

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Processo de Tomada de Decisão: Um Estudo Descritivo Aplicado a Micros e Pequenos Empreendedores

Renato Ferreira

2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO
DESCRITIVO APLICADO A MICROS E PEQUENOS
EMPREENDEDORES**

RENATO FERREIRA

Sob a orientação do Professor
Rovigati Danilo Alyrio

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no curso de Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Área de concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Fevereiro - 2005

658.403

F383p

T

Ferreira, Renato, 1950-.

Processo de tomada de decisão: um estudo descritivo aplicado a micros e pequenos empreendedores / Renato Ferreira - 2005.

51 f.: il.

Orientador: Rovigati Danilo Alyrio.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 47-48.

1. Processo decisório - Teses. 2. Pequenas e médias empresas - Teses. I. Alyrio, Rovigati Danilo, 1941-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado profissional em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

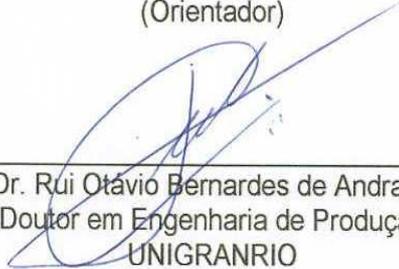
RENATO FERREIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 28/02/2005



Dr. Rovigati Danilo Alyrio
Doutor em Ciências Empresariais
DCAC - UFRRJ
(Orientador)



Dr. Rui Otávio Bernardes de Andrade
Doutor em Engenharia de Produção
UNIGRANRIO



Dr. Roberto Pires Vasques
Doutor em Ciências Empresariais
UNESA

Seropédica

DEDICATÓRIA

OFEREÇO ESTE TRABALHO À MINHA ESPOSA,
NILCÉA E A MEUS FILHOS FREDERICO E RENATA,
QUE EM TODOS OS MOMENTOS ESTIVERAM AO
NOSSO LADO, FORNECENDO TODO O SUPORTE
PARA QUE PROSSEGUÍSSEMOS EM FRENTE. QUE
CONTINUEMOS A SER ESTA FAMÍLIA
MARAVILHOSA, UNIDA E DEDICADA.
AMO-OS.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Doutor Rovigati Danilo Alyrio por ter concordado em ser o nosso orientador e pela sempre pronta disposição em nos atender em todas as situações, ajudando-nos e motivando-nos.

Ao Professor Marcelo Álvaro, pela efetiva colaboração na realização deste trabalho. O seu incentivo, disponibilidade, fornecimento de materiais, foram muito importantes para que chegássemos até este ponto.

À minha família que soube compreender todas as nossas faltas de tempo e de atenção, mas mesmo assim, nos incentivaram a prosseguir.

Muito obrigado a todos

RESUMO

FERREIRA, Renato. **Processo de Tomada de Decisão: Um Estudo Descritivo Aplicado a Micros e Pequenos Empreendedores**. Seropédica: UFRRJ, 2005. 51p. (Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios, Gestão e Estratégia em Negócios).

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar como os micros e pequenos empresários lidam com o processo de tomada de decisão, visando identificar as principais dificuldades, falhas e armadilhas que possam cometer neste processo fundamental para garantir primeiro a sobrevivência de sua organização e fornecer bases para o seu crescimento . Os dados foram coletados através de questionário aplicado a 60 (sessenta) micro e pequenos empresários do segmento de comércio de materiais de construção localizados na cidade do Rio de Janeiro e Baixada Fluminense . É importante ressaltar que esse universo de empreendedores é solicitado a tomar diariamente inúmeras decisões sobre os mais variados aspectos de seu negócio e, via de regra, sem o apoio de assessorias especializadas. Constatamos que, como a maioria das pessoas utiliza heurísticas na simplificação do processo decisório e, em muitos casos sofrem os efeitos dos vieses emanados das mesmas, gerando decisões enviesadas. O material coletado poderá servir de base para a elaboração de estudos mais profundos, com a finalidade de ajudar a elaboração de materiais para programas de desenvolvimento gerencial para esse importante grupo de empresários, que são os maiores geradores de empregos deste país, permitindo que melhorem seus processos decisórios e possam ganhar mais eficiência e eficácia, formando base para o crescimento de suas empresas.

PALAVRAS-CHAVES

Tomada de Decisão, Racionalidade Limitada, Riscos, Heurísticas, Vieses

ABSTRACT

FERREIRA, Renato. **Decision Making Process: A Descriptive Study Applied to Micro and Small Entrepreneurs**. Seropédica: UFRRJ, 2005. 51p. (Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

The general objective of this work consisted of analyzing as the micros and small entrepreneurs deal with the decisions process, aiming at to identify the main difficulties, imperfections and traps that can commit in this basic process to guarantee first the survival of his/her organization and to supply bases its growth. The data were collected through applies questionnaire to 60 (sixty) micro and small entrepreneurs of the segment of commerce of construction materials located in the city of Rio de Janeiro and Baixada Fluminense. It is important to stand out that this sample of entrepreneurs is requested to daily take innumerable decisions on the most varied aspects of its business and, usually, without the support of specialized consultants. It was observed that, the majority of the people, uses heuristical in the simplification of the decision process and, in many cases suffers the effect from the same vieses emanated of, generating decisions oblique. The collected material will be able to serve of base for the elaboration of deeper studies, with the purpose to help to the elaboration of materials for programs of managerial development for this important group of entrepreneurs, who are the generating greater of jobs of this country, allowing that they improve its power to decide processes and they can gain more efficiency and effectiveness, forming base for the growth of its companies.

KEY WORDS

Taken of Decisions.Limited Rationality.Risks.Heuristical.Vieses

SUMÁRIO

Resumo

Abstract

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Introdução.....	1
1.2	Caracterização do Problema.....	1
1.3	Objetivo Geral.....	2
1.4	Objetivos Específicos.....	2
1.5	Limitações do Estudo.....	2
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
2.1	Tomada de Decisão.....	3
2.2	Teoria da Decisão.....	3
2.3	Qualidade da Decisão.....	5
2.4	Necessidade de Decidir.....	5
2.5	A Natureza da Tomada de Decisão.....	8
2.6	Modelo Racional de Tomada de Decisão.....	9
2.7	Desafios ao Modelo Racional.....	13
2.8	Intuição.....	14
2.9	Processo de Julgamento e Tomada de Decisão.....	18
2.10	Julgamento Probabilístico – Heurísticas.....	19
2.11	Vieses.....	21
2.12	Julgamento de Valor.....	29
3	METODOLOGIA.....	37
4	DISCUSSÃO.....	40
5	CONCLUSÃO.....	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
	ANEXOS.....	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Os avanços tecnológicos que estão ocorrendo em todos os campos do conhecimento humano têm transformado de maneira dramática a vida das organizações e de seus administradores.

As mudanças cada vez mais rápidas e profundas acarretam que novos desafios apareçam todos os dias, fazendo com que técnicas e métodos que sempre atenderam bem as necessidades dos gestores, tenham seus resultados comprometidos.

As empresas estão sofrendo uma concorrência, cada vez mais acirrada, com novos competidores, inclusive globais entrando na arena com armas muito poderosas, disputando os mesmos segmentos, exigindo que as empresas existentes busquem instrumental que aprimorem o seu desempenho sob o risco de serem excluídos do mercado.

Um dos elementos fundamentais para as organizações continuarem a lutar por seu espaço, e buscarem seu crescimento, tão necessário para ganharem possibilidades de terem melhores condições de atuação, é a qualidade das decisões tomadas por seus administradores, pois, como em função do cenário descrito acima, decisões de baixa qualidade não serão perdoadas pela concorrência e consumidores.

Até algum tempo atrás, os fenômenos aconteciam com uma frequência menor, o que permitia aos decisores analisarem cada situação detalhadamente e maturar suas decisões, além de estabelecerem referenciais de respostas para várias situações repetitivas.

Com a aceleração da velocidade de aparecimento e diversidade de mudanças, o número de situações que reclamam uma decisão dos administradores cresceu de forma acelerada, exigindo soluções imediatas. Além do mais, eles perderam o referencial de respostas prontas com qualidade testada e, passaram a enfrentar situações eminentemente novas. Para aumentar a angústia dos decisores, eles têm consciência que é imperioso tomar as decisões corretas.

1.2 Caracterização do Problema

Os estudiosos do Processo de Tomada de Decisão desenvolveram inúmeros métodos, chamados de Prescritivos, que como o próprio nome diz, prescrevem como se deve tomar uma decisão, identificando passos desde a identificação do problema ou oportunidade até a monitoração da decisão tomada para se obter a decisão ótima.

Ocorre que, em função da quantidade de decisões a serem tomadas diariamente e da pressão do tempo e outros limitadores, torna-se impossível para o decisor aplicar o Processo Racional de Tomada de Decisão a todas as situações que se lhe apresentam.

Por esta razão que Simon (apud Andrade et al, 2004, p168), desenvolveu um conceito, chamado de Racionalidade Limitada, onde descreve como as decisões são realmente tomadas.

Os decisores, geralmente, são pressionados pelo tempo, dispõem de poucos recursos para levantar todos os dados e analisar todas as alternativas possíveis. Além disto, a capacidade de memória da maioria das pessoas é limitada para guardar todos os dados possíveis de uma situação que permitiriam chegar a uma decisão ótima, por isto se contentam com uma decisão de aceite satisfatório, embora muitas vezes tenham a consciência de que não seja a ideal.

Outros fatores são os riscos e as incertezas com que os administradores necessitam conviver, pois de modo geral essas variáveis permeiam as decisões, principalmente aquelas tomadas pelos ocupantes das posições mais elevadas nas estruturas organizacionais.

Vários autores, então, passaram a estudar como as decisões são efetivamente tomadas, já que era impossível aplicar-se o método racional a todas as decisões, pois muitas vezes o custo da aplicação, poderia ser mais caro que os custos de uma solução errada,

Surgiram, então, os Métodos Descritivos, que objetivam a analisar como os decisores tomam as decisões, os caminhos, simplificações, atalhos e outros instrumentos para formularem suas opções.

Verificou-se o uso de heurísticas (atalhos simplificadores do processo de tomada de decisão) que, de modo geral, ganham muito tempo para o administrador e proporcionam decisões aceitáveis. Mas, constatou-se que o uso indiscriminado e sem cuidado desses atalhos, pode gerar vieses, que são o enviesamento da decisão, fazendo com que decisões equivocadas sejam tomadas.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho consistiu em pesquisar e analisar como os empreendedores de micro e pequenas organizações tomam decisões, identificando as heurísticas e seus vieses resultantes, que podem levá-los a enganos ocasionados por decisões erradas, afetando o desempenho de suas empresas.

1.4 Objetivos Específicos

Nesse trabalho, com vistas a alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Revisar a base teórica conceitual do processo de tomada de decisão,
- Relatar os vieses mais comuns que levam os empreendedores a tomarem decisões equivocadas,
- Enumerar tópicos que possam ajudar ao descongelamento dos processos de tomada de decisão,
- Fornecer parâmetros para que se possam melhorar os processos de tomada de decisão.

1.5 Limitações do Estudo

Os resultados obtidos restringem-se a este grupo de 60 (sessenta) empreendedores, de micro e pequenas empresas do segmento de lojas revendedoras de material de construção, localizadas na Cidade do Rio de Janeiro e Baixada Fluminense, selecionados segundo o grau de relacionamento e facilidade de acesso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Tomada de Decisão

Segundo Andrade et al (2004, p133), a palavra decisão de acordo com a Pequena Enciclopédia de Moral e Civismo, do latim *decisio* do verbo *de + codere* = cortar uma parte de uma coisa, resolver, decidir. Ação ou efeito de decidir. É um ato de vontade que, diante dos prós e contras de uma questão, opta por um dos membros da alternativa.

Segundo estes autores, em todos os instantes os administradores são colocados diante de alternativas que clamam por decisão. De modo geral são simples e corriqueiras, mas também existem as graves e com sérios reflexos no futuro. O importante é enfrentá-los com lucidez e firmeza através da análise das alternativas, ponderando as vantagens e riscos.

De acordo com Simon (apud Van Tol de Aguiar, 2004, p9), as decisões são descrições de um futuro estado de coisas, podendo esta descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido estritamente empírico.

Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuras em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida.

Uma decisão precisa ser tomada sempre que um problema surge e há mais de uma alternativa para a solução. Mesmo quando para solucionar um problema, há uma única ação a tomar, também haverá alternativas para se tomar ou não junto a esta ação.

Chiavenato (2004, p220) diz que, as organizações são bem ou mal sucedidas em decorrência das decisões que seus membros (principalmente seus administradores), tomam em relação ao seu presente e ao futuro. Boa parte das decisões é tomada no cotidiano das organizações, de maneira rotineira e padronizada e de acordo com princípios e experiências já vividas. Contudo, ainda segundo Chiavenato (2004, p220), a maioria das decisões é tomada de maneira incerta e arriscada, sem qualquer garantia de sucesso. São decisões assumidas em meio a situações vagas e imprecisas, em um contexto em constante mudança e transformação, com base em informações superficiais e pontos de vista conflitantes.

Schermerhorn Jr (1999, p126) afirma que, as decisões grandes ou pequenas, momentosas ou rotineiras, constroem a vida de trabalho diário do gerente. A decisão é a escolha entre cursos de ação alternativos para lidar com um problema.

Megginson et al (1998, p194) diz que a tomada de decisão na administração pode ser definida como a escolha consciente de um curso de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado. Tomar decisões é uma maneira natural de agir para os administradores, e a qualidade das decisões torna-se um fator preponderante na maneira pela qual a alta administração visualiza o desempenho dos níveis inferiores.

Não são somente os administradores de nível alto os únicos a tomarem decisões críticas nas organizações, mas todas as funções de uma pessoa em uma organização, mesmo as mais rotineiras, envolvem certo grau de decisão (MEGGINSON ET AL, 1998, p195).

2.2 Teoria da Decisão

De acordo com Andrade et al (2004, p134), pode-se inferir que o Processo de Tomada de Decisão é o conjunto de princípios, regras e procedimentos que permitem selecionar, em determinados tipos de problemas, a linha de ação, estratégia, saída ou alternativa mais

conveniente. Sua aplicação a problemas reais apresenta limitações de ordem prática, sendo a principal a dificuldade de estimar as ocorrências futuras. Logo, decisão é escolha entre ações alternativas para atingir um objetivo, sendo que esta pode ser tomada em condições de incerteza, risco, certeza e ignorância.

Segundo Pereira e Fonseca (apud Oliveira et al, 2004a, p3), a função dos administradores de empresas é eminentemente decisória. Os processos administrativos são basicamente processos decisórios. As decisões gerenciais afetam diretamente a sobrevivência das empresas e a vida das pessoas que giram em torno dela, sejam elas empregados, acionistas, fornecedores ou clientes, que cobram dos administradores resultados satisfatórios que, muitas vezes, exigem soluções diferentes e até antagônicas para resolver um problema.

As decisões são atos de poder, no momento em que alocam recursos, definem estratégias, conduzem o destino das organizações e pessoas; neste momento os gerentes assumem uma dimensão política muito semelhante à de um governo.

No cotidiano, a viabilização desse processo, que na maioria das vezes é cheio de conflitos de interesses, exige objetivos compartilhados, liderança, comunicação efetiva e habilidade de negociação constante.

Segundo Robbins (apud Oliveira et al, 2004a, p3), o estilo das decisões é fruto do próprio perfil e da tolerância e da ambiguidade do decisor.

Ele divide o perfil dos decisores em dois grupos:

- Lógicos e Racionais; processando as informações sequencialmente,
- Intuitivos e Criativos; percebendo a situação como um todo.

Quanto à tolerância e ambiguidade:

- Necessidade de estruturar as informações, de forma tal a minimizar a ambiguidade,
- Capacidade de processar muitos pensamentos simultaneamente.

O confronto das quatro situações descritas acima, colocadas em um diagrama, resulta em quatro estilos de tomada de decisão:

- Diretivo - (eficientes e lógicos) - utilizam poucas informações e também poucas alternativas,
- Analítico - utiliza muito mais informações e alternativas que o estilo diretivo,
- Conceitual - são mais criativos, pois utilizam uma visão de longo prazo, através de perspectivas mais amplas,
- Comportamental - procuram ajuda de outras pessoas, envolvendo-as no processo; evitando conflitos e buscando aceitação prévia para as decisões.

Os quatro estilos estão expressos no diagrama abaixo:



Diagrama de estilos de tomada de Decisão
 Fonte: Oliveira et al (2004a, p4)

2.3 Qualidade das Decisões

Paul Nutt (apud Cohen, 2001, p1), após duas décadas de pesquisas estudando mais de 400 decisões de executivos em organizações dos Estados Unidos e Canadá, envolvendo situações variadas, tais como: lançamento de produtos, compra de equipamentos, contratações, política de preços, atendimento, etc. Observou que as melhores táticas para uma decisão racional são as menos observadas e que os decisores costumam ignorar algumas etapas pulando diretamente para as conclusões e tentar implementá-las, além de prestar pouca atenção no reflexo de suas decisões sobre as pessoas que serão afetadas.

Analizou também o grau de sucesso das decisões após dois anos, segundo o critério que foi tomado, isto é, se continuavam ou não sendo utilizadas e se seu uso era total ou parcial. Ele identificou e comparou quatro táticas de tomada de decisão:

a) Ter uma idéia:

É a tática mais comum (37 % dos casos). O problema é que não desenvolve e analisa outras alternativas, concentrando-se em uma única. Segundo o estudo de Nutt, somente 42 % dessas decisões tiveram aplicação total, e só 56 % estavam em uso após dois anos.

b) Identificar e solucionar um problema:

Utilizada em 26 % dos casos. As decisões tomadas por este processo tiveram 44% de aplicação total e 55 % de sustentação.

c) Fixar objetivos:

Esta tática que permite aos decisores buscarem alternativas e analisá-las foi utilizada em 30 % das situações, obtendo 58 % de aplicação total e 70 % de sustentação.

d) Intervir no processo:

Consiste em aplicar as melhores táticas, envolvendo as pessoas chaves na situação; explicando os fundamentos de cada idéia, documentando desempenho e articulando novas idéias. Esta tática que teve 92 % de aplicação total e 96 % de sustentação, mas só foi utilizada em 7 % dos casos.

