

O PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES: METODOLOGIA*

NICE BRAGA**

1. *Introdução*;
2. *Métodos qualitativos*;
3. *Método*;
4. *Seleção das organizações*;
5. *Primeiros contatos*;
6. *Coleta de dados*;
7. *Análise dos dados*.

Apresentação e análise da metodologia usada em pesquisa sobre o processo decisório, direcionada para questões ligadas aos objetivos, estratégias, comunicação e poder das decisões em duas organizações mineiras. Demonstração no campo da comunicação, dos comportamentos adotados no processo decisório em organizações públicas e privadas no Brasil e das diferenças e/ou semelhanças existentes.

1. *Introdução*

Este artigo, o segundo de uma série de três, apresenta e analisa a metodologia utilizada na investigação sobre o processo decisório em duas organizações mineiras. O primeiro artigo, publicado na *RAP* 3/87, apresentou uma revisão da literatura sobre os processos de decisão organizacional. Direcionou-se, principalmente, para questões ligadas aos objetivos, estratégias, comunicação e aspecto político (poder) das decisões. A preocupação agora, é com os métodos qualitativos utilizados para evidenciar os comportamentos comunicativos que ocorrem nos processos decisórios em organizações públicas e privadas no Brasil e as diferenças e/ou semelhanças existentes. A descrição e análise dos comportamentos comunicativos e a comparação entre a empresa pública e a privada serão os temas do próximo artigo, o último da série.

2. *Métodos qualitativos*

Os métodos qualitativos são direcionados para a coleta de dados sobre as estruturas e sistemas sociais, fornecendo à pesquisa algumas categorias e hipóteses substantivas baseadas nos dados que emergem das observações diretas do mundo social.

Glaser e Strauss sustentam que “não há um atrito fundamental entre os propósitos e possibilidades dos métodos qualitativos de pesquisa e os dos méto-

* Trabalho apresentado à Universidade do Texas (Austin, TX, EUA) em 1985, como parte das atividades e estudos exigidos para a obtenção do título de doutor (PhD).

** PhD em processos de decisão organizacional pela Universidade do Texas, EUA; professora adjunta na Universidade Federal de Minas Gerais. (Endereço da autora: Rua Terra Nova, 125/102 — Sion — 30.310 — Belo Horizonte, MG.)

dos quantitativos. O atrito que há é na prioridade dada à geração ou à verificação de uma teoria (...). Cada uma dessas formas de trabalhar com os dados é útil tanto para a geração de teorias quanto para sua verificação, dependendo da propriedade da pesquisa”.¹

A metodologia da teoria de base (*grounded theory*)² fundamenta-se em três pressupostos básicos:

- “1. os dados qualitativos são mais úteis que os quantitativos na descoberta de variáveis, categorias substantivas e hipóteses, enquanto a pesquisa quantitativa é melhor utilizada para testar teorias;
2. a análise comparativa dos dados ajuda a geração de teorias ao criar categorias conceituais a partir das evidências; depois, a evidência de cada categoria emergente é usada para ilustrar um conceito;
3. centrar-se na verificação e prova da teoria pode facilmente bloquear a geração de uma teoria mais completa e densa, por exemplo, uma teoria que apresente uma seqüência mais completa de variáveis.”³

Esta pesquisa utilizou métodos da teoria de base (*grounded theory*) e técnicas qualitativas de coleta de dados, como observação não-participante, entrevistas, questionários, sombreamentos (*shadowings*) e análise de documentos escritos.

3. Método

Os gerentes são, de um modo geral, responsáveis pelo funcionamento e a manutenção de um sistema organizacional, bem como pela mudança ou não de uma situação, a execução dos objetivos organizacionais e por outros tipos de decisão que se refiram ao sistema organizacional. Devem procurar e construir cursos alternativos de ação e gerar procedimentos administrativos para melhorar as decisões. Uma vez que têm a responsabilidade da solução de problemas e do processo de decisão organizacional, a observação de seus comportamentos comunicativos pode prover dados sobre o processo decisório na organização.

Este trabalho obedeceu a três etapas:

- a) seleção das organizações;
- b) coleta de dados;
- c) análise dos dados.

