gestores dessas três organizações, utilizando-se um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas, desenvolvido à luz do referencial teórico levantado.

A seleção dos casos foi baseada nos seguintes critérios: facilidade de acesso ao gestor e cargo ocupado na organização: média gerência, porte da empresa e disponibilidade para relatar sobre uma decisão estratégica tomada no passado.

Inicialmente o desafio foi remeter o gestor ao período em que o problema decisório foi detectado e reconstituir os acontecimentos decorrentes do mesmo. Num segundo momento foi necessário o aprofundamento do caso, por meio da análise da existência ou não de um planejamento que antecedeu a tomada da decisão, além da análise dos fatores que impactaram o planejamento do processo decisório.

No Caso Replanejamento de Operações realizou-se três entrevistas presenciais no primeiro semestre de 2011. Estas foram gravadas, transcritas e houve também um contato por e-mail. No Caso Desenvolvimento de Gestores ocorreram duas entrevistas presenciais em maio e junho de 2011, além de contatos telefônicos e e-mails. O conteúdo das entrevistas foi anotado pelo pesquisador. No Caso Desenvolvimento de Novo Produto houve duas entrevistas presenciais no mês de maio de 2011, apenas a primeira foi gravada, além de contatos por e-mails. O conteúdo das duas entrevistas foi anotado pelo pesquisador.

#### 4.1 O modelo conceitual da pesquisa

O modelo conceitual da pesquisa tem por objetivo explicar, seja de forma gráfica ou narrativa, os principais aspectos que serão objeto de pesquisa (Miles & Huberman, 1994). Neste estudo foi efetuada uma simplificação e adaptação de um modelo genérico de um processo metadecisório proposto por Sousa (2006, p.199) cuja origem baseia-se nos estudos de Kickert and Gigch (1979) e na estrutura integrativa para decisões estratégicas proposta por Rajagopalan, Rasheed and Datta (1993), conforme apresentado na Figura 1.

Esse modelo organiza e ilustra as relações entre três tipos de variáveis ou agrupamento de variáveis: bloco, grupo e fator, conforme explicado a seguir.

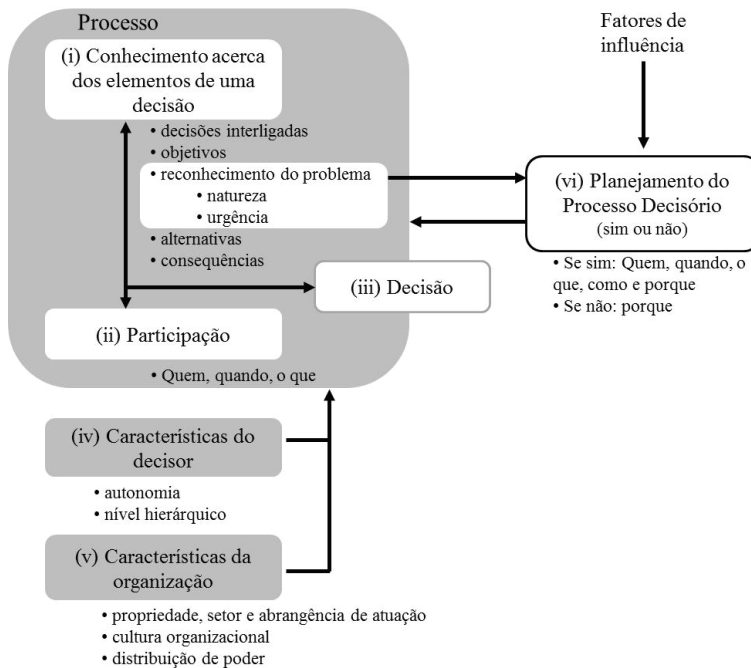
O único bloco do modelo de pesquisa é denominado “processo”. Esse bloco envolve três grupos de variáveis de pesquisa e uma variável de saída: (i) o grupo “conhecimento acerca dos elementos de uma decisão”, (ii) o grupo “participação” e (iii) o grupo “decisão”.

O grupo (i) é composto por: “decisões interligadas”, “objetivos” a serem atendidos “reconhecimento do problema”, “natureza do problema”, “urgência do problema”, “alternativas” consideradas e suas “conseqüências”. A identificação das variáveis problema, objetivos, alternativas e conseqüências das alternativas a partir das entrevistas tomou por base as definições de Simon (1960). O grupo (ii) é composto pelas variáveis “quem” deve ser envolvido na decisão, “quando” e “o que”, sendo que esta última trata de papéis e ações a serem desempenhados durante o processo decisório. Os grupos (i) e (ii) podem influenciar um ao outro ao longo do processo decisório. O grupo (iii) representa o resultado final do processo decisório. Neste estudo está representado apenas por uma única variável: a decisão. O grupo (iv) é denominado “características do decisor” e é composto pelas variáveis: “autonomia” do decisor em relação à tomada de decisão e “nível hierárquico” ocupado pelo decisor na organização. O grupo (v) denominado “características da organização” contempla informações acerca da organização: propriedade, setor e abrangência de atuação, cultura organizacional e distribuição de poder. O grupo de variáveis (vi) foi caracterizado por uma variável representando o “planejamento do processo decisório”, categorizada por “sim” em caso da ocorrência de um planejamento na forma de um esboço consciente dos passos a serem seguidos para se tomar uma decisão.

Neste caso, procurou-se investigar as variáveis “quem planejou”, “quando planejou”, “o que planejou”, “como planejou” e “por que planejou” – caracterização essa efetuada para o momento do reconhecimento da existência de um problema requerendo uma decisão. Categorizou-se por “não” caso o planejamento do processo decisório não tenha ocorrido, e nesse caso procurou-se investigar porque não houve o planejamento.

