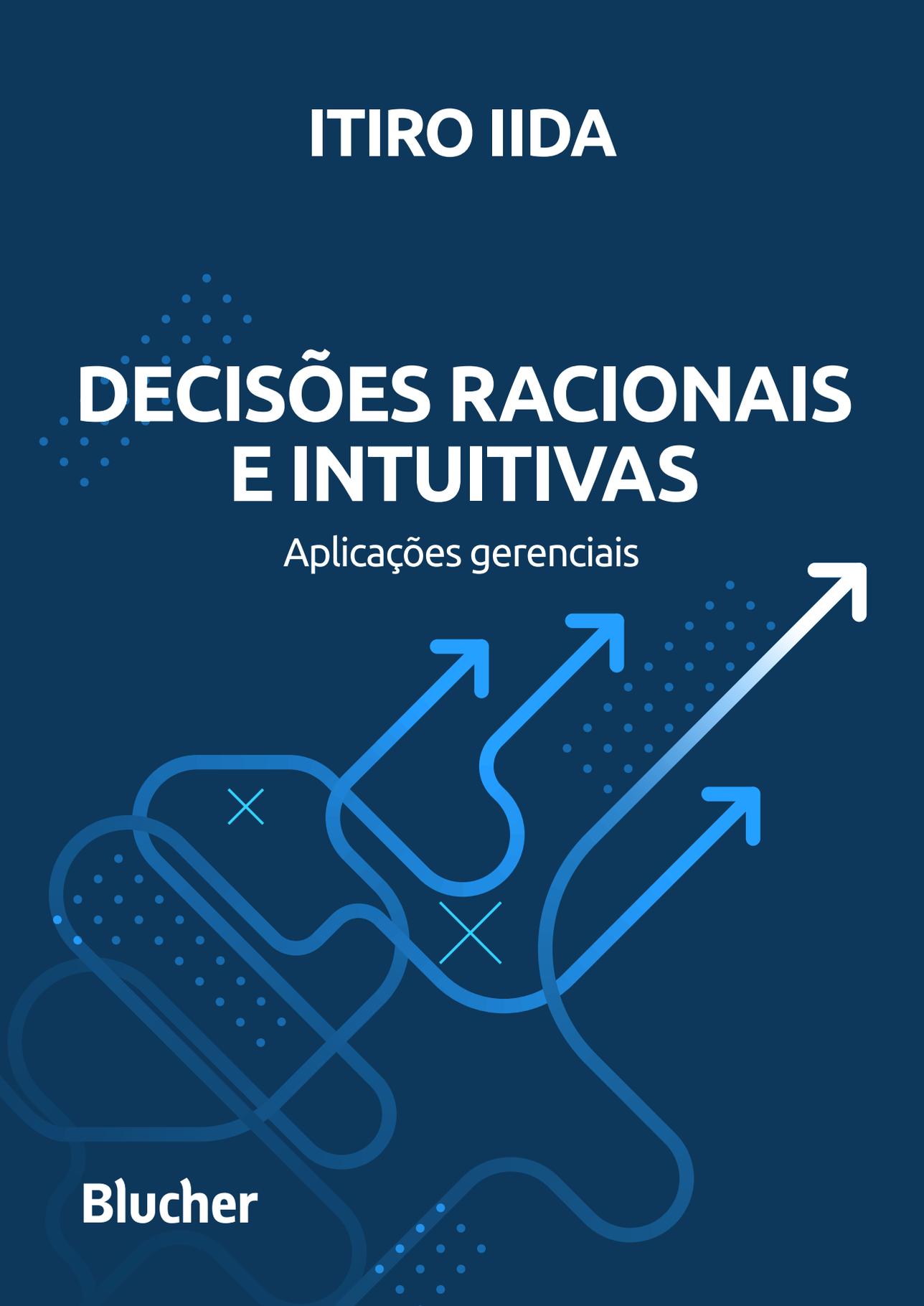


ITIRO IIDA

DECISÕES RACIONAIS E INTUITIVAS

Aplicações gerenciais

Blucher

The background features a complex abstract design. It includes several blue arrows of varying sizes and orientations, some pointing upwards and to the right. There are also blue lines that form loops and curves, some of which contain small white 'X' marks. Scattered throughout the design are numerous small blue dots, some forming clusters and others appearing as individual points. The overall aesthetic is clean and modern, with a strong emphasis on geometric shapes and movement.

