



**MBA EM
ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

CEPPAD - UFPR

Processo Decisório em Organizações

Simone Cristina Ramos

Apostila didática

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Caras alunas e caros alunos,

Sejam muito bem-vindos ao módulo de ‘Processo Decisório em Organizações’ do seu MBA em Estratégia e Inovação. O tema ‘decisão’ é de grande relevância para profissionais e organizações, posto que a competição elevada e as reduzidas margens de contribuição praticadas atualmente dificultam a recuperação de investimentos associados a caminhos de ação equivocados. Com o objetivo de contribuir com sua formação para tomar melhores decisões, nosso módulo foi estruturado em quatro unidades.

Na primeira delas é discutida a relevância da tomada de decisão para organizações e indivíduos, bem como a apresentação da visão racional do processo decisório. Ao final desta unidade o estudante compreenderá melhor as características da nossa racionalidade no processo decisório, os impactos das ações administrativas sobre as decisões de profissionais e equipes, bem como as etapas para decidir.

Como nossa racionalidade não é perfeita, na unidade dois é discutida a temática das heurísticas e vieses na tomada de decisão. Junto com a apresentação dos principais conceitos, o leitor encontrará uma série de recomendações para evitar que julgamentos apressados ou equivocados, comprometam a qualidade do processo decisório em organizações.

Na terceira seção a complexidade do assunto é ampliada, pela incorporação dos conceitos e discussões das escolas naturalística e política. Assim como na unidade dois, foi feito um esforço para traçar recomendações de ação, visando incorporar os achados de estudos recentes sobre o tema à prática cotidiana nas organizações.

Por último, na unidade quatro são apresentados sistemas e ferramentas para o apoio à tomada de decisão. Como esta seção é mais próxima do encontro presencial, ela é um pouco mais curta e seus exercícios serão feitos presencialmente.

Espero que este percurso estimule o interesse de vocês sobre a temática de processo decisório e sirva como base para um decidir mais consciente e eficiente em sua vida profissional. Para conhecer mais sobre mim, segue link do meu currículo lattes e o site do Programa de Mestrado onde trabalho, o Mestrado Profissional em Gestão, Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD).

Prof.^a Dra. Simone Cristina Ramos

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7084096952877778>

PPGOLD: <http://www.prppg.ufpr.br/site/ppgold/>

Sumário

UNIDADE 1: PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL	3
1.1 DECISÃO É VITAL PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	3
1.2 HISTÓRICO E RACIONALIDADES	5
1.3 PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS PARA FAVORECER A RACIONALIDADE.....	8
UNIDADE 2: HEURÍSTICAS E VIESES NO PROCESSO DECISÓRIO	15
2.1 MAPEANDO A MENTE DO DECISOR	15
2.2 TIPOS DE HEURÍSTICAS E VIESES	16
UNIDADE 3: DECISÃO NATURALÍSTICA E POLÍTICA NA DECISÃO	26
3.1 DESCRIÇÃO X PRESCRIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO	26
3.2 TOMADA DE DECISÃO NATURALÍSTICA	27
3.3 POLÍTICA E PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL	33
UNIDADE 4: FERRAMENTAS E SISTEMAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO	42
4.1 FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO.....	42
4.2 SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO.....	45
REFERÊNCIAS	49

UNIDADE 1: PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

1.1 DECISÃO É VITAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Decidir é algo corriqueiro em nossa vida. De manhã à noite tomamos todo tipo de decisões: o que vestir, como nos deslocamos, quais alimentos consumir, como gerenciar nosso tempo. Grande parte de nossas decisões são tomadas de forma automatizada, pois se referem a atividades conhecidas, com poucas opções e com consequências pouco importantes. Por causa disto, decidimos sem prestar atenção à forma como o fazemos e nem verificamos se optamos pela coisa certa. Porém, mesmo em nossa vida pessoal, algumas decisões são vivenciadas de uma forma peculiar.

Para o indivíduo algumas decisões têm impacto prolongado em sua vida e se referem a assuntos pouco conhecidos ou vivenciados uma única vez. Na psicanálise é comum encontrar referências a algumas decisões fundamentais para a organização de nossa vida adulta, como a escolha da profissão, do companheiro ou companheira, ter ou não filhos e quantos deles ter, etc. Nestes casos, o indivíduo pode experimentar sentimentos de ansiedade ou frustração e percebe mais conscientemente como conduz seu processo de escolha.

Nas organizações a ocorrência de decisões também é algo frequente. Cotidianamente os indivíduos que trabalham em uma organização decidem. O tipo e conteúdo das decisões variam em acordo com o nível hierárquico e a natureza da atividade do profissional. Exemplificando o impacto do nível hierárquico sobre o processo decisório, é possível apontar que em funções mais operacionais são comuns escolhas sobre a forma como as atividades serão realizadas, e sobre o uso dos recursos disponíveis. Nas atividades associadas ao nível tático, frequentemente os profissionais fazem escolhas sobre os processos de comunicação para a equipe, sobre a composição e condução das atividades dos times de trabalho, e sobre como os processos serão conduzidos e monitorados. Para a cúpula estratégica, o processo decisório se confunde com o próprio futuro da organização: os mercados atuais e futuros, linhas de atuação e posicionamento estratégico são decisões fundamentais que afetarão profundamente a organização.

Já a natureza da atividade define o foco de atenção e o tipo de assunto sobre o qual se decide. Nas áreas funcionais da organização diferentes assuntos são considerados, porém os resultados da decisão, muitas vezes, ultrapassam a própria área responsável e afeta diversos processos organizacionais. Na área de gestão de pessoas, por exemplo, são feitas escolhas sobre a forma de

atrair, selecionar e reter os talentos para a organização. Políticas equivocadas de gestão do fator humano podem gerar uma composição inadequada do quadro funcional e ausência de competências importantes para que o negócio atinja seus objetivos. No setor produtivo, as escolhas sobre o *lay-out* e quadros de fornecedores afetarão fortemente a prontidão da organização em entregar seus produtos ou serviços, bem como a qualidade a eles associada. Todas as escolhas das áreas típicas do negócio, (pessoas, produção, comercial, por exemplo) afetarão a forma como os propósitos estratégicos são perseguidos e a medida em que eles serão atingidos.

Desta forma, é possível afirmar que o processo decisório dos profissionais e gestores de uma organização está profundamente conectado ao seu sucesso ou insucesso. Mesmo assim, é muito frequente perceber que, apesar da relevância, o assunto processo decisório não ocupa lugar central na formação dos profissionais.

O processo decisório, portanto, é um tema central para as organizações, em especial se o foco de interesse se relaciona com o processo de formulação e implementação de estratégias. Tomar decisões é frequente na vida dos gestores, e muitas vezes, implica comprometimentos de longo prazo, onde dificilmente os recursos investidos são recuperáveis em sua totalidade. Porém, a ciência administrativa pouco tem contribuído com o trabalho destes profissionais, pois apesar de decidirem sobre tecnologias modernas, a forma de tomar as decisões pouco difere daquela utilizada pelos gerentes do século XIX.

PARA SABER MAIS SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO PARA ORGANIZAÇÕES E PROFISSIONAIS

- Veja a reportagem com o *headhunter* Bernt Entschev sobre desenvolvimento profissional e tomada de decisão: <https://www.youtube.com/watch?v=waovmx0rlnm#t=536.955074>
- Leia o texto não acadêmico do consultor Diego Anreasi, onde são relatados alguns resultados de decisões equivocadas feitas por grandes organizações: <https://administradores.com.br/artigos/voce-sabia-que-as-grandes-empresas-tambem-erram>
- Gosto de indicar filmes dos quais lembrei enquanto escrevia. Costumo colocá-los nas recomendações, para favorecer o aprendizado e divulgar bons filmes. Sobre este trecho, recomendo *Margin Call* (O Dia Antes do Fim, 2011, dirigido por J. C. Chandler). Grande decisão. Grande filme.

Para ter subsídios adequados para compreender e utilizar as técnicas mais avançadas de tomada de decisão, na próxima seção são apresentados um breve histórico do tema e a abordagem racional sobre processo decisório.

1.2 HISTÓRICO E RACIONALIDADES

Estudiosos têm investido esforços para compreender como funciona o processo decisório dos indivíduos e grupos, e alguns entendimentos têm formado linhas de investigação e explicação deste fenômeno. Uma das primeiras obras a discutir com profundidade a forma como os indivíduos decidem frente a situações problemáticas, é publicada pelo pedagogo e filósofo John Dewey em 1910. Nela, o autor chama a atenção para a necessidade de se treinar o pensamento, pois hábitos corretos de raciocínio poderiam ser a base de maior felicidade individual e bem-estar social. Para Dewey, um correto processo de análise e inferência só é possível com a prolongação de um desconfortável estado de perplexidade e dúvida, permitindo ao indivíduo escapar de “tendências irracionais” e maus hábitos de pensamento e chegar a um pensamento científico que impede a “cristalização de falsas crenças”. O autor entende que o processo de pensamento que sustenta a obtenção de uma síntese verdadeira é composto de fases sequenciais: i) a percepção da incerteza; ii) elaboração de ideias e alternativas que podem resolver o estado de incerteza anterior e iii) análise, com a avaliação de alternativas de ação em função do seu potencial de resolver a incerteza do primeiro estágio.

É flagrante a inscrição de Dewey em seu momento sócio-histórico, quando o tecnicismo e a racionalidade aparecem como promessas para, finalmente, levar a humanidade a um estado mais desejável de felicidade individual e bem-estar coletivo. Neste momento, tal conjunto de crenças não havia ainda sido questionado pela forma como a ciência e tecnologia foram utilizadas no decorrer das duas guerras mundiais. Alguns autores acreditam que a bomba atômica teve, além das vítimas humanas, outra vítima que foi a crença absoluta na racionalidade e no pensamento científico.

Com características ainda preservadas de confiança irrestrita na racionalidade humana, afloram na primeira metade do século XX trabalhos econômicos nos quais o sujeito decisor é entendido como alguém que age buscando soluções para aperfeiçoar a utilização dos recursos a partir de objetivos claros e não contraditórios. Este conjunto de obras constitui uma abordagem teórico-empírica denominada racionalidade clássica, pois o decisor é descrito como capaz de afastar-se de influências não racionais e proceder análises que levariam a uma solução ótima.

Podem ser apontadas como características da racionalidade clássica o entendimento de que o indivíduo que decide é completamente informado e plenamente racional. A informação é completa não somente como o conhecimento dos possíveis caminhos de ação, mas também como domínio

de suas consequências. A racionalidade é plena, pois permite ao decisor definir rapidamente o que deseja alcançar e como tomar uma decisão para maximizar algo.

Uma alternativa de entendimento à noção clássica da racionalidade é a teoria da racionalidade limitada (*bounded*, no original). Esta obra conquistou para o matemático e cientista social Herbert Simon, o prêmio Nobel de Economia em 1978. A partir da obra de Simon, o processo decisório passou a ser entendido como central nas teorias administrativas, pois o autor desafiou a crença na racionalidade absoluta e descreveu a forma como a racionalidade dos decisores se afasta do ideal, sendo delimitada por fronteiras. Tais fronteiras (limites) são: i) a imperfeição do conhecimento; ii) a dificuldade de antecipação das consequências; e iii) o conhecimento limitado das possibilidades de ação.

O conhecimento perfeito é inatingível, por dificuldades de aquisição e processamento de informações, e somente parte das informações necessárias são acessíveis aos decisores, ou seja, “a racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento”. Isto significa assumir que, por mais extensiva que seja a busca de informações para dar embasamento a uma decisão organizacional ou individual, nós seguramente sabemos que o conhecimento levantado é somente uma parte do necessário. E mesmo no cenário ideal de que tenhamos toda a informação disponível para tomar uma decisão, seu processamento adequado é virtualmente impossível. Ou seja, nossa mente, mesmo com o auxílio de processadores extraordinários, não é capaz de apreender e processar quantidades infinitas de informação. Desta forma decidimos sempre com limites em nosso conhecimento sobre o assunto.

Fazendo um paralelo com o mundo das organizações isto implica assumir que, mesmo frente a investimentos como pesquisas e bancos de dados, as organizações nunca detêm todas as informações necessárias ou existentes sobre um assunto sobre o qual se está decidindo. Esta ideia é importante, pois nos permite compreender como organizações ricas e poderosas, muitas vezes falham em monitorar seu ambiente e tomam decisões fundamentais com atraso. São famosos os casos da IBM, que demorou a perceber mudanças no mercado de informática no começo da década de 1990, e o caso da indústria automotiva americana, que minimizou a ameaça dos concorrentes japoneses.

A antecipação das consequências, por sua vez, é inviável por exigir uma reflexão acerca do futuro. Para nós o futuro é inapreensível em sua totalidade, pois não temos como antecipar todos os desdobramentos associados, mesmo em casos de decisões simples. Diversas vezes o que acreditamos que trará benefícios acaba redundando em problemas, ou o contrário. Sendo assim, nossa racionalidade não é o suficiente para imaginarmos todos os desdobramentos futuros de nossas decisões.

A imaginação e a racionalidade humanas também não são suficientes para possibilitar a previsão de todas as possibilidades de comportamento. Mesmo restringindo a especulação sobre a ação de apenas um indivíduo, as possibilidades de comportamento frente a um determinado estímulo são tantas que podem ser consideradas imponderáveis. Se o raciocínio é levado para grupos ou organizações, o problema cresce exponencialmente, e ainda menor fração das possibilidades de ação podem ser cogitadas em um processo decisório. Vamos pensar em um exemplo organizacional: se em um mercado um concorrente qualquer lança um produto inovador, que pode vir a ser uma ameaça aos negócios atuais de sua empresa, o que pode ser feito? O mais comum é pensarmos em soluções como também buscar atuar com este produto inovador, investir em propaganda para reforçar a imagem positiva dos produtos atuais da empresa, e investir no relacionamento com os clientes para desestimulá-los a comprar do concorrente. Porém, imponderáveis alternativas são possíveis: não fazer nada, sair deste ramo de atuação, lançar uma campanha buscando desqualificar a outra empresa, roubar o segredo industrial do concorrente, comprar o concorrente, vender a empresa para o concorrente, contratar um pai de santo para abençoar a área de pesquisa e desenvolvimento para que eles sejam mais criativos e inovadores, etc. Poderíamos continuar esta lista indefinidamente, e não esgotaríamos as possibilidades de ação.

Outra característica do processo decisório debatido pela escola racional, é a impossibilidade de avaliar se uma decisão foi correta ou não fora do contexto em que ela foi tomada. Isto acontece porque no processo decisório se confundem questões factuais e de valores, o que impede um julgamento 100% racional e objetivo. Confuso? Vamos por partes.

Questões factuais são aquelas que se referem a fatos estabelecidos e que não são passíveis de discutir. Por exemplo: Florianópolis é a capital de SC. Ponto. Não tem discussão sobre isto, posto que o aparato legal do país assim o determina. Outros exemplos de questões factuais podem não ser tão claramente colocados, mesmo assim há um consenso suficiente na sociedade para que elas se tornem fatos. A cotação da moeda, por exemplo, é instável, complexa e afetada por múltiplas forças. Mesmo assim eu consigo recuperar a informação consolidada de qual era a cotação do Euro ontem, um mês atrás ou em uma data no ano anterior. Todos conhecemos a máxima ‘frente a fatos não há argumentos’, que tem como objetivo comunicar que em face de certas informações inequívocas não adianta tentar debater opiniões.

