

PROCESSOS DECISÓRIOS NO CONTEXTO OPERACIONAL: FLUXOS COMUNICACIONAIS EM UMA EMPRESA ESTATAL DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA¹

Guilherme Augusto Nienow²

Maria de Lourdes Borges³

Resumo: Analisar como as decisões acontecem em uma instituição estatal de abastecimento de água do ponto de vista operacional guia o presente trabalho. A metodologia privilegiada no trabalho foi um estudo de caso de cunho qualitativo em uma empresa estatal de abastecimento de água do Sul do Brasil. Os dados referem-se a três entrevistas com gestores da empresa, as quais foram integralmente transcritas. Os resultados indicam que as demandas dos clientes chegam por meio (mas não exclusivamente) do Call Center, para depois ser encaminhadas e solucionadas pelas unidades de saneamento. Nos dois níveis de decisão, evidenciou-se que o processo decisório privilegiado é da modalidade “decisões baseadas em regras” no que se refere à lógica do trabalho. Porém, percebe-se também situações de risco e que envolvem equipe e identidade embrenhados em processos comunicacionais. Ao receber as solicitações ou reclamações dos clientes, percebe-se um risco de não tratar a informação de maneira correta, ocasionando perda de água tratada e desperdício. E mais, observou-se que múltiplos atores estão envolvidos em um fluxo comunicacional e de decisões que desemboca em um gargalo que envolve o dilema função x função, uma vez que as decisões envolvem mais de uma função e a distribuição do serviço depende da capacidade operativa da unidade para a solução do problema.

Palavras-Chave: Processos Decisórios; Fluxos Comunicacionais; Abastecimento de Água.

DECISION MAKING IN OPERATIONS: COMMUNICATIONAL FLOWS IN THE WATER SUPPLY INSTITUTION

Abstract: The aim is to analyze how decisions happen in an institution for water supply of an operational standpoint, this study guide. The methodology is a case study of a qualitative nature. Data are three interviews with company managers, which were fully transcribed. The results indicate that the demands of customers come through (but not exclusively) the Call Center, and then be forwarded and resolved by operational units. At taking levels, showed that the mode of decision-making is “rules-based decisions” with regard to the logic of the work, but also realized risk situations and involving staff engaged in identity and communication processes. There is a risk of inadequate processing of information when requests or complaints from customers arrive at the call center. There is a risk of inadequate processing of information when requests or complaints from customers arrive at the call center,

¹ Agradecemos à FAPERGS pelo apoio obtido em diferentes etapas do desenvolvimento do projeto maior de pesquisa do qual esse artigo deriva, por meio de edital FAPERGS ARD 03/2012 (Processo 12/1270-4) concedidos pela autora Maria de Lourdes Borges

² Bacharel em Comércio Exterior, Especialista em Marketing Estratégico (MBA pelo Centro Universitário La Salle), atualmente é coordenador administrativo de vendas. E-mail: guilhermenienow@gmail.com

³ Doutora em Administração. Professora e Pesquisadora do Programa de Pós Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle (Canoas). E-mail: maluborg@gmail.com

resulting in loss of water treated. Moreover, it was observed that multiple actors are involved in a communication flow and decisions which flows in a bottleneck that involves the dilemma function x function. The dilemma goes since decisions who involve more than one function and service delivery depends on the operational capacity unit for the solution of the problem.

Keywords: Decision-making processes; Communication flows; Water supply.

1. INTRODUÇÃO

Decisões são elementos de negociação dentro de diversos tipos de empresas, porém, mesmo em empresas de grande reputação, as decisões podem se perder dentro dos mecanismos organizacionais que por vezes emperram (ROGERS; BLENKO, 2008). De acordo com Charan (2008), umas das maiores causas do baixo rendimento corporativo é a incapacidade de levar adiante a execução das decisões.

Braga (1987) e Angeloni (2003) alertam que um dos principais passos para a compreensão do processo de decisão dentro de uma organização é identificar a qualidade da comunicação entre os atores envolvidos no processo decisório. Partindo-se do entendimento da importância da qualidade dos fluxos comunicacionais como premissa para processos decisórios fluidos, a análise do processo decisório em instituições públicas se torna relevante. Ainda mais se tratando de um estudo que busca evidências durante o processo comunicativo que ocorre em função das decisões a serem tomadas dentro de uma instituição que presta serviços de distribuição de água para quase 400 municípios do Sul do Brasil.

Este estudo centra-se nos processos decisórios em um ambiente operacional onde eles são realizados dentro de várias situações, tais como situações de emergência, rotinas gerenciais, distribuição de funções, decisões que envolvem matriz versus unidade e, ainda, planejamento estratégico. Todos esses e outros processos ocorrem em meio a fluxos comunicacionais que são subsídios essenciais à tomada de decisão (ANGELONI, 2003).

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de tomada de decisão dentro do contexto operacional de uma instituição estatal de distribuição de água, que opera em nível estadual no Sul do Brasil. Especificamente, será estudado o processo de tomada de decisão, dentro de uma de suas unidades operacionais, a qual recebe os serviços da estatal onde a qualidade de água é considerada uma das melhores do Brasil. Foi realizado um estudo de caso no qual foram analisadas entrevistas realizadas com tomadores de decisão da unidade estudada, bem como observações, posteriormente analisadas segundo a Análise de Conteúdo.

Para atingir o objetivo, primeiramente é apresentado o referencial teórico sobre os processos decisórios, a metodologia, contextualização, seguidas da análise dos dados e das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Existem muitos estudos sobre o processo decisório, os quais abrangem diferentes pontos de vista. James March é um dos autores mais reconhecidos no estudo dos processos decisórios (AUGIER, 2004) e será utilizado como uma das principais referências neste trabalho, juntamente com a visão de Rogers e

Blenko (2008), autores que trazem o estudo dos gargalos de decisão. Tais autores foram escolhidos devido à relevância para o tema tratado nesta pesquisa, que será o de compreender as decisões dentro de uma instituição estatal de abastecimento de água do ponto de vista operacional.