Itiro lida

DECISÕES RACIONAIS E INTUITIVAS
Aplicações gerenciais

Goiara Mendonça de Castilho
Revisora técnica

Decisões racionais e intuitivas: aplicações gerenciais

© 2021 Itiro lida

Editora Edgard Blücher Ltda.

Publisher Edgard Blücher

Editor Eduardo Blücher

Coordenação editorial Jonatas Eliakim

Produção editorial Isabel Silva

Preparação de texto Luciana Duarte

Diagramação Taís do Lago

Revisão de texto Bonie Santos

Revisão técnica Goiara Mendonça de Castilho

Capa Leandro Cunha

Imagem da capa iStockphoto

Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar

04531-934 – São Paulo – SP – Brasil

Tel.: 55 11 3078-5366

contato@blucher.com.br

www.blucher.com.br

Segundo Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed. do *Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*, Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios sem autorização escrita da editora.

Todos os direitos reservados pela Editora Edgard Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

lida, Itiro

Decisões racionais e intuitivas : aplicações gerenciais / Itiro lida. – São Paulo : Blucher, 2021.
232 p.

Bibliografia

ISBN 978-65-5506-313-4 (impresso)

ISBN 978-65-5506-314-1 (eletrônico)

1. Processo decisório 2. Administração – Gerência
3. Solução de problemas 4. Comportamento organizacional I. Título

21-4122

CDD 158.83

Índices para catálogo sistemático:

1. Processo decisório

CONTEÚDO

1. A NATUREZA DAS DECISÕES	15
HISTÓRIA	16
O PROBLEMA DA DECISÃO	20
2. OS MECANISMOS DA MENTE	25
ESTRUTURA DO CÉREBRO	25
FUNCIONAMENTO DO CÉREBRO	32
EMOÇÃO E RAZÃO	38
3. VIESES E ENGANOS	51
VIESES GLOBAIS	52
VIESES DE PERCEPÇÃO	57
VIESES PESSOAIS	63
ENGANOS	68

4. FONTES DE INFORMAÇÃO	73
FISIOLOGIA DA INFORMAÇÃO	74
OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES	78
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	87
5. O PROCESSO DECISÓRIO	101
MECANISMOS BÁSICOS	102
FATORES CONDICIONANTES	111
REGRAS DE DECISÃO	122
A PRÁTICA DA DECISÃO	130
6. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	137
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS	137
MEDIDAS DAS DIFERENÇAS	146
7. PESSOAS QUE DECIDEM	153
DESEMPENHO PESSOAL	153
DESEMPENHOS INSTITUCIONAIS	166
8. ORGANIZAÇÕES QUE DECIDEM	175
ANÁLISES SITUACIONAIS	175
ATORES DAS DECISÕES	179
DECISÕES NAS EMPRESAS	187
9. PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO	195
ELABORAÇÃO DO PLANO	195
EXECUÇÃO DAS AÇÕES	205
ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES	214
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	223

CAPÍTULO 1

A NATUREZA DAS DECISÕES

Decisão é a escolha de uma resposta, um caminho ou uma solução diante de uma situação ou de um problema. Pode ser apresentada por palavras, frases, gritos, gestos, expressões faciais, pareceres escritos, relatórios ou uma combinação deles. Uma das decisões fundamentais para a nossa sobrevivência é aquela que tomamos diante de um perigo iminente: enfrentar ou fugir.

Tomamos milhares de decisões todos os dias, pois elas são essenciais para a nossa sobrevivência, o exercício da atividade profissional e a convivência social. Algumas são domésticas e corriqueiras, como a escolha da cor da roupa ou do sapato que usaremos no dia. Outras são bem complexas, como a do jovem que escolhe a futura profissão. Essas decisões complexas geralmente não apresentam soluções fáceis ou óbvias. No nível institucional também acontecem situações semelhantes. Algumas decisões são cruciais, podendo afetar a vida e a subsistência de muitas pessoas ou a lucratividade de empresas. Em política internacional, uma decisão pode significar paz ou guerra entre nações.