¹ Glaser, B. G. & Strauss, A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, Aldine Publishing, 1967. p. 17-8.

² A teoria de base, inicialmente definida por Glaser e Strauss (op. cit.) refere-se a um tipo de metodologia que privilegia a descoberta do fato social enquanto descoberta, ou seja, enfatiza que a descoberta é a base inicial (é fundamento) da geração de teorias, as quais poderão ser eventualmente testadas. Mas, enquanto teoria de base, estas teorias estão muito mais ligadas à descoberta das relações, fatos e conceitos do mundo social do que propriamente à verificação (particularmente quantitativa) dessas relações, fatos e conceitos.

³ Browning, Larry D. Theory derived from qualitative data. *Communication Monographs*, Falls Church, Virginia, Speech Communication Association, 46:93, 1978.

4. *Seleção das organizações*

Os critérios de seleção das organizações foram:

- a) estrutura organizacional;
- b) tamanho das organizações;
- c) processo decisório e distribuição de poder nas organizações;
- d) *status* econômico-financeiro das organizações.

Por esses critérios, ambas as empresas selecionadas podem ser consideradas típicas e representativas de organizações brasileiras do gênero.

A primeira é a Cemig (então Centrais Elétricas de Minas Gerais S. A.), autarquia da qual o governo detém mais de 51% das ações, ficando com investidores particulares os 49% restantes.

O Conselho Diretor, o presidente e os ocupantes das seis diretorias são nomeados pelo governador do estado. A Cemig, que será, neste trabalho, chamada de companhia A, fornece 93% da eletricidade consumida em Minas Gerais. Os outros 7% referem-se a localidades da fronteira estadual, que recebem energia elétrica de outros estados, como São Paulo, que a fornece a algumas cidades do Sul de Minas.

A segunda companhia, a Santa Bárbara Engenharia S. A., chamada neste trabalho de companhia B, é uma organização particular de construção civil em que a família Juventino Dias (filhos e netos) possui a maior parte das ações. A Santa Bárbara constrói edifícios, fábricas, o metrô e casas populares. Os projetos de construção de casas populares ocupam posição de grande relevância, especialmente no Nordeste do Brasil.

Nosso interesse era determinar se as influências políticas no processo decisório são diferentes nas duas organizações — uma estatal, outra privada e familiar — e conhecer os efeitos (se há algum) dos aspectos estatal e privado no processo decisório.

A Cemig é ligada ao Ministério das Minas e Energia e a Santa Bárbara faz parte de uma *holding* de 13 outras empresas, a CPA Ltda. (Cauê Participações e Administração Ltda.).

5. *Primeiros contatos*

Nosso primeiro contato com a companhia A verificou-se através de um amigo do Centro de Treinamento de Pessoal da empresa em 1978, quando foi feita uma sondagem da possibilidade de realização do trabalho. A resposta foi que se deveria formalizar o pedido com uma descrição do tipo de estudo a fazer. Entregue tal pedido ao chefe do Centro de Treinamento de Pessoal, alguns dias mais tarde o mesmo foi aprovado, devendo o trabalho ser executado em uma das superintendências da Diretoria de Gestão Empresarial. Um resumo do projeto de pesquisa foi entregue juntamente com a proposta e o compromisso de dar à organização um *feedback* dos resultados do trabalho.

Tendo concluído os créditos e exames de qualificação na Universidade do Texas, em Austin, EUA, em 1982, retornamos ao Brasil para iniciar a pesquisa de campo. Antes de terminá-la, buscamos uma empresa particular de médio por-

te onde o mesmo estudo pudesse ser feito para obter os dados necessários à comparação entre os processos decisórios em uma empresa estatal e em uma empresa particular, de acordo com a proposta inicial do trabalho.

A companhia *B* preenchia os requisitos desejados para fins de comparação: estrutura organizacional, tamanho, processo decisório, distribuição de poder e *status* econômico. Além disso, apresentava a característica de ser uma empresa familiar, fato que lhe conferia certa tipicidade em termos de Brasil, uma vez que grande parte das empresas nacionais de médio e grande portes é familiar.