Já as questões de valores são aquelas sobre as quais não há consenso. Cada indivíduo, grupo, família, organização vai determinar, em acordo com suas crenças e valores, o que é certo ou não. É uma questão de fato que não existe pena de morte no Brasil. Em acordo com meu conjunto de crenças mais profundas, acho isto um erro ou um acerto. Há indivíduos, grupos e organizações que avaliam a falta de pena de morte como um erro. Há indivíduos, grupos e organizações que julgam

ser uma condição correta de nosso sistema penal. Desta forma a pergunta: “devemos implementar a pena de morte?” não terá nunca uma resposta 100% factual, mas sim uma resposta permeada por questões de valor.

Feito este resgate fica mais tranquilo entender a posição defendida por Simon de que, como no processo decisório organizacional se confundem questões factuais e de valores, não é possível analisar com 100% de objetividade se uma decisão foi acertada. O resultado deve ser avaliado no mesmo contexto de valores onde a decisão foi tomada. Enquanto às questões factuais pode ser dada a qualificação de correto ou incorreto em função da correlação com a realidade, às questões de valores estes rótulos não podem ser atribuídos. Neste sentido, esta dupla constituição do processo decisório impede a avaliação deste em termos de correto ou incorreto, bem como verdadeiro ou falso. Para avaliar o resultado de decisões, faz-se necessário resgatar as crenças e valores que orientaram o processo decisório.

Além da dificuldade de avaliar inequivocamente o resultado do processo decisório, outra consequência deste entrelaçamento entre questões factuais e de valores é a fusão de componentes racionais e políticos na tomada de decisão. Como os assuntos sobre os quais se decide e seus parâmetros de avaliação não são factuais, qual visão será predominante no processo decisório? Quais valores vão ser aceitos como corretos em um ambiente organizacional? Como os indivíduos vão fazer para divulgar e defender seus pontos de vista sobre os temas? Todas estas perguntas demonstram como, mesmo na escola racional do processo decisório, questões menos objetivas e concretas são consideradas e seu papel na tomada de decisão reconhecido. Na unidade três veremos a escola política, que descreve mais a fundo como estes componentes subjetivos afetam a tomada de decisão de indivíduos e organizações.

PARA SABER MAIS SOBRE A TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA

- Assista ao vídeo legendado do próprio Herbert Simon falando sobre sua teoria. Bem legal. https://www.youtube.com/watch?v=ErnWbP_Wztk.
- Os filmes sobre a crise de 2008 relatam bem como, mesmo com grande capacidade computacional e humana envolvida, temos limites individuais e coletivos na forma como raciocinamos. Dois deles são (além de premiadíssimos) muito didáticos: o documentário 'Trabalho Interno' (Charles H. Ferguson, 2010) e o drama 'A Grande Aposta' (Adam McKay, 2015).

1.3 PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS PARA FAVORECER A RACIONALIDADE

Ainda que a racionalidade perfeita seja uma meta impossível, dificilmente uma organização vai permitir que seus profissionais tomem decisões sem nenhuma propriedade ou valor. As competências associadas à tomada de decisão frequentemente constam da descrição de perfil

profissional desejado pelas empresas. Inúmeras ferramentas de seleção como testes ou dinâmicas avaliam a forma como os candidatos decidem frente a contextos complexos.

Além de buscar proficiência nas habilidades dos indivíduos para a tomada de decisão, as organizações costumam se valer de ferramentas para dar orientação e suporte ao processo decisório de grupos e equipes. Para Simon, as organizações contam com práticas e procedimentos que podem levar os indivíduos a ampliarem a racionalidade de seu processo decisório e melhor contribuir para o atendimento dos objetivos organizacionais. Tais ações administrativas (práticas, rotinas) teriam a finalidade última de aproximar a tomada de decisão dos atores organizacionais da racionalidade objetiva e favorecer uma ampliação do pensamento adequado para decidir. Tais práticas são i) divisão das funções e forma de estrutura; ii) processo estratégico; iii) organização social do trabalho; iv) coordenação; e v) outros mecanismos de influência. Estas práticas administrativas e seus impactos no processo decisório serão discutidos a seguir.

A **divisão das funções** e sua alocação na estrutura organizacional auxiliam a direcionar o pensamento dos trabalhadores para o tipo de análise que se espera deles. Quanto maior o número de divisões e separações em uma estrutura organizacional, mais fragmentado (específico, dirigido) será o processo decisório. O quadro 01 traz exemplos da influência do tipo de estrutura no processo decisório, não com a intenção de esgotar o assunto, mas com o propósito de ilustrar a relação descrita por Simon. Para o autor a especialização das funções serve, dentre outras coisas, para dirigir a forma como a mente deve responder à situação específica de decisão.

Quadro 01: Tipo de estrutura e impactos na tomada de decisão

Tipo de Estrutura	Característica	Impacto no processo decisório
Simple	Similaridade de participação entre os diversos profissionais, com poucas divisões entre setores e de níveis hierárquicos.	Normalmente o processo decisório estratégico é centralizado na pequena cúpula, mas decisões cotidianas tem ampla participação dos indivíduos.
Funcional	Separação em níveis (estratégico, tático e operacional, por exemplo) e por área de especialização (comercial, produção, etc.).	Ambos os desenhos favorecem a especialização e aprofundamento, porém pode dificultar a troca e formar decisões que resolvem só parcialmente os problemas da organização. Nestes desenhos o desafio é a integração das múltiplas visões para melhor efetividade organizacional.
Divisional	Repetição da estrutura em função de dispersão geográfica ou tipo de negócio. Comum em corporações onde uma cúpula controla os resultados globais e cada divisão tem autonomia para atuação.	
Adhocrática	Fluxos de trabalho horizontais e agrupados por projeto ou tarefa. Prevê pouca diferença de poder e maior conexão entre os profissionais.	O processo decisório voltado à inovação e solução de problemas é favorecido. Por outro lado, o processo decisório pode consumir tempo e recurso das equipes em função da ampla participação e debate.

O próprio **processo estratégico** é uma prática administrativa que afeta fortemente o processo decisório de grupos e equipes, pois determina critérios que devem influenciar todas as decisões.

Quando a organização divulga amplamente sua missão, visão, valores e outras diretrizes, o faz com a esperança de que os indivíduos tenham em mente estas declarações ao escolher caminhos de ação cotidianos na execução de suas atividades. Como parte integrante do processo de gestão estratégica há também os planos, objetivos, metas e outros elementos que servem para os profissionais terem uma ação mais orientada para os propósitos colocados pela cúpula estratégica. Como exemplo, é fácil associar processo decisório com posicionamento da organização. Se a empresa almeja posicionar-se como diferenciada, com produto e atendimento superior, provavelmente as práticas de promoção evitarão grandes reduções de preço em liquidações periódicas. Se o gestor comercial assim o fizesse, com o tempo poderia comprometer a sensação de exclusividade associada ao produto ou serviço.

A **organização social do trabalho** delimita o que os indivíduos podem esperar dos outros profissionais e proveem estímulo e diretrizes para o comportamento. A alocação em equipes, times, turnos, e também a clara delimitação dos papéis e suas responsabilidades frente a outros colegas, favorece que os profissionais tomem decisões pautadas em parâmetros aceitáveis para a organização. Um dos mecanismos de influência associado a este assunto é o delineamento de padrões de autoridade e subordinação. Muitas organizações, inclusive, definem claramente o tipo e amplitude de decisão que os profissionais podem tomar com autonomia e quais devem receber autorização ou participação de outro profissional.

Os mecanismos de **coordenação** também afetam fortemente a tomada de decisão. O mais comum é que as organizações estabeleçam limites para a autocoordenação e elejam uma coordenação central que criaria o plano do grupo, meios de comunicação e buscaria a aceitação. Importante lembrar que a centralização da coordenação pode favorecer ou dificultar a tomada de decisão. Se limitar o número de interlocutores e eleger representantes favorece e facilita a decisão, também pode atrasar as diversas etapas e criar ruídos na comunicação. Quem nunca experimentou a sensação de que se pudesse resolver pessoalmente ou sozinho um problema, sem depender de seu superior hierárquico para fazer a intermediação, tudo se resolveria mais fácil? Por outro lado, imagine o esforço para poder atender pessoalmente cada profissional em sua necessidade, sem contar com líderes para fazer a intermediação dos contatos. Muito comum nos dias atuais, o *downsizing* (reestruturação da empresa para diminuir o número de níveis hierárquicos) começou nos EUA já na década de 1970. A ideia por trás desta redução do número de gestores intermediários é favorecer a comunicação e a agilidade na tomada de decisão. O desafio em relação à coordenação, é em acordo com o tipo e cultura de cada organização, encontrar o equilíbrio na amplitude da coordenação para que esta favoreça a interlocução, sem tornar-se um empecilho para a efetividade do processo decisório.

Existem ainda **outros mecanismos organizacionais** de influência mapeados, pois a organização afeta o processo decisório de seus profissionais de diversas formas. Isto não quer dizer que os indivíduos não possuem constâncias em seu processo decisório. Já existem estudos que comprovam que temos certas características individuais estáveis e independentes do contexto como estilo cognitivo, grau de expertise e processo preferencial, dentre outras. Os mecanismos de influência se relacionam com as características individuais de forma dinâmica, e o processo decisório subsequente é o resultado das duas coisas simultaneamente: das características da pessoa e dos elementos do contexto organizacional. Alguns destes elementos organizacionais de influência serão discutidos, de forma a exemplificar a questão:

- i) **Padrões de desempenho:** o conteúdo daquilo que a organização definiu como padrão esperado de desempenho afetará fortemente o comportamento e o processo decisório de grupos e indivíduos. De forma geral os profissionais, por um movimento de autopreservação ou visando progressão em sua carreira, buscam atender àquilo que deles é esperado. Desta forma, os critérios pelos quais o indivíduo será avaliado são um *frame* estável de referência para a tomada de decisão. Mesmo que a organização anuncie um tipo de propósito em seu processo estratégico, este se torna real se permear a avaliação de desempenho. Por exemplo: por mais que a organização comunique que espera ter um ambiente de trabalho colaborativo, onde os profissionais trabalhem de forma harmoniosa, se todos os critérios de avaliação de desempenho são individuais, isto estimula o comportamento de concorrência entre os profissionais e desestimula a cooperação.
- ii) **Remuneração:** a renda do trabalhador, normalmente composta por salário, benefícios, participação nos resultados, bônus, comissão, é a forma mais objetiva da organização comunicar aos profissionais o valor de seu trabalho. Enquanto o salário e a maioria dos programas de benefícios são estabelecidos por função e dissociados das entregas realizadas pelos profissionais, as formas estratégicas ou variáveis são diretamente ligadas ao conjunto de práticas empregadas na realização da atividade e resultados associados. Portanto, os profissionais tendem a tomarem decisões que sustentem entregas remuneradas pela organização, para incrementar sua renda e pelo entendimento de que é isto que a organização espera dele. Quando a organização define algum resultado ou comportamento que será remunerado, ela pode esperar um incremento na exibição deste comportamento ou resultado e, ao mesmo, das práticas necessárias para consegui-lo. Então é necessário muito cuidado ao definir parâmetros de remuneração. Vou dar um exemplo: em cada venda um vendedor tem, geralmente, a oportunidade de dar algum desconto, em acordo com a

política pré-estabelecida para isto. Em vendas do tipo B2B é comum que o vendedor tenha alguma flexibilidade para decidir sobre o desconto, pois este pode auxiliar a realizar novos negócios, concretizar promoções ou mesmo ‘roubar’ um negócio de um concorrente. De certa forma o ideal seria dar zero desconto, pois isto incrementaria o resultado da organização. Porém, é possível imaginar que, para o vendedor, o mais cômodo seria dar o máximo de desconto para todos os clientes, pois o preço baixo, na maioria das vezes, auxilia a fechar uma venda. Frente a esta aparente contradição, o processo decisório do vendedor pode variar. Se ele é comissionado pelo número de vendas, dará mais desconto. Se ele é comissionado pelo faturamento ou pelo resultado financeiro líquido associado às vendas, dará menos desconto. Se a organização quer que, ao decidir sobre desconto, o vendedor avalie múltiplas variáveis (por ex. conquistar novos clientes, manter uma margem adequada de faturamento e rentabilidade, ofertar determinada linha de produtos novos) deve ter uma comissão de vendas formada por múltiplos critérios, como faturamento, rentabilidade, clientes novos, número de pedidos da linha nova de produtos, e assim por diante. Todo cuidado é pouco ao desenhar programas de remuneração e a organização deve lembrar que o estabelecido afetará o processo decisório de grupos e equipes.

- iii) Carreira: quem sobe na carreira em determinada empresa, como são estas pessoas e que tipo de comportamento elas têm? Quais desenhos de carreira existem: preciso virar chefe ou tenho possibilidades de desenvolvimento em minha área técnica de formação? Quanto tempo leva para ascender profissionalmente? Existem práticas efetivas de inclusão ou quando olho o topo da pirâmide só vejo homens brancos e heterossexuais? Como a empresa trata os profissionais mais velhos e próximos da aposentadoria: valoriza ou demite? Estas perguntas estimulam o indivíduo a pensar sua ligação com a empresa como de curto, médio ou longo prazo, e isto é relevante para seu processo decisório. Se a ligação indivíduo-organização é pensada como algo de curto prazo, o comportamento oportunista é estimulado e na tomada de decisão consequências de médio prazo serão desconsideradas. Se o profissional entende seu vínculo como mais duradouro, avaliará as consequências de sua decisão para um horizonte maior de tempo.
- iv) Cultura Organizacional: a cultura organizacional é composta por artefatos, valores e pressupostos que servem como um conjunto de referências estáveis que afetam o comportamento dos indivíduos e equipes. A decisão considerada acertada em uma determinada cultura organizacional é considerada errada em outra. Já vimos que na tomada

de decisão se misturam questões de fato e de valor. É possível então afirmar que a cultura organizacional influencia a formação das questões de valor. A empresa BD, por exemplo, anuncia dentre seus valores: ‘nós assumimos a responsabilidade pessoal’ e em seus treinamentos costuma exemplificar como não mentir, assumir o que fez e lidar de forma transparente com as consequências. Nesta organização as desculpas clássicas para atraso de entrega de produtos (‘está na transportadora’; ‘ainda não chegou’; ‘vou ver e dar um retorno’ e nunca retornar o contato) não são aceitas ou estimuladas. Em outra organização, elas podem ser cotidianamente utilizadas e isso é considerado normal.

