

Planejando a tomada de decisões: a abordagem das meta-decisões

Autoria: Abraham Sin Oih Yu, Willy Hoppe de Sousa

Resumo

Problemas organizacionais que demandam a tomada de decisões requerem decisões acerca do próprio processo decisório: as meta-decisões. O presente ensaio tem por objetivo apresentar os aspectos mais relevantes acerca dessas decisões e propõe que esse processo seja desenvolvido por meio de três atividades-chave: (1) diagnóstico do contexto meta-decisório e a avaliação do problema meta-decisório, (2) seleção/planejamento das estratégias meta-decisórias e (3) implementação das estratégias meta-decisórias. O ensaio focaliza o conteúdo das duas primeiras atividades-chaves com o apoio de tabelas e figuras com exemplos ilustrativos. Estudos futuros precisarão ser desenvolvidos no intuito de analisar empiricamente as meta-decisões e aprimorar o quadro teórico aqui proposto.

1. Introdução

A vida dos administradores que precisam tomar decisões não rotineiras que vão impactar significativamente a organização, em especial aqueles que ocupam posições imediatas ao topo da hierarquia, não é muito fácil. Apesar de não serem tomadas com uma razoável frequência e, embora muitas vezes podem até ter a autoridade ou o conhecimento para decidir sozinho, na prática esses administradores precisam ter o envolvimento de outras pessoas e desenvolver alguma forma de interação com elas para que a decisão seja tomada. Como se não bastasse o problema que está demandando por uma decisão, esses administradores também precisam decidir como vão proceder para decidir, ou seja, o problema de decidir como decidir, decisão essa que no meio acadêmico também é conhecida como meta-decisão.

A meta-decisão é o foco principal desse ensaio e que está organizado da seguinte forma: no próximo bloco destacamos a importância, os objetivos e aspectos metodológicos; em seguida, no terceiro bloco, selecionamos da literatura conceitos e considerações de estudos anteriores que abordaram de alguma forma o tema meta-decisão; no quarto bloco iniciamos o desenvolvimento do ensaio propriamente com a apresentação das atividades-chave de um decisor e no quinto e último bloco apresentamos uma síntese e as conclusões do ensaio.

2. Importância, objetivos e aspectos metodológicos

Um decisor quando se encontra diante de um problema que requer a escolha entre diferentes soluções precisa tomar decisões sobre como esse problema será resolvido, ou seja, como será o desenvolvido o processo de análise do problema, de identificação das alternativas e das suas consequências e como selecionar a alternativa. Ao tomar essas meta-decisões, o objetivo principal do decisor deve ser a otimização do processo decisório: melhor qualidade com menor prazo e recursos investidos. Se a qualidade e a eficiência gerencial numa organização são frutos das decisões tomadas pelo seu corpo gerencial, e se essas decisões devem ser julgadas pelo seu processo e não pelo seu resultado (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999), então as meta-decisões podem influenciar a qualidade e a eficiência gerencial da organização.

Outro aspecto que destaca a importância das meta-decisões refere-se à própria decisão de quem participará do processo decisório. Muitas vezes o decisor é composto de uma pessoa - o executivo responsável -, mas pode haver um grupo decisor (GD) como no caso de uma força tarefa para resolver um problema e cuja composição do grupo pode variar ao longo do processo decisório.

Apesar de toda essa importância, a meta-decisão, geralmente, não é discutida nos cursos de administração e a literatura que trata do assunto, aborda-o de forma limitada; consequentemente faltam referências que tragam o assunto para discussão seja para fins de pesquisas seja para fins práticos.

Este ensaio procura sintetizar os resultados de pesquisas empíricas dos autores e a literatura relacionada de forma a propor um arcabouço conceitual para meta-decisões e recomendações para os executivos sobre o assunto.

Do ponto vista metodológico, dado o caráter inovador dos objetivos propostos, adotamos a abordagem metodológica do ensaio teórico, pois “trata-se de uma exposição lógica e reflexiva, mediante rigorosa argumentação e alto nível de interpretação e julgamento pessoal, oferecendo maior liberdade ao autor para defender determinada posição” (Severino, 2008).

3. Tópicos selecionados da literatura

Na parte inicial desse bloco, introduzimos os seguintes conceitos: “framing”, análise de decisão, decisões políticas e metadecisões; na parte final selecionamos considerações efetuadas por autores que explicitamente desenvolveram estudos sobre as metadecisões.

“Framing”: As perspectivas com que os administradores “enxergam” o mundo limitam as alternativas disponibilizadas num processo decisório. Essas perspectivas são influenciadas pelo que os cientistas cognitivos chamam de “framing”. “Frames” são estruturas mentais que simplificam nosso entendimento de uma realidade complexa (Russo & Schoemaker, 2002). No campo da tomada de decisão, esse processo de “framing” pode ser entendido, em sua essência, como sendo as alternativas e os valores que são considerados durante o processo decisório (Hammond et al., 1999, p.30). Já Moore e Weatherford entendem que se trata de uma arte que começa com um sintoma e termina com uma afirmação em relação ao um problema que envolve decisões possíveis e um método para medir sua eficácia (Moore & Weatherford, 2005, p.35).

Análise de decisão: Um dos métodos conhecidos para apoiar o processo de tomada de decisão é a análise de decisão. A análise de decisão foi desenvolvida para apoiar decisões complexas, mas é baseada em aspectos que integram o senso comum - objetivos, alternativas, consequências, trocas são conceitos compreensíveis para a maioria das pessoas - e, por isso, é aplicável para todas as decisões. O que pode variar na aplicação desse método é o esforço envolvido que, por sua vez, depende da complexidade do problema a ser resolvido e do se sabe ou não acerca dos elementos que integram a análise de uma decisão (Hammond et al., 1999, p.19). Apesar de sua grande aplicação, a análise de decisão não tem sido utilizada como uma maneira para se pensar sobre as decisões e nem propiciado o efeito positivo que se poderia esperar (Keeney, 2004, p.193).

Decisões políticas: Se por um lado existem as prescrições – como no caso da análise de decisão – que objetivam ajudar os decisores a tomar decisões racionais, por outro lado, as decisões tomadas em ambientes organizacionais são influenciadas por diversos fatores tais como interesses pessoais dos decisores, conflitos de interesses, falta de informações, o alto grau de incertezas, a falta de capacidade da organização em modelar adequadamente o problema a ser resolvido, falta de visão compartilhada da solução e a pressão do tempo entre outros aspectos que levam a decisão para o campo político (Sousa & Shibata, 2011, p.147) e que também precisam ser devidamente considerados pelos decisores ao longo do desenvolvimento do processo decisório.