Nem sempre quando decisões são tomadas significa que existe controle sobre a situação em questão. Segundo Rogers e Blenko (2008), decisões normalmente emperram em quatro gargalos principais: global *versus* local, matriz *versus* unidade de negócio, função *versus* função, parceiros internos *versus* parceiros externos. Tais gargalos são explicitados a seguir no Quadro 1:

Quadro 1: Principais gargalos do processo decisório

Gargalos nas Decisões	Características
Global <i>versus</i> Local	- Decisões frequentemente atravessam os limites entre gestores globais e locais para empresas que operam em mercados globais; - Evitar tornar-se negligentemente global ou excessivamente local; - Se a autoridade decisória coloca-se muito ao lado dos executivos globais, as preferências de clientes locais podem ser facilmente negligenciadas. Ao contrário, com excesso de autoridade local, uma empresa possivelmente perderá a crucial economia de escala ou oportunidades com clientes globais.
Matriz <i>versus</i> Unidade de Negócio	- Uma das regras para se tomar boas decisões consiste em envolver as pessoas certas no nível correto da organização. Se decisões demais precisam ser tomadas pela matriz, o processo de tomada de decisão irá lentamente parar. Por outro lado, mas não menos crítico, ocorre quando decisões que não cabem a matriz tomar são levadas a executivos seniores.
Função <i>versus</i> Função	- As decisões que cruzam fronteiras das funções são algumas das mais importantes que uma empresa enfrenta. A tomada de decisões sem transtornos por meio de equipes funcionais continua sendo um desafio constante; - Muitas das decisões interfuncionais mais importantes são, por natureza própria, as mais difíceis de organizar e isso pode estender o processo, levando a disputas internas entre feudos ou, ainda, a indecisões custosas. O perigo é a falta de clareza sobre quem tem a palavra final; - Funções diferentes possuem incentivos e metas diferentes, que frequentemente estão em conflito; - A eliminação de gargalos interfuncionais tem menos a ver com a mudança de responsabilidades decisórias entre departamentos e mais a ver com garantir que as pessoas que tenham informações relevantes sejam convidadas a compartilhá-las.
Parceiros Internos <i>versus</i> Parceiros Externos	- Tomar decisões entre organizações que, em muitos casos, estão em locais (e às vezes continentes) diferentes acrescenta ingredientes de complexidade, que tem poderes de despedaçar a melhor estratégia; - A escolha sobre quais decisões devem ser tomadas internamente e quais podem ser delegadas a parceiros subcontratados não é regida por nenhuma regra. No entanto, uma abordagem que tende a conduzir ao erro consiste em supor que os termos contratuais podem fornecer tal resposta. (ROGERS; BLENKO, 2008).

Fonte: Rogers e Blenko (2008)

Portanto, para Rogers e Blenko (2008), o passo mais importante para a eliminação destes gargalos na tomada de decisão consiste em estabelecer papéis e responsabilidades de forma clara. Outro fator importante na tomada de decisões são os fatos relevantes trazidos pelas pessoas responsáveis pelas decisões. Buscar o consenso é uma meta digna, porém, uma receita recorrente na tomada de decisão é que o con-

senso também pode ser um obstáculo à ação ou a receita para se nivelar uma decisão por baixo. Quando os gerentes repentinamente gastarem menos tempo em reuniões, isso significa que as empresas poderão tornar-se melhores em tomar decisões. Quando as reuniões começam com um entendimento compartilhado sobre quem tem os *inputs* valiosos e quem tem o poder de decisão, o processo de tomada de decisão em uma organização recebe um impulso valioso. (ROGERS; BLENKO, 2008).

Assim como Rogers e Blenko (2008), que explicitaram quatro gargalos que se interpõe diante da tomada de decisões nas organizações, March (2009), estudioso do comportamento organizacional, categorizou as teorias e abordagens que conduzem às decisões. Para March (2009), a tomada de decisão pode ser compreendida segundo várias modalidades de entendimento. Neste artigo, as visões privilegiadas de March (2009) são a modalidade racional de tomada de decisão, aquela que é baseada em regras, bem como a decisão baseada em risco e também as idiossincrasias que podem ocorrer quando as decisões envolvem múltiplos atores.

As teorias racionais da escolha partem da premissa de que os processos de decisão são consequentes e baseados em preferências. Em um processo racional, as alternativas são baseadas e comparadas em termos de grau em que se imagina que suas consequências esperadas sirvam às preferências do autor da decisão. (MARCH, 2009).

De acordo com March (2009), um procedimento racional de decisão segue uma lógica de consequência, e as escolhas são feitas com base em respostas a quatro questões básicas, tal como observado no quadro 2:

Quadro 2: Questões básicas do procedimento racional de decisão

		Questões
11	Alternativas	Que ações são possíveis?
22	Expectativas	Qual a consequência futura e qual a probabilidade de cada consequência possível, supondo uma determinada alternativa ?
33	Preferências	Para o autor da decisão, qual o valor das consequências associadas a cada uma das alternativas?
44	Regra da decisão	Como é possível escolher entre alternativas em relação aos valores de suas consequências?

Fonte: March (2009)

Assim, pode-se observar, no quadro 2, que o processo de tomada de decisão racional é um exercício que pode ser feito, levando em conta as perguntas do quadro acima, tornando, assim, o processo mais claro e assertivo.

A incerteza sobre as consequências de uma decisão leva a surpresas posteriores que podem ou não ser agradáveis e são uma característica do processo de decisão, assim como o arrependimento posterior. Depois que as consequências são conhecidas (não importa quão favoráveis tenham sido), o autor de uma decisão poderá sentir arrependimento e constatar que uma escolha melhor poderia ter sido feita. (MARCH, 2009).

Angeloni (2003) mostra que não é trivial a relação da informação com conhecimento, comunicação e tecnologia da informação. Para ela, há muitas barreiras para que as informações, dados e conhecimen-

tos dotem-se de significados. Entre as barreiras, a autora cita os modelos mentais das pessoas envolvidas que terminam por interferir na codificação/decodificação desses elementos, interferindo nos processos de comunicação e, por consequência, de decisão. Tais diferenças estão relacionadas a Angeloni (2003, p. 18): “diferenças entre o que queremos dizer e o que realmente dizemos; entre o que dizemos e o que os outros ouvem; entre o que ouvem e o que escutam; entre o que entendem e lembram; entre o que lembram e retransmitem”. Além disso, interferem no processo as experiências anteriores e paradigmas (modelos mentais), as percepções que fazem um filtro em termos psicológicos e/ou cognitivos.