- v) **Punição:** como indivíduos estamos constantemente engajados em evitar consequências negativas oriundas de nossas próprias ações. De forma geral não queremos ser punidos e tomamos decisões que nos deixem seguros de que não receberemos sanções. O sistema de punições de uma organização será então avaliado e compreendido pelos indivíduos, e servirá como um parâmetro para sua tomada de decisão. Quem tenta algo novo e erra, é punido? Se sim, a empresa vai ter um nível mais baixo de inovação. Quem fala a verdade é demitido? Então vou moderar minhas falas, para que só apareça aquilo que a empresa quer ouvir. O chefe diz que é aberto a críticas, mas reagiu mal quando alguém o criticou? Então sou só elogios para o chefe, e assim por diante. Por isso, se a organização quer estimular alguma característica no processo decisório de seus profissionais (inovação, tolerância ao risco, trabalho em equipe, visão crítica, etc.), deve ter mecanismos de valorizar o resultado de decisões com estas características, mesmo que o resultado se afaste do previsto. Vou dar um exemplo para facilitar. Na 3M existe uma remuneração variável associada a projetos inovadores que deram certo. Ok, isto é o básico. Mas lá também tem uma remuneração variável associada a projetos inovadores que deram errado. O entendimento por trás disto é que todo acerto é formado por muitas tentativas e o mais importante é estimular os profissionais a se engajarem em projetos inovadores. Se a empresa punisse de alguma forma o projeto sem sucesso, estaria desestimulando o pensamento criativo e a inovação.

PARA SABER MAIS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS E A DECISÃO DE GESTORES E EQUIPES

- Para quem lê em inglês ou quer uma boa indicação de leitura para aprimorar o domínio do idioma: O livro 'Moral Mazes: the world of corporate managers' (Labirintos Morais: o mundo dos gestores corporativos), de Robert Jackall (2005), faz uma descrição e análise rica sobre como as práticas administrativas afetam o processo de decisão e o comportamento ético em corporações. Baseado em entrevistas com centenas de gestores, tem exemplos e casos que nos fazem refletir muito sobre nosso comportamento no trabalho.

- Este artigo é ilustrativo da temática, pois discute a relação entre a ética na tomada de decisões e as práticas administrativas em um grande banco brasileiro: BEDANI, Marcelo. Os desafios éticos na gestão de instituições financeiras de grande porte: a percepção de executivos do banco do Brasil. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 5-18, 2013.

UNIDADE 2: HEURÍSTICAS E VIESES NO PROCESSO DECISÓRIO

2.1 MAPEANDO A MENTE DO DECISOR

Quando escreveu o roteiro do filme ‘Freud Além da Alma’, o filósofo Jean Paul Sartre inicia a narrativa contando que a humanidade, em alguns momentos, tem contato com ideias que ferem a sua auto-estima ou auto-imagem. Ele cita como exemplos as teorias de evolução darwiniana e a do inconsciente freudiano. A evolução, além de questionar dogmas religiosos, inscreve o ser humano em um contexto mais amplo, e mostra sua formação como semelhante a de outros animais. A teoria do inconsciente freudiano afirma que parte significativa de nosso comportamento advém de forças inconscientes, as quais não conhecemos ou controlamos. Penso ser legítimo acrescentar a estes exemplos, a própria noção de que não somos tão racionais quanto gostaríamos.

A teoria da racionalidade limitada suscitou uma série de perguntas sobre como realmente pensamos quando tomamos uma decisão, e em que medida nosso raciocínio se afasta do ideal. Estas questões estimularam cientistas a procederem experimentos e pesquisas sistemáticas para mais bem compreender em qual medida e de quais formas nos distanciamos da racionalidade plena. Tendo maior impulso a partir da década de 1970 um contingente de conhecimento significativo foi formado sobre o assunto nas últimas décadas. A ideia mais importante deste conjunto de pesquisas é que as pessoas tendem a cometer erros similares, e conhecer estas tendências pode auxiliar os profissionais e as equipes a evitá-los.

Dois termos são importantes neste conjunto de pesquisas: heurísticas e vieses. **Heurísticas** são regras às quais recorremos para simplificar nosso processo de análise. São como simplificações ou generalizações, as quais nos orientam e habilitam para a ação, mesmo sem reflexão aprofundada. É possível associar a ocorrência de heurísticas a erros e acertos na tomada de decisão. Estudos sobre expertise tem demonstrado que os indivíduos muito experientes e com vasto conhecimento sobre uma área de atuação são capazes de utilizar heurísticas que auxiliam no sucesso da tomada de decisão. Alguns campos onde isto tem sido mapeados são associados a atuação de médicos, enfermeiras de uti neo-natal e comandantes militares e de corpo de bombeiros. Nestes contextos as heurísticas são formadas a partir de anos de experiência e, na repetição da situação, o decisor recorre a simplificações e regras gerais que deram certo em situações passadas.

Porém, as heurísticas também podem atrapalhar ou comprometer um processo decisório. Isto acontece quando a simplificação dá base à ocorrência de **vieses**. Os vieses são erros de julgamento, que podem comprometer uma parte ou todo o processo decisório. Eles costumam levar a violações de pressupostos lógicos e afastar a tomada de decisão da racionalidade. Enquanto sua presença na

vida cotidiana traz pouco impacto, no ambiente profissional a ocorrência sistemática de vieses pode fomentar erros e desperdício de recursos organizacionais.

O mapeamento de heurísticas e vieses foi feito sobretudo em estudos experimentais por psicólogos cognitivistas. De forma geral, em um experimento o ambiente é controlado, a situação bem definida e as variáveis estudadas são isoladas. O pressuposto de tal abordagem de pesquisa é que no laboratório e na organização a mente é a mesma, portanto, o que é descoberto na simulação simplificada, também é válido para a complexa realidade dos negócios.

Apesar de não haver um consenso sobre o número de vieses e heurísticas já mapeados, alguns deles são mais conhecidos e tem aparecido em um número maior de experimentos. Na próxima seção será então feita uma apresentação dos principais tipos de vieses e heurísticas, não com a intenção de esgotar o assunto, mas de ilustrar como conhecer tais processos mentais pode dar suporte ao aprimoramento da forma como decidimos.

2.2 TIPOS DE HEURÍSTICAS E VIESES

Nesta seção o objetivo não é só descrever os tipos de heurísticas e vieses, mas também problematizar sua ocorrência nas organizações e, na medida do possível, ilustrar formas de evitar seus efeitos negativos por meio de melhores práticas de decisão. Como já mencionado, não temos espaço para esgotar o assunto, então busquei descrever os elementos mais associados ao contexto organizacional. Para simplificar e permitir ao leitor transitar mais livremente pelo texto na hora de fazer as atividades ou consultar o material para outras finalidades, optei por produzir uma redação ordenada alfabeticamente.

Ancoragem: como o nome sugere o viés de ancoragem acontece quando algum elemento do raciocínio funciona como uma âncora e não permite que o decisor mude de ideia ou proceda análises diferentes. Quando estimamos um número ou probabilidade qualquer somos muito influenciados pelos números apresentados simultaneamente ao problema. Se eu perguntar para você: tenho mais ou menos de cinquenta anos? Provavelmente sua estimativa de idade para mim será maior do que se lhe perguntasse: tenho mais ou menos do que trinta anos? Em nossa vida cotidiana e profissional temos algumas âncoras numéricas (o preço de referência de uma mercadoria qualquer, por exemplo) e qualitativas (crenças como: boa escola é mais importante do que bons tênis), as quais funcionam para facilitar e simplificar as inúmeras decisões que tomamos no dia-a-dia. Porém, a ancoragem pode comprometer processos decisórios, se impedir reflexões que subsidiem melhores resultados. Por exemplo: você foi contratado para substituir um gestor anterior, demitido por não conseguir reduzir os custos da organização a uma meta definida. O mais

comum nestes casos é o novo gestor já começar a analisar formas de reduzir o custo sem nem ao menos refletir se isto é a saída para a organização. Talvez o problema não seja o custo, seja o preço, o público-alvo, o *market share* e assim por diante. Se o gestor ficar ‘ancorado’ pode perder a oportunidade de, realmente, resolver o problema. Para combater o viés da ancoragem o mais recomendado é manter uma postura crítica em relação a nossas âncoras, revisitando nossas crenças, buscando mais dados antes de tomar uma decisão e aumentando o número de interlocutores, para poder conhecer outras visões.

Aversão à perda e ao risco: não gostamos de perder e evitamos comportamentos ou escolhas que tem riscos e podem redundar em perdas. Ok, isto parece sensato não é mesmo? Porém, nossa aversão à perda pode induzir erros de raciocínio e distorcer nossas análises. Considere estas duas perguntas propostas pelo Prêmio Nobel em Economia Daniel Kahneman, reflita um pouco, faça suas escolhas e depois continue lendo:

- a) O que você prefere: conseguir novecentos dólares com certeza OU 90% de chance de conseguir mil dólares?
- b) O que você prefere: perder novecentos dólares com certeza OU 90% de chance de perder mil dólares?

A maioria das pessoas (sempre tem aqueles que são indiferentes ao risco ou à perda, mas a maioria das pessoas tem aversão a ambos) opta pela resposta segura na ‘a’ (prefiro 900 dólares certos) e pela resposta arriscada na ‘b’ (persigo a chance de 10% de não perder nada). No ambiente organizacional a aversão à perda pode levar ao desperdício de recursos em apostas inadequadas ou a um comportamento cauteloso demais, visando evitar os riscos, mesmo com ganhos significativos em caso de sucesso. Decisões de desinvestimento, por exemplo, são muito complexas e podem ser facilmente afetadas pela aversão à perda. Desinvestir, falir, fechar um negócio são decisões onde assumimos que há uma perda e, muitas vezes, tais escolhas são adiadas para perseguirmos chances remotas de não perdermos nada. Muito frequentemente o atraso neste tipo de decisão pode levar a perdas ainda maiores. A estratégia de combate a este viés seria somente arriscar aquilo que a organização pode perder e, desde o início de qualquer projeto, já cogitar um plano de ação para possíveis perdas. Esta por exemplo é a estratégia de empreendedores experientes. Apesar do senso comum (a imprensa, o Sebrae e as revistas não acadêmicas) difundirem a ideia de que o empreendedor tem maior tolerância ao risco, estudos acadêmicos não corroboram esta ideia. Como explicar então a relação com o risco de empreendedores? Uma faceta importante é que, muito frequentemente, ao abrir um negócio e assumir alto risco, eles colocam em jogo recursos que podem perder e assim minimizam as chances de insucesso e a aversão a possíveis perdas.

Aversão ao arrependimento: o arrependimento é uma das emoções mais estudadas em associação com o processo decisório, pois o medo de nos arrependermos de algo afeta a tomada de decisão. Definindo arrependimento como uma emoção negativa, ela pode ser entendida como uma punição que impomos a nós mesmos quando percebemos que perdemos algo e poderíamos ter evitado. De forma geral nos arrependemos mais das perdas geradas por nossas ações do que pelas perdas geradas por não termos agido. Vou dar um exemplo que fica melhor. Imagine as duas situações abaixo e defina em qual delas o investidor está mais arrependido.

1. O João poderia comprar ações da empresa A ou da empresa B. Ele comprou da empresa A e percebeu que no final do ano ganhou 1.200 reais a menos de retorno do que se tivesse optado pela empresa B.
2. A Maria tinha ações da empresa B e vendeu-as para comprar ações da empresa A. No final do ano ela percebeu que ganhou 1.200 reais a menos de retorno do que se tivesse ficado com as ações da empresa B.

Matematicamente, o custo da escolha (1.200 reais a menos de retorno) é igual em ambas as alternativas, mas é fácil imaginarmos que a Maria se arrependerá mais do que o João. Trazendo isto para o processo decisório organizacional é possível especular que grupos e equipes, quando tomam decisões, buscam evitar situações das quais possam se arrepender no futuro. Isto favorece sempre as alternativas mais conservadoras onde, mesmo que a perda aconteça, será entendida como culpa do contexto e não de nossas próprias escolhas. Para evitar que este viés impeça a inovação é necessário que o líder crie condições para a equipe minimizar o arrependimento, mesmo no caso de decisões que deram errado. Um dos jeitos é resgatar os ganhos do processo decisório. Por exemplo: em uma grande empresa de informática, ao tentar a expansão internacional a empresa abriu e fechou uma filial, desistindo da expansão pelo acúmulo de resultados negativos. O total de perda financeira superou a casa de dois milhões de dólares. Ao discutir o processo com a equipe de direção, o principal executivo, inúmeras vezes, enfatizou: ‘não perdemos dois milhões, gastamos dois milhões em nosso aprendizado sobre como internacionalizar, na próxima vez que tentarmos, este aprendizado gerará muito resultado’.

Disponibilidade: a heurística da disponibilidade implica incluir e valorizar em nossos julgamentos aquilo que está mais prontamente disponível à nossa memória. Uma informação pode afetar desproporcionalmente um processo decisório qualquer por ter sido vivenciada recentemente (é mais fácil de lembrar); por se referir a uma experiência significativa (esta informação foi muito importante no passado, então eu a cogito atualmente); por representar um afeto (se eu gosto então deve ser importante); ou por ser familiar (eu valorizo mais as informações que reconheço). De forma geral tendemos a considerar bom ou melhor aquilo que é familiar. No ambiente

organizacional esta heurística pode afetar diversos processos. A expansão para um novo mercado pode ser influenciada pela forma como um país ou região tem sido retratada na mídia. As medidas de segurança para um novo projeto serão muito influenciadas pelo fato de ter ocorrido ou não vazamento de informações em um projeto imediatamente anterior. Na avaliação de desempenho, às vezes, o líder faz uma avaliação anual somente com base nos eventos imediatamente anteriores ao preenchimento dos formulários. Isto não quer dizer que devemos ignorar as informações recuperadas (mídia, desempenho de segurança anterior, desempenho recente do funcionário), mas sim que estas informações não devam ser exclusivas ou exageradamente valorizadas só por serem disponíveis na cognição. A forma de evitar erros de julgamento induzidos pela heurística de disponibilidade é a busca sistemática de informações sobre o assunto em pauta. Séries históricas nos auxiliam a ver se os eventos recentes são significativos. Incluir mais parâmetros além daqueles familiares pode evitar surpresas na implementação de uma decisão e a busca pela ampliação do debate para a tomada de decisão pode auxiliar a evitar efeitos exagerados de informações disponíveis, mas pouco relevantes.

Egocentrismo: este viés ocorre quando estimamos o resultado de nossas decisões. Tendemos a atribuir os sucessos à nossa (infinitamente superior) capacidade de decidir bem e os fracassos ao contexto que não nos favoreceu. A percepção de que decidimos errado, estávamos mal informados, não raciocinamos o suficiente ou estimamos inadequadamente o cenário futuro, exige maturidade emocional e esforço intelectual. Sem maturidade ou esforço tendemos a culpar os outros pelos erros e assumirmos a responsabilidade somente pelos acertos. Incentivar os profissionais a assumirem sua responsabilidade, inclusive quando algo deu errado (lembrem do exemplo da BD na unidade 01?) e a reflexão sobre os erros no processo decisório é um caminho excelente para evitar o viés de egocentrismo e favorecer o aprendizado sobre decidir. Somente quando assumimos que erramos podemos realmente refletir sobre nosso processo decisório e perceber formas de melhorar a tomada de decisão individual e em equipe. Neste sentido, talvez o principal prejuízo do viés de egocentrismo seja impedir ou dificultar o aprendizado sobre como decidir melhor.

