Processos Decisórios

Aula 1

Prof. Henrique José Castelo Branco

Prof. Paulo Castro

Conversa inicial

Nesta aula, estudaremos sobre processo decisório com vistas à história da decisão humana. Como estudantes de cursos de Gestão, estamos nos preparando para ocupar boa parte de nosso tempo e atenção decidindo.

Decidimos com frequência. Em situações cotidianas, em momentos inéditos, sobre questões simples ou complexas, sozinhos ou em grupo. Tanto na vida pessoal quanto social ou profissional temos de decidir com muita informação, pouca informação ou mesmo informação nenhuma. Acertamos, erramos, ficamos na mesma, enfim, somos mesmo seres que, preparados ou não, decidimos com alta frequência. A questão é: **temos decidido bem?**

Esse processo passa por um conhecimento prévio sobre o que é decidir. Quanto mais domínio tivermos sobre esse assunto, maior tende a ser nossa competência em tomar boas decisões de maneira rápida e com melhores efeitos. Nesta aula, estudaremos os conceitos e características principais do processo decisório para que seja construída base necessária de conhecimento nesse assunto.

Vamos à aula!

Contextualizando

O ser humano tem uma história bastante tumultuada, na qual se podem perceber boas e más escolhas em seu desenvolvimento. Algumas causaram malefícios de grande repercussão, atingindo boa parte do planeta. Outras foram decisivas para a evolução e melhoria das condições de vidas das pessoas. Essas escolhas passaram pelo que se pode chamar de **processo decisório**, ou seja, antes de ela ser apresentada e implantada, passou por alguns momentos nos quais se caminhou na direção dessa escolha, seja por meio de informações tangíveis e racionais, seja por meio de sensações e intuições. O fato é que a humanidade depende das escolhas que fazemos.

No mundo empresarial, essa verdade também está presente. Ao atuar no mercado, todas as organizações – públicas, privadas ou do terceiro setor –

desenvolvem ações que repercutem nas demais e vice-versa. Estamos em uma grande rede, na qual, cada vez mais, os impactos são sentidos por todos. Portanto, uma organização ao decidir por um caminho poderá criar oportunidades e/ou ameaças às demais. Isso pode ser algo que foi feito de modo deliberado ou não. Essa ação pode ter sido estruturada dentro da maior ética, legalidade e moralidade ou não ter nenhuma dessas características. As escolhas são não somente decisões de caráter pessoal podem ser também de ordem social, ambiental, política e/ou econômica.

A disciplina de Processo Decisório está estruturada dentro do princípio de interdisciplinaridade, portanto, tenderá a orientar suas abordagens para integrá-la com as demais disciplinas da Unidade Temática de Aprendizagem – UTA. Portanto, gestão de conflitos, técnicas de negociação, aspectos de liderança e *coaching*, bem como as questões éticas e de caráter étnico raciais tenderão a aparecer de modo intenso no decorrer das aulas.

Tema 1: História do processo decisório

Para Melo (2011) a palavra **decisão** é formada pelo prefixo *de* (prefixo latino que significa parar, extrair, interromper) anteposto à palavra *caedare* (que significa cindir, cortar). Em sua essência, decidir é **parar de cortar** ou **deixar fluir**.

Toda vez que **surge mais de um caminho a seguir,** é acionado um processo de decisão. É preciso escolher para continuar o fluxo. Assim, toda decisão é uma interrupção de fluxo. Ao decidir, o fluxo é retomado. A não decisão implica em gerar estagnação. E em um mundo dinâmico, boa parte das coisas que ficam paradas se tornam menos relevantes.

O ser humano é um amante da mudança. Por isso, acredita-se que as mudanças são elementos inevitáveis, por isso, a preocupação tornou-se agente das mudanças para que essas lhes favorecessem. Para ser esse agente, para direcionar ou moldar, a humanidade dependeu da obtenção de informações que dessem base para esse direcionamento. Nos primórdios, essas informações vinham de fontes místicas, como livros de adivinhações, fontes mitológicas e consulta a oráculos. Pouco se sabia do funcionamento da natureza, física,

química, biologia etc. E isso, quando era mais bem entendido ou observado por alguns poucos, os tornava “mágicos”, detentores de poderes e magia, passando a serem pessoas que deveriam ser consultadas para decisões.

Esses magos foram substituídos até o século XV tanto pelo Estado quanto pela religião. Elas foram as grandes balizadoras das decisões humanas, em especial, no ocidente. Melo (2011) nos revela que a partir dessa época surgem movimentos científico/racionalistas que começaram a gerar um contraponto ao fator místico, tornando o processo decisório cada vez mais racional e quantitativo.

A humanidade, ao orientar decisões por meio de fontes místicas, tinha poder ínfimo de interferência perante a natureza e os acontecimentos, por isso, seu papel era mais passivo e de “vítima” das circunstâncias. Então, surge o conceito de risco, pois correr risco não é um destino, e sim uma opção. A própria origem da palavra **risco** deriva do italiano antigo *risicare*, que significa “ousar”. Podemos inferir que buscar agir em prol do futuro é ousar sobre o desconhecido ou, pelo menos, para o não totalmente conhecido. Ser ousado é parte da essência humana. Correr risco, ousar, tentar são ações que atraem o ser humano a ponto de poder dizer que somos “viciados” em risco. Prova disso é o sucesso dos jogos na história do homem. Principalmente dos jogos de azar. Há indícios de jogos de azar em pirâmides de mais de cinco mil anos de idade.