Outro aspecto compreendido por March (2009) para compreender o processo decisório envolve as decisões com base em ambiguidade, incerteza e risco. Compreender o risco e a aceitação do risco é um aspecto importante nas teorias das escolhas racionais. Os fatores que afetam a aceitação do risco em indivíduos e organizações podem ser divididos em três conjuntos: (i) indivíduos fazem uma estimativa do risco envolvido em uma decisão; (ii) diferentes indivíduos parecem ter diferentes propensões ao risco e (iii) a aceitação do risco ocorre em relação aos fatores estruturais.

Ainda segundo March (2009), indivíduos assumem riscos maiores do que em outras ocasiões, mas ideias de risco, aceitação do risco e preferência por risco são todas, em algum grau, invenções de estudiosos do processo de decisão. A aceitação do risco é inadvertida, assim como evitá-lo.

Por outro lado, o processo decisório pode ser entendido como resultante da aplicação de regras que terminam por concretizar uma identidade dentro da organização. Assim, regras e identidades fornecem a base do processo de decisão. Sob essa perspectiva, qualquer decisão em qualquer contexto pode ser vista e moldada por identidades e por uma lógica de adequação quando indivíduos e organizações concretizam identidades, seguem regras e/ou procedimentos que entendem ser apropriados à situação em que se encontram. (MARCH, 2009).

Existe uma situação muito frequente nos processos de decisão, que é a que envolve a tomada de decisões por múltiplos atores, equipes e parceiros. A transição mais fácil de processos de decisão unipessoais para processos com múltiplos atores é a que trata os envolvidos como detentores de preferências ou identidades consistentes. Em situações em que atores múltiplos estão envolvidos no processo de decisão, o conflito não é um problema, porém, diversas questões de comunicação e coordenação permanecem. (MARCH, 2009).

De acordo com March (2009), um nome comum e conveniente para atores múltiplos e consistentes é “equipe”. Segundo March (2009), os processos de decisão em grupos, organizações ou sociedades se deparam com inconsistências interpessoais expressas por meio dos fluxos comunicacionais. Pessoas diferentes querem coisas diferentes e nem todo mundo pode ter tudo que deseja. Muitas decisões não resultam de cálculos consequentes decorrentes das preferências conjuntas, nem mesmo de uma consciência conjunta sobre regras consistentes, mas as decisões decorrem de interações decisórias de indivíduos e grupos. Para Angeloni (2003), os processos ou fluxos comunicacionais possuem papel relevante para dar fluidez ou mesmo resolver dificuldades que se interpõem no processo decisório.

As premissas centrais dos processos de decisões com múltiplos atores são simples. Em primeiro lugar, há os participantes individuais, em que cada um tem preferências e identidades consistentes. Em segundo lugar, preferências e identidades diferem entre os participantes, ou seja, nem todo mundo quer a mesma coisa ou considera a mesma ação adequada. Em terceiro lugar, as preferências e identidades são

ambas inconsistentes, ou seja, não podem ser concretizadas dentro das restrições ambientais existentes. (MARCH, 2009).

No processo de decisão com múltiplos atores, é preciso considerar um cenário onde os atores são pouco inclinados à eliminação do conflito e de preferências de identidade. São os casos onde a política é envolvida e normalmente a decisão é baseada em uma disputa de poder. Nestes casos, o processo de decisão pode ser definido por duas metáforas. Primeiro, quem consegue o que, quando e como, e a segunda considera um processo de coalizão. (MARCH, 2009).

3. METODOLOGIA

Neste artigo, é realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa como estratégia metodológica central. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que tem por finalidade investigar acontecimentos atuais dentro do contexto da realidade, principalmente quando o fenômeno estudado está fortemente ligado ao contexto e os limites entre eles não são claramente definidos, tais como o estudo ora apresentado.

Entre as muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, o estudo de caso, representa a estratégia preferida quando as questões colocadas são do tipo “como” e “por que” e quando o pesquisador não tem um ambiente que lhe permita ter controle dos acontecimentos, bem como quando os acontecimentos estão fortemente ligados a situações da vida real. (YIN, 2005). Para Yin (2005), de forma natural, o estudo de caso tem se tornado uma estratégia comum de pesquisa nas áreas sociais.

Neste trabalho, o método de pesquisa utilizado foi o da pesquisa qualitativa. Sobre esse tipo de pesquisa, Minayo (2012) afirma que ela responde a questões muito particulares. A pesquisa qualitativa é própria das Ciências Sociais com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Minayo (2012) ainda afirma que este tipo de pesquisa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Neste artigo, ao analisar os processos decisórios em ambientes operacionais, esses aspectos tornam-se importantes.

A coleta dos dados ocorreu por meio de três entrevistas semiestruturadas e em profundidade: foram entrevistas realizadas com tomadores de decisão da referida companhia de águas, os quais têm posições de gestão dentro da companhia, sendo dois gestores e um superintendente. Foram também realizadas observações anotadas pelos pesquisadores em anotações do Caderno de Campo. Com o intuito de preservar nomes e posições, os entrevistados em questão serão tratados como Entrevistados A, B e C. Em um segundo momento, as entrevistas foram transcritas integralmente. Os profissionais entrevistados ocupam posições dentro da instituição em que parte de suas atribuições diárias está diretamente ligada ao processo de tomada de decisão.

O Entrevistado A ocupa o cargo de Gerente de Unidade de um grande município e é responsável geral pelo desempenho da unidade nos itens de administrativos, de manutenção e atendimento ao cliente, bem como representa a unidade nas reuniões de planejamento estratégico da Instituição. Os Entrevistados B e C são os responsáveis pelo setor de Call Center da Instituição. Eles monitoram as rotinas de atendimento, planejam novas estratégias de relacionamento com os clientes e fazem a interface entre o departa-

mento e a diretoria da Instituição.