A decisão depende do raciocínio, sempre coadjuvado pelas emoções, e ocorre a seguinte maneira: a) há uma situação que requer uma decisão; b) existem diferentes opções; e c) há uma avaliação das consequências dessas opções, imediata ou remotamente. A decisão leva à escolha de uma das opções, influenciada pelas experiências anteriores, pela emoção e pelo raciocínio.

Geralmente, quando tomamos decisões pessoais ou de negócios, ficamos confiantes de que foram considerados todos os aspectos importantes. Contudo, podemos conhecer apenas as influências conscientes e desconhecer a ampla gama de influências subconscientes e/ou o papel das emoções sobre as decisões humanas. Nossa mente subconsciente está sempre ativa, queiramos ou não, oferecendo possibilidades e sugestões e emitindo “pareceres” para preencher as lacunas com suposições.³ Nessas manifestações há forte influência de certas peculiaridades, desejos, motivações pessoais e experiências passadas.

Durante muitos séculos acreditou-se que as decisões humanas poderiam ser racionalizadas. Essas decisões racionais seriam as melhores, devendo-se refutar todos os tipos de influências emocionais, que seriam inferiores e danosas. Acreditando-se nisso, foram elaborados muitos modelos para decisões racionais, geralmente visando otimizar alguma *função-objetivo*, como maximizar as vendas ou os lucros ou minimizar outras variáveis, como o índice de acidentes ou criminalidade. Esses modelos mostraram muitas falhas, levando a alguns resultados desastrosos. Assim, a partir da segunda metade do século XX, começaram a surgir estudos sobre as influências das emoções e das intuições na tomada de decisões.

Os estudos sobre o papel da intuição nas decisões humanas começaram a surgir na década de 1960 e ganharam maior ênfase nas décadas de 1970 e 1980, quando as empresas passaram a enfrentar maiores competições em uma conjuntura de incerteza. Nessas condições, os modelos racionais não davam orientações convincentes. Douglas Dean e John Mihalasky desenvolveram um indicador de percepção extrassensorial (intuição), que chamaram de *índice psi*. Realizaram um estudo de dez anos na Escola de Engenharia de Newark, no início dos anos 1960, e submeteram 67 presidentes de empresas aos testes.⁴ Eles compararam os índices *psi* obtidos pelos executivos com os resultados econômicos de suas respectivas empresas nos cinco anos anteriores. Descobriu-se que 60% dos respondentes conseguiram índice *psi* acima da média, e 40%, abaixo. Aqueles acima da média dirigiam empresas que tinham alcançado melhores resultados financeiros, tendo obtido, pelo menos, 200% a mais de lucro naqueles cinco anos. As empresas dirigidas por executivos com índice *psi* abaixo da média obtiveram aumentos de lucro mais modestos, entre 51% e 100%, no mesmo período. Dean e Mihalasky concluíram que os executivos com elevado *índice psi* têm maior probabilidade de gerar maiores lucros para suas empresas.

HISTÓRIA

Desde o tempo dos antigos filósofos gregos (séculos VI e VII a.C.) temos acreditado que a racionalidade deve prevalecer nas melhores decisões humanas. Na antiga Grécia, sempre que os líderes viam-se diante de uma decisão premente, subiam ao Monte Parnasso para consultar o Oráculo de Delfos. Ali havia uma fissura na parte lateral de um vulcão ativo, com emanações de vapores quentes e sulfurosos. Fazendo leituras dessas emanações vaporosas, os gregos interpretavam a vontade do deus Apolo.⁵ Esse oráculo transformou-os em fatalistas, admitindo apenas as opções *sim* ou *não*, e nunca o talvez ou a aleatoriedade. Contudo, filósofos como Aristóteles, Sócrates e Platão não ficaram apenas nas interpretações de emanações vaporosas e avançaram nos conhecimentos filosóficos e científicos. Assim, desenvolveram os fundamentos da matemática e da geometria, baseando-se em um conjunto de axiomas, sempre de forma determinística, pois acreditavam que o futuro ocorreria conforme os desígnios dos deuses.