Escalada do comprometimento: o nome deste viés sugere sua ocorrência quando aumentamos o investimento (escalada) em um caminho de ação já escolhido (comprometimento), tornando cada vez mais difícil mudarmos a decisão. Sua ocorrência é maior no caso de decisões em série ou sequenciais sobre um mesmo assunto. Por exemplo: contrato um novo gestor, pois seu desempenho no processo seletivo foi muito melhor do que o de seus concorrentes. Nos primeiros meses vejo que seu desempenho na atividade não satisfaz as necessidades para o cargo. Ao final da experiência, posso desligá-lo ou efetivá-lo. Decido efetivar, pois lembro dos motivos pelos

quais eu o escolhi e não quero assumir os custos de tempo e dinheiro envolvidos em sua substituição e na execução de um novo processo seletivo. Após a efetivação, os resultados continuam ruins. Decido investir no novo gestor pagando um MBA. Depois do primeiro ano, tenho ainda mais custos e perdas envolvidas em sua substituição. Agora o prejuízo seria ainda maior: processo seletivo mais tudo que já investi na formação deste profissional. A continuidade do investimento no profissional torna cada vez mais difícil a decisão de substituí-lo. O mesmo processo acontece com investimentos em tecnologia (um novo ERP, por exemplo) ou na abertura de novos mercados, lançamento de novos produtos e assim por diante. Ocorrerá o viés do comprometimento sempre que o processo decisório for contaminado pela tentativa de não perder os investimentos já feitos em uma alternativa de ação, mesmo que a análise racional aponte que é melhor assumir a perda e buscar outra possibilidade de atuação. Uma das estratégias organizacionais para prevenir a escalada do comprometimento seria a manutenção de um ambiente tolerante a perdas e erros, pois se os indivíduos e equipes podem assumir os erros, tendem a ter mais flexibilidade para voltar atrás em decisões já tomadas, porém insatisfatórias. Outra estratégia seria analisar as possibilidades de ação descontando os investimentos realizados, o que permite avaliar com maior clareza as possibilidades de mudança de caminho. Chamar outros interlocutores para o processo decisório, que não participaram das decisões anteriores, pode aumentar a clareza e auxiliar a organização a perceber quando a insistência em um curso de ação está enviesada ou viciada pelos custos passados.

Groupthink: como o próprio nome sugere, este é um viés que ocorre em grupo. Enquanto todos os outros aqui debatidos se referem ao raciocínio individual, o *groupthink* afeta a tomada de decisão grupal. Ele é importante, pois a maioria das decisões estratégicas é realizada por uma equipe, então, a qualidade de seu processo decisório impactará significativamente os rumos da organização. É normal em uma decisão em times haver mútuas influências entre os participantes. Às vezes vou para reunião pensando em votar a favor de um caminho e, ouvindo os argumentos alheios, mudo minha opinião e voto contra. Até aí, tudo bem. O que vai dizer se a influência do grupo é saudável ou não para a tomada de decisão é a forma como o consenso em torno de um caminho de ação é construído. As equipes que estão sofrendo com este viés apresentam alguns sintomas como: formação apressada de consenso, onde os membros do grupo acham mais importante concordar do que discutir; opiniões contrárias ao consenso são rechaçadas sem a devida análise, pois o grupo está mais interessado em manter sua unidade do que em encontrar soluções ótimas; pressão, menosprezo ou ridicularização de ideias que vão contra o consenso formado no grupo; desconsideração de opiniões relevantes e outras fontes de evidências que tenham origem fora do grupo; sensação de superioridade ou infalibilidade daquele grupo de trabalho. Pelos sintomas podemos definir o *groupthink* como um viés onde a qualidade da decisão fica em segundo

plano para os decisores e a manutenção do *status quo* e do consenso grupal em primeiro. Sua ocorrência pode trazer consequências negativas para a organização como discussões superficiais, pobreza na geração de alternativas e dificuldades em inovação e análise crítica. As ações do líder são fundamentais para manter ou combater este viés. Líderes autocráticos, que lidam mal com opiniões divergentes e usam seu cargo para constranger os profissionais que tem uma opinião minoritária estão contribuindo para o estabelecimento e manutenção deste viés. Líderes que valorizam as opiniões discordantes, estimulam a reflexão e conseguem manter uma discussão onde as pessoas se sintam livres para expressar discordância, combatem o *groupthink* e formam equipes mais capazes de tomar decisões adequadas.

Ilusão de compreensão: vou agrupar neste termo muitos vieses semelhantes: ilusão do conhecimento, ilusão da compreensão, maldição do conhecimento, percepção tardia e viés do resultado. A ilusão da compreensão ocorre quando avaliamos o passado e utilizamos nosso conhecimento atual (que não estava disponível antes) para avaliarmos o resultado de um processo decisório. Achamos que erramos no passado, porque hoje compreendemos as coisas de uma forma diferente. Por exemplo: após a crise mundial de 2008 e toda a produção intelectual sobre isto, muitos especialistas afirmam: a crise era previsível e muitas decisões de investimento das organizações foram erradas. Ora, se era tão previsível, porque foi uma surpresa tão grande, para tanta gente, inclusive inúmeros especialistas? Nas organizações e no nosso desenvolvimento profissional o desenvolvimento da base cognitiva (as nossas competências) e informacional é constante. Para avaliarmos uma decisão passada teríamos que voltar ao estado passado de saber e isto é inviável, Por isto não podemos confiar em nosso julgamento sobre escolhas passadas, mas precisamos respeitar que os profissionais e organizações fizeram o melhor com as informações que estavam disponíveis naquele momento. No cerne deste viés está a ilusão de que compreendemos o passado, logo, compreendemos também o futuro. Formamos histórias coerentes sobre como deveríamos ter agido no passado e este conjunto de histórias afeta a forma sobre como decidimos no futuro. Porém, na verdade, é importante entender que nem sobre o passado, nem sobre o futuro temos informações completas, por isso precisamos prestar tanta atenção e buscar formas melhores de tomar decisões.

Ilusão de validade: temos uma confiança absurda e excessiva em nossas próprias crenças. Muitas vezes acreditamos em algo por ter formado uma heurística qualquer no passado: usei esta simplificação e deu certo, logo agora dará certo de novo! Outras reproduzimos crenças de pessoas de quem gostamos ou por quem sentimos admiração. Se o Dave Ulrich, meu autor predileto sobre gestão de pessoas, acredita que é necessário rever os papeis da área, isto deve ser verdade. Se minha mãe, que foi uma executiva bem-sucedida, afirma que é possível conciliar carreira e família, logo, isto é verdade também para mim. Às vezes, disfarçamos nossas crenças de raciocínio lógico,

visando aumentar a credibilidade de nossas afirmações. Para isto recorremos a violações de lógica: usamos somente evidências que apoiam nossa posição, desconsideramos dados contrários ou estabelecemos uma relação de causa e efeito onde ela na verdade não existe. Para evitarmos esta ilusão de validade e ampliarmos a racionalidade em nosso processo decisório precisamos manter uma postura crítica e coerente inclusive com aquilo que acreditamos ser verdade. Será que é assim mesmo? Existem evidências contrárias? Será que tenho informações atuais para manter esta crença ou ela precisa ser revista? Tendemos a analisar mais detidamente e racionalmente ideias das quais discordamos, porém, grandes ganhos podem ocorrer pela manutenção do senso crítico em relação àquilo que acreditamos ser verdade. Isto também vale para equipes e organizações. Questionar o sistema de crenças da organização e as certezas do grupo pode auxiliar a evitar esta ilusão e ampliar as bases racionais da tomada de decisão.

Insensibilidade ao tamanho da amostra: antes de explicar este viés (também conhecido como Lei dos Pequenos Números) preciso descrever uma característica estatística associada aos dados normais: em amostras pequenas é muito mais provável acontecer acasos ou algo raro do que em amostras grandes. Vou dar um exemplo para facilitar: se eu jogo uma moeda para cima, sei que tenho 50% de chance de obter ‘coroa’ e 50% de chance de obter ‘cara’. Se eu jogar a moeda para cima duas mil vezes, muito provavelmente vou ter um resultado próximo de 50% para cada possibilidade. Porém, se eu jogar a moeda apenas quatro vezes, talvez eu tenha 100% dos resultados como ‘cara’. Mesmo sabendo disto, quando vou estimar a possibilidade de algo ocorrer desconsidero o tamanho da amostra. Isto acontece porque a relação de nossa mente com a estatística é complexa. Apesar de haver uma vasta literatura sobre o tema que não cabe aqui discutir, posso afirmar com certo grau de confiança que em nossa vida cotidiana e em nossa atividade profissional muitas vezes nos apropriamos de forma equivocada da estatística. Primeiro vem a utilização de dados precisos para representar ideias imprecisas. Frases do tipo: ‘tenho certeza que 60% dos clientes vão aceitar’, tende a ser mais aceita em organizações do que ‘imagino que a maioria dos clientes vai aceitar’. Ora, como não feito nenhum tipo de pesquisa a segunda frase é mais real, porém lhe falta uma aparência de validade. Um amigo, professor de estatística, costuma brincar afirmando que 85% (número que ele inventou) dos dados estatísticos em empresas brasileiras são inventados na hora. Além da utilização sem propriedade, outra violação estatística que pode afetar nosso processo decisório é a formação de certezas a partir de dados insuficientes para sua generalização. O viés de insensibilidade ao tamanho da amostra prevê a formulação de conclusões, mesmo quando nossa base de dados é insuficiente para validá-las. Para Kahnemann, é como se nossa mente fosse uma máquina de tirar conclusões precipitadas e é necessário muito esforço cognitivo para refletirmos sobre se temos ou não dados suficientes para sustentar nossas conclusões. Na vida cotidiana não tem problema raciocinar com amostras insuficientes, pois

normalmente escolhemos dados que tem uma conotação afetiva para nós. Se meu irmão não gostou do show da Amy Winehouse, isto é suficiente para eu formular a conclusão que o show foi ruim, dada a ligação afetiva forte que tenho com meu irmão. Porém, no contexto organizacional de tomada de decisão, a opinião de um expectador (ou dez) não é uma base de dados suficiente para chegarmos a conclusão alguma, mesmo que os dez tenham odiado o show. Para evitar este viés precisamos recorrentemente refletir se temos dados suficientes para uma decisão ou análise e se estes dados não estão enviesados. É como se fosse necessária uma atitude vigilante para evitarmos nossa tendência de saltar para conclusões precipitadas.

Insensibilidade aos índices básicos: este viés é outra forma equivocada de lidar com probabilidades. De forma geral quando pensamos sobre a possibilidade de ocorrência de algum evento ignoramos os índices básicos e utilizamos informações pouco relevantes para sustentar nossas análises. Por exemplo: é muito mais provável que tenhamos câncer do que ganhemos na loteria. Porém de forma geral nos preparamos para gastar o grande prêmio e não nos preparamos para enfrentar uma doença grave. Por que fazemos isto? Porque gostamos mais da ideia de enriquecer do que da possibilidade de adoecer. Qual a probabilidade de novos negócios darem certo no Brasil? Existe o índice para os outros (que é pequeno) e o que considero em meu negócio (muitas vezes mais favorável). Sabemos que na área de saúde a rotatividade de profissionais de enfermagem é alto (quase 10% ao mês), mesmo assim, quando estou com o quadro completo espero não ter que abrir processo seletivo algum no próximo mês. De forma geral para evitar este viés também é útil a utilização de dados em séries históricas, que permitam aos profissionais formar julgamentos adequados sobre tendências e a lembrarem de índices básicos que devem ser considerados em processo decisórios.

Otimismo: também conhecido como ‘excesso de confiança’ este viés tem relação com a minimização de informações e possibilidades de insucesso e maximização das de sucesso. Este viés pode levar indivíduos, grupos e organizações a desconsiderarem ameaças relevantes e se apegarem demasiadamente a chances pequenas de êxito. Em um certo sentido, o otimismo habilita para a ação e estimula a inovação. Ele é associado ao comportamento empreendedor e ao aprimoramento do processo decisório de empreendedores. No contexto empreendedor, se o indivíduo for muito realista em relação a suas chances de sucesso, dificilmente abrirá um negócio sem um grande aporte de capital. Na prática, como este viés favorece os empreendedores? Eles ignoram o caminho do fracasso e passam a perseguir apenas uma alternativa: prosperar. Muito comum quando conduzimos pesquisas com este público eles terem atualmente consciência de que minimizaram os riscos na abertura do negócio e que se comportavam como se a chance de falir não existisse. Frente aos problemas que surgiam se aplicavam ainda mais para buscar o sucesso, como se o fracasso não fosse uma possibilidade. Porém tal viés pode também levar a uma miopia

organizacional, que imobiliza para a ação. Isto é mais comum em organizações maduras ou com alguma espécie de vantagem concorrencial ou grande fatia de mercado. Em sua situação confortável a organização madura tende a desprezar informações de avanço dos concorrentes e de mudança de tecnologia, às vezes até ser tarde demais. Um exemplo é o avanço da indústria automotiva japonesa no mercado americano. Este concorrente representava 4% do mercado, depois de cinco anos 10% e depois de mais cinco 22% do total de carros vendidos. Hoje são líderes de mercado. Seu avanço foi ignorado por muito tempo pelas montadoras americanas, dada a crença de que nada podia realmente ameaçar sua liderança. O excesso de confiança pode prejudicar o processo decisório por estimular a confiança em análises pouco aprofundadas ou com coleta de dados insuficiente. Isto acontece porque tendo a dedicar mais recursos (tempo e dinheiro, por exemplo) para decidir sobre situações que considero críticas e faço menos análises em situações que não trazem riscos. Então se tenho um excesso de confiança posso empobrecer o processo decisório sobre uma temática, restringindo demasiadamente a busca por informações ou gerando poucas opções de escolha.

Regressão à média: neste viés desconsideramos a média histórica e esperamos que números extremos se repitam. É como se o extremo de um valor qualquer alterasse nossa percepção do que é normal em uma situação e afetasse nosso julgamento sobre o futuro. Por exemplo: em uma equipe de venda o faturamento médio mensal é de 200 mil, sem sazonalidades. Porém no mês de maio a equipe vendeu 600 mil. O gestor da área ficou muito, mas muito satisfeito. Agora ele precisa enviar para a diretoria a expectativa de venda para junho. Quanto ele deve esperar? Estatisticamente o que faz mais sentido é manter a previsão de 200 mil, pois esta é a média histórica. É possível até prever um faturamento menor do que a média histórica, porque eventos extremos tendem a ser seguidos por extremos para o outro lado. Por exemplo: a venda de 600 mil pode ter causado cansaço na equipe, uma comissão alta e maior tranquilidade financeira para o próximo mês ou mesmo menor necessidade de aquisição pelos clientes, que estão com estoques cheios. Então uma previsão bem conservadora seria algo entre 150 e 200 mil. Porém, já que no mês passado vendemos 600 mil, o mais comum é o gerente prever um número maior do que a média também para o próximo mês, talvez, 300 mil e achar que está sendo conservador. Para evitar este viés devemos sempre ter a mão a média histórica, para podermos compreender melhor quando temos uma mudança de tendência ou quando um valor extremo é um acaso, e não deve afetar a tomada de decisão.

