

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Livia Santos Ferreira

Tomada de decisão e os limites da racionalidade do ser humano

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Curso de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, Dezembro de 2009.

Livia Santos Ferreira

Tomada de decisão e os limites da racionalidade do ser humano

Relatório Final da Monografia apresentada ao programa de graduação em Administração da UFRJ como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro
Dezembro de 2009.

Livia Santos Ferreira

Tomada de decisão e os limites da racionalidade do ser humano

Rio de Janeiro, de de 2009

(Ricardo Henry Dias Rohm, Doutor, UFRJ)

(José Luis Felício dos Santos de Carvalho, Doutor, UFRJ)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, aos meus amigos e parentes por todos os anos de dedicação, por apostarem na minha capacidade e acreditarem no meu sucesso.

Agradeço também ao meu orientador, Ricardo Rohm, pelo apoio e confiança.

RESUMO

FERREIRA, Livia Santos. **Tomada de decisão e os limites da racionalidade do ser humano**. Rio de Janeiro, 2009. Monografia – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O presente estudo realiza algumas reflexões a respeito da racionalidade do ser humano no momento da tomada de decisão gerencial. Objetiva-se encontrar maneiras de minimizar os vieses de julgamento que prejudicam o processo decisório. Para isso, fez-se necessário compreender os aspectos psicológicos que influenciam a tomada de decisão. Foram analisadas a percepção seletiva, dissonância cognitiva, memória e heurísticas de julgamento. Os resultados constataram que a principal maneira de combater um viés é tornando-se consciente dele. Além disso, foram detectadas três técnicas que ajudam a tomar boas decisões: *catchball*, ponto-contraponto e cão de guarda intelectual. Porém, tais técnicas não são capazes de garantir o sucesso da decisão. O ideal é unir o bom senso ao conhecimento técnico e razão à intuição. O equilíbrio garante a qualidade e eficiência da decisão.

Palavras-chave: processo decisório, racionalidade, heurísticas, vieses.

ABSTRACT

FERREIRA, Livia Santos. **Tomada de decisão e os limites da racionalidade do ser humano**. Rio de Janeiro, 2009. Monografia – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

This essay presents some reflections on the rationality of human beings at the moment of a management decision making. It aims to find ways to minimize the biases that affect the decision process. Due to this, it was necessary to understand the psychological aspects that influence the decision-making. Selective perception, cognitive dissonance, memory and heuristics were analyzed. The result verified that the main way to avoid a bias is becoming aware of it. In addition, three techniques that help make good decisions were detected: *catchball*, point-counterpoint and intellectual watchdog. However, these techniques are not able to guarantee the success of the decision. The best solution would be to put common sense and technical knowledge together, and reason to intuition as well. The balance ensures the quality and efficiency of the decision.

Key-words: decision making, rationality, heuristics, biases.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	METODOLOGIA.....	9
3	EVOLUÇÃO DA TEORIA DE DECISÃO.....	10
	3.1 Teoria clássica de decisão.....	10
	3.1.1 O Racionalismo e a Escola Clássica de Administração	10
	3.1.2 <i>Homo economicus</i>	11
	3.2 Teoria da utilidade subjetiva esperada.....	13
	3.3 O modelo da racionalidade limitada.....	15
	3.3.1 Os limites da racionalidade.....	16
	3.3.2 Estratégia de satisfação e julgamento intuitivo	17
4	ASPECTOS PSICOLÓGICOS NA TOMADA DE DECISÃO	19
	4.1 Percepção seletiva	19
	4.2 Dissonância cognitiva.....	22
	4.3 Memória	23
	4.4 As Heurísticas.....	24
	4.5 Os vieses	25
	4.5.1 Principais vieses originados pela heurística da disponibilidade:.....	26
	4.5.2 Principais vieses originados pela heurística da representatividade:	27
	4.5.3 Principais vieses originados pela ancoragem:	28
	4.5.4 Três vieses gerais:.....	28
5	MELHORANDO A TOMADA DE DECISÃO	30
	5.1 Minimizando os principais vieses	30
	5.2 Técnicas de decisão	32
	5.2.1 <i>Catchball</i>	32
	5.2.2 Ponto-contraponto	33
	5.2.3 Cão de guarda intelectual	34
	5.2.4 Outras sugestões para a tomada de decisão.....	34
6	CONCLUSÃO.....	36
7	BIBLIOGRAFIA	38

1 INTRODUÇÃO

O processo de formulação de decisão é alvo de estudo desde o início do século XX, na era da Administração Científica. Os primeiros modelos são conhecidos como teoria clássica da decisão. Dentre eles, encontra-se o conceito de *homo economicus*, que defendia a ideia de que “o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por qualquer um deles.” (VASCONCELOS, 2006).

Esse modelo previa que o indivíduo, seguindo corretamente etapas pré-estabelecidas, alcançaria a máxima eficiência e produtividade. Acreditava-se que ele podia escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão. Entretanto, atualmente sabe-se que a natureza do homem é muito mais complexa. Além de nem sempre ser viável tomar decisões ótimas, nós naturalmente incluímos considerações subjetivas em nossas escolhas (STERNBERG, 2008).

Simon (1979) constatou que os seres humanos, em vez de totalmente racionais, possuem racionalidade limitada. Isso significa dizer que nós não somos capazes de considerar, em uma decisão, todos os aspectos subjetivos relevantes, tais como valores, comportamento e conhecimento. O ambiente psicológico impõe, portanto, restrições ao processo de escolha.

Segundo Andrade (2004), na prática, tomadores de decisão tendem a evitar dados consistentes (sistemáticos e analíticos), baseando suas escolhas na intuição. Isso indica, mais uma vez, que o processo decisório não é totalmente racional.

Além disso, restrições de tempo e custo muitas vezes impossibilitam que todas as alternativas sejam analisadas para que, então, opte-se pela melhor. Uma estratégia utilizada para superar este problema é a da satisfação (SIMON, 1979). Através dela, as pessoas consideram cada opção até que seja encontrada uma satisfatória ou simplesmente boa o suficiente para que os objetivos sejam atingidos.

A principal questão é: sabendo de tais limitações, o que fazer para tomar as melhores decisões? Como atingir a eficiência se o modelo totalmente racional não é real?

Esse estudo objetiva compreender alguns aspectos psicológicos que influenciam a tomada de decisão. A consciência por parte do indivíduo em relação aos vieses aos quais estão suscetíveis fornece a ele subsídios para melhorar seus procedimentos de decisão.

O capítulo 2 explicará a metodologia utilizada para a pesquisa. O capítulo 3, por sua vez, trará um breve histórico sobre a evolução da Teoria de Decisão, indicando os principais conceitos e pensadores a respeito desse tema. O capítulo 4 elucidará os fatores psicológicos que estudiosos consideraram influentes na tomada de decisão. Será feita uma análise dos fenômenos de dissonância cognitiva, percepção seletiva e memória. Além disso, tratar-se-á das heurísticas e vieses de julgamento. No capítulo 5 serão expostas maneiras de minimizar os vieses, além de propor técnicas para uma melhor decisão. O último capítulo trará as conclusões do estudo.