Conforme se observa na figura 1, o modelo conceitual da pesquisa pressupõe a existência de uma relação bidirecional entre o bloco “processo” e o bloco “planejamento do processo decisório” que pode ser explicado da seguinte forma: dependendo do problema ativa-se ou não um processo de planejamento do processo decisório: a metadecisão de planejamento de Mintzberg *et al* (1976); esse planejamento, se ativado, influenciará o desenvolvimento do processo decisório. Na sua parte inferior do modelo conceitual da pesquisa encontram-se representadas a influência dos blocos “características do decisor” e “características da organização no processo decisório” incluindo as variáveis a serem mapeadas dos casos a serem investigados.

O modelo assume ainda possibilidade de existência de fatores que podem estar influenciando o bloco do processo decisório.



**Figura 1: Modelo conceitual da pesquisa**

Fonte: Simplificado e adaptado pelos autores a partir de Sousa (2006).

## 5. Descrição das Empresas

A primeira organização é brasileira, do setor industrial alimentício e possui diversas unidades produtivas implantadas. Esta empresa será referida como “Caso Replanejamento de Operações”. O gestor ocupa um cargo de média gerência e reporta-se ao diretor regional. É responsável por uma planta produtiva de pequeno porte em relação às demais unidades da organização, para o estudo denominada de unidade Y. A segunda empresa é multinacional, do setor de varejo alimentício e possui lojas de serviços por todo território nacional. Esta empresa será referida como “Caso Desenvolvimento de Gestores”. O gestor ocupa um cargo gerencial reportando-se diretamente a dois diretores de treinamento no Brasil e América Latina. A terceira organização é multinacional, do setor financeiro e possui lojas de atendimento em todo território nacional. Esta empresa será referida como “Caso Desenvolvimento de Novo Produto”. O gestor ocupa um cargo de direção no exterior atuando no grupo como decisor da fase de desenvolvimento do produto.

Com o intuito de preservarmos o nome das empresas participantes, condição prévia para a realização das entrevistas, classificaremos a empresa industrial como empresa A, a empresa de varejo alimentício como empresa B e a empresa financeira como empresa C.

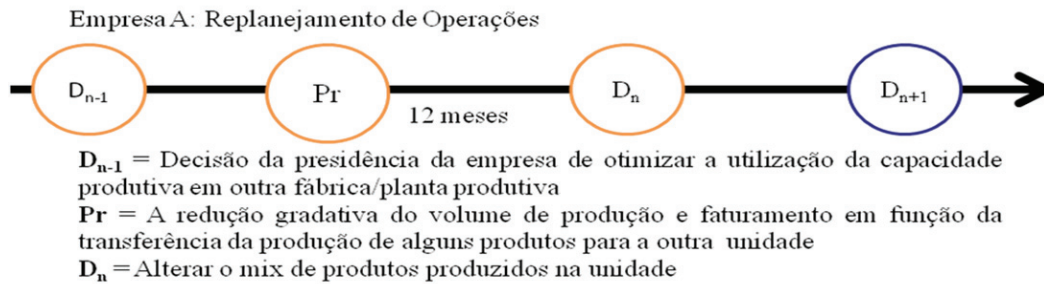
### 5.1 Processos de decisórios

#### 5.1.1 Caso Replanejamento de Operações (RPO)

Em 2008, após acompanhar os dados referente ao planejamento da produção, o gestor verificou uma tendência de queda nos volumes produzidos na unidade Y e reportou tal fato ao seu superior direto, o diretor da regional. A queda na produção foi derivada de uma decisão geral da empresa que optou por migrar grande parte dos volumes dos produtos produzidos na unidade Y para uma unidade X em função da concessão de benefícios fiscais concedidos à unidade X. Esta decisão teve como implicação para a unidade Y a redução gradativa do volume de sua produção e do seu faturamento total. A consequência mais grave seria o risco de seu fechamento. O problema a ser enfrentado pela unidade Y foi definido pelo gestor como sendo a vulnerabilidade dessa unidade ante as oscilações dos volumes produzidos.



Na linha do tempo a seguir é possível visualizar a decisão ( $D_{n-1}$ ) que deu origem ao problema ( $P_r$ ), a decisão ( $D_n$ ) que foi implementada na tentativa de se resolver o problema.



**Figura 2: Linha do tempo da processo decisório da empresa A**

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

O processo decisório desde a detecção do problema até a efetiva tomada da decisão teve duração de 12 meses. Quatro meses após a identificação do problema principal, o gestor sugeriu, mediante sua experiência técnica na área de desenvolvimento de produtos e em conjunto com as áreas: de marketing, de custos, de pesquisa e desenvolvimento, três alternativas para a resolução do problema: (i) unidade Y passaria a abater aves, (ii) redução do número de turnos de trabalhadores e também de horas-extras e (iii) mudança no mix de produtos. A alternativa de abater aves foi descartada em função da crise dos EUA que reduziu o consumo de aves e, conseqüentemente, o volume exportado pela empresa Y. A segunda alternativa de redução do número de turnos foi implementada temporariamente, mas posteriormente com a retomada do volume de produção pela unidade Y, a indústria voltou a operar com dois turnos. Para o gestor, a alternativa de mudança no mix de produtos seria boa para preservação do emprego de todos os funcionários da unidade Y, uma vez que poderia aumentar a rentabilidade da unidade e uma tentativa de se evitar o fechamento.