A análise dos dados foi realizada sob inspiração da Análise de Conteúdo e observou os seguintes critérios descritos a seguir. Categorizações foram realizadas sobre transcrições de falas, que estivessem focalizando temas que fossem associados com a tomada de decisão, bem como das anotações do Caderno de Campo. Em seguida, foi realizada a triangulação dos dados coletados e sistematizados. Salienta-se que as categorizações foram analisadas à luz das teorias estudadas.

Salienta-se que a presente pesquisa teve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Unilasalle, conforme número 241.065. Para o início da pesquisa, contou com a aprovação formal do projeto pelo Superintendente de Recursos Humanos da empresa. Todos os nomes de pessoas, cidades, ruas, entre outros foram trocados ou suprimidos para preservar o anonimato dos participantes.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A Instituição, objeto desta pesquisa, oferece serviços de abastecimento de água tratada, coleta e tratamento de efluentes líquidos. Realiza estes serviços estando comprometida fortemente com o meio ambiente, promovendo campanhas de conscientização ambiental a nível regional. Atualmente, a Instituição presta serviços de abastecimento de água a quase 400 municípios de um estado do sul do Brasil, atendendo a 99% da população urbana destes municípios. É responsável por mais de 1,8 milhão de ramais ligados à rede de distribuição. Estes números representam 60% da população do estado brasileiro com acesso à água potável em que a Instituição atua.. Tais dados são expressivos, ainda mais levando-se em conta que a Instituição não atende alguns dos maiores centros urbanos do Estado. A coleta e tratamento de esgoto sanitário atingem 13% da população e os planos de ampliação pretendem levar este número para 30% através do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal. A empresa possui mais de 5.000 funcionários.

São atribuições da Instituição a captação, operação, manutenção e exploração dos sistemas de abastecimento de água e de coleta e tratamento do esgoto sanitário no Estado, além da conservação, proteção e fiscalização das bacias hidrográficas utilizadas ou reservadas para fins de abastecimento de água, o controle da poluição das águas e do meio ambiente.

As empresas de saneamento atuam em ambiente regulamentado de relacionamento de longo prazo de concessão dos serviços com os municípios e que demandam altos investimentos na implantação e manutenção dos seus serviços (PEREIRA, 2009). Atualmente, a companhia está vinculada à Secretaria Estadual de Habitação e Saneamento e tem seus trabalhos fiscalizados pela Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados. Através de lei Federal nº 11.445/07, ficou estabelecido que os titulares dos serviços públicos de saneamento básico poderão delegar a organização, a regulação, a fiscalização e a prestação desses serviços, nos termos do art. 241 da Constituição Federal e da Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005.

Dentre os muitos desafios da Companhia, um deles está na melhora de sua relação com os clientes, pois a Instituição entendeu que muito da imagem formada da companhia se dá nos momentos em que, por um motivo ou outro, os clientes entram em contato com a empresa por um dos vários canais possíveis.

É neste cenário que as opiniões são formadas, baseadas na capacidade da empresa de responder às suas demandas.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção visa analisar o processo de tomada de decisão dentro do ambiente operacional da Instituição estatal de distribuição de água estudada. Inicialmente, o processo decisório que decorre da chegada das solicitações e/ou reclamações dos clientes ocorre por meio da centralização de ligações telefônicas ao serviço denominado Call Center. O Call Center é uma central de atendimento que redireciona automaticamente as ligações para diversos atendentes 24 horas por dia. São 70 atendentes que fazem revezamento em turnos de seis horas de trabalho e que trabalham para uma empresa terceirizada que funciona dentro do prédio da instituição.

A implantação do Call Center envolveu vários processos decisórios. Por força da lei, até 2010, a Instituição precisava implementar um sistema de atendimento ao cliente tipo Call Center. O Entrevistado B (excerto 1) relata sua percepção da situação:

Em 2010 foi o prazo que a gente teve pra implementar [o Call Center]. A gente viu essa necessidade, a gente resolveu por terceirizar o serviço, e a gente viu que aquele Sistema Comercial Integrado, que era utilizado no atendimento presencial, ele não servia muito pro Call Center por vários motivos: (i) primeiro por ele ser um software, um sistema transacional da [nome da instituição] que tem várias regras de negócio, não deveriam ser acessadas por terceiros; (ii) porque não gerava protocolo, que é uma obrigatoriedade da lei do SAC, né? e (iii) por ele ser bem complicado, o treinamento inicial ia ser bem difícil. Então a gente optou por desenvolver um sistema novo que conecta-se no mesmo banco de dados do SCI [...] Aí o que que aconteceu? A gente, pelo tempo exíguo que a gente tinha, a gente resolveu fazer o seguinte, não, vamos botar esse sistema e a gente vai botar esse sistema com algumas “interminações”.(ENTREVISTADO B).

O Entrevistado B explica que, nos anos de 2009 e 2010, a Instituição precisou implementar um novo sistema de comunicação com o cliente. Para isso, resolveu terceirizar o serviço. O sistema existente chamado SCI – Sistema Comercial Integrado - era um sistema proprietário, ou seja, criado e desenvolvido dentro da instituição e que não se comunicava com o mundo externo. Além disso, não atendia às necessidades por várias razões. Por exemplo, não deixava disponíveis informações a pessoas não diretamente ligadas ao assunto, porque o sistema não gerava protocolos de atendimento. Portanto, o sistema não estava de acordo com a nova lei do SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente - e também porque o treinamento é muito difícil para ser ministrado em larga escala na companhia, já que o sistema chamado SCI é muito complicado. Devido ao curto espaço de tempo para implementação do sistema, a companhia optou por uma instalação parcial do sistema.