2 METODOLOGIA

Tem-se como base o modelo proposto por Vergara (2004), em que são levados em consideração dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será explicativa e metodológica. Explicativa, pois visa esclarecer quais fatores cognitivos interferem na tomada de decisão, e metodológica, pois objetiva buscar maneiras de melhorar o julgamento e o processo decisório.

Quanto aos meios, será feita pesquisa bibliográfica, pois serão investigados os seguintes assuntos em fontes primárias e secundárias: heurísticas e vieses de julgamento, dissonância cognitiva, percepção seletiva e memória.

Na coleta de dados, serão avaliados os conceitos e os experimentos já realizados por estudiosos a respeito dos vieses de julgamento, a fim de entender suas possíveis causas.

Os dados serão tratados de forma qualitativa. O objetivo é verificar como os fenômenos ocorrem e identificar estratégias para minimizar os vieses na tomada de decisão.

3 EVOLUÇÃO DA TEORIA DE DECISÃO

3.1 Teoria clássica de decisão

3.1.1 O Racionalismo e a Escola Clássica de Administração

O Racionalismo é uma corrente filosófica que defende a ideia de que o conhecimento surge a partir da análise lógica, e não através de evidências empíricas (STERNBERG, 2008). O racionalismo teve sua origem com Platão (428-348 a.C.). No entanto, foi no século XVII, com René Descartes, que essa corrente se fortificou.

Os conceitos de racionalização foram aplicados ao trabalho no início do século XX. Surgiu, assim, a Escola de Administração Científica ou Escola Clássica. De forma geral, essa escola acreditava que as atividades do administrador deveriam ser planejadas, organizadas e coordenadas de forma racional (VASCONCELOS, 2006). Os principais pensadores da Escola Clássica foram Frederick Taylor e Henri Fayol.

Frederick Taylor tinha como foco a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Ele propôs a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Um exemplo disso foi o surgimento da Organização Racional do Trabalho (ORT). Através da ORT, buscavam-se os melhores métodos e instrumentos de trabalho a partir de estudos de tempos e movimentos dos operários. O objetivo era substituir métodos empíricos e rudimentares de realização de tarefas por métodos científicos. (CHIAVENATO, 2000).

Taylor acreditava que, apenas oferecendo os devidos treinamentos aos funcionários, fã-los-ia produzir mais e com melhor qualidade. Além disso, achava que todo trabalho necessitava de um estudo prévio, para que fosse determinada uma metodologia específica visando ao máximo desenvolvimento.

As tarefas deveriam ser executadas de acordo com uma seqüência e um tempo pré-programados, visando eliminar o desperdício operacional. Existia, também, uma supervisão funcional, que estabelecia que todas as fases de um trabalho deveriam ser acompanhadas de modo a verificar se as operações estavam sendo desenvolvidas em conformidades com as

instruções programadas. Finalmente, apontou que estas instruções programadas deveriam, de forma sistemática, ser transmitidas a todos os empregados.

Henri Fayol, por sua vez, idealizou a Teórica Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2000). Focou em definir tarefas e funções dos gerentes e executivos. Para ele, as funções do administrador eram planejar, organizar, comandar e controlar (VASCONCELOS, 2006).

No planejamento deveriam ser estabelecidos os objetivos da empresa, especificando a forma como seriam alcançados. Trata-se, basicamente, do desenvolvimento de um plano de ações para atingir as metas traçadas.

A organização seria a maneira de coordenar todos os recursos (sejam eles humanos, materiais ou financeiros) da empresa, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

O comando faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita.

O controle seria o estabelecimento de padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

3.1.2 *Homo economicus*

Na Escola de Administração Científica, surgiu o modelo *Homo economicus*. Esse modelo defendia a ideia de que o homem era totalmente racional e, ao tomar decisões, conseguia analisar todos os possíveis critérios, ponderá-los e identificar uma solução ótima.

O ser humano era visto como controlável e previsível. “Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade” (VASCONCELOS, 2006).

A ideia de *homo economicus* foi severamente combatida com o passar dos anos. Para Simon (1979), não se pode considerar apenas a variável econômica como determinante do comportamento humano. Agindo dessa forma, é possível prever tal comportamento apenas na teoria, e não na prática.

Alguns estudiosos examinaram quais seriam as etapas de tomada de decisão racional. Andrade (2004) sugere quatro estágios:

- Examinar a situação - definir o problema, identificar os objetivos da decisão e diagnosticar as causas
- Criar e avaliar as alternativas
- Escolher a melhor alternativa
- Implementar e monitorar a decisão

Já para Bazerman (2004), deveriam ser seguidos os seguintes passos:

- Definir o problema de maneira clara, lembrando que o objetivo é resolvê-lo, e não apenas eliminar sintomas temporários;
- Identificar os critérios relevantes no processo de tomada de decisão;
- Ponderar estes critérios;
- Gerar alternativas, identificando possíveis cursos de ação;
- Classificar cada alternativa segundo cada critério, questionando-se sobre qual solução alternativa atende a cada um dos critérios definidos;
- Identificar a solução ótima

No entanto, segundo o autor, os modelos acima são prescritivos, ou seja, elucidam como uma decisão deveria ser tomada, e não como, de fato, ela é. Por outro lado, modelos descritivos consideram os modos interligados como as decisões são realmente tomadas.

3.2 Teoria da utilidade subjetiva esperada

A partir das críticas ao modelo clássico de decisão racional, começou-se a dar relevância à composição psicológica de cada tomador de decisão. Uma alternativa que levou em consideração esses aspectos ficou conhecida como teoria da utilidade subjetiva esperada.

Segundo essa teoria, o objetivo da ação humana é buscar o prazer e evitar a dor. Sendo assim, ao tomar decisões, “as pessoas buscam maximizar o prazer (chamado utilidade positiva) e minimizar a dor (chamada utilidade negativa).” (STERNBERG, 2008).

Os cálculos utilizados para se chegar à escolha ideal são os de utilidade subjetiva e probabilidade subjetiva. Através da utilidade subjetiva, indivíduos baseiam-se na avaliação de valores em vez de critérios objetivos. Analogamente, na probabilidade subjetiva, as pessoas consideram estimativas de probabilidade, em vez de cálculos estatísticos objetivos.

Modelo racional X Teoria da utilidade subjetiva esperada

Sternberg (2008) esclarece a diferença entre o modelo racional e a teoria da utilidade subjetiva esperada através do seguinte exemplo:

Situação: Duas propostas de emprego com o mesmo salário inicial.

Empresa A: 50% de chance de aumento de salário de 20% no primeiro ano.

Empresa B: 90% de chance de aumento de salário de 10% no primeiro ano.

Levando em consideração o modelo racional, o tomador de decisão estará preocupado exclusivamente em maximizar o valor esperado. Sendo assim, calculará o valor esperado (probabilidade multiplicada pelo valor correspondente) para cada alternativa:

Alternativa A: Valor esperado = $(0,5 \times 0,20) = 0,10$.

Alternativa B: Valor esperado = $(0,9 \times 0,10) = 0,09$

Esse cálculo deve ser feito para cada benefício e custo em relação a cada proposta de emprego. Supondo que a única variável envolvida nas propostas seja a possibilidade de aumento de salário no primeiro ano, deve ser escolhido o emprego na empresa A.