Concluiu que as melhores formas de tomar decisão são as menos utilizadas; segundo ele, isto decorre por que os decisores são atraídos pelos vícios do poder e geralmente impõem suas idéias quando soluções sedutoras aparecem, conforme relatado em seu livro *Why Decisions Fail - Por que as Decisões Fracassam* - editora Barrett Koehler.

2.4 Necessidade de Decidir

2.4.1 Identificação de problemas e oportunidades

De maneira geral, os pesquisadores do processo de tomada de decisão, concentram seus estudos no desenvolvimento de modelos mais adequados de se solucionarem os problemas.

No entanto, o processo de tomada de decisão, tem início em estágios bem anteriores, quando da identificação de problemas ou oportunidades que poderão conduzir o administrador a outros patamares de desempenho.

É fundamental os administradores desenvolverem métodos formais e informais que os alertem sempre que uma situação se lhes apresente, de tal forma que possam iniciar um processo de correção da mesma ou aproveitar as oportunidades que se oferece.

A análise de relatórios existentes, a comparação de resultados obtidos versus as metas estabelecidas, bem como os conseguidos por outros administradores ou concorrentes podem estabelecer importantes indicadores do desempenho obtido pelo administrador.

A atenção dispensada à opinião de outras pessoas (colegas de trabalho, subordinados, consumidores, etc), além do interesse em acompanhar os avanços tecnológicos em outras áreas do conhecimento humano e mudanças comportamentais de consumidores, podem ser importantes fontes de dados para a identificação de novas oportunidades de negócios.

William Poundes (apud Stoner e Freeman, 1995, p182), enumera quatro situações que podem ser indicativas que o desempenho esta diferente do previsto e que necessita a intervenção do administrador:

- Desvio em relação à experiência no passado,
- Desvio em relação aos planos,
- Reclamações de outras pessoas (consumidores, superiores, outros departamentos, etc),
- Desempenho dos competidores.

Outro aspecto importante nesta etapa do processo decisório é que os administradores tenham cuidado na identificação correta dos problemas ou oportunidades, buscando visualizar suas reais delimitações, bem como seus desdobramentos/potenciais no futuro.

Como ilustração concreta dessa realidade pode-se citar a forma como os executivos das grandes empresas de computadores de grande porte (*main frame*), como IBM e Burroughs, nas décadas de 60 e 70 do século passado, encararam os PC (*personal computer*), quando os primeiros surgiram, julgando-os como brincadeiras de jovens nas garagens de suas residências. Simplesmente não conseguiram enxergar como os PC teriam o poder de influenciar seus negócios.

Sara Kiesler e Lee Sprovell (apud Stoner e Freeman, 1995, p182), citam três categorias de armadilhas que podem levar os administradores a não identificarem corretamente um problema ou não enxergarem uma oportunidade:

- Falsa associação de eventos,
- Falsa expectativa de eventos,
- Falsas autopercepções e imagens pessoais.

É importante identificar a diferença entre problema e oportunidade. Segundo David B Glucher (apud Stoner e Freeman, 1995, p182), problema é uma situação que esta ocorrendo e que em função disto, dificilmente se alcançará os resultados que se havia estabelecido. Enquanto que, oportunidade é uma situação que se identificou que poderá fazer com que as metas estabelecidas sejam superadas, bem como oferecer condições para se enveredar por caminhos que não haviam sido percebidos anteriormente.

Peter Druker (apud Stoner e Freeman, 1995, p183), alerta que as empresas devem estar muito atentas as oportunidades que o mercado oferece, pois é o aproveitamento correto das mesmas que garantirão o seu futuro.

2.4.2 Decisão de decidir

Os administradores em seu dia a dia laboral, lidam com inúmeras conjunturas. A todo o momento são solicitados a intervir em determinada situação.

Daí que se podem formular diversas perguntas: Todas estas situações são problemas? Ou oportunidades? Todas dependem da intervenção do administrador? Têm que ser atacadas neste momento? Podem ser delegadas? Ou encaminhadas para o superior? Ou outra área? O que acontecerá, se a ignorar?

O conceito de problema varia de organização para organização, segundo seus valores. Por exemplo, na indústria aeronáutica os padrões de segurança são muito mais rígidos que na maioria das demais indústrias, em função da gravidade dos riscos envolvidos.

E também de departamento para departamento, segundo o qual o administrador esteja ligado. Pesquisas conduzidas por De Witt Dearborn e Herbert A Simon (apud Stoner e Freeman, 1995, p183), concluíram que administradores de áreas diferentes definem o mesmo problema de modos diferentes. Nesta pesquisa, um grupo recebeu um caso empresarial complexo e pediu-se para que indicassem os pontos mais importantes do problema, cada administrador indicou aqueles referentes ao departamento em que atuavam. Por exemplo, enquanto os executivos financeiros enxergavam os baixos níveis de estoque como uma boa decisão, os da área de marketing os viam como um risco.

Portanto, como dito anteriormente, os administradores têm que desenvolver instrumentos formais, tais como relatórios, pesquisas, inspeção de campo, bem como outros instrumentos não tão formais; tais como o uso da estrutura informal e outros mecanismos para identificar o mais rápido possível situações que podem transformar-se em problemas mais complexos.

Após esta etapa, devem decidir, em função de sua posição na hierarquia organizacional e, volume de tarefas já assumidas se devem enfrentar imediatamente a situação ou não, se assumem a tomada de decisão ou transferem a outros este processo (subordinados, superiores, outras áreas).

Além disto, não podem conceder a mesma prioridade a todas as situações, pois em função de um elemento altamente limitador que é a disponibilidade de tempo, tenderão a cair na inércia.

Na prática, os decisores podem assumir três estilos diferentes para facear as situações problemáticas/opportunidades em seu dia a dia:

- Evitadores de problemas: fingem que não enxergam as informações indicadoras da ocorrência de um problema. Assumem uma postura inativa,
- Solucionadores de problemas: são chamados de reativos, pois tratam de intervir sempre que um problema surge,
- Farejadores de problemas: são pessoas pró-ativas, pois procuram atuar de forma preventiva, analisando continuamente a situação atual a procura de sintomas que possam indicar o surgimento de problema ou de oportunidades.

Todos os três estilos têm seus espaços nas organizações, havendo situações em que o emprego de cada um seria a melhor estratégia a ser adotada (SCHERMERHORN Jr, 1999, p126).

No entanto, os farejadores de problemas, são aqueles que de modo geral, tem condições de obter um melhor desempenho, por estarem continuamente em busca de indicadores que possam contribuir para um melhor desempenho, seja através do aproveitamento de oportunidades, seja pela prevenção de problemas que poderiam afetar o desempenho da organização (SCHERMERHORN Jr, 1999, p126).

Sempre que possível, os administradores devem delegar as decisões rotineiras, pois isto além de treinar os subordinados no processo de tomada de decisão, aumenta o comprometimento dos mesmos com os destinos da organização, pois se sentem mais participantes de seus resultados. Outro argumento é de que as pessoas que estão mais perto do problema, por princípio têm mais conhecimento e interesse na solução e, portanto mais condições de tomar as melhores decisões; sem contar com uma maior rapidez nas respostas e, finalmente na liberação do administrador para concentrar-se em situações de impactos mais significativos nos destinos da organização.

2.5 A natureza da Tomada de Decisão

Segundo Stoner e Freeman (1995, p184), o tipo de decisão a ser tomada, depende da situação a ser enfrentada. Problemas que se repetem, devem ser faceados através de decisões programadas. Decisões mais importantes e não rotineiras devem ser enfrentadas através de uma decisão não programada, ou seja, uma solução específica, desenvolvida através de um processo mais estruturado de tomada de decisão e da busca de solução de problemas.

Como a maioria das decisões irá ter reflexos no futuro, os decisores têm que levar em consideração a análise dos seguintes fatores: a certeza, o risco e a incerteza, associados com linhas alternativas de ação.

2.5.1 Decisões programadas

São decisões previamente definidas pela organização, para enfrentar problemas rotineiros, com o objetivo de liberar os administradores.

Embora essas decisões ganhem tempo para os administradores, por outro lado limitam sua liberdade na tomada de decisão, pois como dito acima, passam a ser uma decisão da organização.

Stoner e Freeman (1995, p184), lembram que, apesar de se apoiarem nas políticas da organização para ganharem velocidade na tomada de decisão, os administradores eficazes devem permanecer alertas para os casos excepcionais, quando deverão ter a flexibilidade para analisar a situação, que aparentemente deveria seguir as regras gerais da organização, e verificar que a mesma necessita ser tratada através de uma decisão não programada.

2.5.2 Decisões não programadas

Segundo Stoner e Freeman (1995, p184), as decisões não programadas devem ser aplicadas a problemas incomuns ou excepcionais. Se o problema é muito importante e/ou não acontece com frequência, ele é um sério candidato a ser resolvido através de uma decisão não programada.

A maioria das questões, principalmente aquelas enfrentadas pelos níveis hierárquicos mais altos são desta categoria e, por isso que se exige desses administradores uma alta capacidade de lidar com situações deste tipo.

O processo racional de tomada de decisão é um instrumento utilizado para se buscar solução para este tipo de situação.

2.5.3 Certeza, risco, incerteza e turbulência

Os administradores ao tomarem decisões devem pesar as alternativas, muitas das quais se materializarão no futuro, sob o efeito de inúmeras variáveis, sobre as quais possuem pouco ou nenhum controle e, portanto difíceis de serem previstas em detalhes.

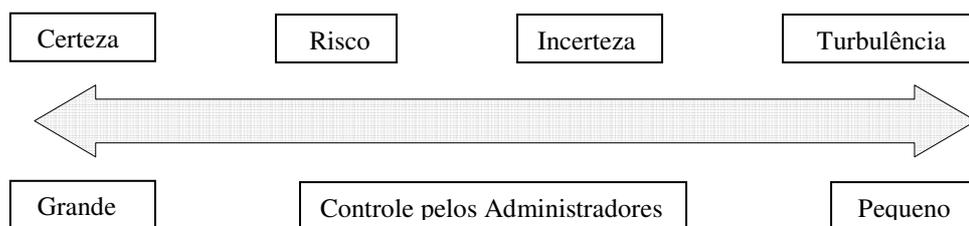
Por isso, os ambientes em que as decisões serão formuladas e nas quais se materializarão, são frequentemente classificadas em um espectro que vai da certeza (altamente previsível) à turbulência (altamente imprevisível).

Certeza - condição para a tomada de decisão em que os administradores têm informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas que estão sendo consideradas.

Risco – condição que ocorre quando não se tem absoluto controle sobre todas as variáveis envolvidas na situação, mas existem indicadores que permitem prever com razoável grau de precisão a probabilidade dos resultados a serem alcançados. Isso nos remete ao conceito de Probabilidade, que é a medida estatística da chance de que um determinado evento ou resultado venha a ocorrer.

Incerteza – ocorre quando os administradores não têm condições de controle sobre a maioria das variáveis envolvidas, nem pode prever com razoável grau de certeza seus resultados. Além disso, o administrador pode não ter acesso ou desconhecer algumas das variáveis importantes que podem interferir no resultado da situação.

Turbulência – diferentemente das três situações citadas acima, na turbulência, nem os objetivos a serem atingidos estão claramente definidos, fazendo com que o administrador tenha que gerenciar uma situação em que todos os seus elementos são turvos (STONER e FREEMAN, 1995, p184).



O continuum das condições para tomada de decisões
Fonte: Stoner e Freeman (1995, p185)

2.6 Modelo Racional de Tomada de Decisão

Os estudiosos do processo de tomada de decisão, no decorrer de suas pesquisas desenvolveram modelos que procuram orientar os decisores para que maximizem o resultado de suas decisões.

Nenhum modelo pode tomar as melhores decisões pelos administradores, mas a sua observância permitirá que todas as opções e alternativas sejam consideradas, induzindo o administrador a decisões de melhor qualidade.

Esse modelo é chamado de Modelo Racional de Tomada de Decisão, tendo seu uso mais indicado para aquelas situações não rotineiras ou mais complexas.

Abaixo, alguns modelos, segundo seus autores:

2.6.1 Cohen (2001, p5):

- a) Defina o problema; o propósito geral da decisão,
- b) Identifique os critérios que você vai usar para avaliar as alternativas, ou seja, estabeleça as metas que quer atingir,
- c) Dê peso aos critérios, ordenando suas metas por importância,
- d) Busque informações que gerem alternativas de solução,
- e) Dê notas às alternativas, segundo os critérios,
- f) Calcule a melhor alternativa.

2.6.2 Stoner e Freeman (1995, p186):

- a) Examine a situação - a qual deve ser subdividida em :
 - a.1) Definição do problema - o decisor necessita definir claramente a situação a ser enfrentada, sob o risco de estar tratando outra que não a verdadeira. Deve tomar o cuidado de evitar confundir os sintomas com os problemas.
 - a.2) Identificação dos objetivos da decisão - o decisor deve determinar os elementos básicos que a decisão deve atender. Será muito difícil que uma decisão atenda todas as facetas da situação, no entanto tem alguns pontos que é indispensável que ela atenda e outros que seria interessante atender. Portanto a decisão escolhida não pode deixar de contemplar o atendimento daqueles itens considerados fundamentais.
 - a.3) Diagnóstico das causas - o decisor deve obter uma compreensão sólida de todas as origens do problema, de modo que possa formular hipóteses sobre as causas. Essas, diferentemente dos sintomas, muitas vezes estão escondidas e, em determinadas ocasiões, os administradores necessitam utilizar muita habilidade e intuição para descobri-las. Conversar com todas as pessoas envolvidas, escutando suas versões é uma ótima estratégia, pois cabe ao administrador juntar todas as peças e formar uma imagem, a mais clara possível.
- b) Crie alternativas - o decisor deve desenvolver várias alternativas, além disto deve utilizar a criatividade com suas várias técnicas, inclusive o uso de brainstorm individual e em grupo, para que nenhuma alternativa por mais absurda que possa parecer a primeira vista deixe de ser considerada. Deve também resistir à tentação de avaliar as alternativas à medida que surjam, pois isso inibiria o aparecimento de várias.
A avaliação das alternativas deverá ser feita na próxima etapa do processo.
- c) Avalie as alternativas e selecione a melhor - as alternativas desenvolvidas na etapa anterior deverão ser sabatinadas, passando pelo crivo de várias perguntas:

c.1) Esta alternativa é exequível? A organização possui os recursos necessários para implementar esta alternativa?

c.2) Esta alternativa é uma solução satisfatória? Para responder a esta pergunta, o administrador é levado a responder a duas outras perguntas:

A alternativa atende as metas da decisão? Tanto quanto aos aspectos imprescindíveis que tem que ser atendidos, quantos aqueles que seriam interessantes que também fossem contemplados pela mesma,

A alternativa tem uma probabilidade aceitável de dar certo, presumindo-se que a probabilidade pode ser calculada?

c.3) Quais as consequências possíveis para o resto da organização?

Os administradores escolhem uma alternativa baseados na quantidade de tempo e de informações disponíveis, bem como em seu julgamento imperfeito, em vez de insistir em sua procura por uma decisão ótima.

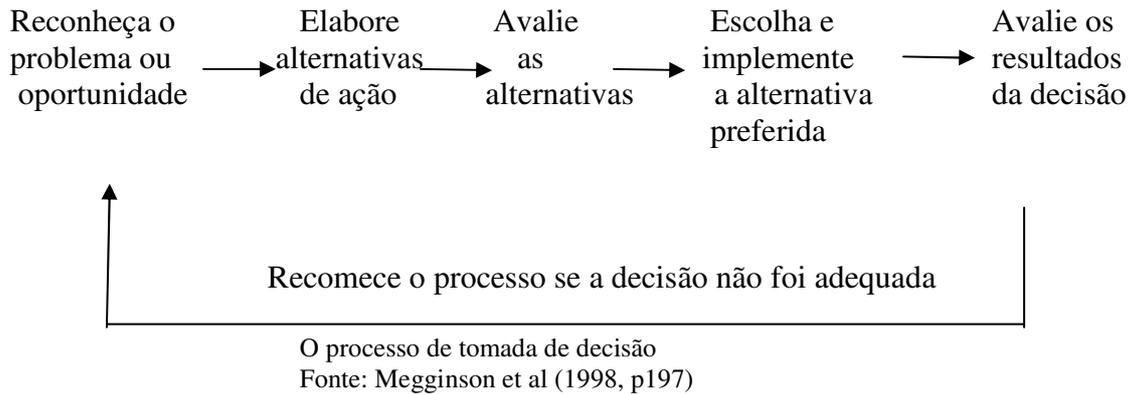
d) Implementar e monitorar a decisão - após ter escolhido a melhor alternativa, o administrador encontra-se em condições para iniciar outra etapa, tão importante quanto as anteriores, pois enquanto a decisão não for posta em prática e começar a produzir os resultados esperados, ela não poderá ser considerada eficaz. Portanto o administrador deverá conseguir os recursos necessários e alocá-los corretamente de acordo com as necessidades. Deverá elaborar orçamentos e cronogramas para as ações a serem realizadas. Estabelecer responsabilidades para execução das tarefas específicas envolvidas. Estabelecer processos de monitoramento do desenvolvimento da execução e preparar-se para fazer as devidas correções, se algo fugir ao planejado.

2.6.3 Megginson et al (1998, p196):

- a) Reconheça que há um problema a solucionar ou uma oportunidade a ser aproveitada,
- a) Elabore alternativas de ação,
- b) Avalie as vantagens e desvantagens de cada alternativa,
- c) Escolha e implemente a alternativa preferida,
- d) Avalie os resultados da decisão e recomece o processo, se a decisão não for a melhor.

O feedback deve ser utilizado para se avaliar os resultados, tornando-se um instrumento indicador para se modificar a decisão ou tomar outra, se a original estiver errada.

O autor sintetizou no diagrama abaixo sua proposta de método racional para a tomada de decisões:



2.6.4 Schermerhorn Jr (1999, p127):

- a) Descobrir e definir o problema,
- b) Gerar e avaliar soluções alternativas,
- c) Escolher uma solução preferida e conduzir a "dupla verificação ética":
Para o autor, além de a alternativa atender as metas da decisão, deverá ter um componente ético, que poderá ser atendido por respostas satisfatórias a duas outras perguntas:
Como eu me sentiria, se a minha família soubesse dessa minha decisão?
Como eu me sentiria, se essa decisão fosse divulgada no jornal local?
- d) Implementar a decisão
- e) Avaliar resultados.