As conseqüências da alternativa de mudança no mix de produtos estavam claras: haveria a redução do *setup* de máquina, a redução de custos com transferência interna de derivados e a conseqüente maximização do retorno financeiro. O gestor elaborou uma planilha com os produtos que deveriam ser avaliados quanto aos ingredientes, custos, tecnologias para fins de coleta e análise de dados. No período em que foram realizadas as análises das informações para se definir o mix de produtos mais adequado, diversas áreas da empresa foram envolvidas, entre elas a regional, a área de marketing, a área de custos, a área de pesquisa e desenvolvimento, a área de engenharia e a unidade X.

A maneira como o assunto foi abordado na empresa permitiu que as unidades Y e X cooperassem na definição de quais produtos deveriam ser produzidos em cada localidade, levando-se em consideração critérios como custo, logística e tecnologia. As unidades estavam em uma situação de coopetição, ou seja, competiam e cooperavam ao mesmo tempo. Esta situação de coopetição era interessante para as duas empresas, uma vez que para a unidade X alguns produtos possuíam menor custo de fabricação e outros a fabricação não era de interesse da unidade já que os custos eram mais altos.

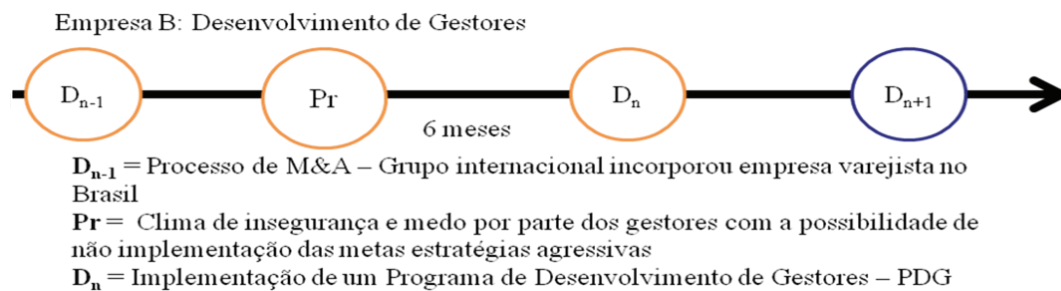
A definição, acompanhamento e a implementação das atividades constam em atas de reunião. A aprovação da alternativa gerada e da implementação da decisão foi uma decisão compartilhada entre as áreas envolvidas, uma vez que houve monitoramento constante do conselho diretivo e do presidente da empresa. A decisão pela mudança no mix de produtos das duas unidades Y e X foi efetivamente tomada.

### 5.1.2 Caso Desenvolvimento de Gestores (DGE)

No ano de 2007, a empresa B no Brasil sofreu um processo de fusão e aquisição (M&A) por um grupo internacional. O sentimento no final de 2007 era de insegurança por parte dos colaboradores, principalmente os altos gestores por conta da divisão das funções e mudanças

na hierarquia organizacional. O reporte direto dos diretores também mudou do CEO no Brasil para os vice-presidentes das áreas que ficavam na matriz no exterior. O desafio para o CEO no Brasil era como entregar os resultados esperados com os diretores trabalhando isoladamente nas suas funções. Além disso, o novo planejamento estratégico para o ano de 2008 continha metas mais agressivas.

A consequência deste movimento de aquisição foi a presença de um clima de mudança organizacional instável e este fato seria um complicador para a implementação das estratégias. O problema decisório foi caracterizado pelo gestor como desmotivação e possível ineficiência operacional dos gestores por causa da insegurança com relação às mudanças organizacionais. Na linha do tempo a seguir é possível visualizar a decisão ( $D_{n-1}$ ) que deu origem ao problema e a decisão implementada na tentativa de se resolver o problema ( $D_n$ ).



**Figura 3: Linha do tempo da processo decisório da empresa B**

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

O processo decisório como um todo teve duração de 06 meses, da detecção do problema até a efetiva tomada da decisão. Assim que se detectou o problema, o gestor arquitetou o processo decisório mentalmente para que a decisão fosse implementada. Em primeiro lugar o gestor pensou na execução de um programa de desenvolvimento dos diretores. Pela experiência e conhecimento técnico na área de treinamento, o gestor acreditava que este programa criaria um sentimento de equipe entre os diretores e o CEO no Brasil. Esta coesão os deixaria fortalecidos e preparados emocionalmente e tecnicamente para enfrentar as mudanças organizacionais e entregar os resultados esperados pela nova gestão. Segundo o gestor, ele possuía a inspiração e o julgamento pessoal de que seria um programa de sucesso. O passo seguinte seria expor o problema e a proposta de solução de forma organizada para os dois chefes do Brasil. A partir do convencimento dos chefes, estes defenderiam a idéia junto ao CEO no Brasil para que o programa pudesse ser implementado.

Para dar sequência, optou-se por buscar consultorias externas para a formatação e implementação do programa. E isto ocorreu porque a complexidade de um programa para um nível hierárquico superior era uma situação inédita para o gestor, e ele não detinha a competência da visão sistêmica do negócio para o desenvolvimento do programa naquele momento. Além disso, devido à sua limitação hierárquica, nem todas as informações sobre a estratégia do negócio chegavam a ele e o programa seria embasado num preparo dos diretores para cenários futuros. A consequência dessa alternativa seria um custo maior do programa por conta da formatação e execução por uma consultoria, mas a verba direcionada à área de treinamento para o ano de 2008 absorveria este custo.