Porém, segundo a teoria da utilidade subjetiva esperada, cada indivíduo atribuirá valores pessoais diferentes às propostas de emprego. Sendo assim, não seria levado em consideração apenas o critério objetivo da possibilidade de aumento de salário no primeiro ano.

Por exemplo, suponha que as propostas tenham sido feitas a uma mãe solteira que possua filhos crianças. Para decidir, ela precisou colocar em pauta a variável “viagem”, pois não teria disponibilidade para viajar e deixar os filhos sozinhos. Essa variável é uma utilidade subjetiva, na medida em que reflete uma preocupação exclusiva à sua realidade. Descobriu então que, na empresa A, viaja-se freqüentemente a trabalho. Logo, ela atribuiu uma probabilidade subjetiva alta a uma utilidade subjetiva (viajar) que, para ela, é negativa. Na empresa B, em contrapartida, não existe possibilidade de viagem.

Seguindo essa linha de raciocínio, a mulher atribuiria probabilidades diferentes a utilidades negativas e positivas em relação a ambas as propostas. Após, seria ponderada qual proposta oferece o maior valor de benefício. Supondo que a variável “viagem” fosse a única a ser considerada, a proposta B seria escolhida, por mais que, no modelo racional, seu valor esperado tivesse sido menor.

Segundo Andrade (2004), deve-se atentar, também, ao grau de risco que a alternativa oferece. Existem pessoas que possuem comportamento de aversão ao risco e de propensão ao risco. No primeiro caso, indivíduos escolhem a alternativa de menor risco, mesmo que ela possua menor valor esperado. No segundo caso, será feita a opção pela alternativa de melhor valor esperado, por mais que ela possua maior risco.

Apesar de essa teoria levar em consideração aspectos psicológicos do ser humano ao decidir, ela ainda não pôde ser considerada adequada. Teóricos perceberam algumas falhas que, inclusive, se assemelham às encontradas no modelo *homo economicus*.

Em primeiro lugar, a teoria da utilidade subjetiva esperada considera que os tomadores de decisão irão analisar todas as alternativas conhecidas, mesmo estando cientes de que não são capazes de analisar todas as alternativas existentes.

Em segundo lugar, espera-se que, mesmo sabendo que o cérebro humano só é capaz de reter uma parte das informações processadas, as pessoas utilizem a maior quantidade de informações disponíveis em suas memórias. Sabe-se, no entanto, que limitações de tempo e custo inviabilizam a consideração de todas as alternativas conhecidas, bem como a utilização de grande parte das informações disponíveis.

Em terceiro lugar, indivíduos deveriam avaliar e calcular cuidadosamente a probabilidade para os custos e benefícios de cada alternativa. Em se tratando de fatores subjetivos, pode-se dizer que tais resultados são incertos.

Sendo assim, a teoria também é prescritiva, preocupando-se em explicar como as decisões devem ser tomadas, em vez de elucidar de que forma elas realmente se dão.

3.3 O modelo da racionalidade limitada

Conforme descrito na teoria da utilidade subjetiva esperada, ao avaliar as opções de escolha, indivíduos geralmente comparam alternativas de acordo com índices de valor que, normalmente, estão associados com a realização dos valores pessoais.

Para Simon (1979), em termos gerais, “a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento.” Os modelos clássicos de decisão defendiam que o ser humano deveria se comportar de forma a maximizar valores esperados numa dada situação. Simon (1979) nomeou esse fato de *racionalidade objetiva*. Contudo, constatou-se a impossibilidade de agir segundo a racionalidade objetiva.

3.3.1 Os limites da racionalidade

Simon (1979) afirma que existem três principais restrições para a racionalidade: a imperfeição do conhecimento, as dificuldades de antecipação das situações e as inúmeras possibilidades de comportamento.

Imperfeição do conhecimento: A racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das conseqüências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiriam gerar futuras conseqüências com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

Dificuldades de antecipação: O resultado esperado para uma determinada situação muitas vezes se distancia do resultado encontrado. Até mesmo em modelos estatísticos de previsão utilizam-se estimadores que possuem uma margem de erro. A mente humana não é capaz de prever com exatidão todas as conseqüências de todas as alternativas de escolha.

Mesmo no caso de uma decisão simples, em que seja possível descrever as conseqüências de forma completa, sua antecipação dificilmente pode produzir o mesmo impacto sobre as emoções que sua experiência. Sendo assim, a racionalidade é limitada na medida em que o ser humano não consegue antecipar as conseqüências retratando exatamente como elas ocorrerão na prática.

As possibilidades de comportamento: Indivíduos possuem possibilidades tão vastas de alternativas de comportamento que a mente não é capaz de conceber todas elas. Considerando que cada alternativa de comportamento produz diferentes conseqüências, pode-se dizer que não somos capazes de avaliar racionalmente uma decisão complexa, na medida em que alguns grupos de possíveis conseqüências não são nem cogitados pela mente. O planejamento do indivíduo é limitado por características psicológicas como aprendizagem, memória e hábito.

3.3.2 Estratégia de satisfação e julgamento intuitivo

Apesar das restrições à racionalidade, os indivíduos enfrentam as percepções distorcidas, as limitações da memória e inteligência, as informações inadequadas sobre a natureza do problema e, ainda assim, tomam decisões e chegam a conclusões objetivas.

Segundo Simon (1979), as pessoas geralmente utilizam a estratégia de satisfação em suas escolhas. Através dela, os tomadores de decisão, após identificarem um problema, começam a buscar apenas as alternativas explícitas e fáceis de serem encontradas, em vez de procurarem todos os critérios possíveis de escolha. Por sua vez, a avaliação dessas alternativas será feita até que se identifique uma solução satisfatória ou aceitável. A primeira alternativa que atender ao critério de satisfação fará com que a busca seja encerrada.

Isso pode eliminar a descoberta de uma solução ótima, mas, por outro lado, garante economia de tempo e retrata uma decisão mais viável. “Em vez de maximizar os resultados com sua decisão, as pessoas procuram otimizar os recursos que dispõem no processo decisório”. (ANDRADE, 2004).

Na prática, um grande número de pessoas toma decisões baseadas em julgamento intuitivo.

Decisão intuitiva é um processo inconsciente criado, geralmente, com base em um refinamento das experiências anteriores. Na busca por uma solução ideal para um problema esse processo não é necessariamente independente do modelo racional, mas os dois são normalmente complementares entre si. (ANDRADE, 2004)

Segundo Luecke (2006), a intuição parece se tornar mais importante à medida que uma pessoa lida com decisões complexas, em que as incertezas e ambigüidades são maiores. Para Alden M. Hayashi (*apud* LUECKE, 2006), “o consenso é que, quanto mais alto as pessoas sobem no mundo corporativo, mais vão precisar de instintos bem afiados nos negócios. Em outras palavras, a intuição é um dos fatores decisivos que distinguem os homens dos meninos.”