PARA SABER MAIS SOBRE COGNIÇÃO, HEURÍSTICAS E VIESES

- O livro 'Rápido e Devagar' de Daniel Kahnemann (indicação completa nas referências), traz em uma linguagem bem acessível a descrição de 40 anos de pesquisa sobre cognição humana, vieses e heurísticas. Eleito o livro do ano de 2011 pelo New York Times, é leitura obrigatória para quem quer conhecer melhor sua própria forma de decidir.

UNIDADE 3: DECISÃO NATURALÍSTICA e POLÍTICA NA DECISÃO

3.1 DESCRIÇÃO X PRESCRIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Mesmo considerando os limites da racionalidade, heurísticas, vieses, e as diferentes etapas do processo decisório, muitas vezes não conseguimos explicar como e porque alguma decisão foi tomada na organização. Vou dar alguns exemplos reais, omitindo os nomes das organizações, para ilustrar esta afirmação:

- Em uma grande empresa automotiva, depois de um ano de investimento na construção de um novo modelo de carro, ninguém sabia dizer se aquela decisão havia sido realmente tomada, nem quando ou por quem. Foi contratada uma consultoria para ver de onde saiu aquele projeto e como ele se tornou uma realidade.
- Em uma universidade existem parâmetros para definir quanto dinheiro cada departamento vai receber no orçamento. Estes parâmetros formam uma regra objetiva. Porém, a configuração final do orçamento é bem diferente do que seria se a regra fosse integralmente cumprida. Os participantes do processo não sabem explicar quais os reais critérios utilizados, nem porque a regra estabelecida é violada.
- Em uma empresa farmacêutica os pesquisadores decidem que um novo e promissor medicamento é inviável e não deve ser comercializado. A partir desta decisão, continuam os testes clínicos somente por tempo suficiente para gerar dados que justifiquem a decisão já tomada.
- Em uma grande organização os executivos decidem expandir para uma nova localidade. Pedem diversas análises de viabilidade financeira e todas mostram que é inviável. Sendo assim, eles omitem as análises e continuam a buscar dados que corroborem o investimento pretendido.
- Na área da saúde, apesar de haver protocolos muito claros para algumas situações, muitas vezes os profissionais (equipes cirúrgicas e de enfermagem, por exemplo) decidem violar o padrão de ação e isto salva um paciente. Tais profissionais dificilmente sabem dizer o porquê daquela decisão, nem como sabiam com antecedência que a mudança era necessária.

A percepção de que a tomada de decisão nas organizações, muito frequentemente, é diferente da forma como delineada pelas descrições racionais, mobilizou uma série de pesquisadores a utilizar novos parâmetros e explicações para o fenômeno. Este conjunto de trabalhos forma a visão ‘descritiva’ sobre processo decisório, que se opõe diretamente à visão ‘prescritiva’. Já vimos que o entendimento prescritivo propõe uma espécie de boas práticas para a decisão. Muitas delas, por

exemplo, estão descritas nas unidades um e dois desta apostila. Outras aparecerão na unidade quatro.

Porém, para os pesquisadores descritivos, a prescrição não é o mais importante, mas sim a construção de aprofundados conhecimentos sobre a forma como indivíduos e grupos decidem. O debate entre estes dois posicionamentos (prescritivo x descritivo) é longo e cheio de críticas mútuas. Os prescritivos, por exemplo, não compreendem a relevância e utilidade prática dos estudos se não há uma prescrição. Já os descritivos dizem que o conjunto de trabalhos prescritivos não afeta a tomada de decisão organizacional, pois os modelos explicativos atuais são distantes da forma como o tema ocorre em contextos reais e que são necessárias novas propostas teóricas e metodológicas para abarcar a complexidade do fenômeno. Sobre esta polêmica, gosto muito da posição da escola naturalística: antes de definir o que é certo ou errado, o processo decisório organizacional “deve ser cuidadosamente observado e descrito, pois então os pesquisadores entenderiam melhor o que suas teorias estão tentando explicar” (LIPSHITZ *et al.*, 2001).

Com o objetivo de entender melhor as características não descritas pela escola da racionalidade, nesta unidade vamos conhecer correntes de estudo que se encaixam na abordagem descritiva sobre processo decisório: decisão naturalística e política. Como em um processo de MBA o propósito é, ao mesmo tempo, ampliar o rol de conhecimentos do aluno e permitir maior fluência dele em sua atuação profissional, na medida do possível acrescentei “prescrições” associadas aos temas debatidos. Estas vão ser encontradas no final de cada uma das próximas seções.

3.2 TOMADA DE DECISÃO NATURALÍSTICA

A vertente de estudo Naturalistic Decision Making (NDM), que traduzi para cá como Tomada de Decisão Naturalística, é apresentada por pesquisadores que presenciaram seu surgimento como uma “comunidade de prática”, formada a partir de uma conferência em 1989. Ela reúne um grupo de estudiosos os quais compartilham a visão de que os processos de decisão acontecem na vida real de forma distinta daquela descrita pela literatura. A origem da NDM está associada ao financiamento militar para pesquisas sobre sistemas de apoio a tomada de decisão. Assim, é comum encontrar pesquisas com esta abordagem tratando de problemas em contextos militares. Os ambientes contêm tarefas complexas, realizadas em grupo, com alta pressão de tempo e risco. Este enfoque tem gerado trabalhos sobre atuação de bombeiros, operação de estradas de ferro, usinas nucleares, equipes da área de saúde, dentre outros.

A NDM comporta investigações sobre diferentes áreas e uma multiplicidade de objetivos. Porém, algumas características são comuns aos trabalhos da abordagem, dentre elas: i) contexto naturalístico de investigação; ii) interesse em decisores experts e iii) consideração de processos decisórios complexos e iv) utilização do conceito de macrocognição em seus estudos. A seguir tais características serão detalhadas.

A realização de pesquisas em NDM pressupõe o contexto naturalístico de investigação, ou seja, implica investigar como tomadores de decisão reais decidem frente a situações que incluem condições instáveis, tarefas mal definidas, pressão do tempo e consequências significativas em caso de erros. O cenário difere de uma das formas mais tradicionais de investigação sobre processos decisórios, o delineamento experimental. Para os autores da NDM a simulação de tarefas delimitadas a partir do isolamento de poucas variáveis, em uma situação sem consequência real para o decisor e, normalmente, realizada por estudantes, não contribui para o entendimento de como pessoas reais decidem em situações complexas e com efeitos graves.

Outro ponto em comum em investigações da NDM são os atores considerados. Normalmente tais indivíduos ou grupos são experientes e capazes, pois em tal abordagem busca-se aprender com experts. O corpo de trabalhos desta abordagem tem valorizado cada vez mais a experiência e o conhecimento que existem em decisores proficientes, perseguindo os mecanismos que permitem que as experiências se transformem em aumento da capacidade de decisão. A expertise pode ser entendida como conhecimento acumulado por meio da experiência, e também como adoção de estratégias de adaptação mais eficazes. Portanto, a ideia é aprender com decisores capazes e experientes para deixar a expertise mais acessível por meio de programas de treinamento e sistemas de suporte à decisão. Dizendo de outra forma, nesta abordagem busca-se aprender sobre a expertise, com a intenção de permitir a praticantes aplicarem-na mais efetivamente e auxiliar novatos a alcançarem-na mais rapidamente. Neste sentido, a abordagem se afasta diametralmente das teorias sobre vieses cognitivos, pois entende as heurísticas e simplificações existentes como uma faceta da experiência e fluência.

A consideração de processos decisórios complexos também é um dos elementos da identidade desta corrente. Primeiramente, a NDM se ocupa de tarefas pouco estruturadas e complexas, nas quais não há um procedimento ótimo que seja óbvio e grande esforço cognitivo é necessário para o processo de decisão. Neste contexto, as informações associadas ao processo decisório são incompletas, ambíguas e pouco estáveis. Esta situação informacional gera, por si só, uma pressão de tempo, pois o cenário tende a mudar rapidamente e o decisor não tem condições estruturais ou cognitivas de buscar um nível ótimo de informação. A NDM se ocupa ainda de decisões nas quais os objetivos são mal definidos, sem clareza do que seria ótimo em determinada situação e, muitas

vezes, conflitantes. Outra condição é um alto estresse ou pressão para o decisor ou decisores. A pressão pode ser função da escassez de tempo (sentimento de urgência) e/ou da configuração de que muito está em jogo em função da decisão (high stakes, no original). A característica final é a participação de múltiplos atores. O decisor, nesta corrente de pesquisa, é entendido como alguém influenciado e cerceado em função da participação de diversos agentes, aumentando a complexidade do processo.

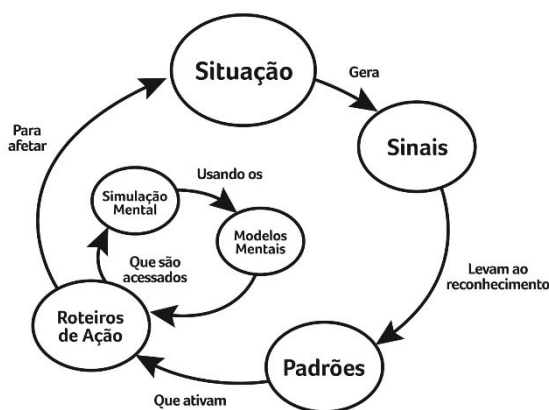
Por último, esta corrente trabalha com o conceito de macrocognição, ao contrário dos psicólogos experimentais. O pesquisador John M. Flach aponta três limitações da pesquisa experimental que seriam superadas com a noção de macrocognição: i) a divisão do trabalho cognitivo em laboratório não auxilia no entendimento da cognição em contextos reais, pois lá os processos cognitivos ocorrem de forma integrada; ii) a microcognição isola o indivíduo, quando na verdade a cognição acontece em ricos contextos sociais; e iii) na abordagem microcognitiva, a emoção é tratada como um distúrbio, mas na vida real há uma ligação entre emoção e cognição. Neste sentido, a macrocognição não é um elemento da cognição em si, mas uma abordagem ou entendimento sobre a cognição humana, associada à tentativa de compreendê-la em uma perspectiva mais ampla do que a abordagem microanalítica presente em experimentos. Como consequência deste entendimento, os trabalhos da abordagem têm interesse em saber como os diversos processos mentais (tomada de decisão, simulação mental, coordenação, construção de sentido, planejamento, atenção, modelo mental, dentre outros) são estabelecidos simultaneamente no processo decisório.

Há um promissor caminho de investigação com esta abordagem em contextos organizacionais diversos daqueles onde já está bem estabelecida, como a área militar ou de saúde. Tais oportunidades de pesquisas poderiam levar a um melhor entendimento dos aspectos micro e macro que afetam a tomada de decisão em organizações, de como os contextos organizacionais afetam a efetividade dos processos decisórios e de estabelecimento de *sensemaking* frente aos objetivos organizacionais.

Dentre as contribuições da abordagem para o entendimento do processo decisório, se encontram explicações para a forma como decidimos muito diferentes daquele proposto na escola da racionalidade. Como nosso espaço é reduzido vou me ater a descrever o mais influente deles, o modelo de ‘Decisão por Reconhecimento Primário’ de Gary Klein (no original fica melhor: Recognition-Primed Decision ou RPD). O modelo foi originado na pesquisa promovida pelo Instituto de Pesquisa do Exército Americano para Ciências Comportamentais e Sociais, e tinha o objetivo de examinar os modos de tomada de decisão de profissionais altamente capazes em condições de pressão de tempo, incerteza e risco.

Segundo Klein, o desconcertante nos primeiros resultados da pesquisa é que os comandantes escolhiam o caminho de ação sem, aparentemente, realizar nenhum processo de comparação de alternativas. Isto em muito diferia da literatura tradicional sobre decisão e redundava em uma aparente contradição: como o comandante julgava o mérito da alternativa sem oposição a qualquer outra? Nas palavras do autor: “Todo processo de avaliação que conhecíamos requeria contraste (...) se os comandantes não comparavam opções, como eles saberiam que um curso de ação seria bom?” (KLEIN, 1999).

A resposta era a simulação mental. Em cerca de 80% dos casos analisados, ao se deparar com um problema que demandava a tomada de decisão, o comandante iniciava em sua mente, a partir de um entendimento da situação, uma história usando uma alternativa de ação. Se a simulação mental terminasse bem, este era o caminho de ação escolhido. Se na simulação mental fossem encontrados problemas ou efeitos negativos, eles passavam a simular mentalmente a próxima ação possível e assim procediam até encontrar algum curso de ação satisfatório. Evidências de raciocínio a partir de comparação de alternativas, foram encontradas somente em casos onde o decisor não tinha experiência com a situação. Mesmo assim, a comparação era diferente daquela descrita pela escola racional, pois normalmente usava poucas alternativas e um único critério. Estas evidências empíricas levaram o autor a desenhar um modelo com o objetivo de representar o processo decisório de forma mais acurada do que os existentes na literatura. O modelo (KLEIN, 1999) foi nomeado de Decisão por Reconhecimento Primário (*Recognition-Primed Decision*) e é representado na figura 03.



O RPD questiona uma afirmação central da literatura em processo decisório, que para a tomada de decisão são geradas diversas alternativas e, por meio de comparação, uma delas é selecionada. Para Klein esta afirmação precisa ser modificada para: “bons decisores usam sua experiência para reconhecer efetivas opções e avaliá-las por simulações mentais”. A inclusão da

simulação mental impulsionou o desenvolvimento de pesquisas sobre a tomada de decisão de *experts* em ambientes naturalísticos.

No Brasil, estudo com empreendedores *experts* encontrou evidências de que, em momentos críticos de tomada de decisão, também não ocorreram comparações de alternativas. O empreendedor, ao se deparar com um dilema ou problema, conta para si mesmo uma história (simulação mental) e usa isto para manter ou alterar um curso de ação em sua organização. Nas decisões estudadas, o primeiro caminho de ação que pareceu favorável na simulação mental foi o adotado. A simulação mental também foi importante para o empreendedor monitorar seu ambiente e planejar.

A partir dos resultados de uma série de estudos realizados com esta abordagem, o entendimento de como realmente pensamos na tomada de decisão tem crescido. A intuição, por exemplo, tem sido mais bem explicada. Enquanto durante muito tempo se defendeu a ideia de que uma decisão era racional ou intuitiva, a NDM vem demonstrando que a intuição é pautada em um intenso esforço mental, calcado na expertise e nos modelos mentais dos tomadores de decisão. Mas, como estas ideias podem afetar a tomada de decisão nas organizações? A seguir listo algumas recomendações a partir destes novos entendimentos, visando contribuir para aprimorar o processo decisório em organizações.