Metadecisões: Um conceito central que fundamenta este ensaio refere-se a uma perspectiva relativamente pouco explorada na literatura sobre tomada de decisões: as metadecisões. Esse termo aparece citado pela primeira vez num texto Mintzberg, Raisinghani e Théorêt de 1976 que destaca a existência de estruturas sobre decisões não estruturadas. Para esses autores quando um decisor se defronta com uma situação de tomada de decisão, ele não só precisa dar os passos em direção à solução, mas precisa planejar e alocar recursos para chegar a essa solução. Essas metadecisões - as decisões acerca do próprio processo decisório - são difíceis de serem estudadas, pois tendem a ser informais, não deixam rastros e se desenvolvem na mente do decisor, (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976, p.250-260).

Na sequência outros artigos foram publicados alguns com referência direta ao termo metadecisões, por exemplo, Kickert & van Gigch, que desenvolveram um modelo teórico de controle de processo decisório e outros que, sem mencionar o termo meta-decisão, apresentam prescrições sobre decidir o processo decisório (Kickert & van Gigch, 1979). Russo & Schoemaker (2002), Vroom (2000) e Nutt (2002) apresentaram prescrições com diferentes enfoques sobre escolhas acerca do processo decisório. Russo e Schoemaker sugerem que “uma meta-decisão cuidadosamente construída pode ajudar a economizar tempo e dinheiro” (Russo & Schoemaker, 2002, p.10) e nesse sentido prescreveram um conjunto de doze questões que podem orientar um decisor a planejar um processo decisório. Essas questões visam, em linhas gerais, provocar no decisor reflexões sobre o problema em questão, sobre os pontos fortes e fracos dele, sobre quem deve ser envolvido, sobre se deve adotar um enfoque mais analítico

ou mais intuitivo para chegar à decisão. Nutt (2002) retomou uma proposta de escolha de processo decisório desenvolvida por (Thompson, 1967) – baseada na prescrição de quatro regras de decisão (análise, julgamento, barganha e inspiração) em função do nível de conhecimento acerca dos objetivos e dos meios para se chegar à solução – e analisou a adoção dessa prescrição pelos decisores e os resultados alcançados em 300 decisões estratégicas. Nutt constatou que 40% delas seguiram a prescrição de Thompson e tenderam a serem mais bem sucedidas, já as que não seguiram tenderam a não ser bem sucedidas. Recentemente, um estudo efetuado em 57 organizações revelou que a estrutura de uma organização só irá produzir um melhor desempenho se puder sincronizar a sua estrutura com suas decisões – e isso envolve, entre outros aspectos, atenção para do grau de autoridade que os decisores nas diferentes esferas decisórias devem ter, nos sistemas de incentivos, nos fluxos de informações, nos indicadores de desempenho e nos processos (Blenko, Mankins, & Rogers, 2010).

Aqui no Brasil, o tema meta-decisão foi objeto de pesquisa de uma tese de doutorado desenvolvida na forma de um estudo múltiplos casos. Duas contribuições desse estudo podem ser destacadas: (1) podem existir padrões lógicos nas decisões tomadas pelos decisores experientes acerca do processo decisório - padrões esses associados às decisões sobre quem deve participar e sobre a forma de processar e controlar as informações em relação à fase do processo decisório (Sousa & Yu, 2008, p.12) e (2) a proposição de uma estrutura representativa do processo meta-decisório (Sousa, 2006, p.199).

Uma vez contextualizado o conhecimento em torno do tema de nosso interesse, no próximo bloco damos início ao desenvolvimento de nossas propostas sobre um grupo decisor pode lidar com o processo decisório nas suas organizações a partir da abordagem da meta-decisão.

4. As atividades-chaves de meta-decisão

O ponto de partida que propomos para o problema da meta-decisão envolve questões de ordem prática: as atividades-chaves do decisor num processo decisório.

As atividades-chaves subjacentes às meta-decisões tem como foco o planejamento e o controle da implementação do processo decisório (Mintzberg et al., 1976). Para facilitar o entendimento e exposição, propomos que estas atividades sejam divididas em três grandes classes: (1) diagnóstico do contexto da decisão e avaliação do problema de meta-decisão (por exemplo, avaliação do grau de conhecimento disponível para decidir), (2) seleção/planejamento da estratégia para decidir e (3) implementação da estratégia escolhida para tomar a decisão.

Em situações de crise ou de urgência, o GD pode executar todas estas atividades intuitivamente em alguns segundos para decidir o que fazer com uma decisão; em outras situações, estas atividades podem ser repetidas periodicamente ao longo de vários meses da duração do processo decisório, ou seja, o tempo dedicado e a sequência das mesmas dependem do problema específico.

4.1. Diagnóstico do contexto meta-decisório e avaliação do problema meta-decisório

Esta é geralmente uma das primeiras atividades do GD depois de reconhecer a necessidade de considerar uma situação decisória: conhecer (ou sentir) o contexto dentro do qual situa o problema (ou oportunidade) decisório, avaliar o nível de conhecimento sobre o problema meta-decisório, e os recursos disponíveis da organização para enfrentar o problema meta-decisório. Note-se a distinção entre o problema decisório de problema meta-decisório, ou seja, o primeiro focaliza o problema (ou oportunidade) demandando por uma decisão; o segundo focaliza o problema de como decidir.

Esta atividade de diagnóstico do contexto e de avaliação do problema meta-decisório geralmente é repetida quando o contexto muda ou a natureza do problema a ser resolvido sofre alteração, mas é particularmente importante no início do processo decisório, pois a definição do problema a ser resolvido e a avaliação do que os decisores já sabem a respeito da decisão a ser tomada fornecem subsídios valiosos para o GD estabelecer a estratégia de meta-decisão e permitir uma priorização das atividades.

4.1.1 O diagnóstico do contexto meta-decisório

O diagnóstico do contexto meta-decisório envolve principalmente duas perspectivas de reflexões: 1) o prazo dado para tomar a decisão; e 2) os limitantes estabelecidos pelo ambiente organizacional dentro do qual o processo decisório ocorrerá.