Inúmeras decisões intuitivas foram bem-sucedidas. Um exemplo clássico se deu quando um dos fundadores da Sun Microsystems viu uma demonstração prévia de uma ferramenta de

busca desenvolvida por dois alunos de pós-graduação. Ele investiu US\$100.000,00 neste projeto que, posteriormente, transformar-se-ia no Google.

No entanto, não são recomendáveis, no campo da tomada de decisão, atitudes puramente intuitivas, pois através delas, os seres humanos tendem a ver analogias onde não existem, incorrendo em uma ilusão arriscada.

A intuição não deve, portanto, substituir a razão. Para Luecke (2006), decisões intuitivas sem análises rigorosas são inconstantes e não confiáveis. Entretanto, elas são úteis se funcionarem em conjunto com a análise racional.

Sendo assim, o que se busca são maneiras de melhorar o julgamento e refinar as estratégias de tomada de decisão. Sabendo que o comportamento humano desvia-se da racionalidade total, o objetivo é compreender de que forma isso ocorre para que, então, seja possível tomar decisões com base no conhecimento a respeito das influências psicológicas.

4 ASPECTOS PSICOLÓGICOS NA TOMADA DE DECISÃO

Esse capítulo visa, em um primeiro momento, explicar fenômenos psicológicos que influenciam o julgamento de maneira geral, podendo torná-lo tendencioso. Esses fenômenos são a percepção seletiva, dissonância cognitiva e memória.

Em um segundo momento, serão estudados os aspectos inconscientes que norteiam o processo decisório em si. Analisar-se-ão as heurísticas de julgamento e os vieses que delas emanam para que, assim, seja possível estabelecer estratégias de tomada de decisão mais imparciais.

4.1 Percepção seletiva

A percepção dos seres humanos em relação às situações cotidianas é influenciada por suas expectativas. Algumas pessoas acreditam que vêem de maneira imparcial os acontecimentos. Porém, na realidade, é praticamente impossível evitar vieses na percepção. Em vez disso, indivíduos vêem o que esperam e desejam que aconteça (PLOUS, 1993).

Jerome Bruner e Leo Postman (1949, *apud* PLOUS, 1993) se dedicaram a estudar e testar o fenômeno de percepção seletiva. Em um de seus experimentos, foram apresentadas a algumas pessoas séries de cinco cartas de baralho. Porém, em cada série, havia cartas que não existem no baralho como, por exemplo, um três de copas preto. O tempo de exposição para cada carta variava de dez milissegundos até um segundo. Após, era perguntado se havia algo de estranho com as cartas.

Todas as pessoas testadas tiveram dificuldades em perceber o erro. Mais ainda, Bruner e Postman descobriram que as diferentes reações dos indivíduos em relação à incongruência podiam ser classificadas em quatro tipos: **dominância, compromisso, ruptura e reconhecimento.**

A reação de dominância ocorre quando as pessoas se fixam em determinada característica do ocorrido, não reconhecendo o equívoco. No experimento das cartas, algumas pessoas diziam estar certas de que um três de copas preto era um três de copas normal (vermelho). Nesse caso,

houve dominância da forma (naipe), enquanto a cor foi assimilada pelas expectativas. Por outro lado, outras pessoas garantiram que viram um três de espadas normal (preto). Nesse caso, houve dominância da cor, enquanto a forma foi assimilada pelas expectativas (já que a cor era preta, o naipe deveria ser espadas).

O compromisso ocorre quando o indivíduo se compromete com a realidade, buscando explicações para uma possível percepção alternativa. Algumas pessoas disseram que um seis de espadas vermelho era, na verdade, um seis de espadas que estava “meio” roxo, não totalmente preto.

Há reação de ruptura quando existe dificuldade em formar uma percepção de qualquer tipo, gerando confusão no indivíduo. É a mais rara das reações. No experimento, uma das pessoas, por exemplo, disse que não sabia o que havia de errado e não sabia nem se o que estava sendo mostrado era, de fato, carta de baralho. Não sabia de qual cor se tratava e nem tinha mais certeza de como era um naipe de espadas.

O último tipo de reação detectado foi, finalmente, o reconhecimento por parte das pessoas de que havia algo de errado. Porém, mesmo nos casos em que se detectou uma incongruência, alguns indivíduos tiveram dificuldades de perceber qual foi essa incongruência. Após notar que havia algo errado, uma pessoa respondeu que achava que tinha alguma coisa estranha em relação ao posicionamento dos símbolos das cartas.

Outro experimento foi conduzido por Terrence Wilson e David Abrams (1977, *apud* PLOUS, 1993). Foram chamados estudantes do sexo masculino e separados em dois grupos. Para ambos os grupos, foi dito que seria feita uma pesquisa sobre os efeitos do álcool no organismo.

Foi dito ao primeiro grupo de rapazes que eles deveriam ingerir uma bebida alcoólica, esperar vinte minutos para o álcool entrar no sistema sanguíneo e, então, conversar com uma assistente do sexo feminino, preocupando-se em manter a impressão mais favorável possível. Ao segundo grupo, a tarefa seria ingerir uma bebida não-alcoólica para, então, conversar com a assistente.

Porém, na realidade, as bebidas oferecidas ao primeiro grupo eram não-alcoólicas, e as do segundo grupo eram alcoólicas. O objetivo era medir o nervosismo de cada grupo, no momento da conversa com a assistente, através do ritmo de batimento cardíaco.

Os resultados do experimento comprovaram que indivíduos do primeiro grupo –que pensaram que estavam ingerindo álcool quando, na verdade, não estavam – apresentaram menores aumentos de batimento cardíaco do que indivíduos do segundo grupo – que pensaram que estavam ingerindo bebida não-alcoólica quando, na realidade, era alcoólica.

Em outras palavras, os rapazes que pensaram estar ingerindo álcool ficaram menos nervosos do que aqueles que pensaram que não estavam (mesmo estando). Ou seja, os batimentos cardíacos não foram significativamente alterados pelo álcool em si, mas sim pela expectativa do indivíduo de estar ou não ingerindo álcool.

Os dois tipos de experimentos descritos mostram que, quando uma pessoa possui uma dada experiência em relação a uma determinada situação, ela geralmente percebe o que ela espera que aconteça. A percepção é influenciada pelas expectativas, desejos e crenças do indivíduo (PLOUS,1993).

Segundo Plous (1993), antes de fazer um julgamento ou tomar alguma decisão, os indivíduos devem buscar minimizar a percepção seletiva. O autor propõe questionar-se a respeito dos seguintes pontos:

- Estou motivado a enxergar a situação de uma maneira enviesada?
- Quais são as minhas expectativas em relação a essa situação?
- Eu estaria enxergando a situação de forma diferente se não fossem minhas motivações e expectativas?
- Busquei a opinião de terceiros que não compartilham as mesmas motivações e expectativas que eu possuo?

Fazendo isso, indivíduos estarão mais aptos a tomar decisões mais conscientes e menos intuitivas.