Até esse ponto, as evidências indicam um fator já levantado por Angeloni (2003), que ilustra que tornar os dados, informações e os conhecimentos que possuem significado para a Instituição não é uma tarefa tão simples como pode parecer. Além disso, há evidências da necessidade de uma decisão consensual por vários parceiros de negócio. Ainda neste trecho da entrevista, pode-se identificar um dos gargalos no processo de decisão para implantação do Call Center, ilustrados por Rogers e Blenko (2008), quando se

referem a “parceiros internos x parceiros externos”. Os autores referem-se ao processo de decisão envolvendo mais de uma organização. Neste processo, a escolha de quais decisões devem ser tomadas internamente e quais podem ser delegadas a parceiros não é regida por nenhuma regra. As evidências confirmam isso, pois, dentre várias opções, a que foi determinante na busca de um parceiro externo foi o tempo exíguo para a implantação do programa.

Além disso, há evidências, apontadas no Caderno de Campo, de um certo estranhamento da pesquisadora que coletou os dados, uma vez que o local de trabalho da empresa terceirizada é dentro do prédio da estatal. As observações corroboram os achados anteriormente identificados, uma vez que as decisões entre parceiros externos x parceiros internos acontecem em um clima de alta regulamentação por parte da Instituição contratante.

Ainda assim, se pode observar, na situação descrita, aspectos citados por March (2009) como um procedimento racional de tomada de decisão, pois novamente pode-se identificar a lógica de consequências que as escolhas trarão ao se responder às quatro questões básicas citadas por March (2009), sendo elas: Alternativas, Expectativas, Preferências, Regra da Decisão. (ver quadro 1). Isso porque, como se pode observar pela fala do Entrevistado B, a tomada de decisão foi baseada na avaliação das alternativas para atender à legislação, e, baseada nestas alternativas, se avaliou as expectativas em relação ao sistema a ser instalado ao mesmo tempo em que se avaliava qual a preferência referente ao tipo de sistema a ser instalado e, por fim, a decisão foi tomada baseada em regras que deveriam ser atendidas, tal como a determinação da Lei de implementação de um sistema de atendimento ao cliente.

Outro aspecto importante a destacar é o fator de risco na tomada de decisão quando da implantação do Call Center. A Instituição precisava resolver uma demanda latente em um curto espaço de tempo. March (2009) ilustra três fatores que afetam o risco na tomada de decisão, são eles: aceitação do risco, propensão ao risco, fatores estruturais. No processo ora analisado, se pode identificar ao menos dois deles: aceitação do risco e fatores estruturais.

O processo decisório de recepção das demandas de conserto ou solicitações pelo Call Center que são categorizados como atendimentos encaminháveis são incluídos em um sistema *on-line*. Para o entrevistado B, os procedimentos para inclusão de chamados de clientes no sistema da companhia ocorrem da maneira descrita a seguir. Basicamente, as chamadas são classificadas em dois tipos, informativas (31% das chamadas), onde o usuário não gera uma demanda de serviço e só pede uma informação, e encaminháveis (69% das chamadas), que são as solicitações que não estão integradas ao SCI da companhia, porém, geram uma ordem de serviço e esta precisa ser cadastrada no sistema com todas as informações necessárias para a realização do serviço, tais como nome do cliente, código do imóvel, telefone e qual é a solicitação. Ainda pode-se perceber, neste ponto da entrevista, que o que foi citado pelo Entrevistado A (excerto 1) vai de encontro com as aspirações da companhia no que se refere ao cadastro das solicitações recebidas pelo departamento operacional, uma vez que ali são recebidas muitas solicitações, algumas vezes em duplicidade, e que precisam ser categorizadas pelos responsáveis no Escritório (e/ou centro operacional) do respectivo município. Foi observado certo dilema entre o processo de registro dos dados no Call Center e como esses dados chegam ao Escritório de cada município, conforme anotações do Caderno de Campo. O dilema refere-se à falta de sistematização com que os dados chegam ao escritório, os quais precisam ser categorizados pelo programador do Escritório. Observaram-se diversas ações que o programador realiza para dar conta dos dados, sendo a principal a utilização da sua memória. Pode-se citar, por exemplo, a

tentativa de se lembrar quando entram várias autorizações de serviço para a mesma localidade. Esse aspecto pode ser entendido como um gargalo do tipo Matriz x Unidade de Negócios, conforme apontado por Rogers e Blenko (2008).

Pode-se claramente observar a presença de um processo de decisão baseado em regras, ilustrado por March (2009), que segue um desenvolvimento distinto do processo de decisão racional. Nele, a ideia é estabelecer identidades e encontrar regras para situações conhecidas. Em um processo de decisão baseado em regras, cada indivíduo tem um papel específico em sua atuação dentro da organização. Ainda segundo March (2009), neste processo, cada decisão deve ser informada, documentada e justificada. Ainda se pode observar dentro do processo ilustrado que as decisões são organizadas por uma lógica de adequação. Portanto, os canais de comunicação para os pedidos dos clientes possuem várias vias, tal como explicitado pelo Entrevistado C, o qual denomina os canais de níveis.

Primeiro nível pode ser aqui [no Call Center], mas pode também não ser, pode ser direto na unidade. Porque nem sempre o cliente vai ligar pro Call Center. Então o primeiro nível pode ser mais de um canal. Na verdade, vários canais. [...] Tem o canal do Call Center, que vai fazer via 0800. Tem o canal do e-mail, do “Fale Conosco” no site e o da própria unidade de saneamento. (ENTREVISTADO C).

O Entrevistado C ilustra como as chamadas para a companhia são tratadas nos vários níveis existentes de contato com o cliente. As chamadas podem ser feitas diretamente para o Call Center via 0800, através do “Fale Conosco” do site da companhia ou ainda diretamente no telefone da unidade.

Nas análises feitas anteriormente, pode-se perceber que mesmo a companhia seguindo alguns padrões no que se refere a decisões, ainda se percebem pontos de possíveis conflito de informações, tais como os vários canais de comunicação com o cliente. Observa-se que o Entrevistado B cita uma forma de comunicação e registro – via SCI – que gera uma ordem de serviço que ainda precisa ser cadastrada no sistema, e o Entrevistado A ainda comenta em sua fala que situações muito urgentes são tratadas diretamente com o chefe de equipe. Pode-se perceber que existem ainda gargalos nos processos de decisão que se alinham à teoria proposta por Rogers e Blenko (2008), que fala de gargalos em decisões que envolvem Função x Função, Matriz x Unidade de Negócio e, ainda, Parceiros Internos x Parceiros Externos, como descritos na fundamentação teórica deste trabalho.