A companhia *B* demorou alguns meses para permitir que este estudo fosse realizado. Tanto ela quanto a companhia *A* mostraram-se inicialmente relutantes em aceitar semelhante tipo de pesquisa devido ao chamado efeito de intrusão (o pesquisador é considerado como uma pessoa de fora da empresa). Na época, a inflação no Brasil chegava a 230% ao ano e a maior parte das empresas particulares, principalmente as ligadas à construção civil, atravessava um período de tensão e *stress*: o futuro era imprevisível e as demissões em massa, inevitáveis.

O pedido de permissão na companhia *B* seguiu um processo semelhante ao da companhia *A*. Através de um amigo, o superintendente de empreendimentos e desenvolvimento, foram entregues um resumo do projeto de pesquisa, uma proposta para sua realização e o compromisso de que a empresa teria um *feedback* do trabalho. Levado a uma reunião da diretoria, o pedido obteve decisão favorável.

Enquanto conduzíamos a pesquisa na companhia *B*, passamos um mês em João Pessoa, Paraíba, examinando *in loco* a construção de casas populares. Os canteiros de Salvador, Bahia, também foram visitados e as reuniões de controle de obra (acompanhamento) e com os órgãos do BNH local, observadas. Uma vez que a construção de casas populares no Nordeste gerava lucros para a empresa, as reuniões de controle/acompanhamento processavam-se a cada 15 dias e os contatos da empresa com os órgãos do BNH eram freqüentes.

As incertezas e oscilações de natureza macrossocial afetavam demais as organizações brasileiras naquele período. Por exemplo, a legislação relativa aos índices de aumento salarial em 1980, principalmente a majoração de 100% para os trabalhadores de baixa renda, teve impacto inesperado: gerou um aumento orçamentário que dificultava o cumprimento dos reajustes aprovados por lei. Ao lado de outras dificuldades de natureza macro e microsocial, as empresas, principalmente as particulares, não tiveram outra saída senão as demissões em massa e/ou negociações de contratos. Em suma, as empresas brasileiras, principalmente as de construção civil, atravessavam uma fase difícil, tensa e incerta.

6. Coleta de dados

A coleta de dados baseou-se em cinco técnicas. A primeira foi a observação não-participante. Durante aproximadamente dois meses assistimos às reuniões da Superintendência de Organização e Métodos (O&M), que se realizavam às terças-feiras à tarde na companhia *A*. O superintendente e quatro chefes de departamento reuniam-se para resolver problemas ligados à superintendência. Nos outros dias da semana, assistíamos a reuniões da Superintendência de O&M com outras superintendências e/ou chefias de departamento.

Permanecíamos o maior tempo possível dentro das empresas para coletar dados mais completos e consistentes, ou seja, tudo o que retratasse sua realidade

e fosse significativo para a geração de uma teoria. Um conjunto amplo, diverso e ordenado de informações foi coletado durante um período relativamente longo, “através do contato face a face e da imersão prolongada em alguma localidade ou circunstância do mundo social (...)”, propiciando “a obtenção de íntima familiaridade com aquele setor da vida social que despertou a curiosidade e o interesse do cientista”.⁴

As observações diretas e a apreensão do mundo social refletem certa epistemologia, isto é, uma teoria do conhecimento. É importante, para essa teoria, a idéia de que as interações face a face constituem a condição mais completa para a compreensão das culturas humanas. Mais ainda, deve-se procurar entender a mente de outro ser humano (em termos sociais significa “colocar-se no lugar do outro”) para se adquirir conhecimento social.

Admite-se que haja barreiras à validade do conhecimento direto, mas elas nada significam quando comparadas com as dificuldades geradas pelas formas indiretas de observação.⁵ Lofland e Lofland sugerem que uma estratégia que tende a dar resultado no trabalho de campo é assumir o papel do “aprendiz” ou mesmo do “incompetente”. Uma vez que a observação não-participante é um procedimento metodológico que tenta apreender a realidade social, faz sentido comportar-se no nível de aprendiz. O papel de “doutor-sabe-tudo” no trabalho de campo dificulta a apreensão da realidade.⁶

Os gerentes da companhia B não tinham os mesmos horários que os da companhia A. As reuniões ocorriam de acordo com a premência do assunto e a presença dos participantes envolvidos. Eram marcadas com um dia de antecedência ou às vezes no mesmo dia, sendo canceladas quando acontecia “algo mais importante”.