Só muitos séculos depois surgiram os estudos da probabilidade e da estatística para explicar certos fenômenos naturais que sofrem influência de fatores aleatórios.⁵ Esses fatores manifestam-se não apenas na natureza, mas também nos processos industriais de produção seriada. Na impossibilidade prática de eliminar a aleatoriedade para

produzir apenas peças boas, desenvolveram-se métodos de controle de qualidade para separar, *a posteriori*, a produção defeituosa, que era refugada pelos procedimentos de controle de qualidade.

MODELO PLATÔNICO

Platão imaginou a mente como um coche puxado por dois cavalos, um branco, representando a razão, e outro negro, representando a emoção. Aquele da razão nos conduz ao bom caminho, enquanto o da emoção nos perturba e nos desvia desse caminho. O cocheiro deveria exercer a sua autoridade para conduzir o coche fazendo prevalecer a razão, para viver com harmonia e alegria, fugindo das emoções negativas e destrutivas. Aqueles que se deixassem dominar pelo cavalo negro das emoções teriam uma vida atribulada e desorientada. Aristóteles chegou a admitir dois tipos de saberes: o conhecimento imediato (intuição) e o científico (experimental). O conhecimento imediato seria alcançado por meio dos sentidos e das vivências anteriores, tendo um caráter subjetivo. Aquele científico teria bases experimentais, podendo ser comprovado objetivamente. Essas duas modalidades não seriam independentes entre si, porque só se pode chegar aos conhecimentos científicos mais precisos com o uso da intuição.⁶

O modelo platônico privilegia a razão sobre a emoção para sufocar os instintos primitivos e durou muitos séculos, levando à crença da superioridade humana sobre os outros animais. O próprio Platão chegou a imaginar um mundo melhor e mais ordenado, governado somente pela razão. Seus seguidores faziam apenas suposições sobre a atividade do cérebro, pois não tinham instrumentos para verificar o seu funcionamento interior. Nas últimas décadas, o funcionamento do cérebro começou a ser desvendado com o advento da neurociência e o avanço das técnicas de imageamento cerebral.

O modelo platônico ruiu em definitivo quando se descobriu que a separação entre razão e emoção não tem comprovação científica, e o cérebro trabalha simultaneamente com atividades racionais e emocionais. A parte do cérebro chamada de neocórtex, formada durante o longo processo evolutivo, durante 500 milhões de anos, não transformou os humanos em seres puramente racionais, capazes de ignorar os seus impulsos emocionais. Ao contrário, parte significativa do neocórtex está envolvida com os processos emocionais. Descobriu-se que o racional não pode prescindir do emocional, pois ele só funciona adequadamente quando interage continuamente com ele. Portanto, a falta de emoções compromete seriamente a qualidade das decisões racionais.

FILÓSOFOS ILUMINISTAS

A filosofia grega exerceu grande influência sobre a cultura ocidental e teve muitos seguidores ao longo do tempo, principalmente entre os filósofos iluministas dos séculos XVI e XVII. A racionalidade humana foi enfatizada por esses filósofos, cujo principal expoente é René Descartes (1596-1650), considerado o pai da filosofia moderna. Segundo Descartes, os seres humanos teriam duas substâncias: a sagrada, comandada pela razão, e a profana, dominada pelas emoções.⁷ Ele queria livrar a mente humana das crenças

primitivas, ilógicas e falsas do passado, dominadas pelas emoções, dissociando a mente do corpo, que passaram a ser vistas como entidades distintas.⁶

No livro *Discurso sobre o método*, Descartes elaborou uma proposta para se chegar à verdade utilizando apenas processos racionais. Desenvolveu o método cartesiano para abordar sistematicamente os problemas, parte por parte, do simples ao complexo, fazendo verificações para ter certeza de que nada foi omitido. Para ele, só o pensamento poderia levar à verdade, de acordo com a famosa máxima “*cogito ergo sum*” (penso, logo existo).