O gestor não envolveu outras áreas durante o planejamento do processo decisório basicamente por três razões: em primeiro lugar, porque as demandas de desenvolvimento de pessoas são de responsabilidade apenas da área de treinamento; em segundo lugar devido a cultura organizacional e em terceiro lugar, indisponibilidade de uma equipe com quem o gestor pudesse compartilhar idéias. Caso o gestor dispusesse de uma equipe para compartilhar o projeto, este fato lhe daria maior segurança na avaliação das propostas.

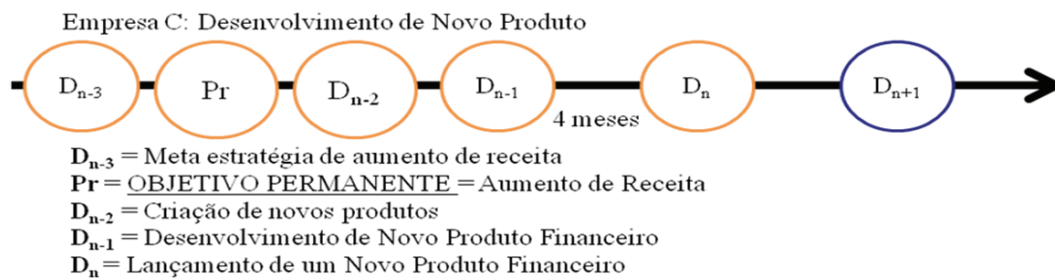


Após o desenvolvimento e avaliação das propostas das consultorias - algo que consumiu cerca de 50% do tempo entre a detecção do problema e a decisão final - o gestor entregou o material para a análise e validação dos dois superiores. O gestor utilizou como argumento para os superiores a oportunidade de aproximação com o CEO no Brasil e a possibilidade da formação de uma aliança estratégica entre o diretor e o CEO.

Apenas um dos diretores apoiou a alternativa e este levou o programa para o conhecimento, validação e aprovação do CEO. O argumento de sensibilização do diretor para com o CEO foi que o programa ajudaria os diretores a entender e encarar o processo de mudança, aumentando a performance do grupo, entregando os resultados esperados e criando um sentimento de equipe na regional Brasil. A decisão pela implementação do Programa de Desenvolvimento de Gestores foi efetivamente tomada pelo CEO no Brasil.

### 5.1.3 Caso Desenvolvimento de Novo Produto (DNP)

A meta estratégica de geração de receita para a empresa C implicava na necessidade de criação, desenvolvimento e lançamento de novos produtos com muita frequência. No caso investigado: a decisão de lançamento do produto financeiro Z, o gestor, vislumbrou a oportunidade de desenvolver e lançar no mercado um novo produto financeiro que pudesse contribuir com o aumento de receita. Na linha do tempo a seguir visualiza-se as decisões que deram origem a esta oportunidade ( $D_{n-3}$ ,  $D_{n-2}$  e  $D_{n-1}$ ), bem como a decisão que foi implementada ( $D_n$ ).



**Figura 4: Linha do tempo da processo decisório da empresa C**

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

O problema decisório, no caso da empresa C, é considerado como um objetivo permanente do negócio e não efetivamente como um problema pontual e específico na organização. Isto porque a decisão de lançamento de produtos não demanda o planejamento do processo decisório específico para seleção de uma solução, pois já existe um processo formatado e pré-estabelecido na empresa C para este fim. Segundo o gestor, este processo estruturado é advindo de experiência e aprendizado organizacional em torno de processos, que se transformou em conhecimento expresso ao longo das dezenas de anos de existência na empresa.

O processo engloba desde a criação, passando pelo desenvolvimento até o lançamento de um novo produto pela matriz da empresa. Destaca-se que o processo de criação não foi investigado, uma vez que a fonte das informações foi fornecida pelo gestor alvo da pesquisa, responsável pelo desenvolvimento e lançamento de novos produtos financeiros.

Após o processo de criação, o melhor projeto aprovado pelos departamentos de marketing e finanças, segue para a fase de desenvolvimento. Da área de desenvolvimento geral, o projeto é enviado para o departamento de negócio do produto específico, que o desenvolverá em conjunto com os departamentos de finanças, marketing, operações, risco, *compliance* e jurídico. O processo de desenvolvimento e lançamento teve duração de 4 meses.

O gestor optou pelo início do desenvolvimento do produto financeiro Z porque, após aprovação pelos departamento de marketing e financeiro, era o melhor projeto. Neste processo de desenvolvimento houve uma interação grande entre os diversos departamentos em conjunto com o gestor. Foi necessário o aval de cada departamento sobre o

desenvolvimento para que o projeto seguisse para a próxima fase, onde foi realizada uma reunião com o *board* da empresa. Nesta fase, o projeto de desenvolvimento foi encaminhado para o CEO que tinha o poder de vetar ou sancionar o lançamento do produto Z. Durante todo o processo decisório o CEO participou de forma indireta, tomando conhecimento do status de cada fase do projeto e fornecendo recomendações extra-protocolares. A decisão de lançamento do produto Z foi aprovada pelo CEO.

## 5.2 Análise dos casos

### Houve ou não planejamento dos processos decisórios?

Analisando-se a natureza dos problemas decisórios dos 3 casos, pode-se classificar o problema do caso RPO como emergencial, uma vez que a continuidade da unidade Y da empresa A estava em xeque, na empresa B como um problema de mudança organizacional decorrente de novos proprietários e na empresa C como um problema recorrente associado a um objetivo de busca permanente de melhoria de desempenho da organização.