As únicas reuniões pré-datadas eram as das diretorias com as superintendências, às segundas-feiras, e as quinzenais, de controle/acompanhamento de obras realizadas nas capitais do Nordeste. Tivemos acesso apenas às reuniões realizadas no Nordeste.

Entre os gerentes em Belo Horizonte, as reuniões eram marcadas na base da necessidade ou urgência. A maneira como se caracterizava a urgência foi explicada em frases como “precisamos examinar os relatórios dos projetos de construção para ver se o fluxo de caixa está batendo com as estimativas do planejamento financeiro” ou “precisamos continuar a discussão sobre o Grupo de Trabalho (reestruturação interna na empresa) porque sexta-feira é a data final para entregarmos o relatório à Diretoria”.

Durante aproximadamente dois meses, diariamente, permanecemos cerca de cinco horas na companhia B. Nesse período, observamos várias reuniões de tomada de decisão, almoçamos no refeitório da empresa algumas vezes e participamos de festas de aniversário e de Natal, do cafezinho, etc. Nessas ocasiões pudemos observar a rede informal de comunicação e coletar dados relevantes para o estudo em curso. Tentamos ganhar acesso a todos os tipos de situação em que pudéssemos observar e obter informações a respeito da organização.

Nessas oportunidades, ficávamos sabendo das sagas, histórias, piadas, jogos e comentários sobre as pessoas e o dia-a-dia, bem como das informações a respeito do processo decisório.

⁴ Lofland, J. & Lofland, L. H. *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. 2. ed. Belmont, CA, Wadsworth, 1984. p. 11.

⁵ Id. *ibid.* p. 11-2.

⁶ Id. *ibid.* p. 26.

No início das observações, percebemos que algumas pessoas mostravam-se reservadas e desconfiadas do projeto de pesquisa. Para esses funcionários éramos uma estranha, em relação à qual tinham de tomar muito cuidado com o tipo de informação que passavam, apesar de havermos tentado esclarecer que o objetivo da pesquisa era coletar subsídios para uma tese de doutorado e que não seria revelado qualquer dado ofensivo.

Algumas pessoas queriam saber mais coisas a respeito do projeto. Nessas ocasiões, tínhamos o cuidado de não revelar informações que fossem afetar a realidade do dia-a-dia da organização, principalmente no que se refere aos processos de comunicação e de decisão organizacional. O objetivo era captar a realidade daquele mundo social em sua totalidade, o modo como as coisas realmente ocorriam, e não uma realidade modificada por nossos comentários ou presença.

Após alguns dias, talvez como resultado do efeito de intrusão⁷ causado por nossa presença na organização, sentimos que as informações começavam a ser fornecidas num ritmo natural, fácil e desejado, o que nos possibilitou perceber pouco a pouco aquele mundo e juntar as partes do quebra-cabeças da vida organizacional da empresa.

Durante as reuniões nas duas organizações, tomávamos o mínimo possível de notas, para evitar o efeito de intrusão. Após cada reunião, nós a reconstituíamos, adicionando notas e lembretes ao que fora observado. Na companhia A as reuniões foram gravadas.

O segundo procedimento metodológico foi a coleta dos documentos escritos que se relacionavam com o processo decisório, fossem estes entregues aos sujeitos observados ou por estes emitidos. A quantidade de documentos coletados na companhia A foi maior do que na B. Uma das causas refere-se ao fato de que A tinha um ambiente mais formal e burocrático do que B, onde as coisas eram resolvidas muito mais com base no que ocorria no dia-a-dia do que no planejamento anual.

O terceiro procedimento metodológico (*shadowing*) consistia na observação que fazíamos de cada participante durante uma jornada diária de trabalho, tomando notas e acrescentando lembretes para ajudar na reconstrução dos episódios. Tal comportamento contribuiu para compreendermos melhor como os gerentes procediam a fim de obter as informações relevantes para a definição dos problemas sobre os quais deveriam decidir. Este foi um procedimento importante para nos ajudar a observar os comportamentos comunicativos que os participantes assumiam antes do processo decisório.