Até o Renascimento, a percepção da humanidade era muito baseada na sorte e ocorrência de eventos aleatórios, por isso, a essência das decisões era o **instinto**. A contar com um sentimento sem base racional ou com base em crenças e fontes mágicas, as pessoas faziam escolhas em busca da obtenção de um futuro melhor. Lembre-se: até aquele momento da sociedade humana, a subsistência era o grande fator chave da ação humana.

Entretanto, houve acontecimentos que começaram a mudar essa realidade e, de acordo com Bernstein (1996), o mais representativo foram as cruzadas. Elas foram um verdadeiro choque cultural sísmico, que aconteceu quando ocorreu o contato e convívio das culturas ocidentais com as orientais, em especial, com os árabes.

Os árabes tinham uma sofisticação intelectual bem superior a presente na

cultura europeia. Eles já dominavam, por exemplo, o uso do sistema de numeração hindu – assimilado quando invadiram a Índia –, que lhes possibilitou avanços tanto na erudição quanto na pesquisa científica e experimentação. Na mão dos árabes, esses algarismos transformaram a matemática e a medição em astronomia, navegação e comércio. Porém, no ocidente, ainda se usava os precários e limitados algarismos romanos.

Quando os primeiros ocidentais tiveram contato com os conhecimentos matemáticos dos árabes e os trouxeram para a realidade e demandas europeias, começou uma verdadeira revolução. Foi nessa época que surgiu a contabilidade comercial, o cálculo da margem de lucro, o câmbio das moedas, conversões de pesos e medidas, cálculo dos juros etc.

À medida que novos conhecimentos eram compartilhados e incorporados no dia a dia das pessoas, eles passavam a ser utilizados nos processos decisórios. Pensar que o uso de amostragem e cálculo de probabilidades só veio a se tornar real por volta de 1700, nos alerta para o quanto realmente foi difícil para a humanidade alcançar o atual grau de sofisticação em tomadas de decisão. Somente entre 1700 e 1900 se viveu o processo de estruturação real dos conceitos que se usa atualmente no processo racional de tomada de decisão. A influência do “quem decide” passa a ser elemento chave, uma vez que tal decisão depende muito do grau de aversão ou adesão ao risco do decisor. Afinal, “**onde um vê tempo bom, o outro vê tormenta**” (Bernstein, 1996, p. 109).

As pessoas são o centro do mundo da decisão. Por mais que se incrementem tecnologias, metodologias e cientificidade ao processo de decidir, sempre haverá o fator humano interferindo nesse processo, portanto, não será apenas a lógica a comandar o desenrolar das decisões. Muitos fatores emocionais, instintivos e até mesmo contrários à lógica e razão irão entrar em cena ao solicitar espaço para fazer parte do decidir.

A última fase da história, desenvolvida a partir do século XX, foi permeada por uma maior presença da intuição no processo decisório – altamente determinado pela razão a contar da evolução da matemática, estatística e métodos racionais de redução de incerteza e risco. Foi um momento de nítida

crítica à crença de que o processo decisório com base em processos racionais é suficiente e adequado para balizar a ação de decidir.

Essa brincadeira de “cabo de guerra” entre a racionalidade e a intuição tem sido praticada em toda a história da tomada de decisão e não se trata de aderir a uma e largar a outra ou vice-versa, mas sim de aprender a decidir usando ambas, na intensidade e forma que se mostrar mais adequada ao contexto da decisão. Sempre haverá incerteza perante problemas complexos. Ter “fé cega” nos computadores e sistemas acreditando que eles têm a resposta certa é descobrir que o computador simplesmente **substitui os oráculos** a quem as pessoas recorriam nos tempos antigos para se orientar na administração do risco e tomada de decisões.

Tema 2: Conceitos, tipos, estilos, etapas e níveis de tomada de decisão

Decisões são tomadas desde o primeiro segundo de nosso dia até fecharmos os olhos para nosso sono. Vivemos em um infindável vendaval de decisões. Algumas triviais, outras mais exigentes e algumas que até tiram nosso sono. Portanto, não dá para dizer que isso é algo que desconhecemos, mas também não podemos dizer que somos especialistas em decisão, pois, nesse caso, nem sempre a experiência vivida é suficiente para nos tornarmos bons decisores. Em vários aspectos, essa tomada de decisão carece de elementos que vão além da experiência e vivência.

Duro (1998) busca conceituar decisões apontando duas versões. Na primeira, decidir significa *optar*, na segunda, *matar*. Em termos de opção, ele diz: qualquer situação que pede uma decisão haverá ganhos e perdas, ou seja, se ganhará em alguns aspectos e se perderá em outros. É muito difícil falar em decisão ótima, na qual só se ganha. Para esclarecer isso, ele relaciona ao ato de optar com o balanceamento entre custos e benefícios. A opção será a que apresentar maior saldo de deles, considerando os custos relacionados. Para cada um dos lados, há fatores idênticos a serem verificados: sobrevivência; segurança; afeto; ego; autorrealização. Ao fazer o cruzamento desses fatores tanto em termos de custos quanto de benefícios, alcançará a percepção da

melhor opção. Na segunda versão – a que associa decidir com matar –, entende-se que ao escolher uma forma de decidir está matando todas as demais formas possíveis de se decidir.