2.6.5 Chiavenato (2004, p223):

- a) Percepção da situação que envolve algum problema,
- b) Análise e definição do problema,
- c) Definição dos objetivos,
- d) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação,
- e) Avaliação e comparação dessas alternativas,
- f) Implementação da alternativa escolhida.

2.6.6 Robbins (apud Macedo et al, 2003a, p2):

- a) Definição do problema,
- b) Identificação dos critérios de decisão e seus respectivos pesos,
- c) Geração de alternativas e classificação destas em relação a cada critério,
- d) Escolha da melhor alternativa.

Para que este modelo funcione em sua plenitude é necessário que o decisor desenvolva outros critérios que permitam que a situação apresente as seguintes características. Assegurar-se de que levantou todas as informações que envolvem a mesma de modo que se visualizem claramente todas as suas facetas; desenvolver critérios e

alternativas; indicar de forma ponderada quais os critérios que julga mais importante e finalmente pautar sua decisão pela escolha de alternativa que ofereça o máximo retorno (Robbins apud MACEDO ET AL, 2003a, p2).

A análise dos modelos acima mostra pouca diferença entre eles, à exceção esta na última etapa, na qual Robbins (apud Macedo et al, 2003a, p2) interrompe seu modelo na tomada de decisão e os demais autores se prolongam pela implementação e monitoração dos resultados desta, utilizando-se do feedback obtido, para uma melhoria contínua do processo.

Além disto, deve-se estar consciente para o risco de que nenhum dos métodos propostos, por melhor que seja, pode garantir que o decisor tomará a decisão correta: estas servem como um guia a ser seguido para garantir que aspectos importantes no caminho, desde a identificação do problema ou oportunidade até a implementação da decisão não deixem de ser considerados (Stoner e Freeman apud MACEDO ET AL, 2003a, p2).

2.7 Desafios ao Modelo Racional

O modelo racional de tomada de decisão prescreve como os administradores devem tomar decisões. Estabelece uma série de passos ou etapas a serem seguidas; desde a identificação do problema ou oportunidade até a avaliação dos resultados obtidos com a decisão. Para que o mesmo funcione em sua plenitude e daí consiga chegar a decisões ótimas é necessário que se desenvolva todos os critérios e alternativas cabíveis e depois que se analise cada uma.

A realidade dos administradores nas organizações é bem diferente deste cenário, onde os mais românticos poderiam imaginá-los tomando suas decisões calmamente após análise profunda de todas as possibilidades; na realidade eles são pressionados por inúmeras situações diferentes. De modo geral, não possuem todos os dados relativos ao problema, não dispõem de recursos materiais e humanos para analisar cada alternativa; são pressionados pelo tempo para tomarem uma decisão rápida. Além disto, sua capacidade cognitiva para formular e resolver problemas complexos é pequena comparada aos requisitos que as modernas tecnologias colocam à sua disposição para que tomem decisões utilizando somente a razão.

Em função da necessidade de formularem uma decisão e premidos pelas limitações acima mencionadas os administradores desenvolvem modelos simplificados que captam o âmago da situação sem considerar todos os demais detalhes.

Após identificar uma situação que requeira uma decisão, irão buscar em sua memória critérios e alternativas que já tenham vivenciado e tenderão a aplicá-los à situação. Com isto, evitam aventurar-se em campos desconhecidos onde não têm segurança sobre os efeitos da alternativa. Portanto será difícil que cheguem a uma decisão ótima, pois seguindo esse fluxo de passos interromperão seu processo de busca tão logo identifiquem uma opção que atenda às suas necessidades de maneira satisfatória. A esse processo, Robbins chamou de "racionalidade delimitada". (Robbins apud MACEDO ET AL, 2003a, p2).

Simon (apud Stoner E Freeman, 1995, p189) desenvolveu um modelo chamado de "racionalidade limitada". Nele demonstrou que os decisores por serem pessoas humanas, com todas as suas limitações cognitivas e emocionais, aliadas a falta de recursos para empreenderem todos os levantamentos e análises que o modelo racional prescreve para se chegar a decisões ótimas, buscam apoio em regras empíricas, que chamou de heurísticas. Estas fornecem atalhos que substituem em parte, estudos demorados de análises de alternativas.

Outro desafio ao modelo racional é que os decisores, de modo geral, não buscam meios inéditos de correlacionar as informações que dispõem. Limitam-se a analisá-las de maneira convencional, ou seja, não fazem uso de sua criatividade, o que lhes permitiria visualizar a situação por outros ângulos, enxergando detalhes até então não percebidos e que muitas vezes podem ser cruciais para a busca de uma solução ótima. Aliado a isso, seria importante que ao lado das análises e conclusões racionais, incorporassem algo de sua intuição, baseado em suas experiências pregressas, o que certamente enriqueceria a qualidade de suas decisões (ANDRADE ET AL, 2004, p168).

Além do aspecto da racionalidade limitada, os decisores também são afetados por dois outros pontos. O primeiro deles consiste em dar uma ênfase maior aos reclamos de curto prazo em detrimento daqueles do futuro. Isto poderá induzir a uma tomada de decisão enviesada que atenderá a uma necessidade momentânea, mas não será a melhor em termos de longo prazo e com a qual os decisores, certamente estarão mais comprometidos. O segundo ponto, é que os decisores são afetados por resultados que outras pessoas obtêm, ou seja, o conhecimento de que alguém esteja tendo um benefício diferente do que lhe são oferecidos, pode influenciar seus processos de tomada de decisão, fazendo com que em várias situações optem por alguma que não seja a melhor entre as que lhe são oferecidas (BAZERMAN, 2004, p7).

2.8 Intuição

Antes de buscar conceituar o termo intuição, faz-se necessário conceituar o que o mesmo representa em várias áreas do conhecimento humano.

Segundo Posner & Kouzes (apud Oliveira et al, 2004b, p4), a palavra intuição, tem origem no latim *intueri*, que significa "ver por dentro", cujas raízes são *in*, que significa dentro e *tueri*, que corresponde a contemplar ou ver.

O auxílio da Filosofia, Psicologia e Epistemologia, é fundamental para exemplificar as variações na percepção do termo intuição.

Há uma classificação adicional que torna a variedade de definições, segundo as áreas do conhecimento ainda mais completas. Seria a intuição como; Substantivo, Adjetivo e Verbo.

- Filosofia - intuição como intuição (conhecimento) SUBSTANTIVO
- Psicologia - intuição como característica (atitude) ADJETIVO
- Epistemologia - intuição como processo (capacidade) VERBO

2.8.1 Intuição segundo a filosofia

Oliveira et al (2004b, p4), cita vários conceitos de intuição segundo a filosofia, como de corrente filosófica - a intuição é um tipo de conhecimento que surge em nossa mente, que não é baseado em pressupostos lógicos, racionais e dados conscientes.

Kant apud Vergara (apud Oliveira et al, 2004b, p4) afirma que a intuição é o conhecimento imediato com o objeto. É um saber que sintetiza o conhecimento passado e presente.

Bergson apud Vergara (apud Oliveira et al, 2004b, p4), diz que a intuição é o conhecimento que percebe a verdadeira realidade que transcende as relações presentes e contingenciais das coisas de forma não linear. É pela intuição que se pode aprender essa

realidade em qualquer tempo, em qualquer espaço, por que ela percebe o todo antes de suas partes.

Goldberg (apud Oliveira et al, 2004b, p4), diz que a filosofia concebe um conhecimento intuitivo, que tem como características principais:

- Não depende de dados previamente conhecidos pela consciência,
- É imediato. Sua percepção é instantânea e sua existência não esta subordinada ao processamento mental/ lógico,
- É inexplicável. Sua natureza não é compreendida com base em elementos lógicos,
- Esta ligado a certo sentimento de certeza da pessoa que tem a intuição,
- É sintético, pois aprende o todo, sem análise prévia de suas partes.

2.8.2 Intuição segundo a psicologia

Para Jung (apud Oliveira et al, 2004b, p4), existem quatro funções mentais básicas: Pensamento, Sentimento, Percepção (sensação) e Intuição.

Oliveira et al (2004b, p4), sugere a tradução de "*Thinking*" para racionalidade; "*Sensing*" para experimentação e "*Feeling*" para sensibilidade por serem termos em português mais claros e exatos do que: Pensamento, Sensação e Sentimento das traduções mais tradicionais .

Segundo os autores acima, as funções de racionalidade e experimentação são formas alternativas de fazer julgamentos de valor ou tomar decisões. Algumas pessoas decidem pelo que sentem emocionalmente, outras raciocinam sobre as questões logicamente, considerando razões e princípios.

Já as funções de experimentação e intuição são modos complementares de obter informações por meio da atenção a detalhes particulares ou por preferências a uma visão geral da situação.

A racionalidade é o ideacional e o intelectual, através dela o homem tenta compreender a natureza do mundo e a si mesmo.

A sensibilidade é a função valorativa, é o valor das coisas para o sujeito, ela oferece ao homem a experiência subjetiva de prazer e dor, de raiva, de medo, de tristeza, de alegria e amor.

A experimentação é a função de percepção da realidade, ela produz fatos concretos ou representações do mundo. Já a intuição, é a percepção por meio de processos inconscientes e de conteúdos subliminares. O homem intuitivo vai além dos fatos, sentimentos e idéias em busca da essência da realidade.

Jung (apud Oliveira et al 2004b, p5), definiu a intuição como a função psicológica que se ocupa de transmitir percepções através do inconsciente. Para ele, a peculiaridade da intuição reside no fato de não ter percepção sensorial, nem sentimento, nem conclusão intelectual.

A intuição seria uma função extra racional, de que não tem fundamento racional. E este termo não denota algo contrário à razão, mas algo fora do domínio da razão.

Segundo Jung (apud Oliveira et al, 2004b, p5), há dois tipos de intuição a considerar; a intuição concreta que transmite percepções que se referem à efetividade das coisas e a intuição abstrata, aquela cuja comunicação ocorre através da percepção das coisas ideais.

2.8.3 Intuição segundo a epistemologia

Para Oliveira et al (2004b, p5), os administradores atuais acreditam que a intuição pode ser desenvolvida nas pessoas, pois para a corrente epistemológica, a intuição é a capacidade que pode ser desenvolvida nas pessoas para utilizarem tudo o que aprenderam durante a vida, para aplicá-los de maneira eficaz e eficiente.

De acordo com Parikh (apud Oliveira et al, 2004b, p5), para a teoria do conhecimento, a intuição é um processo no qual a pessoa tem a capacidade de intuir, logo essa capacidade pode ser desenvolvida porque é um fenômeno experimentado anteriormente, mas também influenciado por elementos externos.

Este mesmo autor, ainda afirma que dificilmente se poderá definir com precisão o que seja intuição, pois a mesma conforme a pessoa que a esteja estudando pode ter vários significados, continuando, ele diz que talvez o mais importante é saber o que não significa, relacionando os principais equívocos em relação a intuição, ou seja confundir com: instinto, impulso, engenhosidade, intelecto ou inteligência, inclinação ou pensamento veleitário.

2.8.4 A inclusão da intuição no contexto das organizações

Os administradores relembram com nostalgia o passado quando os acontecimentos ocorriam em uma velocidade mais lenta no mundo dos negócios, isto permitia que pudessem ter um melhor controle da situação e tomar decisões após uma análise profunda.

Além disto, os fatos eram mais rotineiros, conhecidos, repetitivos, previsíveis, permitindo que fossem desenvolvidos procedimentos metódicos para resolvê-los.

Com a aceleração das mudanças no ambiente empresarial, estão surgindo fatos novos, inéditos para os administradores que não possuem precedentes testados para enfrentá-los, além do mais, na velocidade com que estão ocorrendo, não permitem que se perca tempo investindo em análises profundas, na busca de soluções padronizadas e testadas. Há uma enorme pressão por decisões corretas e rápidas. Pois é a sobrevivência das organizações que esta em jogo.

Por estas razões que, segundo Parikh (apud Oliveira et al, 2004b, p7), cada vez mais administradores, principalmente os ocupantes de cargos na alta administração das organizações estão admitindo que recorrem, também, a intuição na hora de tomarem decisões.

O autor realizou um levantamento mundial sobre a intuição no ambiente empresarial, onde dentre vários fatores, levantou a utilização pelos executivos, conforme demonstrado no quadro abaixo:

País	Mais a	Ambos em quase	Mais a intuição
	Lógica/Raciocínio (%)	igual proporção (%)	(%)
Áustria	46,0	49,3	4,8
França	32,7	61,9	5,4
Holanda	45,7	45,6	8,7
Suécia	44,6	46,5	8,9
Reino Unido	33,3	59,2	7,5
EUA	42,6	48,6	8,9
Japão	28,3	64,2	7,5
Brasil	53,5	42,1	4,4
Índia	44,0	51,4	4,6
Média	38,9	53,6	7,5

Grau de uso da intuição na vida profissional
 Fonte: Oliveira et al (2004b, p7)

O levantamento demonstrou que mais da metade dos administradores (53,6 %) utilizam a intuição em conjunto com a lógica/raciocínio, sendo que um número menor (38,9%) disse que só utilizam a lógica/raciocínio e um pequeno número (7,5 %) alegaram que dão preferência a intuição no processo decisório.

A conclusão é que, para a maioria dos consultados, administrar é mais do que levantar dados, compará-los, analisá-los e tomar decisões, necessita também incluir a intuição no sentido de maximizar os resultados da decisão.

Ao analisar-se o quadro acima, observa-se que os administradores brasileiros são os que declararam que menos utilizam a intuição, caminhando em sentido contrário a tendência dos seus colegas dos demais países pesquisados, eles dão mais valor à lógica/raciocínio, mesmo o nosso país sendo considerado como um dos mais instáveis no que concerne a estabilidade das condições para se tomar decisões empresariais.

2.8.5 Justificativas para a utilização da intuição no ambiente organizacional

Com a pressão pelo aparecimento cada vez mais freqüente de situações novas e inesperadas, aliadas a necessidade de se tomar decisões rápidas e de melhores resultados, os administradores sentem-se inseguros e ansiosos.

A globalização da economia fazendo com que acontecimentos ocorridos em uma determinada região espalhem seus efeitos para outras que a primeira reflexão não teria por que ser atingida faz com que um número significativo de variáveis sobre as quais os administradores não possuem controle passe a interferir em seus cenários de futuro e, por conseguinte em suas decisões.

A utilização de fórmulas já testadas perde o seu espaço, o uso exclusivo da lógica fica dificultado, pois se torna quase impossível levantar-se todas as variáveis e mais complicado ainda, analisar-se os efeitos de cada uma, sabendo-se que também as mesmas evoluem de forma rápida, não permitindo que se gaste tempo com análises profundas. Além disto, a lógica e a razão partem do pressuposto que se deva dividir a situação em partes e estudar-se cada uma de per si. Quando muitas vezes para se chegar a um juízo de valor é necessário que se

analise a situação em seu conjunto, isto só se consegue adicionando-se à aplicação da lógica a intuição.

A intuição sendo um ato de enxergar, ter uma percepção clara, direta e imediata da situação, de verdades, sem necessidade do uso do raciocínio, serve de complemento ao uso da razão. Na medida em que ao se enfrentar situações tão mutantes, não se pode fazer o uso de decisões programadas, pelo simples fato de não ter-se referencial para a elaboração de decisões padrão.

Torna-se necessário o desenvolvimento de decisões não programadas e estas além da lógica tem como elemento fundamental o uso da intuição.

À medida que os administradores galgam posições nas estruturas das organizações, são submetidos com maior frequência a situações desconhecidas, inéditas, algumas com riscos elevados para si e sua organização, que como descrito acima não admitem respostas programadas, portanto têm que ser desenvolvidos processos não rotineiros na busca de soluções para as mesmas.

Se o administrador usar a intuição puramente corre o risco de tomar uma decisão errada, se utilizar somente a razão deverá chegar a uma decisão correta, embora não ótima, pois será quase impossível que consiga analisar todas as alternativas inerentes ao caso, somente com o complemento da intuição ele poderá buscar chegar a uma resposta de ótima qualidade. Portanto lógica e intuição não são antagonicos, mas complementares e sua aplicação conjunta assegura que o decisor utilizou instrumentos de raciocínio, lógica e intuição.

Seria um erro classificarem-se os administradores, no que concerne ao processo de tomada de decisão, em duas categorias: Racionais e Intuitivos. Na realidade, existe uma infinidade de categorias em função das diversas combinações entre o uso da razão e da intuição que o administrador utilizar para resolver cada situação.

Ao contrário da intuição, a emoção não deve ser utilizada no processo de tomada de decisão, pois certamente o seu uso fará com que elementos básicos que deveriam ser considerados na análise da situação não o sejam, bem como os objetivos reais que se deveriam alcançar sejam trocados por outros mais imediatos. Isto poderia levar o decisor a enveredar por caminhos que não seriam os mais indicados para se chegar a uma boa decisão.

2.9 Processo de Julgamento e Tomada de Decisão

O campo da tomada de decisão pode ser dividido em duas grandes áreas de estudo:

- Modelos Prescritivos
- Modelos Descritivos.

Conforme o próprio nome diz, os Modelos Prescritivos buscam prescrever como os administradores devem tomar suas decisões. Enumeram uma série de etapas a ser observada no caminho para se alcançar uma solução que atenda plenamente à situação. No item, 2.6) Modelo Racional de Tomada de Decisão, foram apresentadas várias sugestões de fluxos de passos a serem seguidos, conforme a ótica de vários autores.

Por outro lado, os Modelos Descritivos, preocupam-se em estudar como os administradores efetivamente tomam decisões, mesmo sob o efeito de vários fatores limitadores a tomada de decisão ótima. (BAZERMAN, 2004,p7).

O processo de julgamento e tomada de decisão pode ser classificado em dois grupos:

- Julgamento Probabilístico - julgamento das chances deste ou aquele evento ocorrer,
- Julgamento de Valor - julgamento no qual indicamos nossas preferências, posição quanto a assumir riscos e valores em geral.