No caso RPO após a identificação do problema, no momento em que o gestor tomou a iniciativa de envolver a chefia e outras áreas para discutir o problema, não foram identificadas evidências que caracterizassem algum esforço de planejamento de como o processo decisório deveria ser desenvolvido. Por outro lado, ações de planejamento acerca do processo decisório foram desenvolvidas mais adiante durante a implementação do processo decisório. No caso DGE, quando do reconhecimento do problema, constatou-se que o gestor, quase que de imediato, após o reconhecimento do problema, desenvolveu uma solução de forma mental para o problema. No caso DNP constatou-se que não havia necessidade de se desenvolver qualquer esforço de planejamento sobre como deveria ser desenvolvido o processo de tomada de decisão por parte do gestor, tendo em vista já existir na organização C um processo pré-definido para o lançamento de produtos.

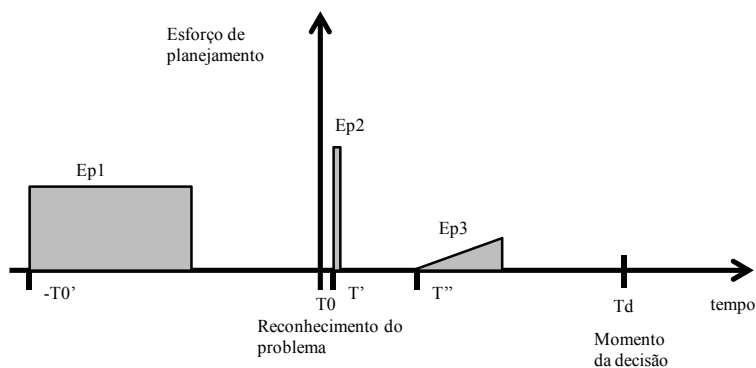
A forma com que as alternativas foram geradas também permite obter mais algumas informações sobre a ocorrência ou não do planejamento do processo decisório. No caso RPO, à medida que as alternativas foram geradas, as análises, acompanhamentos das informações e implementação do processo em si evoluíram com o envolvimento de várias áreas conforme o julgamento do gestor entrevistado. Neste caso, o planejamento do processo decisório começou a tomar forma ao longo da implementação do próprio processo à medida que mais informações foram sendo obtidas pelo gestor. Este fato não ocorreu no caso DGE, em função de uma definição do próprio gestor. Nesse caso, não houve o envolvimento das áreas internas e a implementação das decisões sobre o processo decisório se deu de forma isolada pelo gestor e somente no final do processo decisório, conforme o que foi inicialmente planejado, o gestor envolveu seus superiores. No caso DNP, o processo usual é de se envolver várias áreas e o CEO durante todo o processo, ou seja, segue uma forma já pré-definida para discutir as alternativas. Especificamente, a geração de alternativas no caso RPO aconteceu por meio do levantamento de idéias entre o gestor, superiores e demais áreas envolvidas, enquanto que no caso DGE as propostas foram apresentadas por consultorias externas por decisão do gestor entrevistado.

Dessa forma, respondendo-se a questão se houve ou não planejamento do processo decisório, pode-se afirmar que nos casos RPO e DGE observou-se o planejamento do processo durante o desenvolvimento do processo decisório, embora em momento e com esforços distintos entre os dois casos. No caso DNP não se constatou a ocorrência do planejamento durante o processo para a decisão do lançamento do produto porque esse processo já estava pré-definido. Embora não sido possível nesse estudo investigar como esse processo pré-definido foi desenvolvido, é bastante razoável supor que o processo de como decidir o desenvolvimento e o lançamento de um produto tenha sido planejado anteriormente ao reconhecimento do problema ou oportunidade de decisão, dada a sua recorrência na empresa.

### Proposição 1

A análise desses casos nos levou a propor uma representação gráfica de um “esforço de planejamento” de um processo decisório. No eixo das abcissas representa-se o tempo e no eixo das ordenadas o esforço de planejamento do processo decisório. No eixo das abcissas são representados o momento em que o problema (ou oportunidade) requerendo uma decisão é reconhecido, o período em que o planejamento do processo se desenvolve e o momento em que uma decisão é tomada. No eixo das ordenadas representa-se a intensidade de esforço de planejamento do processo decisório desenvolvido ao longo do tempo que um processo decisório se desenvolve.

Na figura 5 plotou-se uma representação hipotética do esforço de planejamento inspirada nos três casos estudados. Ep1 representa o caso esforço de planejamento do caso DNP, Ep2 do caso DGE e Ep3 do caso RPO.



**Figura 5: Representação hipotética do esforço de planejamento do processo decisório**

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

Ep1 representa um tipo de esforço de planejamento que acontece antes que o processo de decisão se inicie (momento  $-T_0$ ), no caso, antes mesmo da ocorrência do problema (momento  $T_0$ ). O tempo entre o momento  $-T_0$  e momento  $T_0$  em que o resultado desse esforço de planejamento é implementado pode variar desde dias até anos, dependendo da complexidade do problema a ser decidido. A representação gráfica sugerida para esse caso propõe que esse esforço tenha sido de média intensidade e razoavelmente contínuo durante um período relativamente longo. Um caso semelhante relatado na literatura sobre planejamento prévio da tomada de decisão refere-se ao caso Toyota. Essa organização utiliza-se de formulários para decidir o lançamento de seus produtos (Torres & Gati, 2008). Esses formulários formam uma estrutura de informações previamente definidas e que precisam ser levantadas e sintetizadas para que os carros em desenvolvimento possam ser lançados no mercado.