Por causa da grande influência de Descartes e de outros filósofos iluministas, o pensamento racional predominou durante os três séculos seguintes no desenvolvimento da cultura ocidental. A partir dele, a lógica e a razão passaram a predominar sobre as emoções. Dessa forma, as emoções e as intuições foram relegadas a um plano secundário, consideradas fraqueza e tratadas com desdém.

Os seguidores do cartesianismo elaboraram diversas propostas para instrumentar o pensamento racional. Francis Bacon e Auguste Comte pretenderam organizar uma sociedade baseada na “ciência racional”. Thomas Jefferson desejava que os estadunidenses fossem dirigidos pela “razão e somente pela razão”. Immanuel Kant associou a moralidade com a racionalidade. Durante a Revolução Francesa, um grupo de pensadores radicais fundou o Culto da Razão e transformou diversas catedrais francesas em templos da racionalidade. Não havia nenhum templo para cultuar a emoção, que era considerada atributo dos débeis, devendo ser desprezada.⁷

ABORDAGENS PSICOLÓGICAS

O comportamento humano resulta de um complexo fluxo de percepções, sentimentos e pensamentos, tanto no nível consciente como no subconsciente, interagindo de forma contínua, muitos dos quais fora do nosso controle consciente. Há mais de um século, psicólogos e pesquisadores já sabem que dispomos de uma vida subconsciente viva e ativa, que funciona em paralelo com a vida consciente, exercendo poderosa influência sobre ela.³

Estudiosos como Sigmund Freud e Carl Jung investigaram a parte subconsciente da mente, fazendo inferências a partir de sonhos e mitos, além de observações do comportamento.⁶ Para Sigmund Freud (1856-1939), criador da psicanálise, nós temos uma vida interior, configurada em desejos, complexos e temores, que ficam no subconsciente, mas interferem no funcionamento exterior. De acordo com Freud, a vida exterior seria uma busca para satisfazer as necessidades armazenadas no interior da mente. Um exame atento das transferências do subconsciente para o consciente poderia explicar muitos comportamentos humanos.

Carl Jung (1875-1961) considerava que a mente tinha quatro funções primordiais: sensação, pensamento, sentimento e intuição. A *sensação* é a função dos sentidos, indicando que alguma coisa existe, como o som e a luz. Depois, o *pensamento* faz a interpretação, dando um significado ao objeto percebido. Por exemplo, um som pode ser interpretado como ruído, música ou voz humana. Em terceiro lugar, o *sentimento*

faz um julgamento, associando algum valor à coisa percebida, por meio das cargas emocionais. Assim, podemos julgar se algo é agradável ou desagradável, bonito ou feio, valioso ou inútil. Finalmente, a *intuição* produz um palpite, uma impressão ou uma visão de futuro. Para isso, usa dados da mente subconsciente para produzir sugestões integrais e completas. Ou seja, faz uma ligação entre o passado e o futuro. Nessa ligação entre o passado e o futuro surge a quinta categoria, que é o *tempo*.

Para Jung, haveria uma luta permanente entre as quatro funções para alcançar a integralidade. A dificuldade estaria nos opostos polares. O *pensamento* opõe-se ao *sentimento* e a *sensação* opõe-se à *intuição*. Jung acreditava que cada pessoa teria uma ou duas funções mais desenvolvidas, sendo deficiente nas demais. Assim, se tivesse o *pensamento* dominante, poderia ter o *sentimento* inferior. O mesmo aconteceria em relação ao par oposto *sensação-intuição*. Jung estudou exaustivamente o processo de relacionamento do homem com o mundo, principalmente na aquisição de conhecimentos e no uso dos conhecimentos nas ações. Segundo ele, as pessoas se classificariam em extrovertidas e introvertidas. Os extrovertidos dirigem suas energias para o mundo exterior, enquanto os introvertidos as direcionam para o seu próprio íntimo.