Os administradores quando necessitam tomar decisões, pressionados pelo tempo, falta de informações e de recursos, desenvolvem meios de simplificar o processo de julgamento e tomada de decisões, Bazerman (2004, p7) chamou esses atalhos de Heurística.

Essas heurísticas produzem, na maioria das vezes, decisões corretas ou quase corretas.

A única desvantagem do uso das heurísticas é dos decisores apegarem-se muito a elas, mesmo que de uma forma inconsciente, fazendo com que muitas vezes a apliquem de modo inadequado levando a tomadas de decisão erradas (BAZERMAN, 2004, p7).

No intuito de se melhorar a qualidade do processo decisório, é necessário que os decisores apliquem as heurísticas com consciência, pois de modo contrário elas poderão conduzi-los a uma série de vieses que deturparão a qualidade das decisões. É fundamental que os decisores questionem continuamente seus comportamentos e atitudes, de forma a terem a clara percepção de que estão agindo de maneira lógica e não através de processos emotivos. Para tanto se torna importante que "descongelem" seus processos de decisão, buscando considerar alternativas que, muitas vezes, a primeira vista não estão em consonância com seus valores, mas que a luz de uma análise mais profunda podem-se tornar interessantes decisões.

Essa discussão remete ao debate de uma situação interessante para análise da eficácia gerencial, pois os administradores, que frequentemente, conseguem resolver situações altamente complexas, com várias implicações de maneira esplêndida, cometem erros elementares nas mais simples decisões corriqueiras (ANDRADE ET AL, 2004, p170).

2.10 Julgamento Probabilístico - Heurísticas

As heurísticas de julgamento probabilístico podem ser agrupadas em três grupos genéricos:

- Disponibilidade
- Representatividade
- Ancoragem e Ajuste

2.10.1 Heurística da disponibilidade

Bazerman (2004, p9) diz que, os indivíduos são levados a acreditarem que, em geral, recordam eventos frequentes mais facilmente que aqueles poucos frequentes e, lembram-se com mais facilidade das situações prováveis das menos prováveis. Cientes dessa situação, apoiam-se na heurística das disponibilidades para estabelecerem a probabilidade da ocorrência de eventos.

A heurística da disponibilidade consiste na avaliação que os indivíduos fazem da frequência, da probabilidade ou das causas prováveis de um evento pelo grau de intensidade com que exemplos de ocorrências dessa situação estiverem "vivos" na memória. Essa heurística é útil no processo de tomada de decisão, pois a intensidade de lembrança de fatos ocorridos ajuda ao decisor na hierarquização dos elementos a serem considerados. No entanto, cuidados devem ser observados, pois elementos outros que não a frequência ou proximidade de data de ocorrência, podem influenciar na facilidade de recuperação da memória de

situações ocorridas. Um evento que provoque emoções e que seja vívido fácil de imaginar e específico, estará mais disponível do que aquele que seja de natureza não emocional, tênue, difícil de se imaginar ou vago (KAHNEMAN ET AL, 1988, p11).

2.10.2 Heurística da representatividade

Os administradores no decorrer de sua vida pessoal e profissional acumularam conhecimentos em função das inúmeras situações que vivenciaram. Muitas lhes proporcionaram bons resultados e satisfação, enquanto outras não lhes trazem boas recordações e preferem não repeti-las em face dos problemas que lhes ocasionaram.

Em face disso, sempre que necessitam enfrentar uma situação nova, primeiramente buscam compará-la com outra já vivida no passado e daí buscarem posicionamento em relação à mesma.

Se feita com critérios lógicos e isenta de aspectos emocionais, esta primeira aproximação, que representa o uso da heurística da representatividade, pode ser útil, pois se ganhará muito tempo no processo de tomada de decisão.

Mas o seu uso indiscriminado pode ser perigoso, pois haverá a tendência de se decidir por estereótipos, baseado muitas vezes em comportamentos não éticos, como por exemplo, a discriminação (BAZERMAN, 2004, p10).

Outro fator restritivo para o uso sem cuidado dessa heurística é que, como a ambiência esta em constante mutação, é quase improvável que as variáveis que em determinado momento agiram ocasionando o surgimento de determinada situação, voltem a acontecer cada uma da mesma forma e intensidade com que se apresentaram no passado. Portanto é muito pouco provável que a situação atual seja absolutamente idêntica à ocorrida no passado, bem como soluções que se mostraram eficazes naquela situação podem propiciar efeitos desastrosos na resolução do problema atual; a recíproca também é verdadeira, pois soluções que se mostraram falhas no passado podem oferecer ótimos resultados no presente (BAZERMAN, 2004, p31).

2.10.3 Heurística da ancoragem e ajuste

Os decisores ao analisarem uma situação, estabelecem um ponto de partida, também chamado de base ou "âncora", ao qual a solução que se conseguir, deveria atender. Esse ponto pode ser determinado a partir da leitura inicial do problema, antecedentes históricos ou através de outras formas aleatórias (BAZERMAN, 2004, p10).

À medida que se avança na análise da situação para se chegar a solução, há a tendência de alteração desse ponto base, no entanto estudos conduzidos por Slonic & Lichtenstein (apud Kahneman et al, 1988, p14), demonstram que normalmente esses movimentos são insuficientes.

Outro risco que o uso dessa heurística pode ocasionar ao decisor é a utilização de "âncoras" muito longe de valores que seria aceitável. Isso pode ocorrer principalmente, quando o decisor estiver enfrentando situações nebulosas, onde o uso de um elemento com pouca importância para o contexto receba um peso muito elevado. Como, normalmente, os ajustes realizados posteriormente são insuficientes, podemos concluir que pontos iniciais diferentes tenderão conduzir a soluções diferentes para uma mesma situação (BAZERMAN, 2004, p35).

2.11 Vieses

A análise dos vieses objetiva lançar um alerta para as pessoas que tendem a apoiarem-se, de modo sistemático nas heurísticas, e daí incorrerem em erros, em detrimento de decisões baseadas na razão.

Os vieses que analisaremos, são importantes para todos os decisores e dizem respeito à pelo menos uma das heurísticas já apresentadas.

Esta conscientização levará os decisores a questionarem seus processos de tomada de decisão, e os conduzirão a resultados mais benéficos.

Contudo, Lewin (apud Bazerman, 2004, p11), sugere que, para que a mudança comportamental ocorra e não se perca com o passar do tempo, deve-se ir além da conscientização dos decisores acerca de suas imperfeições.

Recomenda um processo composto de três passos, para que a mudança se torne parte dos procedimentos-padrão do decisor:

- a) Conseguir que "descongele" seus processos atuais de decisão,
- b) Fornecer o conteúdo necessário para a mudança,
- c) Criar as condições para que os novos processos sejam "congelados".

2.11.1 Vieses da heurística da disponibilidade

a) Facilidade de lembrar

Esse viés trata da facilidade que uma pessoa possui para lembrar de uma determinada situação baseada na vividez e na recentidade que a mesma tenha ocorrido.

O mesmo pode levar o decisor a incorrer em erros, principalmente, quando este for solicitado a avaliar frequências de ocorrência de eventos.

O decisor tenderá a avaliar aqueles que mais lhe impactaram, portanto são exemplos que ficaram gravados em sua memória, pois para ele, como se lembra mais facilmente deles tende a acreditar que ocorreram com maior frequência, em detrimento daqueles que embora tenham ocorridos realmente em um número de vezes maior, mas como o contato do decisor com os mesmos não ocorreu de uma forma tão direta e marcante, deixando registros mais tênues, portanto mais difíceis de se recordar imediatamente (BAZERMAN, 2004, p19).

Outro elemento enviesado é a recentidade da ocorrência, pois aqueles ocorridos mais recentemente deveriam estar mais "vivos" na memória em comparação àqueles ocorridos há mais tempo.

Exemplo ilustrativo dos efeitos deste viés é a forma como os administradores realizam a avaliação anual de desempenho/potencial de seus subordinados; de modo geral baseiam-se nos resultados obtidos nos últimos três meses, visto os acontecimentos ocorridos neste período estarem ainda vivos na sua memória. Do período anterior (nove meses) a tendência é concentrarem-se nos fatos vívidos (bons e/ou ruins) que o subordinado tenha participado, realizando suas avaliações baseando-se nos mesmos, deixando em segundo plano o desempenho que o subordinado obteve na grande maioria das tarefas realizadas. (BAZERMAN, 2004, p21).

b) Possibilidade de recuperação

A recuperabilidade de informações guardadas na memória é feita de uma forma estruturada, com a busca de contextos onde se poderia enquadrar o que se pretende lembrar.

Por exemplo, o administrador de um departamento de uma grande organização pode estar necessitando de uma informação referente a transporte, como existe a área de logística, naturalmente ele suporá que a informação que necessita será encontrada na mesma. Se encontrada; a estrutura organizacional o dirigiu ao local certo, mas se não conseguir tenderá a ficar sem a informação, embora a mesma possa estar disponível em outro setor da organização. A sua estrutura lógica de raciocínio não o conduzirá a outros locais.

O mesmo raciocínio é aplicado por empreendedores, quando da tomada de decisão sobre instalação de seus pontos de negócios. Sabendo que seus potenciais clientes pesquisam suas mentes buscando identificar os locais onde irão encontrar os produtos ou serviços que necessitam pela existência de outras já existentes, procuram instalar seus negócios na mesma região onde estão localizados seus concorrentes. (BAZERMAN, 2004, p21).

c) Associações pressupostas

Esse viés tem uma forte tendência de se manifestar quando as pessoas são solicitadas a avaliarem a frequência da ocorrência de dois eventos ocorridos ao mesmo tempo.

Ao procurar na memória, e encontrar alguns exemplos de fatos que envolveram os dois eventos simultaneamente, haverá a tendência da pessoa super avaliar a frequência com que estes eventos realmente ocorreram em conjunto.

Na realidade sempre que se analisa a ocorrência de dois eventos simultâneos há a necessidade de se levantar quatro possíveis séries de possibilidades de realidades. No entanto, as pessoas ignoram este fato científico e fixam-se somente naquela série que lhe vêm mais fortemente na memória.

Este fato pode levar o decisor a tomar decisões completamente enviesadas, pois muitas vezes à série que lhe aflora da memória não é mais significativa. (BAZERMAN, 2004, p22).

2.11.2 Vieses da heurística da representatividade

a) Falta de sensibilidade aos índices básicos

Este viés se manifesta quando o decisor obtém uma série de informações de baixa relevância para a análise da situação proposta.

Normalmente, ele tende a perder o foco da análise, ignorando as informações básicas ou fundamentais, que não podem deixar de serem consideradas na análise da situação e prende-se em detalhes supérfluos.

A tendência é que sua decisão seja enviesada por não atender os fatores cruciais que deveriam ser considerados.

O interessante é que os decisores, quando não são expostos aos dados supérfluos ou sem importância para a análise da situação, tendem a concentrar-se nos fatores básicos e

conseguem chegar a soluções que melhor atendem aos problemas. (KAHNEMAN ET AL, 1998, p4).

b) Insensibilidade ao tamanho da amostra

Noções básicas de estatística ensinam que, para se extrair conclusões com alto grau de representatividade de uma amostra, generalizando-as para o todo, é necessário que o tamanho da amostra seja tal que cientificamente as conclusões obtidas com a mesma possam ser generalizadas para o universo da população em questão sem causar distorções.

A heurística da insensibilidade ao tamanho da amostra faz com que os decisores não se preocupem com o detalhe acima e aceitem conclusões baseadas em pequenas amostras que podem não expressar o retrato exato da maioria da população.

Bazerman (2004, p26) cita o caso do uso, muito comum, dessa heurística na propaganda onde os técnicos em pesquisas sabem que o tamanho da amostra é fundamental para a obtenção de uma conclusão mais significativa, mas utilizam o viés em favor de seus clientes.

c) Concepções errôneas do acaso

Os indivíduos erradamente acreditam que após uma seqüência de jogadas ruins, principalmente em jogos de azar, virá uma jogada boa. Por exemplo, se em cinco rodadas de um jogo de pôquer eles só obtiveram "mãos ruins", chegou a hora de obterem uma "mão boa".

Eles se esquecem que a probabilidade de obter a "mão boa" é a mesma das demais rodadas e por isto se frustram se não a consegue.

O que as pessoas buscam é que, situações aleatórias se pareçam aleatórias. Isto é, elas tendem a ignorar a independência de eventos múltiplos aleatórios, em virtude de uma melhor aparência de aleatoriedade (KAHNEMAN ET AL, 1998, p 7).

Outra interpretação errada é que os indivíduos pensam que as conclusões obtidas com uma amostra grande, seriam as mesmas para uma pequena. Por exemplo, em um teste com uma moeda, para se verificar quantas vezes sai cara ou coroa, as conclusões de uma amostragem com dez tentativas pode ser completamente diferente daquela feita com 10.000 (dez mil) tentativas. Nas amostras menores a possibilidade de se desviar dos resultados que se imaginava (neste caso 50% de cara e 50% de coroa) são grandes.

Tversky e Kahneman (apud Bazerman, 2004, p28), observam que as pessoas identificam a chance como um processo auto corretivo com os desvios se anulando, tal qual a teoria dos erros, fazendo com que o comportamento dos resultados expresse uma normalidade, mas tal qual na teoria dos erros, os desvios não são corrigidos na medida que, a amostragem vai crescendo, mas simplesmente vão se diluindo.

Esta é uma das mais enraizadas heurísticas que os seres humanos possuem em seus processos de tomada de decisão, pois não são somente os leigos que sofrem os efeitos da mesma. Trabalho desenvolvido por Tversky e Kahneman (apud Bazerman, 2004, p29), demonstra interpretações errôneas da chance cometidas por cientistas, no que chamaram da "lei dos pequenos números". Segundo eles, os pesquisadores, ao acreditarem piamente nos resultados obtidos com as primeiras amostras, frequentemente tendem a replicá-los de uma forma exagerada, sem tomar o prévio cuidado de saber se podiam fazê-lo sem incorrer em erros. Isto demonstra que nem mesmo os treinamentos de cunho científico, que enfatizam o

cuidado de se observarem estritamente todas as regras da ciência da estatística pode eliminar os efeitos desta heurística e a ocorrência de seus vieses.

d) Regressão à média

As pessoas tendem a acreditar que desempenhos obtidos no passado, se repetirão no futuro.

Elas se esquecem que as condições que se combinaram para que se obtivesse aquele determinado resultado, naquela determinada situação será muito difícil de voltarem a ocorrer nas mesmas características.

Este é um exemplo clássico dos erros de previsão, pois a pessoa quer projetar o futuro, mas utilizando-se dos dados do passado.

Quando o desempenho do passado foi extremado, para cima ou para baixo do que seria uma normalidade, até que as pessoas não se deixam influir por esse viés por considerar que o desempenho foi atípico e que será muito difícil ser repetido.

O perigoso é quando o desempenho não foi tão extremado e as pessoas tendem a projetá-lo para o futuro.

No ambiente organizacional, o grande risco é de administradores não reconhecerem a tendência da regressão à média e elaborarem projeções falsas para o futuro, e com isto elaborarem planos de trabalho para ambientes que dificilmente acontecerão. (BAZERMAN, 2004, p32).

e) A falácia da conjunção

Um simples estudo das leis da estatística demonstra que uma conjunção, ou seja, uma combinação de dois ou mais conjuntos, não pode ser mais provável (no máximo igual) do que um conjunto, que inclui totalmente um deles. Já a falácia da conjunção, prevê que uma conjunção será considerada como de maior probabilidade de ocorrer do que um singelo componente descritor quando a conjunção parecer ser mais representativa do que o componente descritor (BAZERMAN, 2004, p33).

Yates e Carlson (apud Bazerman, 2004, p34), dizem que, a falácia da conjunção também pode surgir em virtude de uma maior disponibilidade da conjunção em detrimento de um de seus descritores exclusivos. Ou, em outras palavras, se a conjunção estiver ligada a eventos que a pessoa vivenciou ou que causou grandes repercussões, mais do que um de seus componentes, é muito provável que a conjunção seja percebida falsamente como mais provável do que o componente.

Tversky e Kahneman (apud Bazerman, 2004, p34), demonstraram que, a falácia da conjunção provavelmente induzirá a erros em julgamentos em vários campos de atividades, como; esportes, comportamento criminoso, relações internacionais e decisões médicas. Segundo eles, a preocupação básica gerada pela falácia da conjunção é que ela gera distorções, induzindo a falhas na previsão de resultados futuros, acarretando um arcabouço falho de instrumentos para enfrentar situações não previstas.

2.11.3 Vieses da heurística da ancoragem e ajuste

a) Ajuste insuficiente da âncora

O ser humano, ao enfrentar uma situação ou problema, estabelece um índice, também chamado de âncora, que determina um ponto que aceitaria como uma resposta satisfatória para a decisão.

O estabelecimento desta âncora poderá ser fornecido pelo enunciado do problema ou ser fruto de experiências pregressas do indivíduo.

A medida que o decisor avança na análise do problema, tende a ir realizando ajustes no posicionamento da âncora, no entanto, conforme estudos de Slovic e Lichtenstein (apud Bazerman, 2004, p35), demonstraram que, de modo geral, esses ajustes são insuficientes para neutralizar o efeito inicial do posicionamento da âncora.

Mesmo quando os decisores têm conhecimento que a âncora inicial é fruto de um número escolhido aleatoriamente, esta os influencia, conforme experiências realizadas por Kahneman et al (1988, p14).

Além disto, o pesquisador acima citado, demonstrou que pontos de partida diferentes, induziam a respostas diferentes.

b) Eventos conjuntivos e disjuntivos

Bazerman (2004, p38), apresenta vários estudos onde fica claramente demonstrado que o ser humano tem a tendência de superestimar a probabilidade de eventos conjuntivos, ou seja aqueles que devem ocorrer em conjunto com outros e, subestimar a probabilidade dos eventos disjuntivos, aqueles que ocorrem independentemente uns dos outros.

Kahneman e Tversky (apud Bazerman, 2004, p39), buscam na heurística da ancoragem os argumentos para explicar esses efeitos. Afirmam que a probabilidade de qualquer determinado evento ocorrer, fornece uma âncora natural para o julgamento da probabilidade total.