Ep2 representa um segundo tipo de esforço de planejamento que acontece logo após o reconhecimento de um problema (momento  $T'$ ). O decisor consegue rapidamente e de forma intensa refletir durante um curto período de tempo sobre as possíveis alternativas, os prós e contras de cada uma e definir uma possível solução preferencial e quais os próximos passos para viabilizar essa solução. Cabe destacar que essa situação não corresponde ao processo de tomada de decisão pesquisadas por Klein, Calderwood and Macgregor (1989) ou relatadas por Gladwell (2005) na qual decisões são tomadas rapidamente e sem reflexão, mas sim numa situação na qual um decisor rapidamente e conscientemente reflete e decide sobre como decidir. Na literatura um caso semelhante foi relatado por Sousa e Yu (2008) quando um decisor se deparou com a necessidade de atender a um cliente com um produto ainda em fase de aprendizado e que, inicialmente, estava fora das possibilidades de atuação de fornecimento, num contexto de conflitos potenciais tanto interno quanto externo à sua organização.

Ep3 representa um terceiro tipo de esforço de planejamento, na qual há um certo atraso para o início do planejamento (momento  $T''$ ) em relação ao reconhecimento do problema (momento  $T_0$ ). É como se o decisor tivesse que trocar idéias com alguém para começar a refletir sobre o

que fazer, como fazer e com quem fazer. Além dessa característica, esse processo é gradual e crescente: à medida que o gestor vai obtendo mais informações, tornam-se mais claros os passos que devem ser dados em direção a uma solução preferencial. Possivelmente, uma parcela significativa das decisões estratégicas que sejam estruturadas tendo por base os elementos de uma decisão (Hammond, Keeney & Raiffa, 1999) utilizam-se, ou pelo menos deveriam utilizar, uma forma assemelhada de planejamento do processo decisório representada por Ep3.

Que fatores podem estar influenciando a elaboração do planejamento do processo decisório?

Nos casos RPO e DGE, dado o ineditismo do problema, o encaminhamento do processo decisório foi influenciado pelas experiências e conhecimentos técnicos anteriores dos gestores nas suas áreas de *expertise* de maneira intuitiva (Hodgkinson, Sadler-Smith, Burke, Claxon & Sparion, 1990). Já no caso DNP, dada a recorrência do problema, o gestor possuía de forma clara e estruturada o procedimento que deveria seguir para decidir. Desses casos, concluiu-se que a natureza do problema: inédito ou recorrente combinada com a natureza de respostas prévias a esses problemas influenciou o desenvolvimento do planejamento do processo decisório: nos dois primeiros casos a realização do planejamento foi influenciada pelo uso de experiências anteriores dos decisores no âmbito de problemas novos; no terceiro caso o planejamento sobre como decidir já tinha sido desenvolvido por outros decisores previamente a ocorrência do problema da decisão investigada, dada a recorrência do problema.

No caso DGE, o gestor, quando questionado sobre o por quê do planejamento do processo, mesmo que de forma mentalizada, respondeu que um bom plano reduz os riscos da decisão e acredita que os riscos do projeto foram reduzidos em decorrência do planejamento da decisão e da sensibilização dos decisores. Tanto no caso DGE como RPO observou-se que ficou por conta do gestor a opção de planejar ou não o processo decisório. No caso DNP o processo decisório foi previamente planejado pela matriz, ou seja, não houve a necessidade do planejamento do processo decisório por parte do gestor, uma vez que este planejamento é um processo formatado e estabelecido na organização. Desses casos, concluiu-se que a “cultura organizacional em relação aos riscos nos processos decisórios” pode estar influenciando o planejamento do processo decisório – quando está orientada a reduzir riscos conhecidos, desenvolve-se procedimentos sobre como uma determinada decisão deve ser tomada; quando não está orientada, fica dependente das características do decisor em relação aos riscos.

Com relação à distribuição de poder, no caso RPO, observou-se que a baixa autonomia decisória do gestor pode ter contribuído para a não ocorrência do planejamento do processo decisório, pelo menos, no primeiro momento. Nesse caso, o primeiro passo do decisor após o reconhecimento do problema foi de contatar seu superior sem ainda ter uma idéia sobre qual a solução poderia ser desenvolvida. No caso DGE, apesar do gestor também ter limitações em termos de autonomia para decidir, esse fato não foi limitante para o planejamento do processo decisório – até pelo contrário, o planejamento, pode-se dizer que foi relativamente complexo em função dessa limitada autonomia. No caso DNP possíveis problemas que podem estar relacionados a baixa autonomia ou de conflitos de poder parecem estar resolvidos, pois como todos os passos para se decidir estão planejados, a autonomia de quem pode decidir o que também está resolvida pelo planejamento prévio do processo decisório.

Com relação ao alinhamento entre os interesses pessoais dos gestores e da organização, nos três casos analisados observou-se existir esse alinhamento. No caso RPO, o interesse do lado do gestor seria buscar uma solução que garantisse a sobrevivência do próprio emprego; do lado da organização essa solução seria a sobrevivência de uma unidade que fosse lucrativa; no caso DGE, o interesse do lado do gestor seria assegurar a continuidade na organização e encontrar uma solução que oferecesse visibilidade pessoal; do ponto de vista organizacional o interesse seria promover uma mudança organizacional ante aos novos gestores; no caso DNP como o procedimento para decidir já está definido, um eventual desalinhamento entre