A primeira perspectiva, o prazo, pode ser determinada pelas circunstâncias externas à organização, por exemplo, a empresa obteve informação que um concorrente está desenvolvendo uma nova geração de produtos e pretende lançar dentro de um ano e meio. Neste caso, um prazo para tomada de decisão pode ser condicionado pelo tempo de desenvolvimento de produto da empresa. Por outro lado, é possível que a dinâmica das circunstâncias externas seja de tal ordem que implique a tomada de decisões muito mais rapidamente, como em situações de desastres sejam eles de origem humana ou natural.

Circunstâncias internas à organização também podem afetar a questão do tempo a ser dedicado ao processo decisório. A agenda dos executivos envolve a resolução simultânea de muitos problemas, o que pode significar uma disponibilidade limitada de agenda para cada problema. Por exemplo: um GD precisa tomar uma decisão daqui a seis meses, entretanto, a empresa está no meio de uma reestruturação, que vai durar pelo menos seis a oito meses, - conseqüentemente, é provável que o GD disponha de pouquíssimo tempo para discutir a decisão em questão. Esta situação, apesar da disponibilidade de prazo razoavelmente longa, certamente, não é confortável para GD. Em outros termos, o prazo pode ser longo, mas outras obrigações podem ocupar tempo dos executivos e, portanto, o tempo disponível pode ser bem menor.

De uma forma qualitativa e simplificada, as possíveis combinações de prazo e tempo disponível para a tomada de decisão podem ser representadas na matriz da Tabela 01. A melhor situação para GD é está no quadrante I: prazo longo e muito tempo disponível. A pior situação é a do quadrante IV: prazo curto e pouco tempo. As situações II e III são outras combinações. As estratégias mais adequadas pra se lidar com cada uma destas situações de prazo e tempo disponível serão discutidas adiante.

Tabela 01: Situações de Prazo e Tempo Disponível

		Prazo	
		Curto	Longo
Tempo disponível	Muito	II	I
	Pouco	IV	III

A segunda perspectiva, os limitantes do ambiente organizacional, envolve vários aspectos que independem do problema decisório em questão. Exemplos: a cultura, distribuição de poder, a percepção de ameaça aos decisores e as relações existentes entre as pessoas dentro da empresa. Esses aspectos são funções da história da organização, mas condicionam os processos decisórios.

A cultura de organização, a distribuição do poder e a percepção de ameaça ao controle e valores dos decisores podem influenciar a adoção de inovações (See & Clemen, 2005). Por

exemplo, empresas que por muitos anos mantiveram o processo decisório centralizado quando detectam a necessidade de agilizar o processo decisório podem apresentar dificuldades em delegar parte das decisões aos níveis gerenciais intermediários.

A estabilidade dos relacionamentos também pode afetar como o processo decisório será conduzido (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Por exemplo, as partes interessadas e/ou as organizações envolvidas podem ser “velhas conhecidas” do GD e já se tem uma ideia de como se relacionar com eles. Nestas ocasiões, o diagnóstico é geralmente feito de forma intuitiva por GD. Já quando houver o envolvimento de organizações e partes interessadas em que a experiência prévia tenha sido menor ou até mesmo nenhuma, o GD precisa desenvolver conscientemente as ações para entender esses atores.

No próximo bloco, serão apresentados situações e exemplos de como as características do ambiente organizacional podem influenciar o processo decisório.

4.1.2 A avaliação do problema meta-decisório

A avaliação do problema meta-decisório refere-se principalmente ao nível de conhecimento disponível para tomar a decisão, inclusive o grau de dificuldade em obter as informações necessárias, que por sua vez, depende dos limitantes do ambiente organizacional discutidos acima. Por exemplo, a organização pode ter o conhecimento disponível, mas por causa de uma disputa de poder, o GD avalia que haverá grande dificuldade de obter colaborações de todos os setores da organização. A avaliação do nível de conhecimento disponível pressupõe que o GD saiba reconhecer quais tipos de conhecimentos serão requeridos para solucionar o problema decisório em questão. Um GD que não reconhece a sua própria limitação de conhecimento pode induzir um processo decisório enviesado e afetar negativamente a qualidade da decisão. Por exemplo, um aspecto importante na avaliação do nível de conhecimento é a ciência pelo GD dos possíveis vieses cognitivos do grupo, tais como, o excesso de confiança dos executivos e a ancoragem (Bazerman, 1994). Esses vieses podem distorcer os resultados da avaliação do problema meta-decisório.

Na avaliação do nível de conhecimento sobre o problema meta-decisório é importante distinguir o conhecimento disponível dentro da organização e o fora da organização, pois geralmente, mas nem sempre, o acesso ao conhecimento interno é mais fácil e rápido. Uma ligação telefônica a um especialista da empresa ou a recuperação de um relatório relevante pode ser realizada sem muitas barreiras desde que a organização não seja burocratizada ou não esteja envolvida numa disputa de poder. Acesso aos conhecimentos externos à organização pode acontecer de forma mais ágil se existirem na organização pessoas com bons contatos informais, ou ainda, pode depender, por exemplo, de uma negociação prévia de contrato de transferência de conhecimento, algo mais demorado. Uma organização pode evitar essas barreiras estabelecendo contratos ou convênios guarda-chuva com potenciais fontes de conhecimentos para decisões estratégicas. Para tal, a organização deve ter uma visão prospectiva de que conhecimentos serão requeridos no futuro. Em termos mais técnicos, o conceito de opções reais também é aplicável no âmbito das meta-decisões.

Para a tarefa de avaliação do nível de conhecimento disponível e da dificuldade de obtê-lo, o GD deve considerar simultaneamente o nível de conhecimento requerido e a acessibilidade do mesmo para a tomada de decisão. Caso o problema seja recorrente para a organização, esta avaliação é quase instantânea: GD sabe quem e como mobilizar as pessoas para a tomada de decisão. No caso de um problema novo para empresa, o GD deve dedicar formalmente recursos para esta avaliação.

Na maioria dos problemas, entretanto, há um mix de aspectos novos e aspectos conhecidos pela organização. Isto significa que o GD deve proceder a uma análise mais cuidadosa daquilo

é ou não é conhecido. Uma forma dessa análise é realizar uma avaliação mais detalhada de conhecimento requerido para cada um dos elementos do problema decisório. Isto é, o GD pode avaliar a competência da organização em definir o problema decisório, em identificar alternativas, em buscar informação, etc. para a decisão em questão e subsequentemente discutir as dificuldades em acesso a esses conhecimentos. O resultado esperado dessa análise é a identificação dos elementos de uma decisão mais críticos em termos de nível de conhecimento e as possíveis dificuldades de se reduzir estas lacunas. Por exemplo, o problema (ou oportunidade) está bem claro para todo o GD? Ou então, os objetivos estão definidos? Todas as alternativas conhecidas são capazes de atender os objetivos estabelecidos ou há necessidade de se buscar novas alternativas? Os resultados de avaliação de conhecimento devem incluir uma lista de pessoas detentoras dessas competências e passíveis de serem chamadas para participar do processo decisório.