Recentemente essas teorias foram confirmadas experimentalmente, estudando-se o funcionamento cerebral com implante de eletrodos nos cérebros de animais e seres humanos que tinham sofrido deficiências cerebrais decorrentes de tumor ou AVC.⁸

Abordagem cognitiva

Ainda no escopo da psicologia, outras abordagens têm apresentado contribuições significativas para a compreensão da tomada de decisões. Destaca-se a abordagem cognitivista, mais especificamente a ciência cognitiva, aliada à economia comportamental, na qual pesquisadores como Daniel Kahneman e Amos Tversky^{9,10,11} tiveram importante papel na consolidação da área de investigação sobre os processos de tomada de decisão, principalmente no contexto de decisões mais naturalísticas em que sobejam os vieses cognitivos no processo decisório (ver Capítulo 3).

Cita-se ainda a abordagem comportamental aplicada à economia, em que o conceito de racionalidade limitada (*bounded rationality*) proposto por Herbert Simon^{12,13} implica algum grau de flexibilização de pressupostos contextualizados em modelos racionais para a tomada de decisão. Assim, assume-se que nem todas as possibilidades são conhecidas (limitações cognitivas) e/ou nem todas as probabilidades são computadas (limitações computacionais).

No campo da neurociência, os esforços têm se orientado para o mapeamento das estruturas e dos circuitos importantes para a tomada de decisão, e pesquisas que utilizam técnicas de imageamento cerebral têm se multiplicado expressivamente nas décadas de 2000 e 2010. A título de ilustração, a teoria de processamento dual – segundo a qual a tomada de decisão implica duas vias de processamento, sendo uma mais intuitiva e outra mais analítica – tem sido respaldada por dados empíricos robustos evidenciando, inclusive, o decisivo papel de estruturas subcorticais envolvidas na modulação das emoções durante o processo decisório.

Contudo, a despeito das inúmeras abordagens psicológicas, para compreender o processo de tomada de decisão, o mais salutar é adotar uma perspectiva multidimensional, uma vez que as decisões podem ser influenciadas por um conjunto complexo de variáveis, sendo relevantes as contribuições de diversas áreas da psicologia e diferentes olhares sobre a questão.

O PROBLEMA DA DECISÃO

Normalmente, as pessoas que tomam decisões pretendem acertar. Contudo, ocorrem algumas falhas inevitáveis inerentes ao processo de tomada de decisão, que podem emergir de maneira inesperada. As decisões, no mundo comercial e político, mesmo aquelas baseadas em muitas análises e ponderações, podem dar errado. Isso pode ser atribuído a numerosos fatores, como falha da memória, suposições erradas, preconceitos, evolução inesperada das circunstâncias externas ou, simplesmente, má sorte.

Uma decisão errada tem pelo menos dois ingredientes: uma pessoa ou um grupo de pessoas que comete um erro de julgamento; e um processo de decisão que não consegue detectar e corrigir o erro no devido tempo.¹⁴

As pessoas decidem utilizando conhecimentos e estratégias. Os conhecimentos estão armazenados na memória de longo prazo em forma de representações ou padrões, que se tornam conscientes pela linguagem, pelas ações ou por outros modos. As estratégias permitem inferir informações e escolher as opções de respostas adequadas, fornecendo critérios para essas escolhas.

A qualidade das decisões pode ser melhorada pelo conhecimento do processo mental envolvido na decisão, além do treinamento e do acúmulo de experiências pertinentes. Estas visam principalmente enriquecer a memória com padrões mentais úteis nas soluções, que serão evocados inconscientemente pela intuição.

No nível institucional, podem-se tomar medidas adicionais, organizando uma equipe interdisciplinar para analisar os diversos fatores envolvidos, além de criar mecanismos de acompanhamento e controle para identificar eventuais erros e providenciar as correções necessárias.