A base das decisões está centrada no sistema de crenças do decisor. Elas dão base racional à decisão, enquanto os valores são pessoais e emocionais. A conclusão é: há fatores importantes do processo decisório que são de ordem **externa**, ou seja, são informações que podem ser tratadas, quantificadas e organizadas para apoiar o processo cognitivo de decidir. E há também fatores **internos**, nem sempre conscientes, que se somam ao processo cognitivo em busca da melhor decisão.

Quadro 2.1 – Tipos de decisões

Tipos de decisões
Há uma diferenciação entre as decisões mais básicas, repetitivas e previsíveis, presentes em maioria no nível **operacional** de uma organização; as **administrativas** definem recursos, fluxos – processos, informações etc. –, canais, compra, treinamento, financiamentos etc.; e as **estratégicas** que envolvem a busca do equilíbrio entre empresa e ambiente, definição de objetivos e metas, definições maiores e outras que tem como características serem repetitivas e pouco “visíveis”, ou seja, demandam muita atenção e análise para serem percebidas, analisadas e decididas. Ansoff (1991) nos lembra que, quanto mais alto na escala organizacional, maior a diversidade (e complexidade) e responsabilidade, ou seja, é justamente nos níveis mais altos das organizações que encontramos as decisões mais estratégicas, aquelas que serão o “norte” de tudo que será feito tanto agora quanto nos próximos anos. Esse é o tipo de decisão que não admite muito improviso, amadorismo e tentativa e erro. Essas são as decisões que fazem a diferença, o diferencial e o sucesso dos empreendimentos. Lógico, que sem desprezar as decisões de cunho administrativo e operacional.

Russo (2002) nos orienta que as etapas de uma boa tomada de decisão passam por: **quadros, reunião de inteligências, obtenção de conclusões e**

aprendizado pela experiência. As duas primeiras etapas são “expansivas” e as duas últimas “convergentes”, ou seja, nas duas primeiras, abrimos o foco para enriquecer a percepção e análise, nas demais, obtemos foco, e não somente concluímos (decidimos) bem, mas aprendermos com a experiência. Assim, o autor nos mostra que de acordo com suas pesquisas gastamos menos tempo do que devíamos na formação de quadros e efetivação de aprendizagens e mais tempo do que o adequado na reunião de inteligências e obtenção de resultados. Em outras palavras, abrimos mão do tempo na definição mais clara dos problemas e sistematização das aprendizagens e gastamos muito tempo discutindo e tentando concluir, ou seja, decidir.

Quadro 2.2 – Enfoques das decisões no tempo

Enfoque das decisões no tempo
Ansoff (1991) nos orienta que os enfoques em termos das decisões nas organizações têm variado no decorrer do tempo. De acordo com ele, temos a seguinte evolução: **1ª metade do século XX** – foco nas atividades **operacionais** (demanda crescente; tecnologia estável; preferências do consumidor alterando lentamente); **2ª metade do século XX** – foco nas atividades **estratégicas** (ambiente tumultuado e mutável; demanda em saturação); **hoje** – focar tanto nas atividades **operacionais** como nas **estratégicas** (as estruturas operacionais e estratégicas são diferentes e opostas. A coexistência e cooperação entre elas é primordial).

Quando “enquadramos” um problema, na verdade, estamos fazendo algum tipo de simplificação, pois não conseguimos lidar com o volume e complexidade real das informações do ambiente. Nos concentramos em algumas coisas e ignoramos outras. Mas é bom lembrar que nenhum enquadramento é capaz de sozinho revelar todo o panorama. Qualquer quadro é uma perspectiva limitada e particular, capaz inclusive de distorcer o que vemos. Sempre teremos de decidir com “sombras”, ou seja, com partes às quais não temos uma visão clara.

Quadro 2.3 – Etapas de solução de problemas

Etapas de solução de problemas
Versão "clássica": percepção da necessidade de decisão ou oportunidade (descoberta); formulação de linhas alternativas de ação; avaliação das alternativas quanto às suas respectivas contribuições; escolha de uma ou mais alternativas para implementação. **Versão de Aaker (2001)**: inteligência (avaliação da situação); esboce possíveis respostas (desenvolva alternativas); escolha a melhor alternativa (decida!); implemente a decisão (aja!) **Versão de Simon (1972)**: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada. Análise do ambiente procurando identificar as situações que exigem decisão (coleta de informações); identificar os possíveis cursos de ação – criar, desenvolver e analisar possíveis custos de ação (estruturação); decidir-se entre um deles – escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis (escolha).

Tema 3: A natureza da decisão

A "Lei de Murphy" já nos dizia que se algo tem a mínima possibilidade de dar errado, provavelmente vai dar errado. Por isso, no processo de decisão precisamos deixar espaço para as surpresas, ou seja, para o imponderável, para o imprevisível, para o novo. A incerteza precisa ser reconhecida, descoberta, compreendida e trabalhada sem preconceitos.

Em termos de incerteza, Russo (2002) identifica os seguintes níveis:

1. Um futuro bem claro (previsão exata o bastante para determinar a estratégia).
2. Futuros alternativos (alguns resultados discretos que definem o futuro).
3. Uma faixa de futuros (resultados possíveis, mas sem cenários naturais).
4. Ambiguidade verdadeira (sem base para prever o futuro).

Nos níveis 1 e 2 é possível o uso de técnicas básicas de tomada de decisão, mas para os níveis de incerteza mais elevada, torna-se importante o uso de técnicas de planejamento de cenários mais sofisticados e o

desenvolvimento da habilidade de pensar complexamente.