A distribuição de poder, a cultura e a prática política da organização pode facilitar ou dificultar a mobilização de conhecimento para tomada de decisão pelo GD. Um problema decisório pode provocar conflito de interesses entre os *stackholders* se as consequências beneficiarem mais alguns em relação a outros. Nessas situações, táticas políticas podem ser empregadas pelos *stackholders* para, por exemplo, pressionar pela escolha por certas alternativas de solução, ou, o contrário, para postergar o processo de tomada de decisão caso as alternativas em discussão não sejam de seu interesse. Táticas políticas podem tanto dificultar como facilitar a atuação do GD. O GD deve avaliar o grau de resistência ou de colaboração de diferentes áreas dentro e fora da organização a partir do seu conhecimento sobre os atores relevantes e seus relacionamentos no passado.

Finalmente, a estabilidade do contexto e/ ou do problema decisório deve ser avaliada pelo GD. O GD não controla as mudanças do contexto, mas uma alteração do mesmo pode agravar ou aliviar o problema decisório. Quando a dinâmica de mudança for alta, o maior desafio para um GD é reconhecer as causas raízes do problema e não seja enganado pelas alterações de aparência. Organizações atuantes em setores tais como tecnologia de informação onde a dinâmica de tecnologia é alta ou então como o farmacêutico, onde barreiras podem ser erguidas por meio de patentes, estão sujeitas a mudanças constantes de condições de concorrência. Nessas situações a competência no enquadramento do problema decisório (framing) ou, em essência, na definição de “o que pode ser feito”, “o que se sabe” e “o que se quer” (Eagan et al., 2002) é crucial para o sucesso do processo decisório. Por exemplo, nos setores de alta tecnologia, conhecimentos sobre as teorias, ou modelos, de inovação (Anderson & Tushman, 1990) podem auxiliar os decisores a entender os *drivers* da inovação e a identificar as tendências tecnológicas mais prováveis e, em relação à decisão a ser tomada, definir o problema com uma visão mais ampla. Este exemplo destaca a importância do GD conhecer que tipos de conhecimento são requeridos para a decisão em questão, isto é, a importância do meta-conhecimento do GD. Não se espera que um GD tenha um meta-conhecimento completo de todo o processo meta-decisório, mas uma característica crucial para o bom desempenho do GD é reconhecer a limitação do seu próprio conhecimento. Conhecendo esta limitação, o GD pode recorrer a especialistas para uma eventual complementação.

4.1.3. Combinando o diagnóstico do contexto com a avaliação do problema meta-decisório

Os esforços de diagnóstico do contexto e da avaliação do problema meta-decisório podem ser sumarizados através de uma série de tabelas que representam as situações identificadas. Nestas tabelas encontram-se representadas as principais dimensões das avaliações anteriormente discutidas: nível de conhecimento, prazo/tempo disponível, barreiras/resistência à mobilização

de conhecimento, e a dinâmica do contexto/problema decisório. Entretanto, como as combinações são muitas, somente uma amostra dessas será apresentada.

Para facilitar o entendimento, cada tabela apresenta as possíveis situações combinando somente duas dimensões. Cada dimensão será representada por dois cenários pela conveniência de apresentação e discussão, por exemplo, o nível de conhecimento pode ser Alto ou Baixo. Numa avaliação real, diferentes níveis de conhecimento (seja dos elementos de uma decisão, do problema meta-decisório ou até meta-conhecimentos) podem ser integrados desde que sejam devidamente apropriados no julgamento do GD. Através dessas tabelas, pretende-se sintetizar as discussões sobre o diagnóstico de contexto/problema decisório e, ao mesmo tempo, preparar a análise de estratégia de meta-decisão cuja discussão encontra-se na próxima seção.

A Tabela 02 apresenta as possíveis combinações entre a dimensão Nível de Conhecimento e a dimensão Prazo/Tempo. A melhor situação seria a do Quadrante I: alto nível de meta-conhecimento com grande prazo/tempo disponível. Nesta situação o GD provavelmente poderia proceder com muita tranquilidade o processo decisório.

A Tabela 03 combina a dimensão Nível de Conhecimento e a dimensão Resistência Organizacional para cooperar no processo decisório. A pior situação para um GD seria a do Quadrante IV: a resistência organizacional é grande e o nível de conhecimento, de acordo com o próprio GD, é baixo.

A última situação a ser discutida, encontra-se representada na Tabela 04 envolvendo as combinações entre a Dinâmica do Contexto/Problema decisório e a Resistência Organizacional. A situação do Quadrante III envolve provavelmente mais risco que a do Quadrante I, pois num contexto de mudanças rápidas o problema decisório pode se agravar com o tempo ou desaparecer inteiramente.

Naturalmente outras combinações entre duas dimensões são possíveis. Entretanto, num diagnóstico real, o GD obterá uma combinação de todas as quatro dimensões, por exemplo, a situação enfrentada pelo GD pode ser caracterizada pelo curto prazo/tempo, alto nível de conhecimento, grande resistência organizacional e baixo dinamismo do contexto. No entanto, como uma representação gráfica com quatro dimensões seria impossível, recorreu-se à representações bi-dimensionais.

Tabela 02: Nível de Conhecimento e Prazo/tempo

		Prazo / Tempo	
		Longo	Curto
Nível de Conhecimento	Alto	I	II
	Baixo	III	IV

Tabela 03: Nível de conhecimento e resistência / barreira

		Resistência	
		Baixa	Alta
Nível de Conhecimento	Alto	I	II
	Baixo	III	IV

Tabela 04: Dinamismo do contexto / problema decisório e resistência / barreira

		Resistência	
		Baixa	Alta
Dinamismo do Contexto /	Baixo	I	II

Problema Decisório	Alto	III	IV
--------------------	------	-----	----

Ocasionalmente nem todas as possibilidades de análise do contexto e do problema meta-decisório precisam ser ativados para o encaminhamento do processo decisório; no entanto, algumas delas são determinantes nesse encaminhamento.