O quarto tipo de procedimento foi o questionário pós-observação. O propósito era levantar dados que pudessem ser comparados com os coletados através dos procedimentos anteriores. Um dos problemas que o questionário apresentou foi a relutância que alguns respondentes tinham em se comprometer por escrito, razão pela qual deixavam algumas perguntas em branco. Quando o questionário era entregue, as dúvidas eram esclarecidas. Todas as respostas foram eventualmente analisadas, porque quando a coleta de dados foi concluída, houve um intenso trabalho de catalogação e ordenação dos mesmos, para que se pudesse iniciar sua análise.

⁷ O efeito de intrusão liga-se exatamente ao fato de o pesquisador ser percebido como alguém de fora da organização: "um intruso está entre nós".

O quinto procedimento foi a entrevista pós-observação. Pedíamos aos participantes que esclarecessem e dessem mais informações sobre o comportamento que adotavam no processo decisório. Algumas perguntas da entrevista se assemelhavam às do questionário, mas utilizávamos os dois instrumentos para que, quando alguém respondesse de modo evasivo ou simplesmente não respondesse a algumas perguntas do questionário, pudessemos obter uma resposta na entrevista.

As entrevistas eram também uma oportunidade para se estabelecer contato pessoal com os tomadores de decisão. Segundo Lofland e Lofland,⁸ o contato pessoal direto é fundamental para se obter maior compreensão da situação ou circunstância social em estudo.

Quando uma pergunta do questionário tinha resposta satisfatória ela não era novamente formulada na entrevista. Entretanto, se determinada questão não estivesse devidamente clara ou indicasse algo novo, pedíamos esclarecimentos nessa ocasião.

As entrevistas eram marcadas com antecedência para o horário escolhido pelo entrevistado. Com os dados coletados, comparávamos todas as informações obtidas por meio dos diversos procedimentos metodológicos, com o objetivo de refinar a análise dos resultados.

A observação intensiva das reuniões levou dois a três meses, e permanecemos seis a oito meses em cada organização. Após as observações das reuniões, distribuíamos os questionários entre os participantes marcando, em seguida, as sessões de observação e as entrevistas. Ao final de cada dia de coleta de dados, as anotações eram revistas e enriquecidas com comentários e observações.

Concluída a coleta de dados nas duas organizações, passamos um mês no escritório da companhia B em João Pessoa e assistimos a reuniões de controle acompanhamento de obras em Salvador e João Pessoa. Tais reuniões eram realizadas pelos engenheiros responsáveis pelos projetos da empresa nessas cidades.

7. Análise dos dados

A análise dos dados seguiu três etapas:

- a) organização do material coletado;
- b) divisão dos dados em *incidentes* ou *atos*;
- c) categorização dos *incidentes* dentro de uma perspectiva teórica, ou seja, promoção da abstração teórica.

7.1 Materiais coletados

Essa etapa permitiu identificar, por uma perspectiva holística,⁹ as variáveis, relações e características do processo decisório em ambas as companhias. As

⁸ Lofland, J. & Lofland, L. H. op. cit.

⁹ Bogdan, R. & Taylor, S. *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. New York, John Wiley and Sons, 1975; Glaser, B. G. & Strauss, A. op. cit.; Lofland, J. & Lofland, L. H. op. cit.; March, James G. & Olsen, John P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway, Universitetsforlaget, 1976.

observações, o material escrito, os questionários, as entrevistas e as sessões de observação foram cuidadosamente classificados, catalogados e analisados. Todas as anotações foram examinadas. Esse procedimento permitiu-nos obter um programa geral dos dados coletados. As gravações das reuniões foram transcritas em folhas numeradas que foram xerocadas. As cópias foram usadas a partir desse estágio. Todo o material escrito, inclusive as respostas aos questionários e as anotações ou entrevistas, foi examinado e catalogado. As respostas foram comparadas entre si e, depois, entre companhias. Foram feitos outros tipos de comparação com os diversos materiais coletados. Esse procedimento forneceu-nos uma idéia do que estava ocorrendo nas duas empresas.