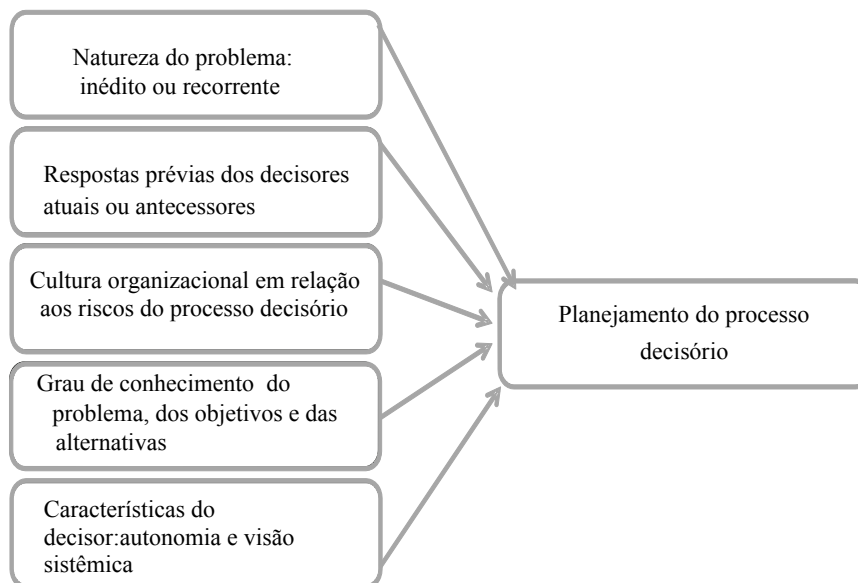
interesses pessoais e organizacionais não afetaria o planejamento do processo decisório. Dessa forma, sugere-se que quando existe o alinhamento entre interesses pessoais e organizacionais é possível que o planejamento do processo decisório fique facilitado, embora não seja possível afirmar, a partir desses casos, que a existência do alinhamento per se implique na ocorrência do planejamento do processo decisório – assim, optou-se não incluir essa informação com um fator que pode facilitar o planejamento do processo decisório.

O grau de conhecimento acerca do problema, dos objetivos e das alternativas também se revelou um fator de impacto do planejamento do processo decisório. No caso das três empresas havia a clareza com relação ao problema a ser resolvido e os objetivos da decisão. No caso RPO, entretanto, as alternativas não estavam claras para o gestor num primeiro momento - foram geradas apenas posteriormente durante o compartilhamento com os superiores e outras áreas. Estas constatações sugerem que o “grau de conhecimento acerca do problema, dos objetivos e das alternativas”, no início do processo decisório podem influenciar o seu planejamento – favoravelmente se maior, desfavoravelmente se menor.

A visão sistêmica do negócio por parte do gestor mostrou-se como um fator de impacto no planejamento do processo decisório. Este impacto ocorreu de forma mais evidente no momento em que, no caso RPO, houve o envolvimento dos superiores e outras áreas para a geração de alternativas e, no caso DGE, houve a necessidade de estudos e propostas junto à consultorias terceiras para a formatação de uma possível solução ao problema.

### Proposição 2

Na figura 6 sintetiza-se uma proposta representativa dos fatores que podem influenciar o planejamento do processo decisório desenvolvida a partir dos três casos investigados.



**Figura 6: Fatores que impactam o planejamento do processo decisório**

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

## **7. Conclusões e Considerações Finais**

Como destaque desse estudo, constatou-se que um processo de tomada de decisão pode ser planejado. Esse planejamento pode implicar num maior controle sobre o processo para tratar de problemas novos ou recorrentes, bem como focar a atenção em relação aos principais elementos de uma decisão - problema, objetivo, alternativas e consequências. Quando um processo de tomada de decisão é planejado, os esforços a serem desenvolvidos ao longo do processo decisório são definidos e direcionados em relação ao que é ou não conhecido pelo decisor em relação a esses elementos.



Dos casos investigados, observou-se que esse planejamento pode acontecer em graus distintos de esforço e de localização temporal em relação ao momento da ocorrência do problema e da decisão tomada. Pode acontecer de forma mais intuitiva e com menor esforço de planejamento, no caso de decisores experientes, ou pode acontecer na forma de etapas de decisão pré-definidas quando a natureza dos problemas apresentar-se recorrente - com maior esforço de planejamento e num momento anterior ao da tomada de decisão em si. Nesses casos pode-se, a título de ilustração, planejar formulários com um conjunto de informações que precisam ser levantadas e processadas para as diferentes etapas do processo ou então até mesmo desenvolver um sistema de informação, como observado em um dos casos investigados, para padronizar o processo decisório e facilitar as decisões a serem tomadas. Outro resultado merece também ser destacado: apesar da tomada de decisão, nos três casos, estar contemplada no nível estratégico das organizações (Freitas & Kladis, 1995), foi na média gerência da organização (casos RPO e DGE; não foi possível obter informações a esse respeito no caso DNP), onde se executou o planejamento do processo decisório. Este resultado sugere que a média gerência, quando envolvida num processo decisório estratégico, pode ter uma participação e influência maior na decisão a ser tomada pela alta direção do que se poderia esperar.

Dentre os fatores que podem estar influenciando o planejamento ou não do processo decisório (figura 6), acrescentam-se alguns comentários em relação a dois deles: cultura organizacional e visão sistêmica.

A cultura organizacional em relação aos riscos nos processos decisórios pode impactar o planejamento prévio do processo decisório. Dutra (2002) revela a importância de uma cultura de aprendizagem nas organizações, como forma de responderem ao ambiente turbulento que estão inseridas. Estende-se essa cultura de aprendizagem no âmbito dos processos decisórios.