Uma vez, como já explicado anteriormente, que o ajuste a partir de uma âncora é insuficiente, a qualidade da decisão fica comprometida. Continuando, indagam: Porque somos tão otimistas nas nossas avaliações de custo e do cronograma de um projeto? Porque nos surpreendemos tanto, quando ocorre um revés aparentemente improvável? Por causa da tendência humana de subestimar eventos disjuntivos. Argumentam que, "um sistema complexo, tal como um reator nuclear ou o corpo humano funcionará mal se qualquer um de seus componentes essenciais falharem". "Mesmo quando a probabilidade de fracasso de cada componente for mínima, a probabilidade de um fracasso geral pode ser alta quando estiverem envolvidos muitos componentes".

c) Excesso de confiança

O mais interessante nesse viés é que as pessoas tendem a demonstrar mais confiança, justamente quando lhes é solicitado que forneçam respostas para questões difíceis e sobre assuntos que não dominam.

Testes realizados com pessoas, onde se solicitava que dessem respostas com garantias de uma certeza de 98% de confiança, demonstraram que a maioria acertou uma média de 30% a 70%, portanto bem abaixo do que imaginavam (BAZERMAN, 2004, p41Fis).

Outro dado sobre este viés que também demonstra resultados impressionantes é que quando as pessoas são submetidas a testes envolvendo questões sobre assuntos com os quais estão mais familiarizados, não tendem a demonstrar a mesma confiança, resvalando em alguns momentos para uma certa insegurança (Fischhoff, Slovic e Lichtenstein apud BAZERMAN, 2004, p42).

Kahneman e Tversky (apud Bazerman, 2004, p43), buscam na ancoragem a resposta para o excesso de confiança; argumentam que, quando se solicita as pessoas que estabeleçam uma faixa de confiança ao redor de uma resposta, a proposição inicial transforma-se em uma âncora que gerará um viés na estimativa dos limites de confiança para cima ou para baixo. Como é sabido ajustes, de modo geral, a partir de uma âncora são insuficientes, gerando uma faixa de segurança demasiado estreita.

Lichtenstein et al (apud Bazerman, 2004, p43), sugere duas estratégias viáveis para eliminar o excesso de confiança:

- a) Dar retorno as pessoas sobre o excesso de confiança em seus julgamentos é uma estratégia que tem alcançado moderado sucesso na redução do viés.
- b) Pedir às pessoas que expliquem porque suas respostas poderiam estar erradas, ou muito longe dos objetivos, pode reduzir o excesso de confiança, capacitando-as a reconhecer contradições em seus julgamentos.

A confiança injustificada pode realmente ser benéfica em várias situações, levando a pessoa em vários casos a conhecer seus verdadeiros limites. Mas em outros, o excesso de confiança pode ser uma barreira para a tomada de decisões profissionais efetivas, como por exemplo, na área médica, onde um cirurgião não capacitado plenamente para realizar determinado procedimento, pode colocar a vida de um paciente em risco (BAZERMAN, 2004, p43).

2.11.4 Vieses genéricos

Além dos vieses ligados as heurísticas anteriormente citadas, existem outros, que também merecem ser estudados:

a) Armadilha da confirmação

De modo geral as pessoas sentem-se inseguras da qualidade das decisões que tomaram ou irão tomar e começam a buscar justificativas que comprovem que são boas decisões.

Isso não é difícil de se conseguir e, principalmente, se o decisor for ocupante de um alto cargo na hierarquia de uma organização, certamente conseguirá que várias outras pessoas, também o ajudem a descobrir justificativas que dêem suporte a decisão.

O mais correto é que o decisor submeta a sua decisão a um questionamento mais abrangente, isto é, atacá-la com perguntas que busquem contradizê-la, testar seus pontos fracos, para verificar se ela atende a inúmeras facetas da situação com elevado grau de qualidade.

A armadilha da confirmação, normalmente, esta presente na maioria dos processos decisórios, principalmente naqueles de natureza mais experimental, tal qual contratar um novo componente para a equipe.

Para justificar a decisão por determinada pessoa, busca-se uma gama de informações positivas, que irão corroborá-la, mas talvez, seria mais interessante procurar informações

não abonadoras para se conseguir traçar um perfil mais completo do candidato (BAZERMAN, 2004, p44).

b) Retrospecto

Bazerman (2004, p46), utiliza o apoio de exemplos para explicar o viés do retrospecto. Observe uma das situações descrita por ele:

"Um gerente que trabalha para você contratou um novo supervisor no ano passado. Você estava bem ciente das alternativas que ele tinha na época e permitiu que ele escolhesse o novo empregado por si só. Você acabou de receber dados de produção de cada supervisor e os dados do novo supervisor são terríveis. Você chama o gerente e reclama: Havia muitas evidências de que esse era o homem errado para o cargo".

Havia realmente evidências de que o supervisor escolhido era uma má escolha? Embora em muitos casos a nossa intuição possa estar correta, tendemos a superestimá-la, após conhecermos os resultados reais da decisão. O viés do retrospecto ocorre quando as pessoas reexaminam seus próprios julgamentos e os dos outros, após o evento ter ocorrido.

A ancoragem é utilizada em vários casos para explicar esse viés. Segundo esse enfoque, o conhecimento do resultado final de um evento torna-se uma âncora, a partir da qual os indivíduos fazem uma interpretação de suas previsões anteriores dando ênfase maior àqueles aspectos coerentes com o resultado final e, esquecendo-se de outros que embora mais significativos no início da análise não foram contemplados no resultado conhecido.

Como sabemos que os ajustamentos da âncora são realizados de forma inadequada, é muito provável que o conhecimento após a conclusão da situação ocasione um viés na percepção daquilo que alguém acreditava que sabia anteriormente.

O apoio ao resultado real provido pelos diversos dados sobre o evento é variável, evidências que sejam consistentes com o resultado obtido tenderão a ser mais facilmente disponíveis na memória.

A curto prazo, a previsão de fatos passados tem várias vantagens, como por exemplo, o fato de ser estimulante acreditar-se que se possui uma capacidade de previsão maior do que realmente se tem.

Entretanto, esse viés reduz nossa habilidade de aprender com o passado e de buscar meios de melhorar nossa capacidade de análise.

c) Custos submersos ou afundados

São situações em que o tomador de decisões é afetado por decisões tomadas no passado e tende a seguir a mesma linha de decisão para justificar a(s) decisão (ões) anteriores.

A inércia muitas vezes leva o decisor a manter a mesma linha de ação escolhida previamente, ou poder sentir que "investiu muito para desistir". O decisor deve se questionar constantemente, para não cair na armadilha da escalada: Como saber quando desistir? Em que ponto continuar no mesmo curso de ação se torna irracional? E por que, quando tal comportamento se torna irracional, isto é tão comum? (BAZERMAN, 2004, p98).

A chave para tomar decisões inteligentes em contextos dinâmicos, segundo Bazerman (2004, p99), é ser capaz de discernir entre situações que valha a pena alocar recursos e continuar investindo em comparação aquelas em que é melhor interromper mesmo perdendo o que já se empregou em consoante ao risco de se aumentar as perdas. Continuando,

Bazerman(2004, p99), alerta que, a sociedade nos ensinou desde muito jovem que deveríamos ser perseverantes, de que seria importante - tentar, tentar, tentar e tentar sempre, mas o fato é que persistência mal direcionada pode fazer com que desperdicemos tempo e outros recursos em situações em que uma análise mais profunda indique que não valha a pena. Por outro lado, persistência direcionada pode levar a excelentes compensações.

Bazerman (2004, p99), conceitua a escalada irracional como o grau até o qual uma pessoa escala comprometimento com um curso de ação previamente selecionado até um ponto além daquele que um modelo racional de tomada de decisão prescreveria.

No campo das organizações, os especialistas da área financeira, orientam que os decisores necessitam ter em mente que o tempo e os demais recursos já investidos são custos afundados ou submersos. Isto é, são custos históricos já incorridos e por conta disto irrecuperáveis e, portanto não devem ser considerados em qualquer curso de ação futuro. O ponto de referência para a tomada de decisão deve ser a situação atual e considerar todos os cursos alternativos de ação, avaliando somente os custos e benefícios futuros associados a cada alternativa (BAZERMAN, 2004, p99).

Brockner e Rubin (apud Bazerman, 2004, p100), demonstraram que tomadores de decisão que se comprometem com um curso de ação particular têm uma tendência de tomar decisões subseqüentes que dão continuidade àquele comprometimento que vai além do nível sugerido pela racionalidade. Como resultado de modo geral têm a tendência de direcionar recursos que justifiquem tais comprometimentos, embora em muitos casos, uma análise mais profunda não indicasse tais alocações.

Bazerman (2004, p99), diz que uma deficiência do treinamento dos administradores no conceito de custos afundados é a falta de uma identificação descritiva do porque intuitivamente tendemos a incluir custos submersos em nossas decisões. Para eliminar o comportamento escalatório, é necessário identificar o comportamento irracional existente em cada decisor, "descongelar" esse comportamento e se preparar para nova postura.

2.11.5 Decisões em grupo

Os vieses da heurística da representatividade, também afetam as decisões em grupo. Baseando-se na pesquisa de Argote et al (apud Bazerman, 2004, p34), onde verificou-se que, a exemplo dos indivíduos, grupos também apresentam a heurística da representatividade, utilizando o mesmo modelo direcional. A pesquisa demonstrou que, o efeito dos vieses é até maior sobre o grupo do que em indivíduos.

No que tange ao viés excesso de confiança, Snizek e Henry (abud Bazerman,2004, p42) pesquisaram a qualidade da precisão de decisões em grupo em comparação a decisões individuais, em casos abrangendo situações desconhecidas. Verificaram que grupos fazem julgamentos mais precisos que os indivíduos isoladamente, sendo tal fato observado com maior intensidade naqueles grupos onde existia uma grande variância entre os julgamentos individuais e alto nível de discordância entre os membros.

Segundo eles, entretanto a exemplo dos indivíduos, grupos também são igualmente afetados por níveis de confiança despropositadamente elevados nas decisões que tomam. Cerca de 98% dos participantes acreditam que os julgamentos de seu grupo estavam na metade superior de todas as decisões em grupo no que se refere à precisão.

Bazerman, Giuliano e Appelman (apud Bazerman, 2004, p101), constataram que grupos apresentam menor probabilidade de escalar comprometimentos e serem afetados pelo viés dos custos submersos ou afundados do que as pessoas individualmente. Contudo aqueles que são afetados tendem a sê-lo em grau maior do que indivíduos.

Aparentemente, a discussão envolvendo várias pessoas faz com que o grupo identifique a irracionalidade de escalar o comprometimento com situações previamente malsucedidas. No entanto, se essa percepção não ocorrer, a dinâmica do grupo reforça o apoio à decisão inicial e aumenta o nível de irracionalidade na escalada do comprometimento.

Citam o exemplo de administradores que participaram da tomada de decisão da contratação de determinado funcionário, aqueles que apoiaram a decisão tendem a serem mais benevolentes em suas subseqüentes avaliação de desempenho, enquanto aqueles que não concordaram com a contratação tendem a serem mais rigorosos.

2.12 Julgamento de Valor

Como dito no item 2.9, o processo de julgamento e tomada de decisão pode ser dividido em dois grupos. Nos itens 2.10 e 2.11 foi discutido o julgamento probabilístico.

A partir deste ponto, será abordado o segundo grupo, que é o Julgamento de Valor, analisando suas heurísticas e vieses.

Nesse tipo de julgamento, serão inseridos em seu estudo mais alguns elementos, muito comuns, na maioria dos processos de tomada de decisão, como a incerteza e o risco.

Será examinado como detalhes sutis na forma de se apresentar uma informação, pode fazer com que o decisor visualize a situação de uma forma completamente diferente, causando um impacto significativo sobre a qualidade da decisão e ser tomada. Denominados de estruturação, esses aspectos agem particularmente quando um maior grau de incerteza estiver envolvido (BAZERMAN, 2004, p53).

Os seres humanos enfrentam dificuldades em lidar com a incerteza, procuram buscar meios de minimizá-la e, se possível eliminá-la. Muitos acreditam que, se trabalharem arduamente analisando a situação nos mínimos detalhes poderá chegar ao ponto de neutralizar a incerteza. Outros tendem a ignorá-la, querem trabalhar em um ambiente de certeza em um mundo incerto. Não aceitam atuar em ambiente de situações em que os fatos "poderiam ocorrer" buscando meios de torná-los efetivos, ou seja, que "ocorrerão". Essas pessoas têm dificuldade em raciocinar em ambientes onde muitas das variáveis envolvidas na situação que esteja analisando estejam fora de seu controle e, portanto, não possui, de modo geral, controle sobre o curso exato das mesmas (BAZERMAN, 2004, p54).

A globalização da economia, gerando uma concorrência cada vez mais acirrada, uma maior consciência dos consumidores pelos seus direitos, uma maior pressão dos grupos que representam as minorias (raciais, religiosas, etc), aliados a uma maior regulamentação da atuação das organizações por parte dos governos, tem influído na gestão das mesmas. Os administradores, principalmente, aqueles ocupantes de cargos mais elevados nas estruturas organizacionais, ao tomarem suas decisões são obrigados a também atentarem para essas influências, trazendo para o processo de tomada de decisão um maior grau de incerteza e complexidade à medida que um maior número de variáveis, fora de seus controles, foi inserida na situação.

Muitas dessas decisões são cruciais, pois envolvem pessoas, confiabilidade de produtos/serviços, segurança de funcionários/consumidores, ética, podendo chegar em casos extremos a própria sobrevivência da organização. Por isso os decisores têm que elevar continuamente a preocupação com os riscos envolvidos em suas decisões, estabelecendo critérios de índices percentuais que poderiam correr em cada caso (ANDRADE ET AL, 2004, p181).

Há uma tendência de se rotular as pessoas em função de suas atitudes de tomar decisões envolvendo riscos. Alguns são considerados adversos ao risco, pois procuram pautar

suas decisões no sentido de correr o menor risco possível, mesmo aceitando ganhos menores, enquanto outros são considerados arrojados por estarem dispostos a correrem riscos elevados em suas decisões, para buscarem ganhos mais elevados.

O interessante, segundo pesquisas realizadas por Slovic (apud Bazerman, 2004, p54), onde buscava identificar características pessoais que pudessem levar uma pessoa a ser mais ou menos propensa a correr riscos em suas decisões é que não conseguiu identificar características determinantes que permitissem uma generalização. As pessoas variavam seu grau de exposição à medida que eram submetidas a situações diferentes, tais como; pessoas que na sua vida profissional norteavam suas atuações por atitudes de aversão ao risco e nos fins de semana entregavam-se a prática de esportes radicais, colocando suas vidas em perigo.

Existe uma relação direta entre resultados e custos, ou seja, quanto mais recursos forem investidos na análise de uma situação, provavelmente maiores informações sobre a mesma serão obtidas, permitindo que decisões sejam tomadas com um maior conhecimento das variáveis envolvidas, diminuindo em parte os riscos inerentes, mas a probabilidade de se eliminá-los completamente é praticamente nula. Por isso, mesmo que o decisor disponha de recursos ilimitados necessita possuir o discernimento para encontrar o ponto que a partir do qual, não seja mais lógica a alocação de elementos, pois não conseguirá diminuir os riscos.

A existência dos riscos não deve ser encarada como um mau, mas simplesmente como um elemento fator imprevisível, e seria difícil imaginar o mundo sem a existência dos mesmos. A vida seria monótona, sem perspectivas, sem desafios. Portanto, o importante é saber conviver com eles, analisando cada situação para estabelecer parâmetros de níveis que se possa suportar. O fundamental é que em ambientes de incerteza, os decisores aprendam a pensar sistematicamente, analisando todas as variáveis envolvidas, ponderando-as corretamente (BAZERMAN, 2004, p56).

2.12.1 A estruturação da informação

A forma como um problema é submetido a um decisor pode ter um efeito muito significativo sobre as opções que o mesmo irá escolher com sua resposta que melhor atenda a uma boa solução.

Em princípio, isto não deveria ocorrer, pois pela Teoria dos Valores Esperados e Pela Teoria das Utilidades Esperadas, a redação ou a forma que um problema é descrito não deveria ter efeito sobre os decisores.

No entanto, na realidade não é o que se observa, pois a forma como uma situação é apresentada pode influenciar a postura do decisor, tornando-o mais adverso ou com disposição de assumir riscos.

A Teoria dos Prospectos, assim chamada por Andrade et al (2004, p182) ou Teoria Perspectiva, segundo Bazerman (2004, p61), que foi desenvolvida por Kahneman e Tversky (apud Bazerman, 2004, p61), é a teoria que melhor explica esta situação, visto apresentar alguns pontos que melhor expressam as atitudes dos decisores em situações de tomada de decisões que envolvam incertezas.

a) As pessoas estabelecem um ponto neutro, a partir do qual desenvolvem o sentimento de ganhos ou perdas.

b) Os resultados potenciais obtidos, ou seja, os ganhos ou perdas são expressos pelas variações obtidas (positivas ou negativas) em relação a esse ponto.

c) As escolhas feitas pelas pessoas baseiam-se na mudança resultante na posição dos ativos, avaliada segundo uma função de valor em forma de S (ver figura abaixo):

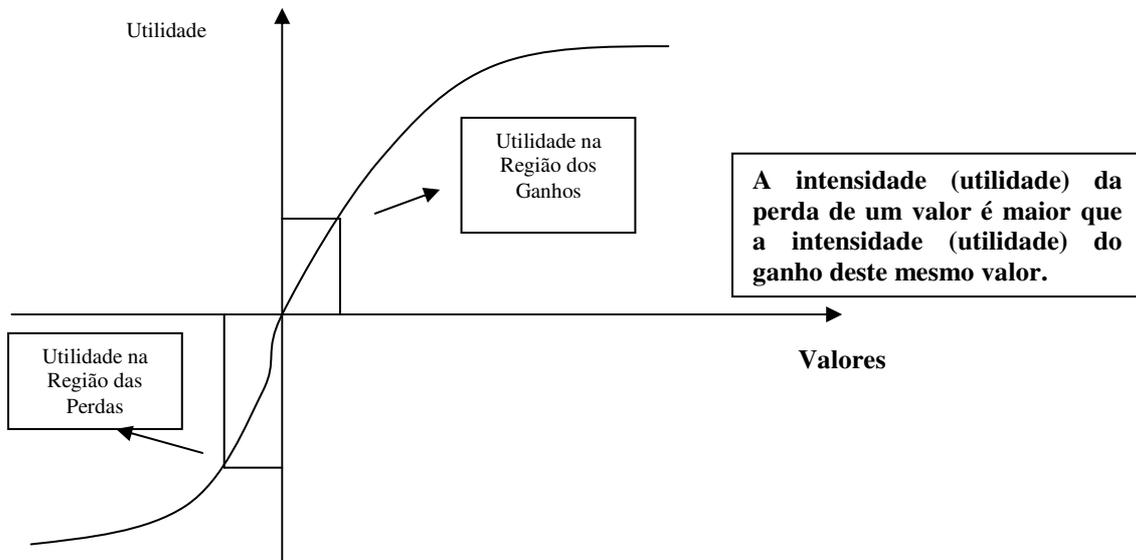


Gráfico da Utilidade segundo a Teoria dos Prospectos
 Fonte: Andrade et al (2004, p183)

Neste gráfico, composto de dois eixos, temos que o eixo X, representa os valores, ou seja, as unidades ganhas ou perdidas, enquanto que o eixo Y representa as utilidades, ou seja, as unidades associadas aos níveis de ganho ou perdas.