Além de ser possível identificar novamente um processo de decisão baseado em regras, pode-se identificar um processo de decisão que envolve múltiplos atores, ilustrado por March (2009), no qual as decisões decorrem de interações decisórias de indivíduos ou grupos. As evidências indicam, neste trecho da entrevista, que primeiro são definidas as regras e depois as decisões são tomadas baseadas nestas regras, tal qual ilustrado por March (2009), no que se referem a decisões envolvendo múltiplos atores. Seja qual for o canal de entrada da informação, ao final, todas as formas de contato com a companhia levam ao mesmo destino (geração de uma ordem de serviço no sistema), que é destinado ao departamento responsável pela decisão final e encaminhamento a respeito da demanda gerada pelos canais de contato.

Do ponto de vista da unidade de saneamento alocada em cada município em que a Instituição presta serviço, as solicitações são recebidas em uma central ou por e-mail e são classificadas de acordo com o problema relatado. O problema é incluído no sistema baseado em uma tabela de códigos. Estes códigos são atendidos por equipes diferentes para cada tipo de problema. As equipes são programadas de acordo

com a demanda do setor operacional, tal como especificado pelo Entrevistado A:

[...] eu assim ó... Nós aqui pegamos as reclamações que entram, né? Mas que vêm por e-mail e a gente passa pra eles, lá eles têm o e-mail eles abrem ou a gente inclui no sistema, tem os códigos de codificação, né, que a gente inclui e quando o programador faz ele puxa pelos códigos de vazamento, por ex: todos os códigos 100 é código de vazamento de rede, 200 ramal e o terceiro é quadro... então, a gente abre o código de abertura, aí o programador todo dia de manhã ele vai e pega todos os 100... tem uma equipe que só faz quadro, tem equipes que só fazem ramal e tem equipes que só fazem redes grossas acima de 60 mm pra cima.. E então ele faz essa programação”.(ENTREVISTADO A, excerto 1).

Claramente se observa aqui um processo de decisão baseado em regras e que envolve múltiplos atores. Assim, segundo March (2009), as premissas centrais dos processos de decisões com múltiplos atores são simples. Em primeiro, lugar há os participantes individuais, e cada um tem preferências e identidades consistentes. Em segundo lugar, preferências e identidades diferem entre os participantes, ou seja, nem todo mundo deseja a mesma coisa ou considera a mesma ação adequada. Em terceiro lugar, as preferências e identidades são ambas inconsistentes, ou seja, não podem ser concretizadas dentro das restrições ambientais existentes. Sendo assim, pode-se observar dentro da companhia que, em um primeiro momento, se estabelecem as regras do processo de decisão e, em um segundo momento, também independente e subsequente, as decisões são tomadas baseadas nestas regras (MARCH, 2009).

Ainda do ponto de vista da unidade de saneamento, a respeito da maneira como chegam às demandas, além das vias por telefone, pelo Call Center ou por e-mail, ainda há pedidos de consertos fora do horário de expediente. Nesses casos, observa-se que o gestor da área operacional é quem designa trabalhadores para os consertos. Tais situações são caracterizadas como emergenciais. Tais aspectos podem ser vistos na fala do Entrevistado A:

...normalmente elas chegam... que nem assim ó.. eu passo, poderia até passar pro chefe de equipe, mas eu passo.. liga...fim de semana direto o nosso telefone, daí eu passo pra ele: ó [nome do gerente], rua tal tem.. daí manda ver e daí ele destaca, tem as equipe dele que ele coordena, e aí ele vai ao local. Quando é de noite, ele liga pro sobreaviso que olha e vê a gravidade da situação, né, ou fecha o registro ou já providencia pra fazer o conserto... (ENTREVISTADO A, excerto 2).

Assim, diante de situações consideradas muito urgentes, o contato é feito diretamente com o Chefe da Equipe. Então, o Chefe da Equipe destaca uma equipe de plantão ou, ainda, ele mesmo vai ao local avaliar a situação. Em alguns casos, é preciso somente fechar o registro, mas em outros torna-se necessário mobilizar uma equipe de reparação.

Nesta parte da fala do Entrevistado A, pode-se identificar uma mescla de sistemas de tomada de decisão. A primeira analisada será a que envolve o padrão Função x Função (ROGERS; BLENKO, 2008), na qual se observa claramente que as decisões cruzam as fronteiras das funções. No caso especificamente citado, onde o que se necessita é a resolução rápida de um problema, pode-se observar que há coerência da ação com a teoria proposta por Rogers e Blenko (2008), onde as decisões que envolvem mais de uma função são uma das mais importantes tomadas por uma empresa, já que, neste caso, o que se espera é a solução rápida do problema. Apesar de Rogers e Blenko (2008) reforçarem que, nos casos envolvendo funções, a falta de clareza sobre quem tem a palavra final pode ser um entrave, na situação analisada, fica

claro que a empresa em questão não tem este problema, se desviando neste aspecto da abordagem proposta.

Além disso, para uma situação como a descrita pelo Entrevistado A, as evidências indicam fortemente um processo de decisão racional, que é esclarecido por March (2009) como um processo que segue uma lógica de consequências onde as escolhas são feitas respondendo a quatro questões básicas: Alternativas, Expectativas, Preferências e Regra da Decisão. A resposta à questão “que ações são possíveis?”, que complementa a questão sobre as alternativas, fica clara quando o Entrevistado A explica que ações são tomadas em cada situação emergencial. Outra questão complementar é: “Que consequências futuras poderiam decorrer de cada alternativa?” – que complementa a questão sobre expectativas. Esta questão é observada na fala do Entrevistado A, quando o mesmo cita algumas possíveis ações que podem ser tomadas pelas equipes designadas a atuarem nas situações emergenciais. Este mesmo motivo responde à questão complementar sobre as preferências: “Qual o valor das consequências associadas a cada uma das alternativas?”. Por fim, ele responde à questão complementar sobre as regras da decisão: “Como é possível escolher entre alternativas em relação aos valores de suas consequências?”. Para esta questão, as evidências apontam que o Entrevistado A segue um padrão já determinado de ações para situações emergenciais, já predeterminado dentro da companhia.