4.2 Dissonância cognitiva

Dissonância cognitiva é uma teoria sobre a motivação humana que afirma ser psicologicamente desconfortável manter cognições contraditórias. A teoria prevê que a dissonância, por ser desagradável, motiva a pessoa a substituir sua cognição, atitude ou comportamento. Foi explorada detalhadamente pela primeira vez pelo psicólogo social Leon Festinger, que assim a descreveu:

Dissonância e consonância são relações entre cognições, ou seja, entre opiniões, crenças, conhecimentos sobre o ambiente e conhecimentos sobre as próprias ações e sentimentos. Duas opiniões, ou crenças, ou itens de conhecimento são dissonantes entre si quando não se encaixam um com o outro, isto é, são incompatíveis. Ou quando, considerando-se apenas os dois itens especificamente, um não decorrer do outro (Festinger, 1956).

Festinger (1956) faz uma analogia do fenômeno de dissonância cognitiva com a fome: quando um indivíduo fica um longo tempo sem comer, ele sente um desconforto. Para reduzir esse desconforto, há uma procura pela ingestão de alimentos. Quanto mais fome ele tiver, maior será o desconforto e maior será a pressão para agir.

Essa necessidade de agir para restabelecer a coerência e, assim, reduzir a tensão desconfortável também existe, e de forma mais complexa, no caso da dissonância cognitiva e varia com o grau de tensão: se a discrepância cresce, a tensão psicológica também cresce.

Para reduzir o desconforto produzido pela dissonância cognitiva, segundo Festinger, a pessoa pode:

- Substituir um ou mais modelos envolvidos na dissonância;
- Buscar novas informações que aumentem a consonância
- Alterar os pesos relativos dos modelos em dissonância e até rejeitar (peso = 0) ou relativizar a nova informação.

Festinger (1956) descobriu que, uma vez criada uma dissonância cognitiva numa pessoa, um pequeno estímulo pode levar à adoção de novo comportamento, mas se o estímulo for muito forte a pessoa pode mudar apenas seu comportamento e manter o modelo mental conflitante.

Porém, quando ocorre uma discrepância entre um comportamento e um conceito, é mais provável que o conceito seja mudado para acomodar o comportamento.

4.3 Memória

A memória é o fator psicológico que impõe maior relação direta com a racionalidade limitada do ser humano. Grande parte das pessoas acredita que a memória funciona como cópia das experiências passadas depositada em um banco de dados situado no cérebro.

No entanto, segundo Plous (1993), a memória dos indivíduos é reconstrutiva. Ou seja, acredita-se que os seres humanos reconstruem as experiências originais como base para a recuperação dos acontecimentos.

Loftus e Palmer (1974, *apud* PLOUS, 1993) demonstraram este fenômeno através do seguinte experimento: foi solicitado a quarenta e cinco pessoas que elas assistissem a sete diferentes vídeos mostrando um acidente de carro. Esses vídeos tinham duração de cinco a trinta segundos.

Após a exibição, uma série de perguntas foi feita às pessoas. Dentre elas, uma questionava quão rápido estava o veículo no momento do acidente. Porém, a maneira como essa pergunta era feita variava. A alguns indivíduos, questionava-se a velocidade dos carros no momento do contato. A outros, a palavra “contato” era substituída por “impacto”, “colisão”, “choque” ou “destruição”.

Os resultados foram os seguintes:

Quão rápidos estavam os veículos no momento do (a)...	
Palavra	Velocidade estimada
Destruição	40,8
Choque	39,3
Colisão	38,1
Impacto	34
Contato	31,8

Figura 1: Estimativa média de velocidade. Fonte: PLOUS, 1993

Como se pode observar, na medida em que a palavra soava mais drástica, a média da estimativa de velocidade sugerida pelos indivíduos aumentava. Isso comprova que a forma com

que a pergunta é estruturada influencia diretamente a maneira como as pessoas reconstruem a cena de um evento pela memória.

Outro fator importante é que os indivíduos não memorizam simplesmente cenas isoladas. Em vez disso, segundo Plous (1993), eles constroem e memorizam um cenário geral, dentro de um contexto.

Esses fatores colaboram para que os seres humanos façam julgamentos tendenciosos. Na tomada de decisão, a memória influencia inúmeros vieses que serão tratados no próximo tópico.

4.4 As Heurísticas

O conceito de heurística surgiu com Tversky e Kahneman (1974), a partir de estudos que aprofundaram as ideias de racionalidade limitada proposta por Simon (1979). Trata-se de uma tendência dos seres humanos a criar estratégias simplificadoras ao tomar decisões.

Como as regras-padrão que orientam implicitamente nosso julgamento, a heurística serve de mecanismo para enfrentar o complexo ambiente que cerca nossas decisões. Em geral, as heurísticas são úteis, mas sua utilização às vezes pode levar a sérios erros. (BAZERMAN, 2004).

Segundo Bazarman (2004), as heurísticas podem ser classificadas como:

Heurística da disponibilidade: É a tendência das pessoas em avaliar a frequência, a probabilidade ou as causas prováveis de um evento pelo grau com que exemplos ou ocorrências desse evento estiverem imediatamente “disponíveis” na memória.

Ao fazer uma avaliação de desempenho, é provável que um gerente dê um *feedback* mais crítico a um funcionário que trabalhe mais próximo a ele do que a um empregado que trabalhe longe de sua sala. Isso porque esse gerente estará mais consciente dos erros do primeiro funcionário, na medida em que a disponibilidade de informações relacionadas a esse primeiro funcionário é maior.

Heurística da representatividade: “Ao fazer um julgamento sobre um indivíduo (ou objeto ou evento), as pessoas tendem a procurar peculiaridades que ele possa ter que correspondam a estereótipos formados anteriormente” (BAZERMAN, 2004).

Por exemplo, usualmente julgamos a probabilidade de um dia ser chuvoso sem que antes tenhamos ouvido a previsão do tempo. Baseamos nosso julgamento no quanto as características deste dia (por exemplo, o mês do ano e a presença ou ausência de nuvens no céu) representam as características dos dias em que chove.

Ancoragem: “Pessoas fazem avaliações partindo de um valor inicial e ajustando-o até produzir uma decisão final.” (BAZERMAN, 2004). Este valor inicial é chamado de âncora e pode ser sugerido a partir de antecedentes históricos, pela maneira como o problema é apresentado ou por informações aleatórias.

Keeney e Raiffa (*apud* LUECKE, 2006) apresentaram um problema de forma a elucidar o poder da ancoragem:

Pergunta 1: A população da Turquia é maior do que 35 milhões?

Pergunta 2: Qual é sua melhor estimativa da população da Turquia?

Na maioria dos casos, as pessoas nortearam a segunda resposta com base no valor exposto na primeira pergunta. Para certificarem-se dos resultados, os autores refizeram as perguntas a outras pessoas usando o número 100 milhões na pergunta 1. As respostas à segunda, como era de se esperar, aumentaram em muitos milhões quando o número maior foi utilizado. Conclui-se, portanto, que o número apresentado na primeira pergunta serve de âncora para a resposta dos indivíduos à segunda pergunta.

4.5 Os vieses

“A única desvantagem da heurística é que freqüentemente os indivíduos não estão conscientes de que confiam nela. Infelizmente, a aplicação errônea da heurística em situações inadequadas desencaminha as pessoas.” (BAZERMAN, 2004).

Essas aplicações errôneas são os vieses, também descobertos por Tversky e Kahneman (1974). Os vieses serão analisados de acordo com as heurísticas que os originam.