Kalfmann (1975) nos leva a refletir um pouco mais sobre a complexidade das decisões, quando nos apresenta os quatro contextos condicionais de uma decisão:

1. **Incerteza não estruturada**: os estados do sistema são desconhecidos a qualquer tempo. (Ex.: o número total de veículos das estradas de um município, a clientela de uma loja).

2. **Incerteza estruturada**: os estados do sistema são conhecidos, mas não sabemos quais serão os estados do sistema a qualquer tempo. Exemplo: uma batalha na qual possíveis resultados podem ser declarados; fenômenos econômicos.

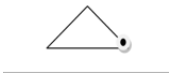
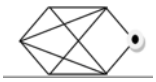
3. **Chance**: os estados do sistema são conhecidos, assim como as leis de probabilidade a qualquer tempo. Se elas não variam com o tempo, a chance é chamada **estacionária**; caso contrário, ela é **não estacionária**. Exemplo: uma roleta, leis da genética, mortalidade dos seres humanos sob certas condições.

4. **Certeza**: os estados são conhecidos e podemos descrever aquele em que o sistema estará a qualquer tempo. Exemplo: numerosas leis macroscópicas da física; linha automática de produção supostamente sem panes, greves ou quaisquer outros incidentes; a posição dos astros.

Esse mesmo autor nos oferece uma visão interessante que apresenta quatro contextos no qual se pode avaliar a complexidade de uma decisão.

Quadro 3.1 –

Complexidade da decisão	Situação	Rede
Preferência lógica totalmente decidível	Pré-ordem reduzindo-se a uma ordem total	

Preferência lógica parcialmente decidível	Pré-ordem reduzindo-se a uma ordem parcial	
Preferência livre	Pré-ordem reduzindo-se a ordens parciais	
Incapacidade total de preferência	Gráfico vazio	

Fonte: Adaptado de Kalfmann, 1975.

Nessa representação, vê-se que há problemas cuja solução é lógica e simples, com praticamente um único caminho a seguir. Outras, apresentam mais de um caminho ou mesmo um número “perceptível” e lógico. Mas há aquelas nas quais os caminhos não são claros e definíveis e n qual o uso da lógica parece ser insuficiente. Essas são as decisões mais difíceis e que exigem uma forma de pensar e decidir mais ampla, profunda e complexa.

Jonassen (1996) nos ensina que pensar complexamente consiste em relacionar de forma independente três categorias de competências cognitivas:

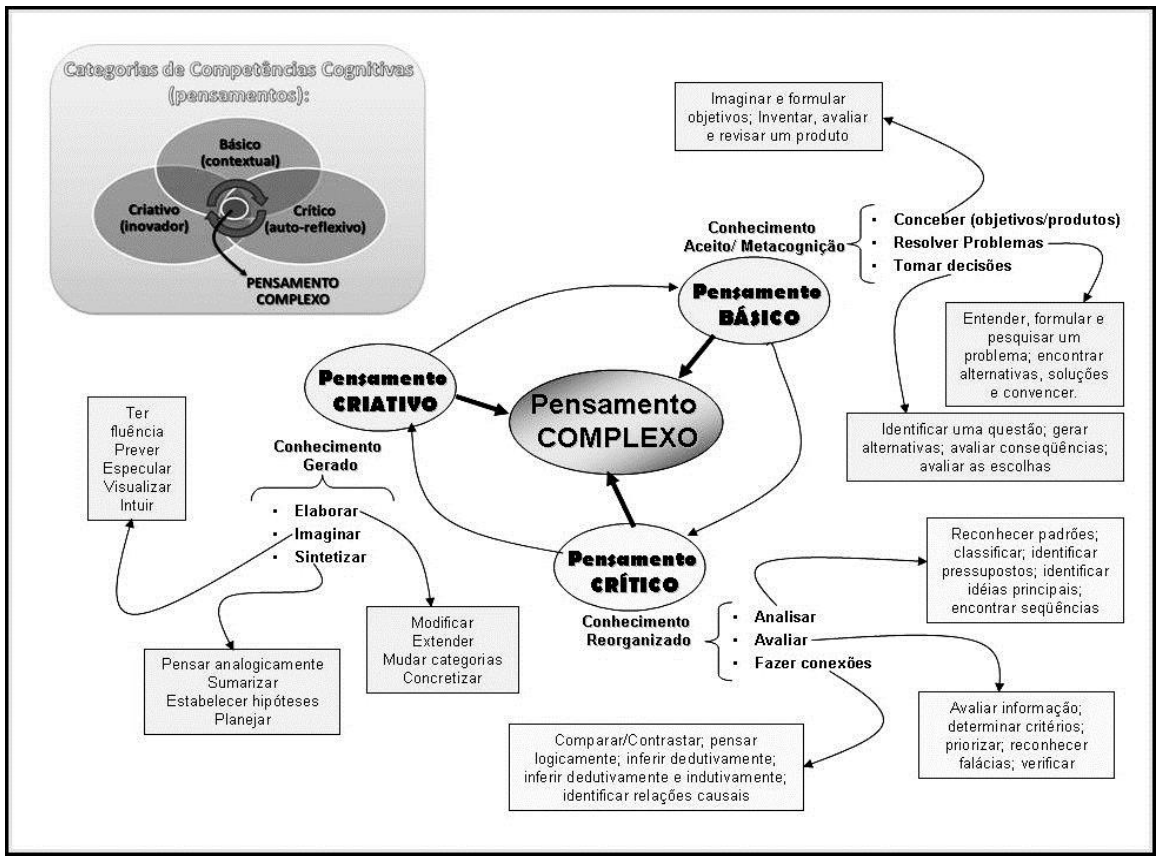
1. O pensamento relativo ao conhecimento fundamental absorvido da interação com o meio (**pensamento básico**).
2. O pensamento relativo à capacidade de reorganizar o conhecimento (**pensamento crítico**).
3. O pensamento relativo à capacidade de gerar novos conhecimentos (**pensamento criativo**).