A visão sistêmica do negócio por parte do gestor teve um impacto considerável no planejamento do processo decisório. Para Senge (2009), as organizações que desenvolvem a ferramenta da visão sistêmica nos seus colaboradores, além do desenvolvimento de disciplinas de aprendizagem relacionadas à captação e aplicação desta visão sistêmica, podem fazer a diferença, criando a inovação e um repensar coletivo. Registra-se, neste aspecto, recomendações para treinamentos e desenvolvimento gerencial por parte das organizações.

Os casos investigados trouxeram algumas questões ou situações que podem ser investigadas no futuro:

1. Até que ponto a identificação de uma solução preferencial pelo gestor não é uma condição necessária que justificaria iniciar o esforço pelo decisor quanto ao planejamento de um processo de decisão?
2. Nos casos de decisões estratégicas mal sucedidas que tenham sido planejados, verificar junto aos executivos envolvidos, quais foram as falhas que ocorreram no processo de planejamento e como poderiam ser evitadas.

Com relação às limitações do estudo, deve-se citar que a amostra foi selecionada por conveniência, o que dificulta a generalização dos resultados aqui encontrados. Além disso, não foram considerados os riscos e as incertezas específicas nas decisões dos casos estudados. Acredita-se que esse estudo tenha trazido contribuições para o maior conhecimento sobre o planejamento do processo decisório no campo descritivo da teoria da decisão e, conseqüentemente, informações práticas para a melhoria da qualidade das decisões. O que esse estudo traz de novo é que decisões estratégicas podem ser planejadas e a adoção dos elementos de uma decisão como referência para esse processo pode ser uma boa diretriz. Portanto, vale a pena a continuidade da pesquisa em torno desse tema de pesquisa com o desenvolvimento de novos estudos visando o aprofundamento em relação às variáveis aqui investigadas, a pesquisa de novos fatores que possam influenciar o planejamento ou não do processo decisório, bem como buscar a ampliação de escopo de organizações investigadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. B. (1996). *Estudo de um modelo conceitual de decisão. aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ansoff, I. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. (2010). *Processo Decisório*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1978, July). A Contingency Model for The Selection of Decision Strategies. *Academy of Management Review*. [S.L.:S.V.], pp.439-449.
- Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). Organização Movida a Decisões. *Harvard Business Review*, pp.38-47.
- Clemen, R. T., & Reilly, T. (2001). *Making Hard Decisions*. 2<sup>nd</sup> ed. Pacific Grove: Duxbury Thomson Learning.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K., & Bourgeois, L. J. (1989, October). Politics of Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp.532-550.
- Freitas, H., & Kladis, C. M. (1995, março). O Processo Decisório: Modelos e Dificuldades. *Revista Decidir*, ano 2, n. 8.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: a decisão num piscar de olhos*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Decisões Inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L., Claxon, G., & Sparion, P. (1990). Intuition in Organization: Implication for Strategic Management. *Long Range Planning*. v. 42, pp.277-297.
- Keeney, R. (2004, December). Making Better Decision Makers. *Decision Analysis*. vol. 1, n. 4, pp. 193–204.
- Kickert, W. J. M., & Gigch, J. P. van. (1979, December). A Metasystem Approach to Organizational Decision-Making. *Management Science*. [S.l.], v. 25, n. 12, pp.1217-1231.
- Klein, G. A., Calderwood, R., & Macgregor, D. Critical Method for Eliciting Knowledge. (1989, May/June). *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. [S.l.], v. 19, n.3, pp.462-472.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications, Inc.: Thousands Oaks, London, New Delhi.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976, June). The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v. 21, n. 2, pp.246-275.
- Nutt, P. C. (2001). A Taxonomy of Strategic Decisions and Tactics for Uncovering Alternatives. *European Journal of Operational Research*, 132, pp. 505-527.
- Nutt, P. C. (2002, January). Making Strategic Choices. *Journal of management studies*. [S.l.], v. 39, n.1, pp.67-96.

- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). *The Adaptive Decision Maker*. New York: Cambridge University Press.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A., & Datta, D. K. (1993). Strategic Decision Processes: critical review and future directions. *Journal of Management*. [S.l.], v.19, n.2, pp.349-384.
- Roesch, S. M. (1999). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. São Paulo: Atlas.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (1993). *Tomada de Decisões: armadilhas*. São Paulo: Saraiva.
- Russo, J. E. & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: getting it right the first time*. New York: Random House.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Senge, P. (2009). *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York, USA: Harper and Brothers Publishers.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior*. (4<sup>th</sup> ed). New York: McMillan. (Obra original publicada em 1957).
- Shimizu, T. (2006). *Decisões nas Organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985, April/June). Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes. *Strategic Management Journal* (pre-1986). [S.l.] v.6, n.2, pp.97-113.
- Sousa, W. H. (2006). *Decidindo Como Decidir: desenvolvimento de uma estrutura conceitual através de estudos de casos*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02042007-072002/pt-br.php>.
- Sousa, W. H., & Yu, A. S. O. (2008). *Estruturas em Decisões Não Estruturadas: novas contribuições a partir do estudo das metadecisões*. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22.
- Torres, A.Jr., & Gati, A. M. (2008). *Aspectos do Processo Decisório no Modelo da Produção Enxuta*. XXV Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica. Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and The Decision-Making Process. *Organizational Dynamics*. [S.l.], v. 28, n.4, pp. 82-94.
- Wang, Z. (2000). Meta-Decision Making: concepts and paradigm. *Systemic Practice Andaction Research*. [S.l.], v.13, n. 1, pp.111-115.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (2<sup>a</sup> ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).