4.5.1 Principais vieses originados pela heurística da disponibilidade:

Facilidade de lembrança: Pessoas julgam que eventos recentes (por serem mais facilmente recuperáveis na memória) são mais numerosos do que eventos de igual frequência cujos exemplos são lembrados com menos facilidade.

Tendemos a superestimar, por exemplo, acontecimentos improváveis. Se presenciarmos um assalto em uma determinada rua, julgaremos que essa rua é mais perigosa do que alguma outra de que não lembramos que tenha ocorrido uma situação parecida.

O exemplo descrito da heurística da disponibilidade no item 3.4 elucida o viés da facilidade de lembrança: em uma avaliação de desempenho, exemplos vívidos do comportamento de um empregado serão mais facilmente recuperados pela memória, parecerão mais numerosos do que eventos comuns e, portanto, receberão pesos maiores na avaliação.

Recuperabilidade: Indivíduos avaliam a frequência de um evento com base no modo como as estruturas de suas memórias afetam o processo de busca.

Tversky e Kahneman (1983) fizeram as seguintes perguntas:

Pergunta 1: Quantas palavras do tipo _ _ _ _ ing você espera encontrar em quatro páginas de um romance em língua inglesa?

Pergunta 2: Quantas palavras do tipo _ _ _ _ _ n _ você espera encontrar em quatro páginas de um romance em língua inglesa?

Constatou-se que a maioria das pessoas estima um número mais alto para a primeira pergunta. No entanto, isso obrigatoriamente não pode ser verdade, na medida em que todas as palavras de sete letras que terminam com “ing” também têm um “n” como sua sexta letra.

O que se observa, portanto, é que as palavras com “ing” são mais facilmente recuperáveis pela memória pois o sufixo “ing” é muito comum, ao passo que a busca por palavras cuja sexta letra é um “n” não gera facilmente esse grupo de palavras.

4.5.2 Principais vieses originados pela heurística da representatividade:

Insensibilidade ao tamanho da amostra: Ao avaliar a confiabilidade de informações amostrais, indivíduos frequentemente falham na avaliação do papel da amostra.

Um problema proposto por Tversky e Kahneman (1974) foi o seguinte:

Certa cidade é atendida por dois hospitais. No hospital maior nascem cerca de 45 bebês por dia e, no menor, cerca de 15 bebês. Como você sabe, aproximadamente 50% dos bebês são meninos. Todavia, a porcentagem exata varia dia a dia. [...] Durante um ano, cada hospital registrou os dias em que mais de 60% dos bebês nascidos eram meninos. Qual hospital você acha que registrou o maior número nesses dias? O maior, o menor, ou aproximadamente o mesmo? (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974).

A maioria das pessoas diz que é aproximadamente o mesmo. “No entanto, a estatística nos diz que é muito mais provável observar 60% de bebês masculinos em uma amostra menor do que em uma amostra maior.” (BAZERMAN, 2004).

Interpretações erradas da chance: Indivíduos esperam que uma seqüência de dados gerada por um processo aleatório parecerá “aleatória” mesmo quando a seqüência for muito curta para que essas expectativas sejam estatisticamente válidas.

Esse viés está diretamente relacionado à intuição dos seres humanos. Por exemplo, após 10 rodadas de cartas ruins em um jogo de pôquer, o jogador acredita que “está na hora” de receber uma mão boa. Ao saber de um desastre de avião, as pessoas tendem a se acalmar pensando que, “se aconteceu agora, só vai acontecer novamente daqui a muito tempo”, afinal, a probabilidade de ocorrência de um acidente aéreo é extremamente baixa.

No entanto, essas conclusões são falsas e, no campo dos negócios, pode ser extremamente prejudicial. Um investidor que comprou, por exemplo, cinco ações, e as cinco baixaram logo após a compra, pode raciocinar da seguinte forma: “Farei a minha sexta compra. Dessa vez serei mais bem-sucedido, já que as cinco últimas não me trouxeram bons resultados. Afinal, a probabilidade diz que haverá no mínimo um acerto entre seis decisões.” Esse raciocínio é incorreto, na medida em que os desempenhos das cinco primeiras ações não serão diretamente afetados pelo desempenho da sexta.

4.5.3 Principais vieses originados pela ancoragem:

Ajuste insuficiente da âncora: Indivíduos estimam valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer informação disponível) e usualmente fazem ajustes insuficientes a partir daquela âncora para estabelecer um valor final.

O exemplo dado na seção 3.4 à heurística da ancoragem elucida uma armadilha.

Excesso de confiança: indivíduos tendem a demonstrar excesso de confiança quanto à infalibilidade de seus julgamentos ao responder perguntas moderadas ou extremamente difíceis.

A autoconfiança é importante na medida em que garante ao ser humano uma segurança necessária para suas atitudes. No entanto, a confiança injustificada pode ser prejudicial. Por exemplo, um gerente pode desenvolver uma determinada estratégia e depositar tanta confiança em seu sucesso que o impossibilite de traçar planos de contingência para um possível fracasso.

4.5.4 Três vieses gerais:

A armadilha da confirmação: Indivíduos tendem a buscar informações confirmatórias para o que eles acham que é verdadeiro e deixam de procurar evidência desconfirmatória.

Por exemplo, uma gerente de marketing, ansiosa por buscar novos mercados, vai encontrar todas as informações que apoiem sua ideia, mas nenhum dos motivos para não seguir adiante. Isso pode fazer com que ela enxergue a situação de forma tendenciosa e parcial, sem analisar o cenário e as ameaças externas e internas como um todo.

Previsão Retrospectiva: Após saber se um evento ocorreu ou não, indivíduos tendem a superestimar até que grau eles teriam previsto o resultado correto.

Suponha que algumas pessoas tenham que predizer os resultados de uma consultoria de marketing. Elas raramente conseguem prevêê-los em níveis acima do acaso. No entanto, quando lhes são contados os resultados da consultoria, elas, em geral, comentam que tais resultados eram óbvios.

Custos irrecuperáveis: Trata-se de investimentos de tempo ou dinheiro que não podem ser reavidos. Indivíduos, quando gastam muito tempo ou dinheiro em alguma decisão que acabou não sendo bem sucedida, inconscientemente tendem a prejudicar decisões futuras tentando recuperar o erro ou simplesmente insistindo nele.

Imagine que um gerente tenha contratado um novo funcionário e investido fortemente em seu treinamento. No entanto, após determinado tempo, percebeu-se que o funcionário não se saiu bem na função. Em vez de encarar o erro cometido na decisão de contratação, normalmente os gerentes tendem a tomar outra decisão ruim: investir mais tempo e dinheiro em outros treinamentos, na esperança de uma reviravolta. Uma boa decisão seria tentar aproveitá-lo em outros setores e, caso não haja melhoras, encarar a demissão.

5 MELHORANDO A TOMADA DE DECISÃO

Esse capítulo visa, primeiramente, expor maneiras de lidar com os vieses de julgamento, minimizando-os a fim de tomar decisões mais imparciais. Em segundo lugar, serão descritas algumas técnicas que ajudam a tomar decisões em grupo de maneira justa e eficiente.