Essa análise deve ter o propósito fundamental de ajudar a preparar o GD para decidir que estratégia adotar para decidir. Como então um GD deve proceder para decidir, isto é, como o GD deve planejar o processo de tomada decisão em função dos resultados da análise do contexto e do problema meta-decisório? O item 3.2 desse ensaio tratará desse assunto.

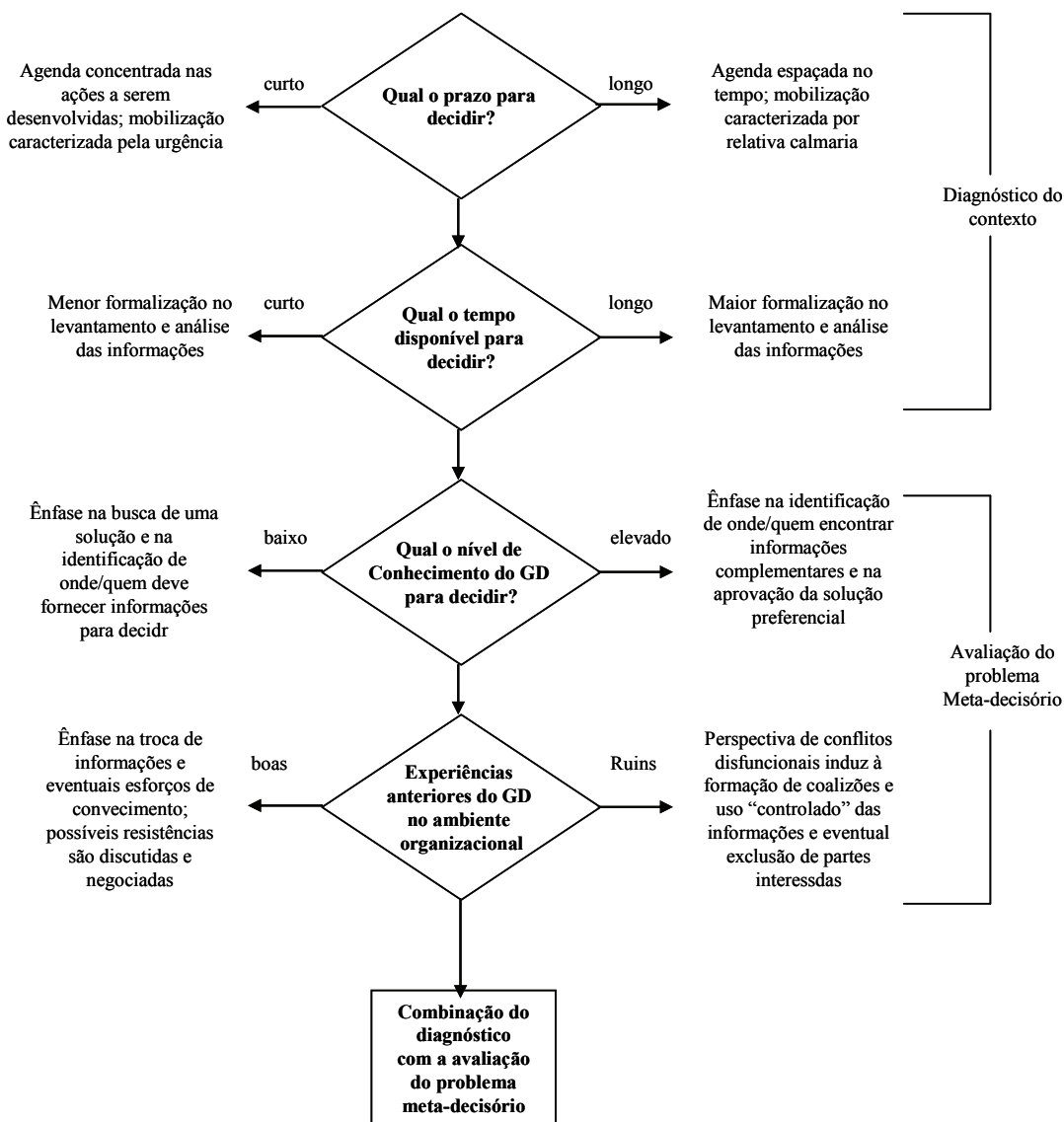


Figura 1: Processo de avaliação do contexto e do problema meta-decisório

A Figura 1 ilustra essa sequência de avaliações com sugestões de algumas meta-decisões que podem ser tomadas em função dessas avaliações. Quando concluídas, o GD terá como resultado a combinação do diagnóstico do contexto com a avaliação do problema meta-decisório.

4.2. Seleção/planejamento das estratégias meta-decisórias

As atividades de seleção/planejamento estabelecem diretrizes para a meta-decisão (ou um conjunto de meta-decisões) de um problema decisório. De posse do diagnóstico do contexto e a avaliação do problema meta-decisório o próximo passo envolve definir quais estratégias adotar para tomar a decisão. Esse passo envolve as seguintes meta-decisões: (1) a escolha das opções de encaminhamentos decisórios (2) a escolha das estratégias delineadoras, (3) a definição dos objetivos da meta-decisão, (4) estratégias participativas, (5) formalização do processo, (6) combinação das meta-decisões e (7) plano de alocação de recursos, de comunicação e de trabalho.

4.2.1 Opções de encaminhamentos decisórios

Com o diagnóstico do contexto e a avaliação do problema meta-decisório efetuados o GD já sabe quais são as dimensões que foram avaliadas mais críticas para o encaminhamento do problema decisório.

Cabe então ao GD a seguinte reflexão: esta é uma decisão que devemos tomar ou a decisão deve ser encaminhada para outro GD? As opções de encaminhamento para outro GD são: delegar a meta-decisão para subordinados; “promover” a decisão a um nível hierárquico superior (isto é, a decisão não está na alçada do GD em questão), ou passar a decisão para um GD do mesmo nível hierárquico.

Caso o GD concluir que a decisão deve ser encaminhada para outro GD, o problema decisório desaparece e o problema meta-decisório fica resolvido (para o primeiro GD - pelo menos momentaneamente).

4.2.2. Escolha das estratégias delineadoras

Caso o GD tenha assumido a responsabilidade pela decisão, o GD precisa então decidir como encaminhar a resolução do problema decisório.