1) Permita que o processo decisório seja sempre uma ‘obra em construção’

Seres humanos, quando envolvidos em problemas complexos para tomar decisões em organizações, não agem de forma linear. Muitas vezes os objetivos são traçados no decorrer de um curso de ação já definido, os planos mudam constantemente em função de novas informações e os envolvidos tem somente uma vaga noção da direção no decorrer de suas atividades. Um processo decisório é mais complicado e cambiante do que lemos nos livros de administração. Para que o aprendizado construído nas equipes possa se concretizar em melhores decisões, é necessário permitir que os envolvidos voltem aos passos já estabelecidos. Se a organização ‘engessar’ o processo decisório, com tempo preciso para discutir objetivos, formular planos e assim por diante, sem permitir que as etapas sejam revisitadas, ela pode comprometer os resultados da decisão.

2) Valorize e promova a expertise

Expertise é uma associação de experiência com fluência. A experiência pode ser medida em tempo ou em exposição a situações de alta complexidade. Os estudos da NDM têm recorrentemente

demonstrado que os indivíduos mais experientes e submetidos a situações mais complexas de decisão, desenvolvem capacidades que podem ser transpostas para melhores decisões em novas situações. Desta forma, ter na equipe profissionais experientes e provenientes de múltiplos contextos, pode favorecer a decisão. Às vezes indivíduos que acumulam maior experiência tem dificuldade em detalhar o porquê de sua opinião a favor ou contra um projeto, pois o processo mental de coligir múltiplas informações não é acessível a ele ou ela. Estimular as pessoas a falar de forma mais livre, usando metáforas e contando histórias passadas, pode auxiliar na transmissão da experiência. Ao contrário do estabelecido em muitas culturas organizacionais, profissionais mais maduros na carreira podem trazer inúmeros *insights* para inovação e decisão. Outra aplicação desta ideia pode se dar nos processos seletivos de profissionais. Experiências múltiplas e às vezes pouco valorizadas, por exemplo, ações culturais, religiosas ou políticas, abrir e fechar negócios próprios, enfrentar uma falência, formam um enriquecimento da vivência do profissional, aumentando seu potencial de contribuir para a tomada de decisão em organizações.

3) Simulações mentais são fundamentais: imagine o futuro

Tão relevante quanto a análise matemática e detalhada de diversos indicadores financeiros e econômicos, os exercícios onde indivíduos e grupos especulam sobre desdobramentos futuros de informações atuais são um poderoso recurso para a tomada de decisão. Por exemplo: perdemos um cliente importante. Isto é um fato isolado ou o início de uma tendência? Se formos pelo caminho ‘A’, o que podemos esperar? Tem como voltar atrás? O que pode dar errado? Tal exercício ajuda a construir cognitivamente a realidade onde a organização atua, permitindo que os decisores explorem as alternativas e seus desdobramentos, antes de comprometer os recursos organizacionais. Os verbos clássicos associados à área de gestão (planejar, organizar, comandar e controlar), excluem ações importantes como imaginar e criar. Os trabalhos da NDM têm mostrado que a imaginação individual e coletiva afeta significativamente o conteúdo e o sucesso do processo decisório, portanto, ao invés de reprimir especulações e a imaginação, tais elementos devem ser estimulados.

4) Construa boas histórias

O engajamento de indivíduos e grupos em um processo decisório é associado ao sentido construído para a decisão. É possível afirmar que a decisão organizacional é ligada a contextos complexos e, muitas vezes, não conhecidos por todos. Integrar as informações em uma história que faça sentido (houve esta mudança... nós pensamos assim... nossos valores são... então decidimos... agora

precisamos...), auxilia no processo de decidir e implementar o que foi decidido. Boas histórias nos ajudam a encontrar problemas no encadeamento lógico dos eventos, a perceber possíveis ameaças, e a construir o consenso cognitivo necessário para a ação. Os pesquisadores cognitivistas, os da NDM dentre eles, entendem o decisor como responsável por um “processo interpretativo, criando linhas imaginárias” que desenham a realidade organizacional. Sendo assim, os executivos devem recorrer à técnica de contação de histórias (*story telling*) para criar e transmitir os sentidos que compõem o processo decisório.

3.3 POLÍTICA E PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

A política não pode ser separada do tema processo decisório organizacional. Mais do que análises objetivas, a decisão pressupõe negociação, formação de coalizações e disputa de interesses entre indivíduos e grupos. Entender o comportamento político de grupos e indivíduos é uma necessidade se quisermos compreender os processos decisórios organizacionais. Discutir a temática pressupõe discriminar melhor quando o comportamento político favorece ou prejudica uma decisão e como isto acontece. Os pesquisadores voltados a este enfoque formam a corrente de estudo ‘política’.

Nesta vertente, é atribuído maior peso ao caráter valorativo e normativo que orienta a decisão. Neste contexto, são comuns investigações acerca dos processos de negociação, a influência de atores poderosos sobre a tomada de decisão, bem como a investigação sobre o papel de coalizões dominantes e suas influências. A premissa subjacente é de que a tomada de decisão é um processo socialmente construído, em função do poder de agência dos atores envolvidos.

Dizendo de outra forma, na corrente política de estudos sobre processo decisório são destacadas as análises sobre as negociações inerentes à tomada de decisão. Os pesquisadores buscam conhecer como os indivíduos exercem o poder sobre grupos ou outros indivíduos, bem como os impactos que isto traz para a tomada de decisão organizacional. Em resumo, para os estudiosos desta perspectiva, o foco é entender como e porque indivíduos, grupos e organizações exercem poder e influência que modelam o processo decisório. O processo de decisão estratégica é um locus privilegiado de estudo para isto, pois a complexidade, importância e incerteza envolvidas estimulam o comportamento político entre grupos e indivíduos.

Esta linha de pensamento teve impulso a partir da década de 1950, com a proliferação de trabalhos de ciência política que abordavam a forma como as organizações realmente atuam, em oposição a trabalhos prescritivos que davam ênfase à forma como as organizações deveriam atuar. Elementos centrais do paradigma político podem ser percebidos no trabalho clássico de March e Simon, publicado originalmente em 1958. Os autores criticam a ingenuidade das teorias administrativas

baseadas na metáfora mecânica e discutem os fatores que levam um indivíduo a aderir a um grupo; a relação existente entre os participantes e os objetivos de uma organização; a formação de coalizões para influência no processo decisório, dentre outros.

Uma das ideias importantes dos primeiros trabalhos da linha política é a necessidade de conduzir o processo decisório a partir de pequenos passos ou etapas, intermediadas pela construção da base de apoio necessária para a próxima ação. Isto significa que a viabilização do que foi decidido demanda apoio político suficiente para que a decisão se torne uma realidade.

Existem três características centrais nesta vertente: i) descrever a própria organização como um sistema político; ii) entender a decisão como reflexo da intenção dos atores mais poderosos; e iii) argumentar que o processo decisório comporta ações políticas como formação de coalizões, negociações, cooptação, dentre outros. A seguir estas características serão mais bem descritas.

Entender a organização como um **sistema político** significa reconhecer que, para todos os participantes, há um constante investimento para satisfação de seus interesses. Muitas vezes os interesses (entre indivíduos e entre indivíduos e organização) estarão alinhados, mas em outras haverá um conflito de propósitos. Nestes momentos, os profissionais se engajam em comportamentos para fazer valer seus interesses, independente do alinhamento com o coletivo. Nos processos de mudança na estrutura, por exemplo, independente dos ganhos organizacionais possíveis, em um primeiro momento os indivíduos avaliam se seu lugar na estrutura (sua caixinha no organograma, por exemplo) foi preservado ou ampliado. Se seu espaço foi diminuído o indivíduo pode se engajar em um comportamento de resistência à nova estrutura proposta.

A decisão será influenciada pela intenção dos **indivíduos mais poderosos** da organização. Em muitos casos o poder está no grupo ou profissional da alta hierarquia. De forma geral há uma tendência a valorizarmos mais as percepções daqueles indivíduos que ocupam cargos mais elevados e seus interesses passam a influenciar a ação de seus subordinados. Sendo assim, é possível afirmar que um pequeno grupo de pessoas no topo da organização afeta dramaticamente os resultados e auxilia no entendimento de porque as organizações fazem o que fazem. Este poder associado ao cargo pode ser consolidado por meio de recompensas ou sanções, por exemplo. Como os gestores do alto escalão vão definir as regras que levarão os envolvidos a serem reconhecidos e recompensados ou a serem punidos, tais indivíduos afetam fortemente o comportamento de outros profissionais. Porém muitas vezes o poder advém de outras características ou comportamentos e não está inscrito claramente no desenho organizacional. Em pesquisas com *'top management teams'*, por exemplo, já foi percebido que aquelas pessoas que são consideradas mais influentes no processo decisório nem sempre estão no alto escalão. Se não é somente o cargo, o que mais faz o profissional ser ou não poderoso em uma organização?

O poder também está associado às características pessoais dos profissionais, como informações, conhecimento especializado e referência. O acesso ou não às informações é uma fonte de poder e de exclusão do processo decisório. De forma geral, quanto mais o profissional for informado sobre um assunto, maior tende a ser seu poder de influência e participação na tomada de decisão. Já o conhecimento especializado incrementa o poder do participante, pois torna outros atores do processo dependentes daquele que detém o conhecimento. A referência é o conjunto de relacionamentos de um profissional e sua capacidade de mobilizar suas atitudes pessoais para influenciar terceiros. Comportamentos como boa argumentação, persuasão, ética nas ações e capacidade de mobilizar a emoção podem afetar a tomada de decisão de grupos e tendem a empoderar o indivíduo mais habilidoso.

Por último, o **comportamento político** é importante para a compreensão plena do processo decisório. Gostaria de fazer uma ressalva: apesar do senso comum associar a expressão ‘comportamento político’ a algo negativo, isto não é necessariamente verdade. Existem evidências na literatura de que a política pode ter um efeito negativo para a organização, mas também é possível afirmar que estas ações podem favorecer o processo decisório e construir bases necessárias para mudanças positivas. Assim como no tema ‘heurísticas e vieses’ não há um consenso, na literatura, sobre as inúmeras formas sob as quais acontece o comportamento político. Então, a descrição apresentada a seguir não esgota o assunto, mas tem a intenção de dar subsídio para as recomendações pautadas no final desta seção e para uma ação menos ingênua dos profissionais em sua atuação na tomada de decisão.

A **insurgência**, como o próprio nome sugere, é o comportamento de resistência a alguma decisão já tomada. Indivíduos e grupos, apesar de conhecerem o que foi decidido, resolvem não seguir aquilo que foi escolhido. Esta resistência direta pode acontecer quando interesses pessoais são violados, quando a organização não tem poder de coerção (se eu não fizer não vai dar nada), ou quando a autoridade perde a legitimidade junto a sua equipe. Este comportamento de insurgência pode ser decidido coletivamente por algum grupo na organização (por ex. nós professores não concordamos e não vamos fazer), ou surgir de forma espontânea, mesmo sem os profissionais combinarem. Se ele é positivo ou não, vai depender do contexto e dos motivos que levaram os profissionais a resistirem à decisão.

Já o comportamento de buscar um **patrocinador** poderoso na organização é utilizado quando se quer diminuir resistências ao apresentar uma ideia ou projeto. O patrocinador pode ser alguém com alto cargo ou com legitimidade reconhecida em relação a algum assunto. Este comportamento pode ser útil no processo decisório até para promover a melhoria da solução que será apresentada.

Isto ocorre porque, ao apresentar a ideia ao patrocinador ou patrocinadores, estes podem perceber falhas e propor melhorias para a ideia.

Muito importante no contexto organizacional é a **formação de coalizões**: as alianças formam núcleos de poder paralelos ao estabelecido na estrutura organizacional. As alianças ou coalizões são feitas por identidade profissional (nós médicos neste hospital), por experiências passadas (nós que sobrevivemos à fusão) ou por *background* (nós que viemos de SP ou nós que estudamos na universidade X). Elas também podem surgir em torno a uma ideia ou propósito (nós que defendemos uma melhoria no atendimento), e se constituírem um núcleo duro que irá resistir quando a ideia é ameaçada e favorecer os projetos que preservam aquilo que é valorizado pelo grupo. É natural que os indivíduos se organizem em alianças no contexto organizacional, porém quando os interesses da coalizão são colocados acima dos organizacionais, isto pode ter um efeito negativo no processo decisório. Isto é comum, por exemplo, quando grupos de profissionais colocam suas necessidades como mais importantes do que a missão organizacional e a formação da coalizão dará base a um comportamento de insurgência.

Já a **negociação de recursos** pressupõe que para implementar qualquer ideia ou programa em uma empresa são necessários recursos: físicos, humanos ou financeiros. Portanto, negociar recursos significa negociar poder. O orçamento, por exemplo, pode engessar os recursos organizacionais e os departamentos ou profissionais que receberem menor previsão de dinheiro terão menor poder. Os gerentes com maior orçamentação terão maior poder no decorrer dos processos decisórios. É importante reconhecer que a distribuição de dinheiro extrapola muitas vezes os critérios racionais estabelecidos e tem um caráter recursivo. Explicando melhor: quem (departamento ou profissional) for percebido como mais poderoso, receberá mais dinheiro no orçamento. Ao mesmo tempo, a própria vantagem monetária servirá para reforçar ainda mais o poder deste indivíduo ou departamento.

No começo desta unidade coloquei o exemplo de orçamento em uma universidade. Nela, além do critério objetivo estabelecido para a divisão dos recursos, o poder atribuído aos departamentos afetou a configuração final do orçamento. Departamentos avaliados como mais poderosos tiveram uma correlação menor entre o critério objetivo e o recurso recebido. Apesar de haver critérios definidos para a tomada de decisão, eles representam melhor o que foi recebido por departamentos menos poderosos. Para os departamentos de alta visibilidade e poder, o recurso ultrapassava o que seria estipulado por meio das análises objetivas.

Da mesma forma, na organização as áreas funcionais disputam recursos e poder. Muitas vezes pela alocação dos recursos podemos perceber quem realmente é valorizado pela empresa. Por exemplo: se uma organização entende que o fator humano é fundamental para seu sucesso e em seus

discursos há repetidas afirmações de que ‘aqui valorizamos os profissionais’, faz sentido que a área de gestão de pessoas tenha dinheiro para promover programas de qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento humano. Se nesta organização o RH não tiver recursos, mas a área de Tecnologia da Informação sim, a empresa está comunicando aos profissionais que, apesar do discurso, o que realmente é valorizado é a tecnologia e não o fator humano.

Também relevante é a **rádio corredor** ou **rádio peão**. As pessoas falam, e muito, sobre qualquer mudança organizacional. A organização divulga as informações e mensagens que apoiam seus interesses por diversos meios de comunicação formais: jornal, reunião, murais, etc. Mas, além dos meios formais, as mensagens também são repetidas (às vezes de forma distorcida) por canais informais de comunicação. Frente a decisões estratégicas, por exemplo, é comum os profissionais fazerem especulações e formarem\transmitirem boatos. Os boatos são importantes porque, dentre outras coisas: i) são indícios daquilo que está passando na cabeça dos profissionais, seus medos e desejos; ii) afetam o comportamento dos trabalhadores, pois geram ideias errôneas sobre o propósito de uma mudança; iii) alteram a predisposição das pessoas a aceitarem ou não uma mudança. Vou citar exemplos de cenários organizacionais e os boatos que afetaram o processo decisório e comprometeram os resultados de decisões. Estes exemplos são relevantes para a compreensão das recomendações práticas, colocadas no final desta unidade

Em um órgão público federal foi lançado um programa de demissão voluntária (PDV). Seu objetivo era estimular a saída dos trabalhadores já aposentados, o que reduziria o custo organizacional, pois os salários no fim de carreira eram muito mais altos do que os de novos servidores. Quando lançado o programa, circulou um boato de que o PDV era uma preparação para o fechamento do órgão naquele estado, e que todo mundo que ficasse seria transferido para Brasília. Os jovens servidores e com filhos em idade escolar não queriam se mudar, por isto muitos prestaram outros concursos, pediram remoção para outro órgão da administração pública ou aderiram ao PDV.