TIPOS DE PROBLEMAS

Existem muitos fatores que influenciam nas decisões, de acordo com a natureza dos problemas e seus contornos para a tomada de decisões, que podem ser classificados basicamente em três tipos:⁸

Problemas simples: são problemas para os quais não existem regras bem estabelecidas, mas que envolvem poucas variáveis e cujas consequências são relativamente leves. Em muitos casos, as decisões podem ser revertidas sem grandes prejuízos. Cotidianamente tomamos centenas de decisões desse tipo, como escolha da roupa, comida, ao que assistir na TV e assim por diante. Ao escolhermos assistir a um programa que não nos agrada, podemos decidir mudar de canal sem maiores consequências.

Problemas bem estruturados: nesse caso, geralmente existem regras de decisão para guiar o processo de inferências a partir de certas premissas. O processo para alcançar as soluções pode ser explicitado em regras, regulamentos e leis, aceitos por todos e com poucas interferências de opiniões ou paixões pessoais. As soluções propostas também são aceitas por todos, com poucas divergências. Isso ocorre, por exemplo, na solução de um problema de matemática, no projeto de construção de um edifício, no resultado de um jogo de futebol ou no julgamento de um criminoso.

Problemas complexos: esse tipo geralmente envolve grande número de fatores e de incertezas. São caracterizados pelo grande número de opções de consequências imprevisíveis, de imediato e no futuro, gerando conflitos entre possíveis vantagens e desvantagens. Muitos profissionais defrontam-se cotidianamente com decisões complexas, como o chefe que deve decidir sobre a promoção ou demissão de um empregado. Duas das decisões mais complexas que os jovens devem tomar são a escolha da futura profissão e da pessoa com quem vão se casar ou conviver.

Todos nós nos deparamos cotidianamente com dezenas ou centenas de problemas simples. No âmbito profissional, alguns trabalham mais com problemas bem estruturados, por exemplo, o programador de computador, o juiz de futebol e o eletricitista. Outros, com aqueles complexos, como um diretor de teatro ou um headhunter (profissional que busca os melhores profissionais do mercado para uma empresa).

DECISÕES DETERMINÍSTICAS E NÃO DETERMINÍSTICAS

Algumas decisões podem ser determinísticas, o que significa que há *só uma* resposta correta para o problema. Isso acontece no mundo físico, envolvendo propriedades de materiais ou aspectos financeiros. Por exemplo, a espessura de uma chapa de aço para suportar determinado peso pode ser calculada por fórmulas matemáticas. Isso acontece também no cálculo do custo de produção de um bem material. Nesses casos, mesmo que as respostas não estejam completamente corretas, ficam bem próximas disso.

Em outros casos, como previsões climáticas ou a população de andorinhas em uma região, dependem de fatores externos, que envolvem perturbações sem controle, reduzindo a certeza e transformando as decisões em não determinísticas. A maioria das decisões humanas cai nessa categoria não determinística, pois baseia-se em diversas opções possíveis que não podem ser avaliadas objetivamente. Exemplos típicos são aqueles que envolvem preferências ou gostos pessoais, como um prato de comida ou a música favorita.¹⁵

Sempre que se tomam decisões com certas intenções, podem ocorrer muitas aleatoriedades pelo caminho, que provocam desvios, e, assim, os objetivos pretendidos não são alcançados. Por exemplo, quando um jogador de futebol chuta a bola para o gol, podem ocorrer diversas aleatoriedades que provocam desvios da bola, e, mesmo que a bola chegue ao destino certo, poderá ser interceptada pelo goleiro. Dessa forma, menos de 10% dos chutes resultam em gol, que é o objetivo pretendido. Esses resultados podem ser melhorados por artilheiros habilidosos, que conseguem reduzir as aleatoriedades, mas elas sempre continuarão a existir.

A mente humana pouco evoluiu nos últimos milênios e, comparada aos modernos computadores, pode ser considerada uma máquina extremamente tosca e nem sempre confiável. Contudo, tem a grande vantagem de processar eventos raros, pouco relacionados entre si e aleatórios, estabelecendo conexões inusitadas, relembando fatos muito antigos. Esse processo ocorre de maneira não controlada e pode produzir erros, que não são eliminados totalmente, mas cujos efeitos podem ser reconhecidos e amenizados a fim de melhorar a qualidade das decisões.