Estratégias delineadoras, como o próprio nome sugere, têm o propósito de delinear a sequência básica e a ênfase do processo de tomada de decisão. Na Tabela 05 quatro exemplos dessas estratégias delineadoras são sugeridos em função das dimensões de Prazo e Nível de Conhecimento. Se a avaliação do contexto e do problema meta-decisório tiver identificado que o prazo é curto para se decidir e o nível de conhecimento é baixo, a estratégia para se decidir a ser selecionada é a estratégia delineadora “dois tempos”; se o nível de conhecimento for alto, então é viável adotar-se a estratégia delineadora “ação rápida” e assim por diante.

Tabela 05: Exemplos de estratégias delineadoras

		Nível de Conhecimento	
		Baixo	Alto
Prazo	Curto	“ Dois tempos ”: no primeiro tempo busca-se uma solução mais simples e imediata ou tenta-se negociar mais tempo para resolver o problema; no segundo desenvolve-se uma solução definitiva	“ Ação rápida ”: GD decide rapidamente a partir de seus conhecimentos
	Grande	“ Aprendizado ”: Meta-decisão chave: como desenvolver conhecimento de forma ótima?	“ Ação distribuída ”: pode-se ter maior participação e evitar tarefas simultâneas; ou então, pode-se refletir sobre o melhor momento para decidir

As estratégias apresentadas são meramente ilustrativas. Outras variáveis, dependendo da situação e do problema, poderiam ser consideradas assim como outras estratégias delineadoras podem ser desenvolvidas.

4.2.3 Definição dos objetivos de meta-decisão

Os objetivos de meta-decisão diferem dos objetivos da decisão: enquanto os objetivos da decisão referem-se ao conteúdo da decisão a ser tomada, os objetivos de meta-decisão referem-se aos objetivos que o GD quer primariamente atingir ao definir como será o processo decisório: por exemplo, o objetivo é “favorecer os interesses do GD” ou “alinhar com as missões da organização”. Trata-se de uma questão de ética. Naturalmente se os membros do GD forem os proprietários espera-se que os interesses do GD sejam coincidentes com os da organização, embora, individualmente, possa haver objetivos conflitantes.

Por exemplo, se considerarmos de forma combinada algumas das situações apresentadas nas Tabelas 1 a 4, podemos encontrar as seguintes situações: se a situação for de pouco conhecimento e curto prazo, o objetivo imediato do GD seria negociar mais tempo e/ou buscar uma solução temporária com “GD superior”; já a situação for caracterizada por uma resistência interna elevada, o objetivo do GD nesse momento seria de reduzir essa resistência.

Há também outras estratégias políticas que podem ser desenvolvidas e, portanto, precisam ser decididas pelo GD: 1. Tocar o processo de forma centralizado para criar um fato consumado? Declarar objetivos vagos para obter maior adesão? Desenvolver um processo aparentemente democrático, mas na realidade o GD já tem sua opção preferida (chamada de “democracia falsa”)? Buscar a satisfação dos participantes mais poderosos? Até que ponto sacrificar a escolha, acelerar ou desacelerar o processo decisório em nome do consenso final?

4.2.4 Estratégias participativas

Dependendo da estratégia delineadora adotada, pode ser necessário envolver outros participantes no processo decisório além do próprio GD. Esses participantes podem ser divididos em interessados (stackholders) e especialistas (experts). Os interessados são as pessoas cujos interesses podem ser afetados pela decisão em questão. Os especialistas são aquelas pessoas que podem fornecer informações ou métodos para o processo.

Dessa forma, diferentes estratégias participativas podem ser desenvolvidas ao longo do processo decisório. Três estratégias básicas de participação podem ser consideradas: Participação nula, Participação limitada e Participação plena.

Na Participação nula, o processo decisório é restrito ao GD. Na Participação limitada, duas variantes podem ser consideradas:

- Participação filtrada: podemos ter plena participação de todos os atores relevantes (stackholders e experts), mas a informação não é plenamente compartilhada (vários interessados podem reter alguma informação: GD, alguns stackholders ou alguns experts)
- Participação dirigida: o grau de participação pode ser diferente para cada elemento de decisão. Por exemplo, a participação pode ser plena na geração de alternativas de soluções, mas na avaliação de alternativas a participação é restrita aos analistas financeiros da organização.

E, por último, temos a Participação plena com o envolvimento de todos os interessados na decisão sem restrições ou acesso parcial às informações.

Diante dessas possibilidades, como decidir a estratégia de participação? Em linhas gerais espera-se que essa decisão seja coerente com a estratégia delineadora. Por exemplo, a

estratégia delineadora de aprendizado terá um efeito reduzido se a estratégia de participação escolhida for a participação nula. Um aspecto mais específico que pode orientar a escolha da estratégia participativa envolve considerações sobre conflitos. Quando da existência de stakeholders com interesses conflitantes pode-se tentar promover maior participação, entretanto, quando esses conflitos tornam-se “guerras políticas” o GD pode optar pela menor participação para evitar desgastes e para criar fatos consumados.

4.2.5 Formalização do processo

Processos decisórios podem ser conduzidos de maneira a serem mais ou menos formais. Processos mais formais envolvem maior controle e, conseqüentemente, uso de documentos (por exemplo, pesquisas e análises) e de registros (por exemplo, atas de reunião) que evidenciam como a decisão foi tomada. Por exemplo, normalmente, quanto maior exigência para a prestação de conta ou de transparência das decisões, maior grau de formalização. Outro fator é o tempo disponível, quando o prazo é maior, o GD pode desejar um maior nível de formalização. Já nas situações em que a organização conta com um elevado conhecimento tácito, é possível que seja mais difícil formalizar o processo decisório.

4.2.6 Combinando as meta-decisões

Uma vez definida a estratégia delineadora, os objetivos de meta-decisão e a opção de encaminhamento, o GD precisa estabelecer como será operacionalizada a tomada de decisão, isto é, como as estratégias de tomar a decisão serão combinadas entre si, considerando o grau de grau de formalização do processo e o grau de participação.

Exemplos de combinação de diferentes meta-decisões para diferentes níveis de formalização e participação encontram-se representada na Tabela 06.