5.1 Minimizando os principais vieses

No capítulo 3 foram descritos inúmeros vieses que emanam das heurísticas de julgamento. Na condição de seres humanos, não é possível que sejamos totalmente imparciais e eliminemos todas as armadilhas psicológicas a que estamos suscetíveis. No entanto, é viável – e recomendável – que busquemos maneiras de atenuar as principais delas. Como principais, aqui, entende-se aquelas mais comuns e fáceis de ocorrer no cotidiano.

Excesso de confiança: esse viés está presente não só em tomadas de decisão organizacionais. Frequentemente indivíduos pressupõem que são capazes de controlar os resultados de situações baseados em sua autoconfiança. No campo dos negócios, porém, líderes que superestimam suas capacidades pessoais e habilidades gerenciais podem acabar por insistir em um erro e não enxergar oportunidades.

Luecke (2006) sugere que o indivíduo busque amortecer o excesso de confiança. O primeiro passo é procurar exemplos de extrema confiança e desconfiar deles. Seria interessante pedir a pessoas que tenham senso de ceticismo para que elas analisassem e criticassem o exemplo.

Outra atitude para minimizar o excesso de confiança é pedir para alguém muito autoconfiante explicar o motivo de sua segurança. Em seguida, deve-se examinar cada pressuposto, crença ou evidência.

A última sugestão é pedir para que um indivíduo autoconfiante mude de papel e passe a defender o ponto de vista contrário. Dessa forma, é possível compreender a situação de maneira mais equilibrada.

Armadilha da ancoragem: conforme visto anteriormente, a ancoragem, apesar de útil em algumas situações, pode levar a uma decisão ruim. Para evitar a armadilha da ancoragem, Luecke (2006) propõe algumas medidas:

- Reconhecimento da âncora – Primeiramente, é importante ter conhecimento de que muitas pessoas lançam âncoras visando manipular a decisão alheia.
- Imunização contra a âncora – Antes de qualquer negociação, um tomador de decisão deve estar a par dos assuntos tratados. Quanto mais informações possuir, mais fácil será a identificação de uma falsa âncora.
- Identificação da lógica subjacente à âncora proposta – Caso alguém lance um número, é razoável pedir argumentos lógicos que comprovem a veracidade da informação. Pode-se questionar como a pessoa chegou à determinada estimativa ou quais foram os pressupostos em seu cálculo.
- Não se devem lançar âncoras quando se busca uma opinião imparcial, pois isso fará com que a pessoa caia na armadilha da ancoragem.

Armadilha da confirmação: esse viés também é facilmente encontrado em situações cotidianas. A maioria das pessoas defende suas ideias buscando evidências que as confirmem e desprezando evidências que as contrariem. Mais uma vez, essa armadilha é prejudicial em uma decisão na medida em que afeta o modo com que as evidências são interpretadas pelos indivíduos, tornando-as tendenciosas.

A sugestão principal de Luecke (2006) para combater esse viés é buscar sempre a imparcialidade, apresentando prós e contras para sua própria ideia. No caso de ter que analisar a ideia de outra pessoa, é aconselhável que se investigue informações contrárias àquelas apresentadas de forma totalmente positivas. Para garantir a imparcialidade, pode-se pedir para que uma pessoa sem interesse pessoal na decisão seja responsável por coletar e apresentar as informações relevantes – positivas e negativas – à equipe gerencial.

Custos irrecuperáveis: As pessoas, quando gastam dinheiro em alguma decisão que acabou não sendo bem sucedida, inconscientemente tendem a prejudicar decisões futuras tentando recuperar o erro ou simplesmente insistindo nele.

Para Luecke (2006), o melhor antídoto para este viés é expô-lo. Em primeiro lugar é preciso ter consciência de que o custo é irrecuperável e não basear decisões futuras em cima disso. Para evitar que alguém da equipe cometa esse erro, é aconselhável a pessoa consciente ajude quem está comprometido com custos irrecuperáveis a reconhecer que eles estão influenciando as decisões. Mais ainda, é preciso fazer com que a pessoa não se sinta culpada pelo erro que cometeu, explicando que errar é natural, mas não se pode permitir que um erro leve a outro.

5.2 Técnicas de decisão

Uma decisão gerencial geralmente não é tomada por apenas um indivíduo, mas sim por uma equipe. Uma equipe é composta por seres humanos com diferentes valores e opiniões. Logo, chegar a uma conclusão comum não é fácil. O grupo deve, primeiramente, expor todos os fatos relevantes e incertezas que envolvem a decisão. Deve-se tentar identificar possíveis vieses que estejam prejudicando algum participante e, então, buscar minimizá-los.

Porém, ainda assim, estabelecer um consenso é complicado, na medida em que algumas pessoas podem se comprometer com uma alternativa e outras podem ter problemas para avaliar os méritos e as deficiências das opções. Sendo assim, Luecke (2006) apresentou três técnicas que visam ajudar as equipes a passar por essas dificuldades, são elas: *catchball*, ponto-contraponto e cão de guarda intelectual.

5.2.1 *Catchball*

Catchball é um método de decisão desenvolvido do Japão. Objetiva aprimorar ideias e estimular o envolvimento dos participantes. Funciona da seguinte maneira: quando surge uma ideia inicial (alguma nova estratégia, produto ou serviço), ela é “lançada” a um funcionário específico, para que ele a considere e analise. Então, esse funcionário se responsabiliza por propor melhorias ao plano inicial. O novo plano melhorado é, então, lançado de volta ao grupo.

Novamente, outro funcionário “pega” a ideia e fica responsável por aprimorá-la ainda mais. Este ciclo de melhoria gradual tem prosseguimento até que as pessoas fiquem satisfeitas e nenhuma outra melhoria significativa possa ser feita.

A vantagem deste método consiste justamente em aproveitar as particularidades de cada pessoa na decisão. Sendo a única responsável pela melhoria naquele momento, a pessoa possui liberdade para expressar o seu ponto de vista. Assim, a criatividade é valorizada e as sugestões tendem a possuir menos vieses.

5.2.2 Ponto-contraponto

O método de ponto-contraponto possui o mesmo princípio de melhoria interativa que o *Catchball*. Porém, requer duas equipes e o objetivo da segunda equipe é apresentar uma contraproposta à primeira. Segundo Luecke (2006), pode-se dividir a técnica em questão em seis etapas:

- Divisão da equipe de decisão em dois grupos (A e B) heterogêneos, ou seja, composto por pessoas que defendem ideias contrárias.
- O grupo A propõe uma decisão. A proposta por escrito deve conter recomendações, pontos-chave e dados de apoio.
- O grupo A apresenta a proposta ao grupo B em uma reunião.
- O grupo B analisa e identifica um ou mais cursos de ação alternativos, documentando os principais pressupostos.
- O grupo B apresenta as ideias novas ao grupo A em uma segunda reunião
- Em uma terceira reunião, os dois grupos debatem as duas propostas e identificam um conjunto comum de pressupostos. A meta é conseguir que os grupos concordem com uma recomendação.

A vantagem desta técnica em relação ao *Catchball* é a economia de tempo conseguida através das sugestões em grupo. Teoricamente, é mais eficiente gerar alternativas em equipe do que esperar que cada indivíduo proponha uma ação.