Decidir perante a incerteza passa por um processo que envolve a competência de pensar complexamente e ao mesmo tempo, de se habilitar no uso de ferramentas que ajudem na construção de cenários, envolvendo, portanto, a percepção, análise e tendência de diferentes variáveis envolvidas no contexto ao qual está inserido o processo de tomada de decisão.

Por se tratar de algo tão importante para a efetivação de boas decisões, é interessante esmiuçar um pouco mais essa questão do pensamento complexo.

O gráfico a seguir detalha um pouco mais sobre isso.

Gráfico – 3.1



Fonte: Elaborado com base em Jonassen, 1996.

Pensar de modo complexo exige que tenhamos em mente que precisamos lidar bem com informações, não somente encontrá-las e entendê-las (pensamento básico), mas ter a capacidade de reorganizá-la, analisá-la e avaliá-la, bem como fazer com elas novas conexões, ou seja, temos de ir além do conhecimento disponível, criticando-o de modo a construirmos uma visão mais própria para dar condições a um uso do potencial criativo. Por isso, passamos ao terceiro pensamento, o criativo, aquele que visa gerar novos conhecimentos e, para isso, é preciso mente aberta, disposta a imaginar, criar e sintetizar novos conhecimentos. O ato de praticar esse fluxo entre os três tipos de pensamentos constrói o chamado pensamento complexo.

Nessa questão, fica claro: lidar com problemas de maior complexidade não é algo que se compra pronto, que não se tem trabalho ou que se trata de

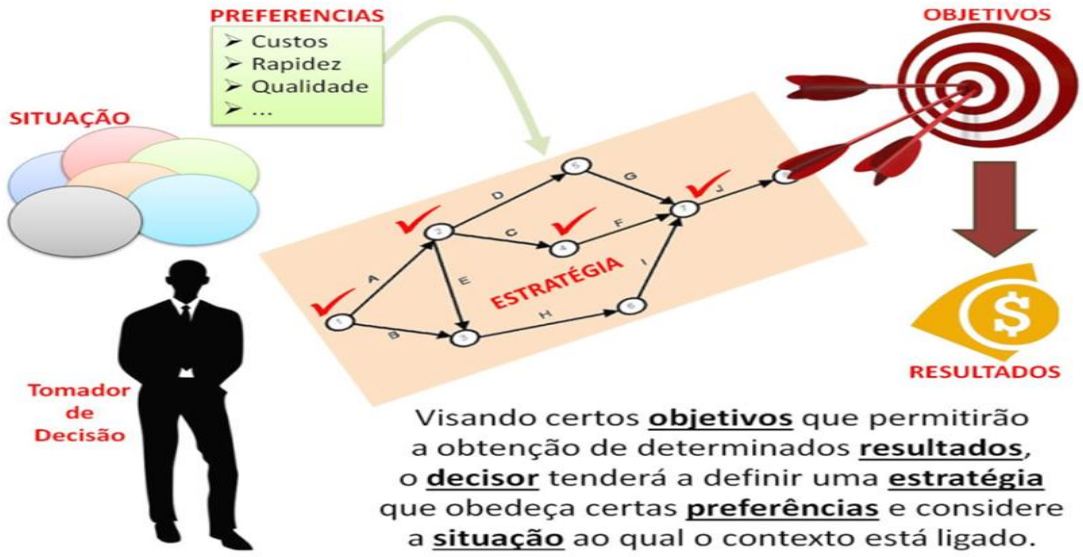
algo racional e perceptível. Na verdade, é justamente o contrário, ou seja, decisões complexas são construídas, dão muito trabalho e se constrói usando tanto o lado racional quanto o intuitivo. Por isso, conhecer mais a respeito da complexidade e pensamento complexo é um passo importante na evolução do gestor em termos de tomada de decisão.

Tema 4: Processo racional de solução de problemas

As abordagens relacionadas ao processo decisório costumam usar a divisão entre decisões **racionais** e **emocionais** para explicar esse fenômeno presente na vida de todos nós. Vivemos a decidir, por isso, fica mais fácil explicar isso criando dois caminhos: o movido pelo cérebro e o regido pelo coração. Segundo Mélo (2011), o processo decisório tem um caráter globalizado, uma vez que envolve o ser humano total nas funções lógicas, biológicas e psicológicas e, por conseguinte, valores sociais (condutas), valores religiosos (fé), entre outros. Não existe, de acordo com a autora, uma decisão essencialmente racional ou emocional. A decisão é sistêmica, multifacetada e multidisciplinar.

Portanto, vamos aqui dar ênfase a essa vertente sistêmica da decisão, envolta pela contribuição da racionalidade. Solucionar problemas pelo caminho racional significa desenvolver soluções tendo como base fatos e construções lógicas capazes de efetuar a mudança no contexto, levando-o de volta ao que foi idealizado ou mesmo para um novo ideal já que ao buscar soluções para problemas podemos acabar encontrando oportunidades que podem nos levar a fixar novos resultados a serem alcançados. As organizações para atuar sobre seus problemas, demandam a ação de seus decisores para que, considerando o contexto, os valores, normas e metas definam caminhos que levem às melhores soluções possíveis, obtendo melhores resultados. Sob forma de um esquema, podemos explicar:

Figura 3.1



Fonte: Elaborado com base em Simon, 1960.