Em uma grande empresa privada um plano de aposentadoria complementar foi proposto para os funcionários. Apesar de ser vantajoso para os indivíduos, pois para cada real que o funcionário guardasse a empresa contribuiria com mais um real para seu fundo, o plano teve baixa adesão. Intrigados com isto, a área de pessoas fez uma pesquisa com aqueles que não aderiram ao plano, e viram que alguns boatos estavam atrapalhando o processo. Um deles era de que os funcionários que aderissem seriam mais caros para a organização e, em caso de demissão em massa, seriam os primeiros a serem escolhidos.

Em uma grande corporação, um novo gestor assumiu a operação de uma unidade com cerca de 400 funcionários. Ele veio de outra área e não era muito conhecido da equipe. Junto com ele veio

um boato: este novo gestor é machista e nenhuma mulher terá chance de progredir na carreira nesta gestão. Coincidência ou não, uma de suas primeiras ações foi demitir uma mulher que estava em cargo de liderança. Para a equipe aquilo foi a confirmação de sua misoginia. As mulheres com melhor formação e resultados passaram a buscar outra oportunidade profissional. O clima de trabalho foi afetado, até porque outros profissionais que tinham preconceito contra mulheres no trabalho ficaram mais à vontade para fazerem comentários e piadas machistas. As mulheres que permaneceram na corporação passaram a, sutilmente, resistir à liderança, pois não se sentiam seguras. O que a equipe não soube é que a demissão da funcionária foi definida antes da chegada deste gestor, e ele tinha um histórico na sua equipe anterior de ser justo e ponderado, muito focado em resultados, sem ter comportamentos preconceituosos contra qualquer minoria.

Por último, o comportamento de **manipulação**, reflete um caráter bastante nocivo da política. Manipular, neste caso, significa realizar uma manobra escusa, visando obter vantagem em algum processo decisório. Existem várias formas possíveis de manipulação. Controlar ou restringir o acesso a informações, por exemplo, pode impedir que outros indivíduos ou grupos participem efetivamente do processo decisório. Negociar com recursos organizacionais visando vantagem própria é outro caso. Se um gestor, por exemplo, negociar com um subordinado menos qualificado um aumento de salário visando aumentar sua base de poder, está colocando seus objetivos pessoais acima dos organizacionais e deturpando o sistema de remuneração da organização. Uma forma mais sutil de manipulação é alguém tentar controlar a decisão controlando os critérios para ela. Por exemplo: haverá alguma promoção e eu quero que meu subordinado seja promovido. Eu busco colocar como critério para concorrer à vaga alguma característica que eu sei que só o meu subordinado tem ou, pelo menos, que sei que seus concorrentes mais fortes não possuem. Entram neste segmento de comportamento político atitudes como mentir ou realizar ataques contra a pessoa. A mentira, neste contexto, é uma distorção da realidade, visando obter vantagem na decisão. O ataque contra a pessoa é uma forma de desqualificar uma ideia, por meio da desqualificação de quem a apresentou. Normalmente os indivíduos que recorrem ao ataque contra a pessoa o fazem por não ter argumentos válidos para derrubar a proposta de outro, então torna a discussão pessoal e desqualifica o profissional, esperando que isto tire a credibilidade de suas ideias.

Com base dos pressupostos da escola política e nos comportamentos políticos dos tomadores de decisão, listo algumas recomendações, visando contribuir para aprimorar o processo decisório em organizações.

1) Busque sempre a conciliação dos interesses de indivíduos, grupos e da organização

Em um processo de mudança é muito comum os indivíduos perceberem rapidamente o que perderam ou podem perder. Se a mudança traz alguma vantagem é necessário que alguém mostre. Por isto, quando é tomada alguma decisão estratégica, faz parte do trabalho do líder mostrar como aquele caminho de ação pode trazer ganhos para a organização, mas também para os indivíduos e equipes. A conciliação dos interesses é a melhor vacina contra comportamentos políticos nocivos. Assim todo o esforço feito para comunicar, conciliar e explicar uma decisão e seu processo decisório acaba revertendo em economia de tempo na implementação, diminuição das resistências e maior facilidade para os resultados serem atingidos. Em função das pressões de tempo para atingir resultados, muitas vezes as organizações esquecem a etapa de divulgar e comunicar, construindo o sentido necessário para que algo novo se torne uma realidade na organização. Quando a conciliação de interesses não é possível (casos de demissão em massa, por exemplo), demonstrar que outros caminhos foram cogitados, mas não são viáveis, ajuda a diminuir as resistências.

2) Busque apoio, patrocínio e forme consensos

Uma das condições muito comuns no processo decisório organizacional é todo caminho de ação implicar no abandono de outras possibilidades. É importante tanto no processo de decisão de qual caminho, quanto em sua implementação, que profissionais e equipes estejam comprometidos verdadeiramente com aquela escolha. Para que isto seja possível, líderes e profissionais devem se engajar ativamente na construção de apoio e bases de consenso. Converse com as pessoas antes, durante e depois de tomada a decisão. Explique e convença. Mostre que a participação daquele interlocutor (profissional ou equipe) é fundamental para a decisão dar certo. Escute as queixas. Apesar de muitas vezes imaginarmos que os grandes executivos gastam a maior parte de seu tempo em profundas análises matemáticas de uma massa enorme de dados, estudos mostram que eles investem a maior parte de seu tempo em diálogos com grande quantidade de interlocutores, internos e externos à organização. A formação de consenso suficiente para a ação é fundamental para que a decisão se torne uma realidade organizacional e nenhum esforço para esta construção é desperdício.

3) Identifique os mecanismos de poder e os indivíduos poderosos

Como o poder nem sempre é bem representado pela estrutura de cargos, é importante conhecer os indivíduos que, realmente, detêm poder. Isto é percebido pela influência do indivíduo junto a uma equipe de trabalho ou às lideranças. Se o João, que não tem cargo de liderança, é capaz de influenciar fortemente a opinião de todo o grupo ou do gestor do grupo, o João é um indivíduo poderoso. Conhecer a distribuição e concentração do poder facilita muito o processo decisório. Em casos de mudança, por exemplo, chamar o João e dar a ele o contexto que gerou a necessidade

de mudança, quais alternativas estão sendo consideradas e o que pode acontecer se a decisão for equivocada, auxiliará toda a equipe a participar com propriedade do processo decisório e aderir à alternativa escolhida. Conhecer os mecanismos de manutenção do poder também é importante. Em algumas corporações, o conhecimento técnico é muito valorizado e se transforma em poder. Em outras, são as características pessoais (por exemplo, ser calmo e ponderado) que formam a base de poder informal na organização. Conhecer estes mecanismos auxilia a aumentar a influência dos profissionais junto a equipes de trabalho e seu poder em processos de tomada de decisão. Identificar os indivíduos poderosos e os mecanismos de poder em uma organização ou grupo, é um meio eficaz de aumentar a chance de um processo decisório dar certo.

4) Forme coalizões e alianças

A construção de alianças é importante no contexto de tomada de decisão em organizações. Investir para formar parcerias e alianças que favorecerão a aceitação de suas ideias é algo que, em médio prazo, pode fazer diferença em sua capacidade de contribuir na resolução de problemas organizacionais. Existem coalizões estáveis e transitórias. As mais permanentes são aquelas calcadas em visões e valores semelhantes entre indivíduos, ou até mesmo por características, como formação profissional (nós, os engenheiros), cargo (nós, os líderes de produção), atividade (nós, do marketing), ou características demográficas (nós, mulheres). Estas coalizações são mais visíveis no tecido organizacional, e a pessoa que conduz um processo decisório deve estar atento a elas. Já as coalizões transitórias são mais difíceis de serem percebidas e exigem maior cuidado. Às vezes os profissionais se agrupam contra ou a favor de alguma causa em comum e usam o coletivo para defender suas ideias. Por exemplo: em uma organização de informática de médio porte, a equipe técnica se dividiu frente à seguinte decisão: vamos continuar vendendo nosso software próprio ou vamos comercializar o produto de um grande *player* mundial? Apesar das análises mercadológicas indicarem um esgotamento para a solução própria, a maioria dos profissionais gostava do produto em que trabalhavam já há sete anos. Na percepção deles, era um desperdício de milhões de linhas de programação passar a vender outro ERP. Se o gestor da empresa fosse contra todo o grupo, poderia haver aumento da rotatividade, desgaste com a equipe ou resistência com o novo produto. Sabendo disto, a posição do gestor foi tentar desfazer a coalizão, para convencer os profissionais aos poucos. Como ele fez isto? Pagou para os técnicos mais resistentes uma formação no novo produto, promoveu visitas técnicas em empresas que tinham o produto instalado, incentivou a certificação de todos na nova ferramenta, tudo isto antes de ser definitivamente tomada a decisão. Quando diversos profissionais já haviam “se encantado” com a nova ferramenta e rompido a coalização contrária, o assunto passou a ser debatido mais intensamente e a decisão implementada. Este cuidado permitiu que a empresa mudasse radicalmente sua forma de atuar no mercado, minimizando a resistência dos profissionais e preservando seu capital intelectual.

5) Garanta o acesso às informações

As características da liderança influenciam como e se os jogos políticos serão utilizados. É sabido que líderes centralizadores, que não compartilham as informações e poder, estimulam comportamentos políticos prejudiciais aos resultados, como a manipulação. O recomendado para estimular os comportamentos políticos positivos (alianças, formação de consensos) e minimizar os prejudiciais (manipulação em todas as suas formas), é garantir o maior acesso possível às informações. Organizações que tratam todas as informações concorrenciais e mercadológicas como segredos de Estado, estimulam o comportamento especulativo e os boatos. Nestes contextos, os indivíduos e grupos preencherão com sua imaginação as lacunas informacionais. O grande risco é que a informação imaginada seja conflitante com os objetivos do processo decisório. Já em um ambiente onde os indivíduos têm acesso às informações necessárias para compreender e participar dos processos decisórios, estratégias como manipulação e geração de boatos são enfraquecidas. De forma geral, líderes que empoderam seus subordinados apresentam melhores resultados organizacionais e melhores processos decisórios.

PARA SABER MAIS SOBRE A POLÍTICA NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

- Acho este artigo uma das coisas mais bacanas já publicadas no Brasil sobre política e processo decisório em organizações: BIN, Daniel; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 35-56, 2007.

- Hollywood adora política, então fica fácil recomendar bons filmes que ilustram a relação entre os comportamentos políticos e o processo decisório: *Ponte dos Espiões* (Steven Spielberg, 2015); *Obrigado por Fumar* (Jason Reitman, 2005); *A Vida de David Gale* (Alan Parker, 2003); *Um Grito de Liberdade* (Richard Attenborough, 1987); *Todos os Homens do Presidente* (Alan J. Pakula, 1976).

UNIDADE 4: FERRAMENTAS E SISTEMAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

O percurso feito nas três unidades anteriores nos permite algumas inferências ou afirmações sobre o processo decisório em organizações:

- A forma como são tomadas e implementadas as decisões são relevantes para a construção dos resultados organizacionais.
- Apesar de representar uma importante faceta da atividade de profissionais e gestores, pouco treinamento sobre o tema é associado à nossa formação profissional.
- Quando decidimos nossa racionalidade se afasta do ideal, pois o conhecimento que acessamos é imperfeito e não temos capacidade cognitiva de conhecer as consequências futuras de nossas ações, nem de imaginarmos todas as possibilidades de ação frente a um problema.
- Vários aspectos administrativos da organização (estrutura, recompensas, dentre outras) afetam a forma como decidimos.
- Vieses e heurísticas são comuns no processo de tomada de decisão e acompanham todas as suas etapas. Necessitamos de uma postura informada e vigilante para minimizar sua ocorrência.
- Em nossas decisões muitas vezes seguimos um processo naturalístico, onde simulações mentais vão permitir que decisores experientes tomem decisões acertadas a partir de informações escassas e alta pressão de tempo e risco.
- A política é um componente relevante do processo decisório em organizações e afeta a forma como grupos e indivíduos procedem, bem como os resultados da decisão.

Mesmo levando em consideração todas estas afirmações, há um espaço considerável para aprimorar como processos decisórios ocorrem em empresas reais. Uma das formas de promover esta melhoria é utilizar ferramentas ou sistemas de apoio à tomada de decisão. Estes temas serão apresentados nas seções a seguir.

4.1 FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO

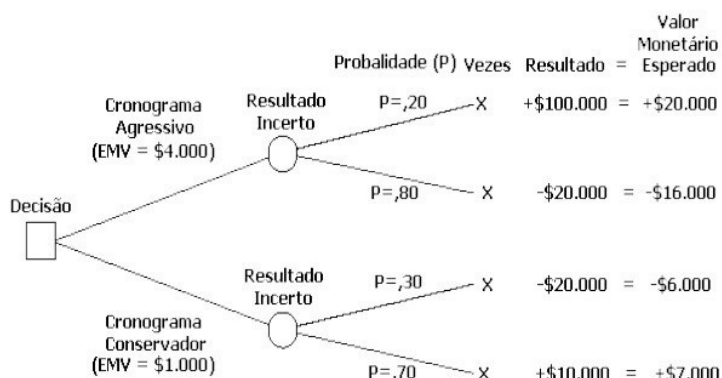
As ferramentas de apoio à decisão têm o objetivo de auxiliar os decisores a escolher a melhor alternativa em condições de certeza ou incerteza e com objetivos múltiplos. Para discriminar a

ferramenta de análise mais adequada, cabe então uma avaliação prévia do ambiente e tipo de decisão.

Afirmar que uma decisão é tomada em **condição de certeza**, implica avaliar que as condições prévias (o que vamos fazer ou podemos fazer) são pouco problemáticas (já foi escolhida a alternativa de ação) e as consequências possíveis são conhecidas. Nestes casos, avaliar a alternativa de ação é muito associado a sua possibilidade de retorno financeiro para a organização. Para isto os decisores costumam usar ferramentas de análise de resultado como cálculo do ponto de equilíbrio e do valor presente líquido associado ao investimento a ser realizado. Estes indicadores e cálculos serão debatidos em profundidade no próximo módulo do curso: ‘Gestão Estratégica das Finanças Organizacionais’.

Já as avaliações de alternativas em condições de incerteza são mais problemáticas. Elas demandam uma reflexão sobre as possíveis consequências das ações organizacionais, mesmo na ausência de indicadores claros dos resultados a serem associados a cada ação. Neste cenário, ferramentas de gestão da qualidade (diagrama de ishikawa, por exemplo) e árvores de decisão, auxiliam os decisores a responderem perguntas básicas como: i) quais são as incertezas? ii) quais os resultados possíveis? e iii) quais as probabilidades de ocorrência de cada resultado?