Um desafio, porém, é conseguir conciliar ideias opostas em um mesmo grupo de pessoas. Ao analisar uma situação prática em que se adotou o método de ponto-contraponto, chegou-se à seguinte conclusão:

À primeira vista, pode-se pensar que os dois grupos ficariam no mesmo impasse do departamento. Afinal, cada um continha membros que apoiavam pontos de vista contrários. Mas os grupos pequenos têm estranha química que em geral leva ao consenso – algo que é mais difícil de conseguir em grupos maiores. (LUECKE, 2006).

5.2.3 Cão de guarda intelectual

Este método também trabalha com a divisão de duas equipes. Porém, em vez de pedir a cada grupo que desenvolva uma contraproposta, solicita-se a um deles que critique a abordagem do outro e peça melhorias.

A equipe A deve desenvolver uma proposta por escrito para a decisão e apresentá-la ao grupo B. Este, por sua vez, deve criticar detalhadamente, também por escrito, os pressupostos e recomendações desenvolvidos. Esta crítica deve ser apresentada ao grupo A em uma reunião.

O grupo A, então, revisa sua proposta com base no *feedback* da equipe B, apresentando, em uma posterior reunião, a proposta revisada. Nas reuniões subsequentes, os dois grupos devem criticar e revisar a solução até que se chegue a um consenso.

5.2.4 Outras sugestões para a tomada de decisão

As três técnicas descritas acima auxiliam o processo decisório. No entanto, elas não são capazes de garantir que haverá um consenso do grupo em relação a qual será a melhor decisão a ser tomada. Cabe ao líder, nesse momento, saber administrar as discordâncias para chegar a uma decisão final. O ideal é que ele consiga manter o foco dos dois grupos na meta em comum, insistindo em um tratamento objetivo das propostas que surgirem.

Se, ainda assim, o processo continuar difícil, alguns passos, sugeridos por Luecke (2006), podem ser seguidos:

- Voltar ao objetivo original e garantir que ele continue relevante
- Revisar e reexaminar os pressupostos
- Estabelecer um prazo final para a decisão – Isso evita que os debates entrem em um ciclo vicioso, fazendo com que o objetivo final seja esquecido

- Acertar previamente com os membros da equipe que, caso as discordâncias não se resolvam, a decisão será tomada pelo líder ou por voto majoritário

O momento de encerrar as deliberações é fator crucial e deve ser analisado com seriedade pelo líder. Uma decisão tomada cedo demais pode não levar em consideração possibilidades promissoras. Por outro lado, ao tomar uma decisão tardiamente, é possível que seja desperdiçado tempo (e, conseqüentemente, dinheiro) e perdidas oportunidades.

O primeiro passo após a tomada de decisão é a comunicação. Deve-se comunicar o que foi decidido a todos os responsáveis pela implementação da solução, bem como a qualquer pessoa afetada direta e indiretamente por ela.

É importante mostrar consideração pela opinião dos outros, explicando o raciocínio que o levou à decisão e declarando as expectativas pós-decisão. A implementação terá mais êxito se as pessoas afetadas por ela considerarem justo o processo decisório.

6 CONCLUSÃO

O desafio do processo decisório se encontra no limite entre a razão e a inconsciência. Através desse estudo, sabe-se que indivíduos são influenciados, inconscientemente, por aspectos subjetivos ao avaliar opções de escolha. No momento de decidir, consideramos nossas crenças, valores e hábitos que, normalmente, estão associados com a realização pessoal.

Pode-se dizer, portanto, que a racionalidade do homem é limitada. Porém, mais do que isso, sua irracionalidade também o é. Ao mesmo tempo em que não somos capazes de tomar decisões ótimas baseadas em etapas puramente racionais, não devemos decidir confiando apenas em nossa intuição.

A estratégia de satisfação é uma alternativa natural ao modelo racional de decisão. Em vez de procurarmos todos os critérios possíveis de escolha, nós começamos a buscar apenas as opções explícitas e fáceis de serem encontradas. Isso pode eliminar a descoberta de uma solução ótima, mas, por outro lado, garante economia de tempo e retrata uma decisão mais viável. No lugar de maximizar os resultados com sua decisão, procuramos otimizar os recursos que dispomos no processo decisório.

Percepção seletiva, dissonância cognitiva e memória são alguns aspectos psicológicos que influenciam indiretamente nosso julgamento e, conseqüentemente, nossas decisões. Permanecendo atentos a esses fenômenos, é possível tornar-nos mais imparciais em relação às escolhas que fazemos.

As heurísticas de julgamento descrevem de que maneira a racionalidade do ser humano se apresenta na prática, no momento de tomar uma decisão. De forma geral, fazemos uso de heurísticas quando nos baseamos em nossas experiências ou em informações prévias para prever uma situação. Por exemplo, ao olharmos para um céu cinza carregado e afirmarmos que vai chover, utilizamos uma heurística de representatividade, pois estamos prevendo um acontecimento levando em consideração as características observadas anteriormente em um típico dia de chuva.

Não é possível e nem aconselhável evitar a presença de heurísticas, na medida em que elas são estratégias simplificadoras inconscientes que permitem chegar a conclusões sólidas. Quando utilizadas adequadamente, resultam em maior eficiência. No entanto, muitas vezes elas nos desviam de nosso caminho, originando uma série de vieses que, por sua vez, são prejudiciais.

A melhor maneira de combater um viés é tornando-se consciente dele. Devemos buscar a imparcialidade, embora não seja viável ser imparcial em todas as situações. Afinal, na condição de seres humanos, possuímos crenças e valores que nos levam a ter opiniões e adotar comportamentos diferentes.

A preocupação de um líder em minimizar os vieses na tomada de decisão precisa ser alta devido a um motivo simples: seus subordinados esperam justiça. Uma decisão justa é aquela em que diferentes pontos de vista são ouvidos e considerados. A solução, por mais que não agrade a todos, deve ser comunicada e explicada às pessoas influenciadas por ela. O ideal é unir o bom senso ao conhecimento técnico e razão à intuição. O equilíbrio garante a qualidade e eficiência da decisão.

7 BIBLIOGRAFIA

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão.** São Paulo: Atlas, 2004

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório.** Rio de Janeiro: Campus, 2004

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

KAHNEMAN, D. P.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. **Judgment under uncertainty: heuristics and biases.** Cambridge: Cambridge University Press, 1988

LUECKE, Richard. **Tomando Decisões: cinco passos para obter melhores resultados.** Rio de Janeiro: Record Ltda, 2006

MORGAN, GARETH. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2006

MOTTA, FERNANDO C.; VASCONCELLOS, ISABELLA F.. **Teoria Geral da Administração.** 3ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

MYERS, DAVID. **Introdução à Psicologia Geral.** Rio de Janeiro: LTC (Livros Técnicos e Científicos Editora S.A), 1999

PLOUS, Scott. **The psychology of judgment and decision making.** New York: McGraw-Hill, 1993

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo – Estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas – 3 ed.** Rio de Janeiro: FVG, 1979

STERNBERG, ROBERT J.. **Psicologia Cognitiva.** 4ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004