Um aspecto importante a ser destacado na análise do trecho acima é a questão heurística, uma vez que, segundo March (2009), os indivíduos reconhecem padrões nas situações que enfrentam e aplicam regras de comportamento adequadas a estas situações. Os agentes envolvidos no processo adotam paradigmas/entendimentos-padrão para saber que perspectiva assumir em relação ao problema. Os enfoques utilizados pelos indivíduos são parte de seu repertório consciente e inconsciente.

Outra questão que as evidências indicam refere-se aos processos operacionais padrões, como explicitado no exemplo do Entrevistado A (excerto 3):

[...] então a gente trabalha com esses fundamentos, no plano de controle de qualidade, então a gente tem uma metodologia que a [instituição] dessa diretoria não participou, por uma decisão da diretoria. (ENTREVISTADO A).

Neste ponto, pode-se perceber que a unidade trabalha com processos fundamentados de qualidade que foram estipulados dentro da própria unidade, já que a diretoria atual não quis continuar participando do processo em nível regional. Observa-se que a unidade analisada recebeu prêmios nacionais de destaque pela utilização de tais padrões no passado.

Diante disso, fica evidente mais um ponto importante do processo de tomada de decisão citado por Rogers e Blenko (2008), que é a situação que envolve Matriz x Unidade de Negócio. É claramente observado que, nesse caso, a unidade resolveu, por si mesma, continuar utilizando um padrão de trabalho de acordo com os padrões de qualidade que já vinham sendo colocados em prática, já que, como não foi desejo da direção participar do sistema, a unidade não quis que seu processo operacional e de decisão fosse prejudicado. E isso é justamente um dos aspectos citados por Rogers e Blenko (2009) em processos que envolvem Matriz x Unidade de Negócio.

Neste ponto da entrevista, se pode observar, ainda que de maneira sutil, certo aspecto político do processo de tomada de decisão. Segundo March (2009), nesses casos, os atores envolvidos estão pouco

inclinados a resolver os conflitos internos da organização. São os casos onde a política tem alguma relevância e normalmente algumas disputas de poder estão em jogo. Ainda segundo March (2009), o processo de decisão, nestes casos, é definido por duas metáforas. Primeiro, quem consegue o que, quando e como e, segundo, onde é considerado um processo de coalizão.

A respeito da participação dos envolvidos nos processos de tomada de decisão, observe-se a fala do Entrevistado A (excerto 4):

“[...] eles têm conhecimento, eles trabalham, sabem, então é melhor trabalhar com as pessoas, a gente decide junto né, então assim as ações têm mais tendências em darem certas porque há a participação deles, e eles entendem, esse exemplo da arrecadação, então assim o que que foi? Nós tivemos um problema de deficiência de pessoas, que contribuiu com isso, sabe, então a gente sabia, aí o que que a gente fez? O [nome do gerente] mandou a equipe pra cá, e a gente trabalhou em cima, então, se a gente falar com eles assim, eles vão saber, porque, porque eles participam...” (ENTREVISTADO A).

Pode-se observar na fala do Entrevistado A, segundo sua percepção, que ocorre envolvimento da equipe nos processos de tomada de decisão. Ou seja, as decisões tomadas sobre os procedimentos são, do ponto de vista do entrevistado, melhor aceitas e implementadas quando a equipe se envolve e entende o porquê de cada decisão, seja ela operacional ou estrutural.

Diante de tais evidências, é possível observar outro aspecto importante do processo de tomada de decisão tal como ilustrado por March (2009). Esse aspecto refere-se às decisões que envolvem equipes. Se torna importante ressaltar que, segundo March (2009), organizações e sociedades se deparam com inconsistências interpessoais nos processos de tomada de decisão. Pessoas diferentes têm desejos diferentes e almejam coisas diferentes. E, considerando as equipes envolvidas nos processos de decisão da companhia em questão, o que se busca é que as decisões ocorram de interações decisórias dos indivíduos e grupos envolvidos, reforçando a teoria de March (2009).

Vale ressaltar outro aspecto importante destacado por March (2009), que diz que os processos de decisão entre múltiplos atores seguem premissas centrais simples. Em primeiro lugar, há os participantes individuais, em segundo lugar, as diferentes preferências e identidades dos participantes e, em terceiro lugar, preferências e identidades são sempre inconsistentes, ou seja, não podem ser realizadas dentro das mesmas limitações ambientais existentes. Diante disso, se pode observar que, mesmo com as possíveis existências, dentro da companhia, das ressalvas citadas acima por March (2009), de acordo com o Entrevistado A, os processos de decisão em que múltiplos atores são envolvidos são melhores aceitos depois que as inconsistências são dirimidas por meio da conversa durante reuniões.

Portanto, várias categorias de análise foram elencadas para a compreensão das evidências encontradas no campo empírico. Foram analisadas as seguintes categorias para entender o processo decisório no âmbito operacional do contexto de distribuição de água. Dentro da grande categoria ‘Processo de decisão baseado em regras’: foram analisadas evidências de procedimento racional de tomada de decisão; múltiplos atores envolvidos nesse tipo de processo decisório; decisões que envolvem equipes, lógica de consequências e escolhas. March (2009) suportou as análises para essas categorias. Além disso, foram identificados processos decisórios no que se refere às decisões que envolveram os seguintes binômios: Parceiros internos x Parceiros externos; Matriz x Unidade de Negócio; e Função x Função, categorias que foram

embasadas por Rogers e Blenko (2008). Foram identificadas, ainda, as seguintes categorias: significação dos dados e informações do Call Center, análises suportadas por Angeloni (2003), bem como evidências de decisões que envolveram aspectos políticos, análise essa embasada em March (2009). Diante de tais análises, são tecidas as considerações finais na sequência.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de tomada de decisão dentro do ambiente operacional de uma estatal de distribuição de água que opera a nível estadual no Sul do Brasil. Para se atingir o objetivo, procedeu-se a uma pesquisa do tipo qualitativa, na Instituição escolhida.