Para Glaser & Strauss, a análise comparativa é “um método geral, do mesmo modo que o são os métodos quantitativos (todos usam a lógica da comparação)”. E, mais, ela “pode ser usada para a análise de unidades sociais de qualquer tamanho; porque utiliza segmentos sociais grande ou pequenos, é um método estratégico para geração de teorias que abordam desde o homem e seus papéis até o estudo de nações e regiões do mundo”.¹⁰

Esses autores sustentam que a evidência obtida através de estudos comparativos é usada para testar a correção da evidência inicial: fato é realmente um fato?

As entrevistas e questionários foram transcritos em cartões que tinham na parte superior um *Q* (para questionário) ou um *E* (para entrevista), a designação *A* ou *B* (para as companhias *A* ou *B*) e as letras *a*, *b*, *c*, *d*, *e*, etc. (para que identificássemos as respostas de cada participante).

7.2 “Incidentes” ou “atos”

Os dados foram divididos em “incidentes” ou “atos”, que são unidades de análise baseadas na conclusão de um pensamento ou ato realizado.¹¹ Mudanças de tópico ou de ação constituíram o principal critério para distinguir um ato do outro. Após este procedimento, cumprimos as seguintes etapas:

- a) categorização de eventos — as folhas com os dados foram numeradas e xerocadas, sendo as cópias utilizadas a partir daí. O uso das cópias foi importante, porque os incidentes ou atos eram recortados e as observações escritas para análise eram feitas nos recortes. Assim, em caso de erro ou mesmo justaposição de observações, poderíamos fazer uma nova cópia do original. Os incidentes ou atos foram catalogados a partir de seu conteúdo e, depois, foram dados nomes a cada categoria;
- b) comparação e colapso de categorias — as cópias foram recortadas no ponto em que uma categoria diferia da outra. As categorias foram separadas em pequenas pilhas e analisadas, sendo algumas eliminadas e/ou anexadas a outras de sentido semelhante. Esse procedimento ocorreu em cada pilha;
- c) aprimoramento de categorias — as categorias das diversas pilhas foram comparadas entre si, o que possibilitou seu refinamento, no sentido de serem nomeadas

¹⁰ Glaser, B. G. & Strauss, A. op. cit. p. 21-2.

¹¹ Zander, Alvin. Systematic observation of small face-to-face groups. In: Jahoda, M.; Deutch M. & Cook, S., ed. *Research methods in social relations: selected techniques*. New York, Dryden, 1951. part 2. Browning, Larry D. op. cit.

de um modo mais representativo da realidade e, assim, redistribuídas em cinco grupos de comportamentos comunicativos;

d) classificação das categorias — as categorias dos cinco grupos foram denominadas de acordo com o tipo de comportamento que encerravam, desde que a denominação correspondesse ao conteúdo;

e) identificação, descrição e análise dos comportamentos comunicativos adotados no processo de decisão organizacional.

7.3 Abstração teórica

Nesse ponto, iniciamos a abstração teórica dos dados empiricamente coletados e o processo de transformação dos conceitos de primeira ordem (fatos e eventos) em conceitos de segunda ordem (teorias que o analista usa para explicar esses fatos e eventos).¹² Cada uma das cinco categorias foi relacionada com uma fase específica do processo. A partir daí, foi feita a abstração usando constructos oriundos das teorias de comunicação organizacional e de processos de decisão organizacional.

A essa etapa seguiu-se a identificação de semelhanças e diferenças entre as duas companhias no que se refere à seleção das organizações, à coleta e à análise dos dados, bem como à divisão dos dados em incidentes, à categorização, à comparação, ao refinamento e denominação dos mesmos e à identificação dos comportamentos comunicativos.

Summary

This paper is based on a description of qualitative methods of grounded theory, according to Glaser and Strauss and Lofland and Lofland. Three research procedures were described: selection of organizations, data collection and data analysis. The author discussed five categories of data collection: non-participant observation, written documents, shadowings, questionnaires and interviews. Raw data were divided into *incidents* and/or *acts* by using the following steps: categorization of events, comparison, refinement and labeling of categories, and identification of communication behaviors.

¹² Van Maanen, John. The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 24:540-2, Dec. 1979.