A árvore de decisão é a representação gráfica do ambiente de decisão, suas alternativas de ação e os resultados possíveis para cada ação escolhida. Por meio de sua análise, as incertezas são conhecidas e o decisor pode fazer uma decisão mais informada. Muitos modelos são possíveis para uma árvore de decisão, mas em geral, quadrados representam decisões e círculos representam eventos incertos. Dos círculos saem os ramos (arcos) que representam as possibilidades de ação, onde consta seu custo e redundam em possíveis resultados. De posse da possibilidade de ocorrência de cada resultado, é possível calcular o melhor percurso, ou seja, a escolha ótima a ser feita. Como exemplo, observe a figura 04.



fonte: http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/images/fig_1105.gif

As ferramentas apresentadas até o momento se referem a decisões com um único objetivo: maximizar o retorno financeiro de uma decisão. Porém, em organizações reais é comum a ocorrência de decisões que precisam atender simultaneamente **a múltiplos objetivos**, às vezes até conflitantes entre si. Nestes casos o método de ponderação por pesos e o método da troca justa são mais recomendados.

O método de ponderação por pesos é utilizado quando tenho ‘n’ possibilidades de ação e nenhuma delas, a priori, é melhor em todos os objetivos ao mesmo tempo. Desta forma, preciso ponderar os critérios para poder escolher a melhor alternativa. Isto é feito atribuindo peso a cada um dos objetivos da decisão e depois avaliando as alternativas. Apesar de trabalhar com números e percentuais, observe que a ferramenta pode conter um grande viés qualitativo na ponderação realizada. O exemplo abaixo se refere à escolha de um novo imóvel para residir; nele foram definidos cinco critérios ou objetivos e cada um dos critérios recebeu um peso (5 muito importante a 1 pouco importante). A seguir o imóvel foi avaliado com notas de um a cinco em cada critério (1 ruim a 5 excelente) e seus resultados calculados.

Critério	Preço	Localização	Área	Segurança	Beleza	Total
Peso	4	5	3	4	2	
Imóvel A	2	4	3	4	3	59
Imóvel B	4	3	5	3	3	64
Imóvel C	2	3	4	3	5	57
Imóvel D	2	5	2	5	4	67

O método de troca justa é semelhante ao de ponderação por pesos, mas ocorre antes ou no decorrer da avaliação uma reflexão sobre os critérios (objetivos a serem atendidos) e as notas atribuídas. Critérios onde os resultados são idênticos ou parecidos são eliminados. Notas podem então ser modificadas em acordo com os interesses dos participantes, de forma que a solução seja mais semelhante ao entendimento de todos os envolvidos. Para ilustrar, vamos voltar ao exemplo da compra do imóvel. No exemplo anterior, o imóvel com maior pontuação foi o imóvel D, menor e mais caro, porém seguro, bem localizado e bonito. Os compradores podem olhar as pontuações e verem que o critério segurança pode ser retirado, por exemplo, pois todos os imóveis tiveram pelo menos 3 neste item, então todos são seguros. Retirando este critério, o imóvel B passa ser a melhor escolha, como no exemplo abaixo. Muito cuidado deve ser utilizado neste momento, para que participantes mais persuasivos não corrompam o processo de atribuição de notas e pesos^{lviii}. De toda forma, assim como no método anterior, o processo aumenta a racionalidade por permitir

melhor identificação dos múltiplos objetivos, porém seria equivocado dizer que sua aplicação é isenta de julgamentos subjetivos.

Critério	Preço	Localização	Área	Segurança	Beleza	Total
Peso	4	5	3	0	2	
Imóvel A	2	4	3	0	3	43
Imóvel B	4	3	5	0	3	52
Imóvel C	2	3	4	0	5	45
Imóvel D	2	5	2	0	4	47

As ferramentas apresentadas podem ser utilizadas isoladamente ou como módulos de sistemas de apoio à tomada de decisão. Então, na próxima seção vamos refletir um pouco sobre como a tecnologia da informação (TI) pode ser associada ao processo decisório organizacional.

4.2 SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

A TI é fundamental para a gestão de organizações. Impensável hoje lidar com a grande gama de informações existentes sem o auxílio de sistemas que as organizem em conteúdo relevante para a tomada de decisão. Mesmo que até cerca de uma década atrás os sistemas mais integrados e complexos para a gestão de organizações fossem mais associados a empresas de grande porte, o que vemos hoje é sua presença massiva em organizações de todos os portes e setores.

Existem diversos tipos de sistema, mas dado o escopo de nosso curso falaremos de apenas dois: o sistema de informações gerenciais (SIG) e os sistemas de apoio à tomada de decisão (SAD). Como o nome sugere, o SIG coleta e processa informações para que os gestores possam fazer análises a partir de dados de todas as áreas da organização. O próprio processamento já auxilia na tomada de decisão, por permitir a identificação de regularidades e necessidades de melhoria. Relatórios analíticos de produção ou vendas, por exemplo, podem subsidiar decisões sobre como enfrentar gargalos de produção ou auxiliar na delimitação do público-alvo de cada linha de produto. Já o SAD, além do processamento das informações para construção de conhecimento consolidado, efetua as análises lógicas para dar suporte à escolha da melhor alternativa. O SAD é desenhado para resolver um problema decisório a partir de uma forma de análise específica, indicando ao final do processamento a melhor opção em acordo com os parâmetros delineados.

Múltiplas aplicações podem ser pensadas para o SIG e SAD, desde decisões operacionais (quanto vou produzir, qual rota de entrega devo fazer), táticas (como vou planejar a produção neste mês ou quais as promoções de venda mais indicadas neste momento), até estratégicas (qual a melhor

forma de gerenciamento da cadeia de suprimentos ou de formatação da distribuição de meu produto até o consumidor). Para melhorar o uso em organizações, estas funções (SIG e SAD) podem estar integradas em um ERP (*enterprise resources planning*), permitindo a construção de conhecimento consolidado e tomada de decisão sem a necessidade de duplicação da informação. Nos ERP's mais vendidos atualmente, o SAD é apresentado como o módulo de inteligência de negócios e é bastante comum sua caracterização como módulos que coletam e sistematizam as informações, oferecendo ferramentas analíticas que auxiliam os gestores a tomar decisões^{lix}.

É possível dividir os SAD em dois tipos: aqueles baseados em análise e consolidação de dados e aqueles pautados por modelagem^{lx}. Sistemas do primeiro tipo são capazes de procederem análises e estabelecerem padrões não perceptíveis sem o uso de ferramentas de TI. Seus processos mais comuns são o processamento analítico em tempo real (OLAP da expressão em inglês *on-line analytical processing*), e a mineração de dados (datamining). O OLAP habilita a organização a estratificar as informações em acordo com dimensões de interesse, mesmo na presença de uma grande massa de dados. Motivos de devolução por região e por produto, por exemplo, podem permitir a identificação de padrões e necessidades de ação. Já o datamining busca padrões já existentes nos dados e permite a identificação de relações não previstas pela organização. Compras casadas, relação entre pesquisa e compra, gênero e comportamento de devolução de produtos, por exemplo, podem ser deduzidas pelo sistema, mesmo na ausência de uma busca com estes parâmetros específicos pela organização. SAD's desta ordem (baseados na análise e consolidação dos dados) costumam ser empregados nas fases iniciais do processo decisório, para definição de problemas e alternativas, por exemplo.

Já os SAD de segundo tipo (aqueles pautados por modelagem) são empregados nas fases mais finais do processo decisório, pois com base em modelos matemáticos, realizam o processamento para identificação das alternativas mais adequadas para resolução do problema identificado. Existem diversos métodos para tal processamento, como processo de análise hierárquica, programação linear, diagramas de influência, árvore de decisão (lembram?), metodologias multicritérios, dentre outros.

Frente aos múltiplos tipos e propósitos dos SAD's, é útil refletir sobre a fase do processo decisório e os SAD's. Tal relação é apresentada no quadro 02.

Quadro 02: Relação entre a fase do processo decisório e SAD's

Fase do processo decisório	Tecnologia da Informação associada
Definição de problema	Relatórios gerenciais do SIG e SAD de processamento de dados (OLAP e dataming)
Busca de alternativa	Check list em bancos de soluções, relatórios gerenciais do SIG e SAD de processamento de dados (OLAP e dataming)
Definição de objetivos	Análise de concorrência e mercado (bancos de dados, benchmarking), relatórios gerenciais do SIG e SAD de processamento de dados (OLAP e dataming)
Resolução	SAD apropriados para análise e modelagem com ferramentas de pesquisa operacional, estatística, metodologias de decisão multicritério, simulações, entre outros.

Fonte: adaptado de CAMARGO Jr.; FAÇANHA, 2011, p. 232.

Frente ao conteúdo discutido nesta apostila, é possível afirmar que para decidir adequadamente o gestor precisa ter uma postura integrativa, ciente de seus limites de racionalidade, da relevância de processos naturalísticos e políticos, mas também buscar ampliar a racionalidade do processo por meio de ferramentas e sistemas que apoiem a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, Max H. The study of ‘real’ decision making. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 14, n. 5, p. 353-355, 2001.
- BEACH, Lee R.; CONNOLLY, Terry. **The psychology of decision making: people in organizations**. London: Sage Publications, 2005.
- BROCKHAUS, Robert H. Risk taking propensity of entrepreneurs. In: **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management, 1976. p. 457-460.
- CAMARGO Jr., Alceu Salles; FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira. **Sistemas de Apoio à Decisão**. In: YU, Abraham Sin Oih. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011. Cap. 09, p. 223-251.
- CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, W. G. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p.749–778, 2004.
- CESNA, Monique; MOSIER, Kathleen. Using a prediction paradigm to compare levels of expertise and decision making among critical care nurses. In: MONTGOMERY, Henry; LIPSHITZ, Raanan; BREHMER, Berndt (Eds.). **How Professionals Make Decisions**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005. Cap.7, p. 107-117.
- DEW, Nicholas et al. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.
- DEWEY, John. **How we think**. Mineola: Dover Publications, 1997.
- EISENHARDT, Kathleen M.; BOURGEOIS III, L. Jay. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.
- EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.
- ESSER, James K. Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 73, n. 2, p. 116-141, 1998.
- ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros et al. Estilos Cognitivos e intenção de uso dos sistemas de informação. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 2, 2011.
- FERREIRA, J. M. ; RAMOS, S. C. ; SCHERNER, M. L. T. **Raciocínio Analítico: o caminho para o senso crítico**. 01. ed. São Paulo: Atlas, 2010. v. 01. 112p .
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANELLA JR., A. A. **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards**. New York: Oxford University Press, 2009.
- FLACH, John M. Mind the gap: a skeptical view of macrocognition. In: SCHRAAGEN, Jan M.; MILITELLO, Laura G.; ORMEROD, Tom; LIPSHITZ, Raanan (Eds.). **Naturalistic decision making and macrocognition**. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2008. Cap. 02, p. 27-40.
- GIBBUS, Petra; VERMEULEN, Patrick A. M.; DE JONG, Jeroen P. J. Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 7, n. 1, p. 74-91, 2009.

GORE, Julie *et al.* Applications for naturalistic decision making. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 88, n. 2, p. 223-230, 2015.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HAMMOND, Kenneth R. *et al.* Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. **IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics**, v. 17, n. 5, p. 753-770, 1987.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Editora Objetiva, 2012.

SARASVATHY, Saras D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

KLEIN, Gary A. A Recognition Primed Decision (RPD) Model of rapid decision making. In: KLEIN, Gary A. *et al.* **Decision making in action: models and methods**. Norwood: Ablex Publishing Corporation, 1993. Cap. 6, p. 138-147.

KLEIN, Gary A. **Sources of power: how people make decisions**. Cambridge: The MIT Press, 1999.

KLEIN, Gary A.; CALDERWOOD, Roberta; CLINTON-CIROCCO, Anne. **Rapid decision making on the fire ground** - Technical Report. Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1988.

LINDBLON, Charles E. The science of "muddling through". **Public Administration Review**, vol.19, n. 2, p 79-88, 1959.

LIPSHITZ, Raanan *et al.* A welcome dialogue — and the need to continue. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 14, n. 5, p. 385-389, 2001.

MARCH, James; SIMON, Herbert. **Organizations**. 2nd Edition. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

MEHRABI, Rosa; KOLABI, Amir M. Investigating effect of entrepreneur's personal attributes and cognitive heuristics on the quality of entrepreneurial strategic decision making. **Global Business and Management Research: an international journal**, v. 4, n. 2, p. 178-192, 2012.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORET, Andre. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, H. O Trabalho do Gerente. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 46-58.

NUTT, Paul C. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n.3, p. 414-450, 1984.

PATEL, Vimla L.; KAUFFMAN, David R.; AROCHA, Jose F. Emerging paradigms of cognition in medical decision-making. **Journal of Biomedical Informatics**, v. 35, n. 1, p. 52-75, 2002.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v.19, n.2, p.135-151, 1974.

POOLE, Marshal S.; VAN DE VEN, Andrew H. Empirical methods for research on organizational decision-making process. In: NUTT, Paul C.; WILSON, David C. (Eds.) **Handbook of decision making**. West Sussex: Wiley, 2010. Cap. 20, p. 543-580.

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

RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

RECHE, Alda Yoshi et al. Análise do módulo de qualidade em sistemas erp aplicáveis à indústria moveleira. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 12, n. 2, p. 33-57, 2015.

RODRIGUES, Fabiano; RUSSO, Rosária de F. S. M. **Heurísticas e Vieses**. In: YU, Abraham Sin Oih. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011. Cap. 4, p. 79 – 107.

ROSEN, Michael A. et al. Expertise and naturalistic decision making in organizations: mechanisms of effective decision making. In: HODGKINSON, Gerard P.; STARBUCK, William H. (Eds.) **Oxford handbook of organizational decision making**. New York: Oxford University Press, 2008. Cap. 11, p. 211-230.

SANTOS, Joaquim Rocha dos. **Métodos de análise**. In: YU, Abraham Sin Oih. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011. Cap. 4, p. 79 – 107.

SCHRAAGEN, Jan M.; KLEIN, Gary A.; HOFFMAN, Robert R. The macrocognition framework of naturalistic decision making. In: SCHRAAGEN, Jan M.; MILITELLO, Laura G.; ORMEROD, Tom; LIPSHITZ, Raanan (Eds.). **Naturalistic decision making and macrocognition**. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2008. Cap. 01, p. 3-27.

SHAPIRA, Zur. On the implications of Behavioral Decision Theory for managerial decision making: contributions and challenges. In: HODGKINSON, Gerard P.; STARBUCK, William H. **The Oxford handbook of organizational decision making**. USA: Oxford University Press, 2008. Cap. 15, p. 287-304.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 1. ed. New York: Macmillan Co., 1945.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SOUZA, Willy Hope; SHIBATA, Inácio Hideo. **Decisões políticas**. In: YU, Abraham Sin Oih. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011. Cap. 6, p. 131-164.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2004.

YU, Abraham Sin Oih. **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.