Tabela 06: Exemplo de combinação de meta-decisões

		Grau de Formalização		
		Nulo (totalmente intuitivo)	Mix	Pleno (abordagem quantitativa)
Grau de participação	Nulo (Decisão do GD)	Ação rápida Dois tempos	Ação rápida Aprendizado	Aprendizado
	Limitado	Ação rápida Dois tempos Participação filtrada ou dirigida	Aprendizado Participação filtrada ou dirigida	Ação rápida Participação filtrada ou dirigida
	Pleno	Ação distribuída	Aprendizado Dois tempos: primeiro tempo intuitivo e segundo tempo aprendizado	Dois tempos Ação distribuída Aprendizado

Para ilustrar a aplicação desta tabela, consideremos duas situações: (1) se GD optar pelo grau de participação “Nulo” e uma formalização também “Nulo” ele pode escolher a estratégia delineadora “Ação rápida” ou “Dois tempos”; (2) se houver necessidade do grau “Pleno” de participação e grau “Pleno” de formalização ele pode adotar uma das seguintes três estratégias: ”Dois tempos”, “Ação distribuída” ou “Aprendizado” dependendo, por exemplo, do problema e dos objetivos a serem alcançados.

4.2.7 Plano de alocação de recursos, de comunicação e de trabalho

O processo de meta-decisão envolve também a alocação de recursos. Estas decisões de alocação podem ser informais, por exemplo, quando GD opta por “ação rápida”, ou formais quando houver tempo hábil e quando o esforço se justificar.

Um diagrama pode ser desenvolvido para auxiliar na alocação de recursos. O GD pode avaliar cada elemento de decisão em questão de acordo com o nível de conhecimento dos elementos decisórios e a facilidade para obtenção de conhecimento pela organização. Em geral, o GD pode ter que alocar mais recursos (e tempo) para um elemento com menor nível de conhecimento e menor facilidade para a obtenção de conhecimento.

Um exemplo hipotético para uma situação envolvendo desenvolvimento de um produto e seu processo de produção encontra-se apresentado na Tabela 07. Nesse exemplo avalia-se que existe dificuldade para obtenção de conhecimento para definição da especificação de um produto (atributos/objetivos a serem alcançados pelo produto) bem também um nível baixo de conhecimento a esse respeito, situação essa que requer um esforço de pesquisa; já a facilidade para obter conhecimento é avaliada média assim como o nível de conhecimento existente é também médio para o desenvolvimento do produto (alternativa a ser produtiva) e alta para a sua produção (conhecimento da solução a ser adotada para como o produto deve ser produzida). E, por último, entende-se que o conhecimento está facilmente acessível no que diz respeito ao desenvolvimento de mercado/clientes-chave e logística, embora em termos de mercado esse conhecimento seja um menor do que em termos de logística.

Tabela 07: Diagrama de planejamento de alocação de recursos

		Nível de Conhecimento		
		Baixo	Médio	Alto
Facilidade para obtenção de conhecimento	Baixa	Definição da especificação do produto: líder de pesquisa (\$) (6 meses)		
	Média		Desenvolvimento do produto: equipe A de P&D (\$\$) (1 ano)	Desenvolvimento das células de produção: equipe B de P&D (\$\$\$) (1 ano)
	Alta		Desenvolvimento de mercado /clientes-chave: diretoria (sem custos) (3 semanas)	Desenvolvimento da logística: fornecedor atual (sem custos) (1 semana)

Para concluir as atividades de planejamento do processo decisório, duas preocupações precisam ser equacionadas:

- Como comunicar o problema decisório para os participantes e a organização como um todo: uma crise ou uma oportunidade? A resposta a essa questão é subjetiva e dependerá em muito da situação e das características e habilidades pessoas do GD.

- Quem fará o que, quando e como? Isso pode ser efetuado por meio de um plano de trabalho no qual as tarefas do processo decisório são programadas ao longo de tempo (um macro gráfico Gantt). As tarefas podem ser programadas sequencialmente ou algumas tarefas programadas simultaneamente (para acelerar o processo decisório).

Em linhas gerais o processo de seleção/planejamento das estratégias meta-decisórias pode ser sintetizado por meio de uma sequência de decisões para cada um dos tópicos anteriormente apresentados.

A Figura 2 ilustra as decisões de seleção e planejamento das estratégias meta-decisórias e o subsequente processo de planejamento da alocação de recursos, de comunicação e de trabalho e destaca as possíveis alternativas à disposição do GD.