O trabalho do decisor dentro da vertente da racionalidade é bem esclarecida por Kaufmann (1975) quando ele nos lembra que encontrar, medir, analisar, otimizar, decidir, observar os resultados e começar o ciclo novamente é o caminho racional e científico de se decidir. O pensar de modo racional permite o exercício de duas vertentes: **pensamento linear e sistêmico**. Duro (1998) descreve o pensamento linear pela seguinte sequência: existe uma dificuldade; ela tem uma causa; essa dificuldade pede uma solução que ponha fim na causa; é absolutamente factível a avaliação de toda e qualquer alternativa em termos de consequências futuras; torna-se possível, portanto, selecionar uma solução apropriada para resolver a dificuldade. A realidade tem mais nuances que o limitado pensamento linear é capaz de lidar. Com isso, surge o pensamento sistêmico que visa analisar o problema considerando diferentes causas e levantando possíveis soluções. Entretanto, em um mundo complexo e interconectado como o nosso, nem sempre é possível identificar todas as causas, muito menos apresentar soluções ótimas. Precisamos considerar que a racionalidade é limitada.

A busca da solução ideal, muitas vezes, é utópica já que sua identificação é difícil, quando muito, impossível considerando o tempo, os custos, as informações disponíveis e a própria capacidade humana de identificação de soluções. A meta do modelo racional passa a ser então pela solução aceitável

ou razoável.

Essa abordagem tem muito dos estudos de Herbert Simon, um americano que ganhou o prêmio Nobel de economia, em 1978. Seu modelo de tomada de decisão considera a dificuldade do indivíduo em realizar decisões puramente racionais e ótimas. Por isso, os indivíduos acabam tentando simplificar os processos de decisão mediante criação de certas regras que o ajudam a obter as soluções aceitáveis. Essas regras – atalhos – são chamadas de **heurísticas**.

Há estudos apontando que esses atalhos decisórios são mais comuns do que imaginamos. Para conhecê-los melhor, é preciso primeiro conscientizar que a heurística é um mecanismo usado para enfrentar o ambiente complexo em torno de decisões. Bazerman (2010) orienta sobre essas simplificações que são adotadas em nossas decisões e se tornam “regras práticas” que orientam julgamentos, o que faz sentirmos seguros ao utilizá-las. Porém, a verdade é que as heurísticas, às vezes, nos levam a erros graves.

O uso da heurística nos leva aos **vieses** que pode nos levar aos erros. Vamos conhecer os principais vieses apresentados por Bazerman (2010, p. 55-56):

Quadro 3.2 – Heurística da disponibilidade

Descrição
Viés da facilidade de lembrança: indivíduos julgam que eventos mais facilmente recuperados pela memória, com base na vividez ou recentidade, são mais numerosos do que eventos de igual frequência cujos exemplos são lembrados com menos facilidade.
Viés da recuperabilidade: a avaliação que os indivíduos fazem da frequência de eventos sofre viés com base no modo como as estruturas de suas memórias afetam o processo de busca.

Quadro 3.3 – Heurística da representatividade

Viés da insensibilidade aos índices básicos: ao avaliar a probabilidade de eventos, indivíduos tendem a ignorar os índices básicos, caso seja fornecida qualquer outra descrição informativa, mesmo que seja irrelevante.

Viés da insensibilidade ao tamanho da amostra: ao avaliar a confiabilidade de informações amostrais, indivíduos frequentemente falham na avaliação do papel do tamanho da amostra.
Viés das interpretações erradas da chance: indivíduos esperam que uma sequência de dados gerada por um processo aleatório parecerá “aleatória”, mesmo quando a sequência for muito curta para que essas expectativas sejam estatisticamente válidas.
Viés da regressão à média: indivíduos são propensos a ignorar o fato de que eventos extremos tendem a regredir à média em tentativas subsequentes.
Viés da falácia da conjunção: indivíduos julgam erroneamente que conjunções (dois eventos ocorrendo concomitantemente) são mais prováveis do que um conjunto mais global de ocorrências do qual a conjunção é um subconjunto.
Viés da armadilha da confirmação: indivíduos tendem a buscar informações confirmatórias para o que eles acham que é verdadeiro e deixam de procurar evidências contrárias.
Viés da ancoragem: indivíduos estimam valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer informação disponível) e usualmente fazem ajustes insuficientes por meio daquela âncora para estabelecer um valor final.
Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos: indivíduos exibem um viés em relação à superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e à subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos.
Viés do excesso de confiança: indivíduos tendem a demonstrar excesso de confiança quanto à infalibilidade de seus julgamentos ao responder perguntas moderada ou extremamente difíceis.
Viés da previsão retrospectiva (*hindsight*) e a maldição do conhecimento: após saber se um evento ocorreu ou não, indivíduos tendem a superestimar até que grau eles teriam previsto o resultado certo. Além do mais, não ignoram informações que eles têm, mas que os outros não têm ao prever o comportamento dos outros.

Enfim, os vieses são por demais perigosos para não serem conhecidos e levados a sério. Ainda mais considerando a complexidade e características da mente humana. Algo que pode muito bem tornar a leitura da realidade uma fantasia que balizará processos decisórios. Portanto, heurísticas e vieses são elementos presentes na vida dos decisores. Conhecê-los ajuda a não sermos vítimas inconscientes dessas armadilhas.