Analisando a curva, observamos que:

- a) Os tomadores de decisão tendem a evitar os riscos referentes a ganhos, isto é, assumem uma postura de aversão ao risco e, ao expor-se a riscos referentes a perdas, assumem uma atitude de maior exposição aos riscos,
- b) Os sentimentos das pessoas são mais sensíveis às perdas do que aos ganhos, o que acarreta uma mudança na curvatura da curva S,
- c) Pela Teoria da Utilidade Esperada cada nível de resultado alcançado está associado a um grau de prazer ou benefício. Por exemplo; um ganho de R\$ 2.000.000,00 nem sempre cria duas vezes a utilidade esperada de um ganho de R\$ 1.000.000,00. Esse aspecto também altera a trajetória da curva S.

A Teoria Perspectiva ou dos Prospectos tem respondido com melhor eficácia do que as Teorias da Utilidade Esperada ou a Teoria do Valor Esperado ao entendimento dos fenômenos que ocorrem com os decisores em um processo de tomada de decisão, em ambientes de incerteza, por explicá-los de forma mais efetiva.

Podemos sintetizar as diferenças entre as teorias através das colocações abaixo:

- a) As teorias da utilidade esperada e a do valor esperado postulam que os decisores seriam imunes às variações das formas de apresentação das situações. Enquanto que a teoria dos prospectos pressupõe o contrário;
- b) A teoria perspectiva, diz que a sensibilidade das pessoas as perdas é mais extremada que aos ganhos. Enquanto que as outras duas teorias consideram que a sensibilidade seria a mesma;
- c) Enquanto que, a teoria da utilidade esperada pondera uma opção arriscada segundo sua probabilidade, a teoria perspectiva afirma que tendemos a atribuir pesos diferentes para cada caso de probabilidade, assumindo índices elevados para eventos de baixa probabilidade e pesos insuficientes aos eventos mais prováveis, ou seja, aqueles com moderada ou alta probabilidade. Além disso, ressalte-se que é mais significativa a atribuição de pesos insuficientes para eventos de alta probabilidade.

A teoria prospectiva, em função do seu poder descritivo dos fatos que ocorrem no processo de tomada de decisão, tem sido considerada como a maior contribuidora para o estudo do processo de tomada de decisão nos últimos 20 anos, além disso, suas contribuições tem sido importantes para outros campos de atuação do elemento humano, como; psicologia, marketing, direito, medicina, finanças, comportamento organizacional e economia (BAZERMAN, 2004, p64).

2.12.2 Vieses

Devemos aceitar que a nossa própria incapacidade de eliminar muitas fontes de incerteza pode ser, à primeira vista, um processo assustador. Todavia, essa mudança de estado de espírito com certeza será compensada sob forma de decisões mais elaboradas e, por consequência uma maior satisfação com os resultados. (BAZERMAN, 2004, p75).

Baseado nas descobertas proporcionadas pela Teoria dos Prospectos e das pesquisas complementares, efetuadas a partir da mesma, serão analisados vieses que deverão ser considerados ao se enfrentar situações que trazem elementos de incerteza em seu conteúdo.

a) Decisões afetadas pelo enquadramento das escolhas

Uma das consequências da ação deste viés é, quando, muitas vezes, a soma dos resultados das escolhas indesejáveis supera as desejáveis.

Este fato pode ocorrer quando se estrutura o problema em duas partes.

Na primeira parte, pela postura do ser humano em ser avesso ao risco na área de ganhos, os decisores tenderão a escolher as alternativas que contemplem essas posturas.

Na segunda parte, quando se agrupa as situações iniciais, constata-se uma inserção de valores, pois o somatório das opções descartadas na primeira parte aparece como as melhores opções na segunda.

Esta inconsistência dos decisores na escolha das opções contraria os requisitos fundamentais do processo racional de tomada de decisões, ou sejam; a consistência e a coerência.

Esse fato é importante para as organizações, onde a autoridade para tomar decisões foi delegada a inúmeras pessoas espalhadas por vários departamentos. Como, de modo geral, não possuem uma política definida da postura em relação ao risco, cada decisor tende a assumir aquela que acredita ser o melhor para a sua área, mas muitas vezes não seria a mais indicada para a corporação.

É comum acontecerem conflitos entre departamentos, como por exemplo, o de vendas buscando aumentar o faturamento através do aumento da base de clientes e maior volume de vendas para cada um, em contraposição o setor financeiro trabalhando por minimizar as perdas corporativas, tomando decisões que limitam o crédito e inibe a expansão da clientela.

Para evitar o risco de cair na armadilha desse viés, onde o decisor ora toma decisão de aversão ao risco, ora de exposição, o que gerará um resultado final de qualidade inferior, o decisor deverá pautar suas decisões pelo critério de obter o maior valor esperado em cada uma delas. (BAZERMAN, 2004, p64).

b) Decisões afetadas pelo enquadramento dos resultados

O decisor ao ser submetido a uma situação que solicita uma decisão tende a estabelecer um ponto neutro, também chamado de âncora, que lhe servirá de base para a análise do problema.

Necessita ter cuidado com a real interpretação da situação, pois uma leitura incompleta ou distorcida pode afetar a localização deste ponto, levando-o a um enquadramento positivo ou negativo em função da real situação, de modo geral a tendência é deslocar as decisões da parte superior para a inferior da curva, ou seja, da área de ganhos para a de perdas.

Uma sugestão para evitar ficar submetido aos efeitos desse viés é o decisor não se limitar a estabelecer uma única âncora, mas várias. Isso seria viável ao se procurar analisar o problema sob vários enfoques, escolher aqueles que se mostrarem aceitáveis, e estabelecer âncoras para cada um.

A avaliação dos vários pontos bases fornecerá uma visão sistêmica da situação, permitindo que o decisor possa tomar sua decisão ponderando várias alternativas, o que certamente melhorará a qualidade das mesmas (BAZERMAN, 2004, p66).

c) Decisões afetadas pela pseudo certeza e pseudo incerteza enquadradas nas escolhas

O ser humano por viver em um mundo cercado de incertezas, onde a maioria das variáveis que compõem as situações que afetam a sua vida, de modo geral, está fora de seu controle. Portanto sua capacidade de influenciá-las é via de regra, nula ou pequena, busca estabelecer um patamar de fatos que tenha certeza de que ocorrerão para que sinta uma maior segurança em relação às mesmas.

De modo geral, o ser humano prefere lidar com as situações que tem certeza que acontecerão ou que não acontecerão, mas tem dificuldade com aquelas sobre as quais não possui 100% (cem por cento) de certeza.

Mesmo que o grau de probabilidade de ocorrência do fato fosse de 99% (noventa e nove por cento), a pessoa tende a reagir conforme a estrutura da utilidade preveria que reagisse a uma probabilidade menor.

Portanto, o ser humano tende a optar pela escolha de opções que elimine a incerteza de determinada situação em detrimento daquelas que tão somente reduza o grau de incerteza. Esse detalhe mostra a interferência desse viés, pois, racionalmente, qualquer redução constante de risco deveria ter o mesmo valor para o decisor; por exemplo: reduzir o risco de 20% (vinte por cento) para 10% (dez por cento), deveria ter o mesmo peso de reduzi-lo de 10% (dez por cento) para 0% (zero por cento).

A percepção de certeza pode ser manipulada, gerando a chamada pseudo certeza. Por exemplo; determinada empresa seguradora vendia apólice de seguro que cobria parcialmente residências contra os efeitos de: enchentes, fogo, furacões, quedas de avião. Ela resolveu alterar as coberturas, excluindo quedas de avião e furacões, mas em contrapartida, passou a cobrir completamente casos de enchentes e fogo. Certamente, estas alterações tornaram mais fáceis as vendas, pois os clientes tiveram uma percepção de uma proteção completa contra fogo e enchentes e não mais parcialmente que geravam uma incerteza, e esqueceram que perderam a cobertura para os demais casos (BAZERMAN, 2004, p68).

d) Enquadramento do pagamento de prêmios versus a aceitação de perdas certas

A sociedade humana considera como uma decisão coerente as pessoas contratarem apólices de seguro para protegerem a si, seus familiares e seu patrimônio contra a pequena probabilidade de um sinistro que possa acarretar grandes perdas.

Portanto, as pessoas encaram normalmente, sem considerar outras opções, a contratação de seguros como uma forma de proteção. Na curva em formato de S da Teoria dos Prospectos, não existe um ponto claramente definido onde plotar os gastos com o pagamento do prêmio.

No entanto, se a mesma proposta for apresentada as pessoas, mas sob a roupagem de uma perda certa, ou seja, se preferem perder uma pequena quantia (que nada mais é do que um prêmio de seguro), ou correr um pequeno risco de uma perda grande, os resultados certamente serão bem diferentes, com menos pessoas concordando.

Para explicar essa incoerência das pessoas, a Teoria Perspectiva, diz que no caso da perda certa, as pessoas inserem esse ônus na parte negativa do gráfico. O que as levam a assumirem uma postura de exposição ao risco, enquanto que, colocando sob a forma de seguro, como dito anteriormente a pessoa encara este gasto com ambigüidade, gerando uma menor sensação de exposição ao risco (ANDRADE ET AL, 2004, p186).

e) Qualidade de uma transação afetada pelo enquadramento em que é apresentada

Esse viés nos leva a conclusão de que um bem, além de seu valor intrínseco, possui outro valor chamado de utilidade transacional, ou seja, a qualidade da negociação que se recebe em relação a "quanto o item deve custar".

Por exemplo, muitas vezes a pessoa não necessita do bem, mas o mesmo lhe é oferecido em condições tão vantajosas, que o comprará só para não perder a oportunidade, para muitas vezes depois refletir e descobrir que não sabe o que fazer com o mesmo.

Outro exemplo é a pessoa estar disposta a pagar preços diferentes pelo mesmo bem, dependendo do local onde for adquiri-lo, mesmo não existindo nenhum outro tipo de vantagem associado ao nível de serviço.

Os exemplos acima não retratam comportamentos muito racionais das pessoas, mas é a forma como muitas vezes elas agem (BAZERMAN, 2004).

f) Decisões afetadas pelo somatório dos ganhos e perdas

A curva em S da Teoria dos Prospectos, mostra claramente como funciona este enquadramento, visto ter o seu formato modificado, de modo que se poderia dizer "achatada", para refletir os ganhos ou perdas a partir de certo ponto.

A Teoria da Utilidade Esperada, também explica esse fenômeno, visto as pessoas não perceberem a utilidade de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) como o dobro da utilidade de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). As pessoas diante da possibilidade de ganho de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) imagina inúmeras necessidades que poderia satisfazer com essa quantia. Quando sabe que poderá ganhar outro R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), muitas das suas necessidades já teriam sido atendidas na primeira etapa, por isso a sua perspectiva de utilidade desta segunda parte, não será da mesma magnitude da primeira.

O mesmo raciocínio aplica-se as perspectivas, passado o impacto da primeira, se houver uma segunda do mesmo valor, não será sentida na mesma intensidade da primeira (BAZERMAN, 2004, p62).

g) Enquadramento do problema e valor de seu tempo

Com a globalização da economia e a aceleração da velocidade das mudanças, o tempo passou a ser um dos elementos mais escassos que as pessoas possuem e, a sua gestão passou a ser primordial para que se consiga realizar algumas das tarefas a que a pessoa se propõe.

Esse fenômeno fica mais explícito quando se analisa a carga de trabalho que os administradores, principalmente, aqueles que ocupam posições elevadas nas estruturas organizacionais são obrigados a suportar. Sem um gerenciamento eficaz de seu tempo, através de delegações de tarefas para subordinados e concentração em assuntos que são realmente importantes para a gestão da organização, em pouco tempo estarão embaraçados em assuntos sem importância.

Portanto, as pessoas, de modo em geral, não dispõem de muito tempo para pesquisar lugares mais baratos, quando necessitam comprar um bem.

Só quando sentem que a vantagem oferecida é compensadora, aceitam deslocar-se até outro lugar, pois além do custo de deslocamento, leva em consideração o custo do seu tempo, pois terão que abrir mão da realização de outras tarefas, que muitas vezes poderão lhes custar mais caro.

As pessoas tendem a analisar as vantagens que lhe poderiam fazer com que se deslocassem até outro lugar, em termos percentuais; porque normalmente se deixariam influenciar pela utilidade transacional, deixando de analisar com maior racionalidade o custo do seu tempo (BAZERMAN, 2004, p73).

h) Racionalidade de suas escolhas intertemporais

Outro aspecto ainda ligado à questão do tempo é se o valor que atribuímos ao nosso tempo é o mesmo que damos às diferenças nos prazos dos resultados. Isso é o que é denominado na literatura como escolhas intertemporais.

Os modelos-padrão de tomada de decisão supõem que agimos de forma a maximizar a utilidade esperada a uma taxa única, constante, de desconto. Isto é, esse tipo de modelo mostra os indivíduos agindo consistentemente em termos do valor do tempo.

Porém, a realidade de que o futuro é incerto leva muitos indivíduos a introduzirem vieses na escolha intertemporal que se assemelham aos que fazem na avaliação de escolhas de risco (ANDRADE ET AL, 2004, p187).

i) Valor que atribuímos aquilo que nos pertence

Para que ocorra uma negociação é necessário que o comprador esteja disposto a pagar o preço mínimo de venda estipulado pelo vendedor. Mas esse preço tem que expressar de forma racional o verdadeiro valor da mercadoria.

É relativamente comum, as pessoas que pretendem vender um objeto ou propriedade, introduzirem no preço solicitado além do seu valor intrínseco, outro chamado de estrutura da propriedade, que o supervaloriza, fazendo com que o valor solicitado ultrapasse significativamente níveis que análises racionais de valores poderiam atribuir ao mesmo.

Isso explica o fato de muitos bens serem colocados à venda e, passarem longos períodos de tempo e não receberem uma única proposta de negociação.

É necessário que as pessoas tenham conhecimento da existência desse viés e se previnam quanto aos efeitos do mesmo para que tenham condições de estabelecerem valores racionais para seus bens (BAZERMAN, 2004, p74).

3 METODOLOGIA

Segundo Ander-Egg (apud Alyrio et al, 2003, p6), a pesquisa é "um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento". Assim, a pesquisa é um procedimento formal, que utiliza método de pensamento reflexivo, exigindo uma abordagem científica e que se transforma no instrumento para se conhecer a verdade, total ou parcialmente.

Para Trujillo (apud Alyrio et al, 2003, p7), a pesquisa tem como objetivo "tentar explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial", ou seja, como esses fenômenos operam, qual a sua função e estrutura, quais as mudanças efetuadas, por que e como se realizam e, até que ponto podem sofrer influências ou serem controlados.

Neste trabalho, a pesquisa seria classificada como prática, uma vez que foi desenvolvida com a finalidade de atingir um determinado objetivo prático.

Pode-se dizer que também é do tipo bibliográfico, pois foram realizadas consultas a livros técnicos e artigos científicos.

Além disso, pode ser considerada como sendo descritiva, pois se procurou através da aplicação de um questionário aos respondentes que compuseram a amostra, expor características que emergem sob o impacto do uso das heurísticas de julgamento e dos vieses de decisão, no processo decisório gerencial, através da análise e interpretação de suas respostas.

O processo de amostragem é não probabilístico, pois se partiu de um universo naturalmente restrito, pois a escolha dos respondentes que fizeram parte da amostra se deu por conveniência do pesquisador, utilizando sua rede de conhecimento. Isso traz algumas limitações de inferência, mas não invalida os resultados da pesquisa, já que o objetivo é buscar um entendimento sobre os aspectos cognitivos do processo decisório.

Para obtenção dos dados utilizou-se dois questionários estruturados, e contendo 5(cinco) perguntas fechadas cada um (a diferença entre eles consistia na redação das opções de resposta para a pergunta 1), onde os respondentes eram convidados a tomar uma decisão ou emitir uma opinião acerca dos aspectos abordados em cada questão, além de responder a respeito de: idade, sexo, tempo a frente do negócio, tempo de existência da empresa, número de funcionários e escolaridade. As questões utilizadas para a montagem do questionário foram retiradas de Andrade et al (2004, p207), elaboradas a partir de trabalho desenvolvido por Baserman (1994).

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2004, englobando empresários do ramo de varejo de materiais de construção, cujas empresas estão localizadas na cidade do Rio de Janeiro e na Baixada Fluminense, ambas no Estado do Rio de Janeiro. Os questionários foram distribuídos pessoalmente e os respondentes marcavam uma data para o retorno.