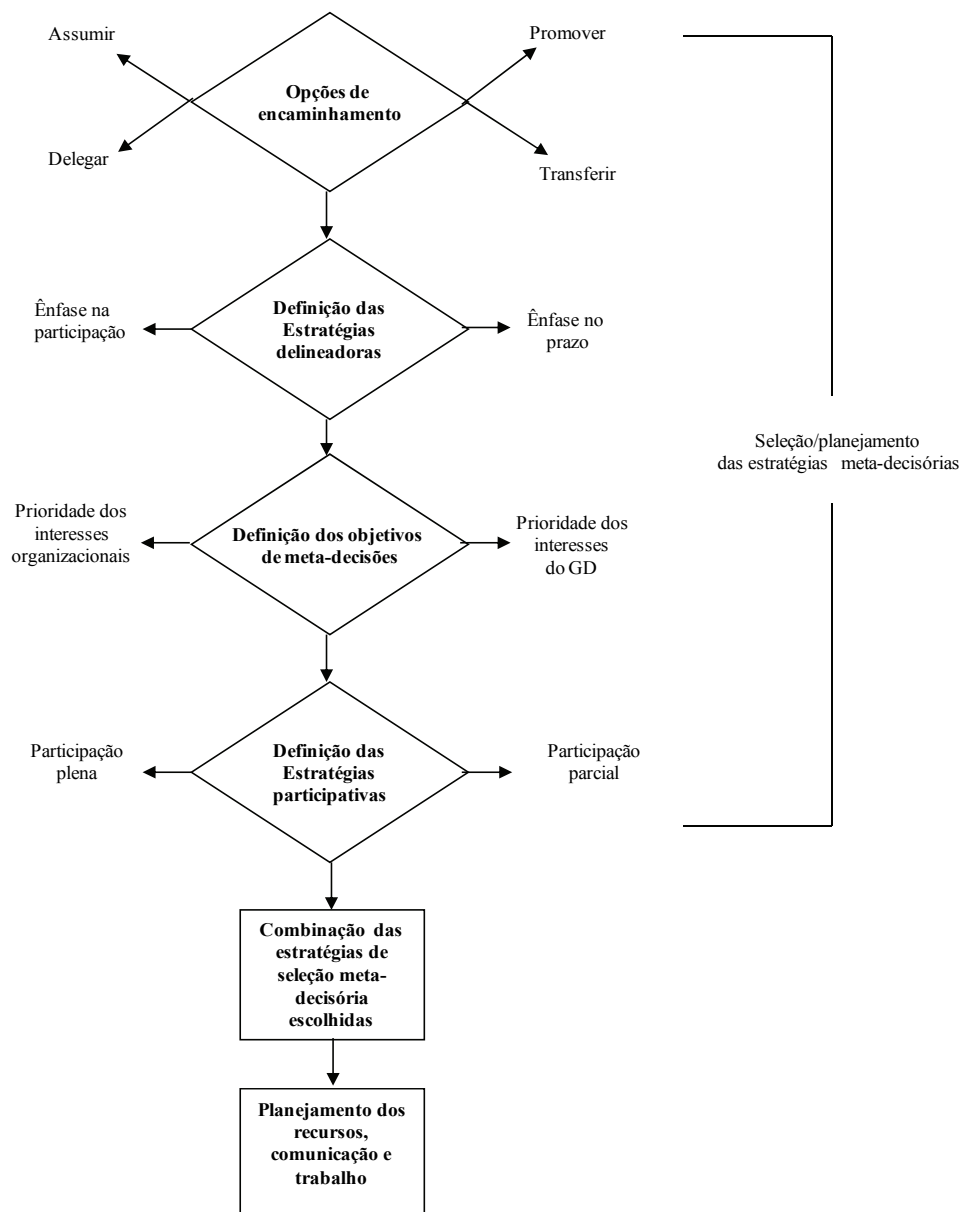


Figura 2: Processo de seleção/planejamento das estratégias meta-decisórias e dos recursos, comunicação e trabalho

4.3. Implementação das estratégias de meta-decisões

A implementação das estratégias de meta-decisões representa colocar em ação as estratégias anteriormente planejadas. Envolve a seleção e execução de táticas (conceitos e ferramentas)

para cada elemento de decisão pelos participantes definidos pelo GD. Está além do escopo desse ensaio aprofundar a discussão sobre essa etapa do processo decisório; no entanto, vale observar que durante a fase de implementação das estratégias de meta-decisão o GD precisa acompanhar a evolução dos eventos de modo tal que eventos não esperados, tais como resistências e novos acontecimentos externos à organização, possam ser avaliados e as medidas sejam tomadas “em tempo real” para ajustar o processo decisório. Estas indas e vindas, ou recirculações, geralmente são inevitáveis numa decisão importante.

5. Síntese e conclusões finais

A literatura sobre como tomar decisões é vasta, porém, fragmentada e limitada no que tange ao processo meta-decisório: como escolher o que fazer, com quem e quando.

Nesse ensaio procuramos reunir, organizar e integrar sob a forma de atividades-chave de meta-decisão três grandes grupos de esforços que um decisor ou um grupo de decisores precisa desenvolver para decidir - diagnóstico do contexto meta-decisório e avaliação do problema meta-decisório, seleção/planejamento das estratégias meta-decisórias e implementação das estratégias meta-decisórias - num formato prescritivo derivado de pesquisas descritivas de forma que o GD tenha maior compreensão e controle sobre o processo decisório em si, e assim, melhorar sua capacidade de tomar decisões de qualidade.

As ideias aqui apresentadas podem representar uma boa oportunidade para se melhorar a compreensão sobre como decisores experientes desenvolvem seus processos decisórios, muitas vezes, intuitivamente e para que os estudiosos pesquisem e eventualmente identifiquem padrões em processo que aparentemente não possuem lógica alguma.

Espera-se que o presente trabalho possa ter lançado uma luz sobre uma parte do processo decisório muito pouco explorada na literatura e, contribuir para que os decisores possam ter um melhor domínio sobre os processos decisórios que justifiquem tal esforço. Estudos futuros precisarão ser desenvolvidos no intuito de analisar empiricamente as meta-decisões com maior profundidade de forma a aprimorar o quadro teórico desenvolvido neste ensaio.

Referências

Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604-633.

Bazerman, M. (1994). *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). The Decision- Driven Organization. *Harvard Business Review*, 88(6), 54-62. Harvard Business School Publication Corp. Retrieved from

<http://www.ezproxy.dsu.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=50759986&site=ehost-live&scope=site>

Eagan, R. J., Allen, B. E., Caudill, C. D., Howard, R. A., Hunter, J. S., Magee, C. L., Ostrach, S., et al. (2002). Approaches to improve engineering design. *National Academy Press*. Retrieved from <http://www.nap.edu/catalog/10502.html>

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770. Academy of Management. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256337>

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão* (4th ed., p. 206). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Keeney, R. L. (2004). Making Better Decision Makers. *Decision Analysis*, 1(4), 193-204. doi:10.1287/deca.1040.0009

Kickert, W. J. M., & van Gigch, J. P. (1979). A metasystem approach to organizational decision-making. *Management Science*, 25(12), 1217-1231.

Mintzberg, H., Raisinghi, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of “ Un-structured ” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(June), 246-275.

Moore, J. H., & Weatherford, L. R. (2005). *Tomada de decisão em administração com planilhas eletrônicas* (6th ed., p. 643). Porto Alegre: Bookman.

Nutt, P. C. (2002). Making strategic choices. *Journal of Management Studies*, 39(1), 67-96. Blackwell. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00283>

Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: getting it right the first time*. (I. Random House, Ed.) (1st ed., p. 329). New York.

See, K. E., & Clemen, R. T. (2005). Psychological and Organizational Factors Influencing Decision Process Innovation: The Role of Perceived Threat to Managerial Power. *Factors influencing decision process innovation*. Retrieved from http://faculty.fuqua.duke.edu/~clemen/bio/DA_in_Organizations.pdf

Severino, A. J. (2008). *Metodologia do trabalho científico*. (Cortês, Ed.) (23rd ed., p. 304). São Paulo.

Sousa, W. H. (2006). *Decidindo como decidir: desenvolvimento de uma estrutura conceitual através de estudos de casos*. Universidade de São Paulo.

Sousa, W. H., & Shibata, I. H. (2011). Decisões políticas. In A. S. O. Yu (Ed.), *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar* (pp. 131-164). São Paulo: Saraiva.

Sousa, W. H., & Yu, A. S. O. (2008). Estruturas em decisões não estruturadas: novas contribuições a partir do estudo das metadecisões. *XXXII Encontro da ANPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: Mc_graw-Hill.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94. doi:10.1016/S0090-2616(00)00003-6