Confiar em nossos processos racionais de tomada de decisão, considerando que em nosso processo intelectual há o uso de dados e informações que podem ser contaminados por certos vieses, demanda certa parcimônia em termos da fé excessiva na racionalidade em termos da resolução de problemas. É sempre bom evitar os vieses e, ao mesmo tempo, agregar ao processo de resolução o outro lado da moeda: o apoio de processos intuitivos nas tomadas de decisão.

Tema 5: Processo emocional de tomada de decisão

No tema anterior, estudamos que o mundo moderno tem uma grande preferência por métodos e técnicas das quais utilizam da racionalidade como fator base das tomadas de decisões. Isso é perfeitamente compreensível, pois, primeiro, isso está relacionado ao uso das tecnologias da informação – algo que a maioria gosta e confia. Em segundo, porque esse método tende a permitir a apresentação de fundamentos e argumentos balizados por números, evoluções históricas e comprovações estatísticas. Tudo isso acaba levando as pessoas a sentirem-se mais seguras em seus processos decisórios a ponto de considerar: não há outro caminho a seguir quando se trata de tomar decisões.

Porém, há outro caminho que, apesar de não ser tão amparado por comprovações lógicas e matemáticas, tem se mostrado bastante eficaz e merece nossa atenção. Aqui está se falando de processos emocionais – intuitivos – de tomada de decisão.

O problema desse método é: quem o pratica o faz por convicção, e não por comprovação. São sensações, intuições, escolhas sem fundamentação que, muitas vezes, mostram-se eficazes, apesar de o decisor não conseguir explicar ou mesmo apresentar argumentos convincentes sobre como fez sua escolha.

Gladwell (2005) procura nos orientar a respeito informando que se trata de algo que tem relação direta com nosso “computador interno”, uma parte do cérebro que chega rapidamente a conclusões, chamada de **inconsciente adaptável**. Os estudos a respeito desse tipo de tomada de decisões têm se tornado um dos mais importantes novos campos da psicologia. Portanto, não devemos considerar as decisões fora do campo racional como de segunda categoria, pois não são. São tão importantes e científicas quanto as racionais e, em alguns casos, são muito mais eficientes e adequadas que qualquer parte racional e lógica de nossa mente pode ser.

O psicólogo Timothy D. Wilson, citado por Gladwell (2005), explica que a mente opera com maior eficiência relegando ao inconsciente uma boa parcela de pensamento sofisticado e de alto nível, assim como um moderno jato de passageiros consegue voar com um piloto automático com pouca ou nenhuma intervenção do piloto humano “consciente”. O inconsciente adaptável faz um excelente trabalho de avaliar o mundo, alertar a pessoa em caso de perigo, definir metas e iniciar a ação de maneira sofisticada e eficiente.

Portanto, as decisões de cunho intuitivo surgem dentro de nós por meio de um “processamento” inconsciente, mediado por nossas experiências, crenças, padrões, medos, enfim, de nosso “disco rígido” interior que, em boa parte, trabalha sem que tenhamos consciência ou mesmo capacidade de entender como o processo foi desenvolvido.

Kaufmann (1975) nos apresenta o conceito da biopraxiologia para aprimorarmos essa questão da luta entre racionalidade e intuição. De acordo com ele, Biopraxiologia é o estudo, na natureza viva, de estratégia das espécies para se defenderem, se manterem, ou transformarem-se. Ele usa o exemplo de duas espécies de formigas da América Central que brigam entre si usando, instintivamente, táticas e até estratégias que nenhuma inteligência humana, mesmo quando auxiliada por poderosos computadores, saberia como formalizar. Acontece que essas espécies têm combatido entre si por centenas de milhares de anos e que a informação relacionada com o sucesso ou o fracasso de certas táticas deve ter sido transmitida – não se tendo a menor ideia de como – por meio de mensagens genéticas dos cromossomos.

Mélo (2011), ao tentar colocar luz na questão do processo cognitivo relacionado ao processo de tomada de decisões nos mostra que há duas abordagens diferentes na investigação sobre o processo cognitivo. A primeira, a **Psicologia Fisiológica**, concentra-se no fenômeno bioquímico e biofísico observado em nosso cérebro, sistema nervoso e sistema sensório, enquanto somos expostos a vários incentivos. A segunda, a **Pesquisa Psicológica** considera nosso corpo como uma caixa-preta e investiga a natureza do processo cognitivo relacionando reações (*outputs*) para incentivos (*inputs*). Os resultados de tais experimentos e observações tornam possível aceitar ou rejeitar várias conjecturas sobre o processo cognitivo.

Na vertente racional, a matemática, estatística, história, cibernética e filosofia têm feito contribuições. Na direção emocional, temos a colaboração da neurociência, psicologia, medicina, biologia e outras que buscam entender as questões menos “lógicas” do universo das decisões. É uma jornada ainda em construção, na qual se interliga esses conhecimentos em prol de uma ação humana de melhor qualidade, efetividade e, se possível, com menores impactos ao próximo, às sociedades e ao próprio planeta. Podemos, no fim das contas, sermos nós mesmos os causadores de nosso fim ou os responsáveis pela continuidade da vida na Terra. Tudo isso, fruto de nossas decisões!