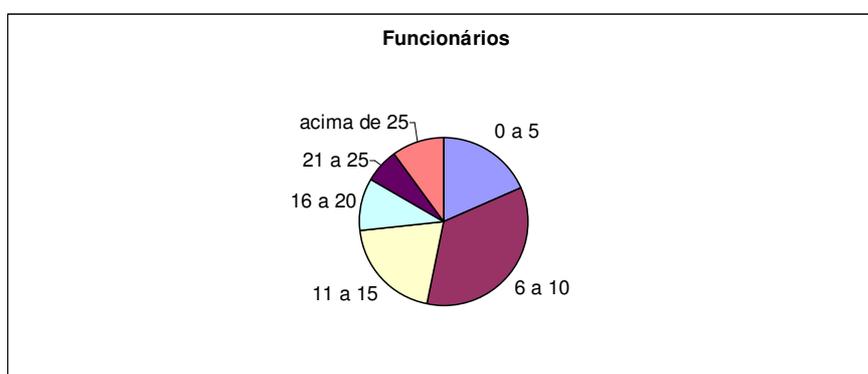
A amostra foi formada por 60 (sessenta) respondentes, dos quais 45(quarenta e cinco) eram do sexo masculino e 15 (quinze) do sexo feminino, que têm suas características apresentadas a seguir.

Em relação ao agrupamento por faixa etária, pôde-se perceber que a maioria dos participantes estava na faixa entre 31 e 50 anos, ou seja, 42 (quarenta e duas) pessoas possuíam essa faixa etária, representando 70% (setenta por cento) dos respondentes.

Faixa Etária	Respondentes
0 a 20	1
21 a 30	9
31 a 40	21
41 a 50	21
acima de 50	8

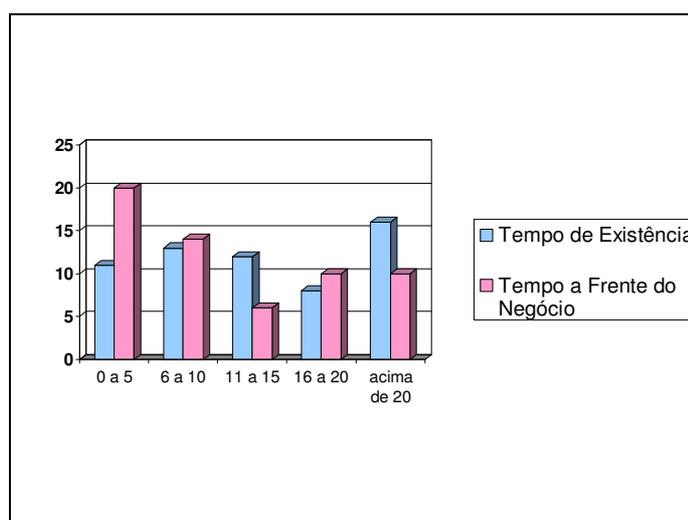
Faixa Etária dos Respondentes

Em relação ao número de funcionários, pôde-se perceber que a maioria possuía até (dez) funcionários, uma vez que 32 (trinta e duas) empresas encaixavam-se nesse espectro, principalmente no grupamento de 06 a 10 funcionários onde foram encontradas 21(vinte e uma), ou seja, 35 % (trinta e cinco por cento).



Número de Funcionários

No que concerne ao tempo de existência das empresas e experiência do decisor como tomador de decisões a frente de empresas, obtivemos o gráfico a seguir:



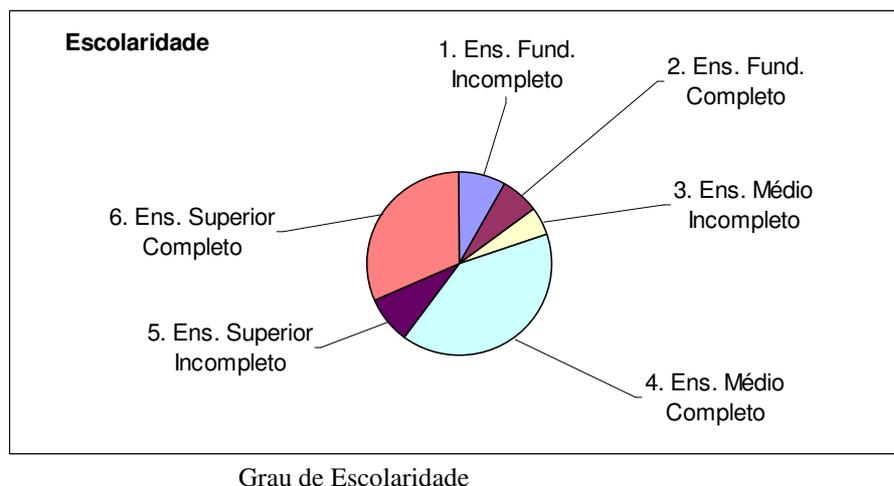
Tempo de Existência da Empresa e Tempo a Frente do Negócio (anos)

No que diz respeito ao tempo de existência da empresa, a maior concentração por faixa, ocorreu na mais de 20(vinte) anos, o que demonstra que conseguiram ultrapassar a barreira

dos primeiros anos, onde se observa um grande índice de mortalidade das organizações.

Já em relação ao tempo a frente de negócios, observou-se uma grande incidência de decisores, com menos tempo de experiência em relação ao período de existência das organizações. Isso a princípio apresentou-se como uma incoerência, mas demonstra que esta havendo uma renovação na gestão do negócio, conduzida por uma segunda geração de empreendedores a frente das empresas.

No que tange a escolaridade, o gráfico abaixo, retrata as informações coletadas:



Observou-se uma grande concentração de escolaridade, até o segundo grau completo. Num contato pessoal com os respondentes, percebeu-se que foi fruto de uma decisão de abandonar os estudos para dedicarem-se a cuidar das empresas.

3.1 Tabulação das Respostas

Para a realização da tabulação das respostas, os questionários, primeiramente, foram divididos em dois grupos, em função da diferença do texto das respostas da primeira questão dos anexos A e B.

Após essa etapa passou-se a tabular o número de respostas dadas pelos respondentes para cada opção oferecida em cada uma das questões.

Posteriormente passou-se a analisar a incidência de cada resposta em termos de sua frequência.

Foi utilizada a frequência simples, sendo que em algumas questões os valores foram expressos em termos de números absolutos e em outras como percentuais.

4 DISCUSSÃO

Conforme se pode observar nos anexos (considerou-se dois anexos em virtude da diferença de redação das opções de respostas para a pergunta 1). Os questionários continham cinco perguntas, colocadas sob a forma de situações, onde se buscava conhecer a posição dos respondentes a cada uma delas e identificar se as heurísticas e os vieses delas decorrentes agiram ou não, naquele instante sobre os decisores.

A questão 01 objetivava testar como as decisões são afetadas pelo enquadramento dos resultados.

Segundo Bazerman (2004, p60) uma constatação importante é que a forma de apresentar, ou estruturar, um problema pode mudar significativamente o ponto neutro ao risco percebido na situação, ocasionando com que as pessoas alterem seus comportamentos em relação ao risco. Segundo este autor, de modo geral as pessoas deslocam as decisões da parte superior da curva S, ou seja, da aversão ao risco para a parte de baixo, de propensão ao risco.

Andrade et al (2004, p184), diz que a base para um decisor formular a sua decisão é o ponto que ele estabelece como sendo neutro em relação ao risco e que a forma como a situação é apresentada, pode mudar drasticamente a localização deste ponto, tornando o decisor propenso ou adverso ao risco.

Esta questão, como pode ser verificada a seguir, possui dois enunciados: tipo I e tipo II. Porém os dois dizem a mesma coisa, mas de maneira diferente. A alternativa A: poupar R\$ 25.000,00 de uma possibilidade de perda de R\$ 50.000,00 ou aceitar perder R\$ 25.000,00 de uma possibilidade de perda de R\$ 50.000,00 é exatamente a mesma coisa.

Apesar disso, em muitos estudos percebe-se que os respondentes tendem a ignorar isso e as respostas tendem a ser sistematicamente diferente dependendo do tipo de questionário.

No questionário do tipo I as alternativas são apresentadas de forma positiva, enquanto no tipo II são apresentadas de forma negativa. Isso é o que se denomina de manipulação de alternativas.

Nesta pesquisa verificou no questionário do tipo I que 13 respondentes escolheram a alternativa A e 16 a alternativa B. Já no tipo II tem-se 15 pessoas escolhendo A e 16 escolhendo B.

Pode-se concluir pelos resultados que os decisores não se deixaram afetar por este viés. Ou seja, o fato de se apresentar as alternativas de maneira diferente não foi capaz, neste caso, de fazer com que os respondentes sistematicamente contrariassem o princípio da invariância.

Com relação a questão 02, procurava-se mensurar os efeitos da heurísticas da representatividade, mais especificamente do viés da conjunção, sobre o processo de tomada de decisão.

Das sete alternativas de respostas propostas, somente algumas eram importantes para o estudo, as demais se prestaram ao papel de coadjuvantes. As importantes para o estudo eram:

C. Clara participa ativamente do Movimento Feminista;

E. Clara é caixa de banco;

G. Clara é caixa de banco e participa ativamente do Movimento Feminista.

Segundo Bazerman (2004, p33), um simples estudo das leis da estatística, demonstra que uma conjunção, ou seja, uma combinação de dois ou mais conjuntos, não pode ser mais provável (no máximo igual) do que um conjunto, que incluírem totalmente eles. Já a falácia da conjunção, prevê que uma conjunção será considerada como de maior probabilidade de ocorrer do que um singelo componente, quando a conjunção parecer ser mais representativa do que este. Ainda de acordo com Bazerman (2004, p33), a falácia da conjunção também

pode surgir em virtude de uma maior disponibilidade da conjunção em detrimento de um de seus descritores exclusivos.

Nesta pesquisa verificou-se que 51 respondentes (cerca de 85%) consideram a opção (g) como mais provável que as (c) e/ou (e). Isto demonstra claramente como a grande maioria dos decisores, foi afetada por este viés.

Isto demonstra de maneira inequívoca o perigo para os decisores de se apoiarem cegamente nas heurísticas, neste caso a da representatividade que, segundo Bazerman (2004, p10), faz com que as pessoas busquem identificar detalhes que esta situação ou pessoa possa apresentar e que correspondam a estereótipos formados anteriormente.

Os resultados também vieram confirmar as colocações de Tversky e Kahneman (apud Bazerman, 2004, p33), que mostraram que a falácia da conjunção, possivelmente, concorrerá para desvios da racionalidade de julgamento em vários campos de atividade humana.

Outro ponto importante que ficou comprovado com as respostas a esta questão, foi a colocação de Bazerman (2004, p33) de que os indivíduos tendem a apoiar-se, na heurística da representatividade e no viés da conjunção, mesmo quando possuem poucos detalhes sobre a situação ou pessoa, como propositadamente a questão apresentava, e tomam decisões apoiadas nestas poucas informações, em vez de buscarem maiores subsídios que lhes permitiriam formular julgamentos mais precisos .

Bazerman (2004, p34), alerta para os efeitos deste viés no campo empresarial, pois ele pode induzir a más previsões de resultados futuros, tornando as pessoas mal preparadas para enfrentar situações ou oportunidades não previstas.

No que diz respeito a questão 03 somente 23,33% das pessoas não foram afetadas pela heurística da representatividade. Podemos concluir pelo elevado índice de “enganos” que as pessoas estavam sob o efeito da heurística da representatividade, sofrendo o viés da concepção errônea do acaso.

Andrade et al (2004, p174) diz que, as pessoas se apóiam, de modo geral, na sua intuição e na heurística da representatividade, concluindo, por vezes, equivocadamente que a obtenção de determinado resultado seria pouco provável, tendo em conta ser muito baixa a probabilidade de consegui-lo. O que as pessoas normalmente buscam, é que situações aleatórias se pareçam aleatórias. Isto é, as pessoas tendem a ignorar a independência de eventos múltiplos aleatórios, em virtude de uma melhor aparência de aleatoriedade.

Kahneman et al (1988, p7), informa que, as pessoas acreditam que as conclusões que se obtém da análise de uma amostra grande, não se atém somente ao todo, mas que também são válidas para cada uma de suas partes.

No caso da questão 03 as pessoas acreditaram ainda que um evento passado possa influenciar um evento futuro. Isso pode ser descrito como desconsideração da independência entre os eventos.

A lógica utilizada neste tipo de viés de decisão é a seguinte: “Se algo tem uma chance em cada cinco de acontecer, e nas ultimas vezes quatro não aconteceu, significa dizer que na próxima vez acontecerá.”

A maioria das pessoas se sente bem com esta lógica, ou pelo menos já foi culpada de usar uma lógica similar no passado. Contudo, a ocorrência das primeiras quatro vezes não afetará, diretamente, a quinta vez, sendo, então esta lógica incorreta.

Bazerman (2004, p27) para explicar este viés, apóia-se na falácia do jogador, que após várias rodadas de cartas ruins no jogo de pôquer, acredita que chegou o "momento" de receber uma "mão boa", ou daquela senhora que após ganhar na loteria, muda o número no qual apostou e com que ganhou, pois raciocina; afinal, qual a probabilidade de o mesmo número ser sorteado duas vezes?

Na realidade, segundo o autor acima citado, o que as pessoas possuem é uma falsa noção de conectividade quando, na realidade, o que esta realmente em efeito é a probabilidade normal de cada evento acontecer.

Esta é uma das mais enraizadas heurísticas nos processos de tomada de decisão, pois não são só os leigos que são afetados pela mesma. Trabalho desenvolvido por Tversky e Kahneman (apud Bazerman, 2004, p29), que descreve interpretações errôneas da chance cometidas por cientistas, no que chamaram da "lei dos pequenos números".

Segundo eles, os pesquisadores ao acreditarem piamente nos resultados obtidos com as amostras iniciais, freqüentemente superestimam a replicabilidade das descobertas empíricas. Isto demonstra que o treinamento científico com suas ênfases na observação rígida das técnicas estatísticas pode não eliminar os efeitos desta heurística.

Na questão 05 tem-se uma análise parecida, pois as heurísticas e vieses que agiram sobre esta pergunta são os mesmos da questão 3, ou seja, a heurística da representatividade e o viés da concepção errônea do caso. Os decisores sofreram os efeitos dos fenômenos acima mencionados, pois 60% dos respondentes escolheram a opção A como sendo a mais provável, por ela parecer ser mais "aleatória".

Isto demonstra claramente a colocação de Kahneman et al (1998, p7), que diz que as pessoas acreditam que o acaso é um processo auto corretivo, e que as variações na direção oposta restauram o equilíbrio. Segundo ele, na realidade, os desvios não se auto corrigem a medida que o processo probabilístico vai acontecendo, mas tão simplesmente vão se diluindo.

A tendência para as pessoas apoiarem-se nessa heurística e serem afetadas por esses vieses é muito grande. Visto, de modo geral, não possuem conhecimento das técnicas estatísticas, nem uma idéia exata de qual seria o tamanho mínimo de uma amostra para que as conclusões obtidas a partir da mesma possam ser generalizadas sem correr o risco de serem irreais nas conclusões.

O inverso também ocorre, pois as pessoas, novamente por não terem conhecimentos das técnicas estatísticas, tendem a imaginar que a quantidade de tentativas que realizam é suficiente para que sejam aplicados sobre as mesmas as conclusões que se obtém com uma amostragem muito maior.

Por último cabe uma análise da questão 04. Esta conduz ao estudo do que é chamado de custos afundados ou submersos, ou seja, aqueles de difícil ou impossível recuperação. Normalmente informações irrelevantes e que não podem ser mudadas, pois estão no passado (por isso o termo afundado), acabam sendo considerada no processo de tomada de decisão.

No caso, a pessoa que gastou R\$50,00 com os ingressos e não quer perder o dinheiro gasto, possui uma tendência natural de ir ao show mesmo com as condições climáticas adversas em contraste com outra que não desembolsou recursos próprios (ganhou os convites) e por isto teria uma sensação de perda menor se não fosse.

Segundo Bazerman (2004, p99), a chave para tomar decisões inteligentes em contextos dinâmicos, é ter a capacidade de julgar entre situações que valha a pena comprometer recursos humanos e materiais e aquelas em que é melhor parar onde se esta sob o risco de se afundar (perder) mais recursos importantes que poderiam ser alocados em ações com melhores perspectivas de resultados.

Desde muito pequenos, os indivíduos foram criados dentro de valores que pregam a persistência, quando lhes era repetido que não deveriam desistir frente a situações mal sucedidas, mas pelo contrário, que o importante seria insistir, sempre tentando mais uma vez; mas a realidade é que persistência mal direcionada pode fazer com que se desperdicem recursos valiosos que poderiam ter melhores aplicações.

Mas, não se deve esquecer que, persistência bem direcionada, baseada em análises de oportunidades ou situações bem estruturadas pode conduzir a excelentes retornos.

O ponto de partida para a tomada de decisão, no contexto das organizações, segundo Bazerman (2004, p99), deve ser a situação atual e considerar a partir daí, todos os cursos alternativos de ação, avaliando tão somente os custos e benefícios futuros associados a cada alternativa. Os custos históricos, já incorridos, em outras palavras irrecuperáveis, por esta razão, também chamados de afundados ou submersos não devem ser considerados para a escolha de qualquer curso de ação.

Vale ressaltar, que não foi detectado o efeito acima sobre as pessoas, pois 70% delas informaram que a probabilidade de irem ao show independeria da forma como obtiveram os ingressos.

Uma característica observada durante a fase de coleta de dados junto aos respondentes é o pragmatismo que a maioria adota no seu dia a dia empresarial. Como são obrigados a vivenciarem vários papéis ao longo da jornada laboral (administrador, vendedor, motorista, estocador, comprador, etc), necessitando tomar decisões a todo o momento e, via de regra, sem contar com o suporte de especialistas e, sem dedicar muito tempo a análises técnicas; não se apegam muito a decisões tomadas no passado se, sentirem que a realidade esta diferente da que imaginaram.

Têm consciência que são micro e pequenos empresários, que dispõem de recursos limitados, portanto se observarem que, o que haviam planejado e, de modo geral, não o fazem em detalhes, não esta dando certo, o abandonam e partem em outra direção.

Outra característica observada é que demonstram determinação, ou seja, se desejam alguma coisa, lutam para consegui-la, independentemente dos esforços e ou recursos financeiros que já tenham comprometidos para alcançá-la.

5 CONCLUSÕES

Muitos administradores, após longos anos a frente de organizações, podem acreditar que conhecem tudo a respeito do processo de tomada de decisões e, portanto que não tem mais nada a aprender. Este pode ser um indicador muito perigoso para o seu futuro e de sua empresa, pois as mudanças no ambiente dos negócios estão ocorrendo cada vez mais rapidamente e de forma mais profunda, fazendo com que os administradores tenham que lidar com situações inéditas, para as quais não possuem decisões já testadas. Além disto, a concorrência e os novos padrões de exigência dos consumidores estão cada vez maiores, exigindo que os administradores tomem decisões mais rapidamente, na maioria dos casos sem possuir todas as informações necessárias e sem poder errar.