Foi possível observar evidências da presença da modalidade “decisões baseada em regras” (MARCH, 2009). Observou-se tal modalidade, uma vez que envolve múltiplos atores, desde a recepção da reclamação (Call Center, e-mail ou pessoalmente), inseridas no sistema para que o programador do centro operacional decida a prioridade e envie equipes de reparos para a sua solução. Observou-se também que algumas decisões cruzam as fronteiras das funções, fazendo com que decisões mais urgentes sejam encaminhadas para soluções mais rápidas, inclusive quando o gestor entra em contato direto com as equipes de plantão. Nesses casos, observam-se características de questões políticas que circundam o contexto em que as decisões acontecem.

As análises apontam que, algumas vezes, decisões em nível estratégico acabam influenciando nas pequenas decisões que acontecem em nível operacional. Uma dessas questões é quando a direção decidiu pela descontinuidade da adoção de um modelo de gestão da qualidade, mas que a unidade analisada ainda manteve como orientação geral para suas práticas, porém, sem as auditorias e controles tal como antes. Nesse sentido, pode-se observar a presença de gargalos nos processos de decisão citados por Rogers e Blenko (2008). Por exemplo, no que se refere ao tratamento das emergências, verifica-se o gargalo do tipo Função x Função. Quanto aos procedimentos de controle de qualidade da Instituição, pode-se observar o gargalo Matriz x Unidade de Negócio na situação descrita anteriormente e, ainda durante a implantação do Call Center, se observa o gargalo referente a Parceiros Internos x Parceiros Externos.

Além disso, observou-se ainda que, em alguns casos, decisões são tomadas em conjunto em nível, quando se busca dirimir inconsistências e que isso termina por aumentar o comprometimento da equipe (especialmente de gestores). Nesse sentido, observa-se certa fluidez dos fluxos comunicacionais no que se refere às decisões tomadas em conjunto quando em alguns processos específicos de algumas unidades de saneamento.

Outro aspecto importante a se destacar é que observaram-se aspectos de decisões que envolvem riscos, tal qual ilustra March (2009). Quando analisado como são tratadas as demandas geradas pelos clientes dentro da companhia, pode-se observar que, inicialmente, elas são classificadas como Informativas e Encaminháveis, ou seja, de acordo com suas características, elas são tratadas de uma forma ou outra, sempre existindo o risco de que o tomador de decisão classifique a demanda de forma equivocada. O risco reside em não tratar uma informação como encaminhável e acabar gerando perda significativa de água tratada, portanto, desperdício, bem como outras perdas decorrentes, como estragos nas ruas, residências desabastecidas, falta de pressão e outras perdas mais subjetivas, como insatisfação dos clientes. Assim, percebe-se

a importância de se investir na melhoria dos fluxos comunicacionais, seja na recepção das informações dos clientes pelo Call Center, seja na maneira como esses dados são passados às unidades de saneamento ou mesmo na maneira como os profissionais operacionalizam os pedidos junto às economias dos clientes.

Pode-se concluir que, nesta Instituição, as decisões seguem, na maioria das situações estudadas, certo padrão racional, porém, percebe-se também situações de risco e que envolvem equipe e identidade embrenhados em processos comunicacionais. Este aspecto reforça a relevância deste estudo, pois, como citado por Rogers e Blenko (2008), as decisões são moeda corrente no mundo dos negócios. E sendo o processo decisório um momento de extrema importância na rotina das instituições, ele ainda é praticado sem a devida reflexão, sendo um processo intuitivo. Sugere-se que o processo decisório seja melhor compreendido para que seja possível que os próprios trabalhadores possam opinar na sua melhoria, podendo impactar positivamente nos resultados organizacionais.

Pode-se, nesse momento, sugerir à Instituição que siga no caminho de tentar eliminar os gargalos nos processos de tomada de decisão, embasado em Rogers e Blenko (2008). Durante a análise dos dados, eles frequentemente apareceram em diferentes situações. Seria muito valioso para futuras pesquisas aprofundar o assunto *decisões* no que tange aos gargalos citados por Rogers e Blenko (2008). Todos eles, global x local, matriz x unidade de negócios, função x função e parceiros internos x parceiros externos, aparecem em algum momento dentro do processo de tomada de decisão. Um trabalho focado no porquê destes gargalos, como eliminá-los, como não deixar que eles influenciem o processo de tomada de decisão dentro de uma companhia pode ser uma colaboração muito importante da academia ao mundo corporativo. Nesse sentido, sugere-se que seja criada uma maneira para categorização das ordens de serviço no que se refere a uma melhoria das informações e da comunicação entre o Call Center e as unidades de saneamento, para que o gargalo especificado seja reduzido ou eliminado.

Outro aspecto que pode ser sugerido à Instituição é que continue empenhada em gerenciar o volume de informações, geradas através dos vários canais de atendimento, relevantes e passíveis de ação. Este é um trabalho que pode parecer fácil, porém, como citado por Angeloni (2003), é uma das tarefas mais difíceis quando se trata de processos decisórios.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria T.; Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- AUGIER, Mie *et al.* **Institutions and organizations**: introduction to the special issue in honor of James G. March. *Industrial & Corporate Change*, v. 12, n. 4, p. 647-652, 2003.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em Organizações Brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Brasil, v. 21, n. 3, p.33-57, jul. 1987. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772>. Acesso em: 30 Dez. 2013.
- CHARAM, Ram. Vencendo uma Cultura de Indecisão. In: **Decisões Mais Inteligentes**. Col. Harvard Bu-

siness Review. Rio de Janeiro: Ed. Campos – Elsevier, 2008. p.141-161.

MARCH, James G.; **Como as Decisões Realmente Acontecem** – Princípios da Tomada de Decisões. São Paulo: Leopardo Editora, 2009.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

PEREIRA, Marilise. **Central de Relacionamento** – Será um Divisor de Águas? Monografia do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2009.

ROGERS, Paul. BLENKO, Marcia. Quem tem a D? Como papéis decisórios explícitos aumentam o desempenho organizacional. In: **Decisões Mais Inteligentes**. Col. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Ed. Campos – Elsevier, 2008. p.1-22

YIN, Robert. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.