Síntese

Esta aula teve como meta apresentar o assunto **processo decisório** e, para tal, lançou mão da história da decisão humana, dos conceitos, tipos, níveis e naturezas decisórias, passando por análises do caminho racional e emocional de decisão. Foi uma viagem por diferentes elementos que compõe esse interessante e importante item de nossas vidas, não somente em termos profissionais, mas pessoais e sociais.

Aprendemos que a tomada de decisão é algo tão relevante que podemos anunciar diversas áreas do conhecimento como dedicadas ao estudo dos processos decisórios. Cada área, com seu enfoque, objetivo, característica e caminho, mas todas elas com o intuito de entender mais de como se toma decisões e de como se pode fazer para que seus resultados sejam ainda

melhores. É um grande desafio para todos nós tornarmo-nos melhores decisores. Não é só uma questão de dominar métodos, técnicas, tecnologias ou ter como base na experiência passada, acessarmos muitas informações de apoio ou sermos guiados por nossas emoções e intuições.

É uma prática desafiadora, complexa e que determina nosso presente e futuro. Daí a relevância da presente disciplina em seu curso de formação em gestor. Drucker, um dos ícones da ciência da Administração, disse que a função principal do gerente é tomar decisões. Quanto mais pudermos nos preparar no caminho de evolução em termos decisórios, maiores e melhores tenderão a ser os resultados de nossa vida.

Nas demais aulas, alguns dos aspectos superficialmente abordados aqui serão aprofundados; outros, irão surgir no intuito de complementar os aprendizados aqui passados e também de integrar os esforços das demais disciplinas do curso para se apropriarem das principais questões tratadas nos estudos dos processos decisórios. O que vimos é apenas o começo. Ainda iremos longe nesse assunto. Esperamos que essa primeira pincelada no tema tenha sido clara, útil e instigadora na busca de mais conhecimentos a respeito.

Referências

AAKER, D. A; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 2001.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório para cursos de administração, economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BAZERMAN, M. H. **Processo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BERNSTEIN, P. L. **Desafio dos deuses**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

BRANCO, H. C. A informação, a atenção e a decisão. **Gestão da atenção**, 11 maio 2010. Disponível em: <http://www.gestaodaatencao.com.br/saber_mais.php?acao=artigos&id=17>. Acesso em: 20 set. 2016.

BUCHANAN, L.; O'CONNEL, A. A Brief History of Decision Making. **Harvard Business Review**, Cambridge, jan. 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>. Acesso em: 20 set. 2016.

CASSARRO, A. C. Sistemas de informações para tomada de decisões. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da Administração**. 7. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, L. C. Momento de decisão. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2006.

CRAINER, S. As 75 melhores decisões administrativas de todos os tempos... E 21 das piores. São Paulo: Manole, 2002.

CRUZ, E. P. **O processo decisório nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

DOMINGOS, C. **Oportunidades disfarçadas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DURO, J. **Decidir ou não decidir?** O processo decisório. São Paulo: Qualitymark, 1998.

FELIPPE, M. I. Afinal, como são os nossos modelos mentais? **Maria Inês Felippe**, 2007. Disponível em: <http://www.mariainesfelipe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=35>. Acesso em: 20 set. 2016.

FERREIRA, A. B. de H. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: São Paulo Editora, 1991.

GASPARETTO JUNIOR, A. Crise dos mísseis de 1962. **InfoEscola**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/historia/crise-dos-misseis-de-1962/>. Acesso em: 20 set. 2016.

GLADWELL, M. **Blink**: a decisão num piscar de olhos. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

HISTÓRIA do Lego. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tLfWKHlzie4>. Acesso em: 20 set. 2016.

JONASSEN, D. **Computers in the classroom**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1996.

KALFMANN, A. **A ciência da tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

LIMA, M. Ambientes de aprendizagem organizacional mediados por computador: o projeto aplicado de novas tecnologias para educação on-line. In: Congresso Internacional de Educação a Distância, 11., 2004, Salvador. **Anais...** Salvador: ABED, 2004. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/057-TC-B2.htm>. Acesso em: 20 set. 2016.

MÉLO, M. A. do N. **Processo decisório**: considerações sobre a tomada de decisões. Curitiba: Juruá, 2011.

NEUROECONOMIA. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fjOQU_34LnA>. Acesso em: 20 set. 2016.

O CONDUTOR, o elefante e o caminho. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MNJmuEtUgxw>. Acesso em: 20 set. 2016.

OS LIMITES ou fronteiras da Racionalidade. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QFLxazu6pCw>. Acesso em: 20 set. 2016.

RUSSO, J. E. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SERRA, P. V. **Emoções e comportamento em contexto de tomada de decisão**. Disponível em: <https://www.academia.edu/11832923/Emo%C3%A7%C3%B5es_e_Comportamento_em_contexto_de_Tomada_de_Decis%C3%A3o>. Acesso em 20 set. 2016.

SIMON, H. A. A capacidade de decisão e de liderança. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

TED TALKS: Guy Winch – por que todos nós precisamos praticar primeiros socorros emocionais. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/guy_winch_the_case_for_emotional_hygiene?language=pt-br#t-207548>. Acesso em: 20 set. 2016.

TED TALKS: Tony Robbins discute as "forças invisíveis" que motivam as ações de cada um. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/tony_robbins_asks_why_we_do_what_we_do?language=pt-br>. Acesso em: 20 set. 2016.

WIND, Y. **A força dos modelos mentais**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, A. S. O. Planejando a tomada de decisões: a abordagem das meta-decisões. EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.