Os executivos são solicitados a tomarem inúmeras decisões diariamente, a maioria de caráter rotineiro, que lhes ocupam uma grande parte do tempo, esta é uma situação que deveriam analisar com bastante carinho, pois além de lhes sobrecarregar pode influir na eficiência/eficácia de seu negócio.

Os administradores deveriam hierarquizar os problemas, concentrando-se nos mais importantes, delegando aos subordinados aqueles menos cruciais, isto lhes permitiria dedicar o melhor de seus esforços no que é realmente importante, também permitiria que os subordinados assumissem maior participação nas tomadas de decisão e conseqüentemente um maior comprometimento com os destinos da organização.

Inúmeros autores desenvolveram métodos racionais de tomada de decisão, de maneira geral, são muito parecidos, com cada um enfocando mais uma determinada etapa ou passo que o outro.

Ocorre que, na dinâmica dos negócios é muito difícil obter-se todas as condições para se chegar a uma decisão ótima, pois o método racional exige levantamento de todos os dados, desenvolvimento e análise de inúmeras alternativas, o que em muitos casos exige recursos que o decisor não possui. Além disto, estas decisões são tomadas em um contexto que envolve inúmeros riscos e incertezas, considerando elementos que estão fora do controle do decisor.

Um dos elementos que os administradores estão reconhecendo e que passaram a utilizar para complementar seu processo racional de tomada de decisão é o uso da intuição, mas o importante é frisar que é um elemento em apoio ao processo racional, pois o uso puro da intuição seria temerário, podendo gerar decisões irracionais. Schultz (apud Oliveira et al, 2004b, p9) definiu com clareza "intuição no vácuo, só produz vácuo".

No dia a dia, os decisores, no intuito de ganharem tempo e manterem a qualidade das decisões, desenvolveram as chamadas decisões programadas, que são decisões previamente testadas e reconhecidas como de boa qualidade e que devem ser aplicadas para problemas rotineiros e repetitivos.

Mas, como dito anteriormente, a dinâmica dos negócios têm acelerado e aprofundado o aparecimento de novas situações que não possuem decisões programadas para enfrentá-las, a lógica seria aplicar o processo racional de tomada de decisão às mesmas, mas também, isto não seria viável para todas as situações.

Daí, que os decisores buscaram meios de simplificar o processo de tomada de decisão através do desenvolvimento de atalhos, que os estudiosos denominaram heurísticas.

De modo geral, as decisões geradas com o uso desse artifício não são más e, geralmente o ganho de tempo que se obtém, compensa as possíveis perdas de qualidade das mesmas e muitas vezes o custo de reformulá-las.

O risco é o decisor apoiar-se demasiadamente no uso das heurísticas, restringindo demasiadamente sua análise da situação e busca de alternativas, isso poderá restringir a

qualidade de suas decisões, criando o risco de surgimento de vieses que as afetarão, fazendo com que se desviem dos objetivos que se propõem a atingir.

Para lidar com esses obstáculos que podem desvirtuar o processo de tomada de decisão é fundamental que o decisor esteja atento a tendência em incorrer em vícios de pensamento (vieses de decisão oriundas das heurísticas de julgamento). É importante que ele tenha pleno conhecimento de suas características, para compensar o viés que naturalmente tem ao olhar uma situação.

Assim sendo, o processo de tomada de decisão é afetado por um comportamento decisório não puramente racional. Os traços de racionalidade limitada acontecem em virtude da impossibilidade de coletar todas as informações, analisar todas as possibilidades e suas respectivas conseqüências.

Analisando as respostas a pesquisa realizada, observamos que os respondentes, pessoas pela natureza de suas atividades acostumadas durante vários anos a tomarem decisões diariamente, foram afetadas em três das cinco perguntas pelo uso de heurísticas e daí surgindo os vieses.

A questão 1) buscava verificar o efeito do enquadramento dos resultados sobre as pessoas. As opções de respostas foram redigidas em um grupo de questionários de forma positiva e, no outro grupo de forma negativa. Se o viés afetasse os decisores faria com que alterassem suas respostas. Mas, as respostas dos dois grupos foram praticamente similares, demonstrando que o viés não influenciou no processo.

A pergunta 4) buscava medir a ingerência dos custos incorridos no passado, sobre o processo de tomada de decisão. Mas a análise das respostas demonstrou que tal viés não influenciou os decisores, pois a maioria das pessoas respondeu que, o seu interesse continuaria o mesmo independente da forma como obtiveram os ingressos.

Na pergunta 2), os respondentes infligiram uma das mais elementares leis da estatística, que diz que um conjunto não pode ter uma probabilidade maior de ocorrência que um de seus elementos componentes isoladamente. Mas, a falácia da conjunção, em muitos casos, principalmente quando a vividez da conjunção esta mais viva na mente das pessoas, leva-as a julgarem que tal possibilidade possa ocorrer.

Nas perguntas 3 e 5, os respondentes foram afetados pelas concepções errôneas do acaso, onde a pessoa esquece-se que as conclusões que se obtém de um estudo, referem-se ao todo e não são necessariamente válidos para cada uma de suas partes.

Neste trabalho, procurou-se levantar como os administradores de micro e pequenas empresas tomam suas decisões, se pesquisou várias heurísticas e vieses que agem sobre os tomadores de decisão, afetando-os e muitas vezes induzindo-os a decidirem sob os efeitos de processos irracionais, o que pode levá-los a formularem decisões erradas ocasionando efeitos devastadores em suas empresas.

O estudo dessas heurísticas e vieses poderá ajudar os decisores a questionarem seus processos de tomada de decisão, ajudando-os a "descongelar" suas posturas comportamentais, levando-os a considerar outras alternativas que ampliem seu leque de opções a serem consideradas.

Tem-se a consciência que não é um processo fácil, pois as pessoas, de modo geral, possuem as heurísticas enraizadas em seus comportamentos desde a mais tenra idade.

Como fechamento do trabalho, pode-se concluir pela análise das respostas aos questionários, que os decisores necessitam tomar mais cuidados com seus processos de

tomada de decisão, pois foram influenciados pelas heurísticas em 60% (sessenta por cento) das questões.

Conforme observado no quesito escolaridade, a maioria dos respondentes interrompeu seus estudos no segundo grau para se dedicarem à administração da empresa, a qual se dedica muitas horas diariamente. Além disso, por possuírem estrutura organizacional muito pequena, necessitam desempenhar várias funções no decorrer do dia.

Somando-se as colocações acima, identifica-se uma pessoa sobrecarregada, necessitando tomar decisões rápidas sobre os mais diferentes assuntos, sem o apoio de especialistas.

Pelo tempo de existência de suas organizações, podem ser considerados vencedores, por terem conseguido sobreviver e, de modo geral, ampliado as operações das empresas.

No entanto, observa-se que possuem um enorme espaço para crescimento, desde que busquem melhorar seus métodos de gerenciamento; principalmente no que concerne à delegação de autoridade aos subordinados, os quais poderiam executar várias tarefas que atualmente são exercidas pelos gestores. Com isto se evitaria que estes gastem tempo em assuntos que outros poderiam resolver, concentrando-se naqueles mais importantes para os destinos da empresa.

Outro ponto a ser desenvolvido seria a função de planejamento, na medida em que tivessem condições de analisar os fatos atuais e projetar seus desdobramentos no futuro, de modo a identificarem ameaças e ou oportunidades que deverão surgir, bem como fossem capazes de estabelecerem objetivos e planos de ação que lhes permitissem tirar o melhor proveito dessas situações.

Os programas de treinamento a serem oferecidos a estas pessoas deveriam ser muito objetivos, com estudos de situações problemas similares àquelas com que lidam no seu dia a dia, para que sintam que vale o esforço de participarem.

Investimentos nesse tipo de empreendedores têm um potencial de retorno muito significativo, uma vez que compõem a grande maioria das empresas, bem como são os maiores empregadores deste país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALYRIO, R.D., CHIQUIERI, A., MATIAS, A.V. *A Pesquisa e seus Objetivos*. Seropédica: Imprensa Universitária UFRRJ, 2003.

ANDRADE, R. O. B., ALYRIO, R. D. e MACEDO, M. A. S. *Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

BAZERMAN, M. H. *Processo Decisório: Para Cursos de Administração e Economia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

BAZERMAN, M. H. e NEALE, M. A. *Negociando Racionalmente*. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

COHEN, D. *Você sabe tomar uma decisão?* *Revista Exame*: Abril, 2001, São Paulo.

KAHNEMAN, D.P., SLOVIC, P. e TVERSKY, A. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

MACEDO, M. A. S, ALYRIO, R. D. e ANDRADE, R. O. B., *Julgamento Intuitivo e Aspectos Cognitivos no Processo Decisório* . *Anais do XVI Congresso Latino-Americano de Estratégia*. Lima/Peru: SLADE, 2003a.

MACEDO, M. A. S, ALYRIO, R. D. e ANDRADE, R. O. B. *Heuristics and Biases of Decision: the limited rationality in decision making*. *Anais do Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*. São Paulo: IAM, 2003b.

MEGGINSON, L.C., MOSLEY, D.C. e PIETRI Jr, P.H. *Administração: Conceitos e Aplicações* - 4º ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, M. A., MACEDO, M. A. S. e VAN TOL de AGUIAR R.M.. *Comportamento Decisório: um estudo focado nos modelos descritivos do processo de tomada de decisão*. *Anais do II Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios - SIMGEM 2004*. Seropédica: PPGEN/NEGEN/UFRRJ, 2004a.

OLIVEIRA, M. A., MACEDO, M. A. S. e SOUZA NETO, S.P. *O Processo Decisório e os Vieses Subjetivos : um estudo sobre a intuição nas decisões. Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia*. Itapema/SC: SLADE, 2004b.

STONER, J. A. e FREEMAN, R. E. *Administração*. 5º ed, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SCHERMERHORN, Jr, J.R. *Administração*. 5º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VAN TOL de AGUIAR, MACEDO, M. A. S., MERLY de PAZ, M. C. e OLIVEIRA, M. A. *Comportamento Decisório: Uma análise sob a ótica do desenvolvimento humano. Anais do II Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios - SIMGEM2004*. Seropédica: PPGEN/NEGEN/UFRuralRJ, 2004.

ANEXOS

Retirados de Andrade et al (2004, p207), onde foram adaptados de Bazerman (2004).

Anexo A

Anexo B

Empresa: _____ Anexo (A)
 N° de Funcionários: _____ Tempo de Existência: _____ (em anos)
 Escolaridade: () Graduação Completa () Graduação Incompleta () Ensino Médio Completo ()
 Ensino Médio Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Fundamental Incompleto
 Sexo: () M () F Idade: _____ anos Tempo a frente do negócio: _____ anos

- 1) O responsável pelas questões jurídicas de sua empresa, vem adiando uma das mais cruciais recomendações de toda a história da organização. Você está enfrentando uma ação coletiva impetrada por um grupo de consumidores. Embora você acredite ser inocente, existe a percepção de que o juizado pode não adotar esse mesmo ponto de vista. A expectativa é de que a empresa venha a incorrer em prejuízo de R\$ 50.000,00 caso perca a ação nos tribunais. A previsão do responsável pela área jurídica é de que seja de 50% a probabilidade de que a empresa não vença o caso. Mas você tem a opção de selar um acordo extrajudicial através do pagamento de R\$ 25.000,00 às partes prejudicadas. Este caso vem sendo estudado pela área jurídica a mais de seis meses e parece que está na hora de você tomar uma decisão. Qual seria a sua decisão, dentre as opções abaixo:
 - A. () Fazer um acordo extrajudicial e aceitar um prejuízo certo de R\$ 25.000,00.
 - B. () Ir aos tribunais esperando uma probabilidade de 50 % de um prejuízo de R\$ 50.000,00.

- 2) Clara, uma cliente sua, tem 31 anos, solteira, ativa, bem falante e inteligente. Ela se formou em Filosofia e, como estudante, se preocupava bastante com questões ligadas a discriminação e justiça social, além de participar de passeatas e movimentos por direitos políticos e civis. Ordene as sete descrições a seguir (1, 2, 3, ...), sendo 1 para a mais provável até 7 para a menos provável, em termos das chances de que elas estejam corretas em relação à Clara.
 - a) Clara é professora em uma escola do ensino fundamental; (_____)
 - b) Clara trabalha em uma livraria e frequenta um curso de yoga; (_____)
 - c) Clara participa ativamente do Movimento Feminista; (_____)
 - d) Clara é assistente social na área de psiquiatria; (_____)
 - e) Clara é caixa de banco; (_____)
 - f) Clara é vendedora de seguros; (_____)
 - g) Clara é caixa de banco e participa ativamente do Movimento Feminista. (_____)

- 3) Um estudo mostra que pelo menos um a cada cinco clientes compra a vista em sua loja.. Se os últimos 4 clientes fizeram compras a prazo, quais as chances da venda desta vez ser a vista?
 - A. () Muito baixa, em torno de 10 % a 20 %
 - B. () Baixa, algo em torno de 35 % ou 40 %
 - C. () Alta, algo em torno de 60 % a 70 %
 - D. () Muito alta, algo em torno de 85 % a 95 %

- 4) Você tem entradas para um show. Na noite do show cai uma forte chuva e o trânsito está engarrafado e a cidade inundada. Considerando que você continua com o mesmo interesse de assistir o show, é mais provável que você vá assisti-lo se:
 - A. () Você pagou R\$ 50,00 por cada ingresso.
 - B. () Você ganhou os ingressos.
 - C. () A probabilidade é a mesma.

- 5) Sua empresa vende um determinado produto de dois fabricantes diferentes, que praticamente dominam o mercado. Ou seja, as vendas deste produto são normalmente de 50 % para o fabricante A e de 50 % do fabricante B. Este é um produto que alcança cerca de 1.000 unidades vendidas por dia. Qual das alternativas a seguir é a mais provável de acontecer em relação às próximas 10 vendas deste produto:
 - A. () A, B, B, A, B, A, A, B, B, A.
 - B. () A, A, A, A, A, A, A, A, A, A.
 - C. () B, B, B, B, B, B, B, B, B, B.
 - D. () A probabilidade é a mesma em todas as situações anteriores.

Empresa: _____ Anexo (B)
 N° de Funcionários: _____ Tempo de Existência: _____ (em anos)
 Escolaridade: () Graduação Completa () Graduação Incompleta () Ensino Médio Completo ()
 Ensino Médio Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Fundamental Incompleto
 Sexo: () M () F Idade: _____ anos Tempo a frente do negócio: _____ anos

- 1) O responsável pelas questões jurídicas de sua empresa, vem adiando uma das mais cruciais recomendações de toda a história da organização. Você está enfrentando uma ação coletiva impetrada por um grupo de consumidores. Embora você acredite ser inocente, existe a percepção de que o juizado pode não adotar esse mesmo ponto de vista. A expectativa é de que a empresa venha a incorrer em prejuízo de R\$ 50.000,00 caso perca a ação nos tribunais. A previsão do responsável pela área jurídica é de que seja de 50% a probabilidade de que a empresa não vença o caso. Mas você tem a opção de selar um acordo extrajudicial através do pagamento de R\$ 25.000,00 às partes prejudicadas. Este caso vem sendo estudado pela área jurídica a mais de seis meses e parece que está na hora de você tomar uma decisão. Qual seria a sua decisão, dentre as opções abaixo:
 - A. () Fazer um acordo extrajudicial e poupar R\$ 25.000,00 que poderiam ser perdidos nos tribunais.
 - B. () Ir aos tribunais esperando uma probabilidade de 50 % de um poupar R\$ 50.000,00.
- 2) Clara, uma cliente sua, tem 31 anos, solteira, ativa, bem falante e inteligente. Ela se formou em Filosofia e, como estudante, se preocupava bastante com questões ligadas a discriminação e justiça social, além de participar de passeatas e movimentos por direitos políticos e civis. Ordene as sete descrições a seguir (1, 2, 3, ...), sendo 1 para a mais provável até 7 para a menos provável, em termos das chances de que elas estejam corretas em relação à Clara.
 - h) Clara é professora em uma escola do ensino fundamental; (_____)
 - i) Clara trabalha em uma livraria e frequenta um curso de yoga; (_____)
 - j) Clara participa ativamente do Movimento Feminista; (_____)
 - k) Clara é assistente social na área de psiquiatria; (_____)
 - l) Clara é caixa de banco; (_____)
 - m) Clara é vendedora de seguros; (_____)
 - n) Clara é caixa de banco e participa ativamente do Movimento Feminista. (_____)
- 3) Um estudo mostra que pelo menos um a cada cinco clientes compra a vista em sua loja.. Se os últimos 4 clientes fizeram compras a prazo, quais as chances da venda desta vez ser a vista?
 - A. () Muito baixa, em torno de 10 % a 20 %
 - B. () Baixa, algo em torno de 35 % ou 40 %
 - C. () Alta, algo em torno de 60 % a 70 %
 - D. () Muito alta, algo em torno de 85 % a 95 %
- 4) Você tem entradas para um show. Na noite do show cai uma forte chuva e o trânsito está engarrafado e a cidade inundada. Considerando que você continua com o mesmo interesse de assistir o show, é mais provável que você vá assisti-lo se:
 - A. () Você pagou R\$ 50,00 por cada ingresso.
 - B. () Você ganhou os ingressos.
 - C. () A probabilidade é a mesma.
- 5) Sua empresa vende um determinado produto de dois fabricantes diferentes, que praticamente dominam o mercado. Ou seja, as vendas deste produto são normalmente de 50 % para o fabricante A e de 50 % do fabricante B. Este é um produto que alcança cerca de 1.000 unidades vendidas por dia. Qual das alternativas a seguir é a mais provável de acontecer em relação às próximas 10 vendas deste produto:
 - A. () A, B, B, A, B, A, A, B, B, A.
 - B. () A, A, A, A, A, A, A, A, A, A.
 - C. () B, B, B, B, B, B, B, B, B, B.
 - D. () A probabilidade é a mesma em todas as situações anteriores