ALEATORIEDADES

As aleatoriedades transformam as respostas determinísticas em não determinísticas. Assim, não se podem utilizar métodos e procedimentos determinísticos para solucionar problemas não determinísticos, sob risco de cometer grandes erros. Essas aleatoriedades estão presentes na maior parte dos problemas humanos e sociais. Na gestão de empresas, elas tendem a crescer quando se sobe no nível hierárquico, da baixa para a alta administração.

As ciências exatas e naturais trabalham com leis determinísticas, pois atuam sobre materiais e seres que têm comportamentos previsíveis. Assim, os teoremas da matemática, as leis da física e da química e os comportamentos de plantas e animais selvagens não costumam variar muito de acordo com as circunstâncias. Isso aplica-se também à música, cujas partituras são universalmente aceitas.

Isso em geral não acontece com os seres humanos e os sistemas sociais, que se comportam de forma complexa e, muitas vezes, imprevisível. Dessa forma, não se podem aplicar as leis das ciências exatas e naturais ao estudo do comportamento humano ou aos eventos sociais e econômicos.¹⁶ Esse dilema ocorre, por exemplo, quando um pesquisador em física teórica é promovido a um cargo gerencial. Nesse caso, ele não pode esperar que as pessoas se comportem como elétrons.

A fábula de Andrócles

As decisões estão sujeitas a vários fatores aleatórios, que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, popularmente chamados de sorte ou azar. Dependem também da sensibilidade para reconhecer as oportunidades e o momento certo, além da coragem para agir. Um bom exemplo é a fábula do escravo Andrócles, narrada pelo historiador Aulo Gélío no tempo do imperador romano Calígula.⁶

Andrócles era escravo de um nobre romano e decidiu fugir, o que era extremamente arriscado, pois seria perseguido, capturado e severamente castigado. Ele correu em direção às montanhas e estava colhendo frutos para comer quando descobriu uma caverna coberta pela vegetação às margens de um regato. Julgou que seria um bom lugar para se refugiar, pois era bem escondido, com disponibilidade de água e comida. Andrócles entrou na caverna, mas foi surpreendido pelo rugido de um leão feroz. Diante do inesperado, ele ficou assustado e momentaneamente imóvel.

O leão rugiu outras vezes. Andrócles percebeu que o rugido do leão não era propriamente agressivo, mas eram uivos de dor. Ele aproximou-se cautelosamente do leão e descobriu que havia um espinho em sua pata. O medo de Andrócles diminuiu e ele dirigiu-se ao leão com voz suave e propôs um acordo: “Eu retiro seu espinho e, em troca, você me deixa ir embora”. Aproximou-se com muita cautela da fera e retirou o espinho da pata inflamada. Depois, foi recuando para sair da caverna, e o leão o seguiu. Mas, em vez de atacá-lo, o leão roçou a juba na perna do escravo, em sinal de gratidão.⁶

Salvo e aliviado, Andrócles retirou-se em busca de outro esconderijo, mas não teve sucesso, porque foi descoberto e preso pelos soldados do antigo senhor. Como castigo, seria lançado aos leões nos jogos seguintes, para servir de exemplo aos outros fujões. No dia do jogo, Andrócles foi posto no centro do Coliseu, onde havia uma jaula com um leão faminto. Quando a jaula foi aberta, ele reconheceu o seu antigo “paciente” da caverna. Andrócles dirigiu-se confiantemente ao leão e começou a afagá-lo. O público emocionou-se com a coragem e a habilidade do escravo e começou a ovacioná-lo. Com isso, tanto ele como o leão ganharam a liberdade. Essa fábula ensina que a nossa vida depende do acaso e das oportunidades, mas também da sensibilidade para identificá-los e de coragem para atuar no momento adequado.

QUALIDADE DAS DECISÕES

Devido às aleatoriedades do processo decisório, nunca é possível tomar decisões 100% corretas. Em termos estatísticos, a distribuição da qualidade das decisões segue uma curva de Gauss. A qualidade média das decisões pode ser melhorada passando-se da curva A para a B, como se vê na Figura 1.1. Isso pode ser feito basicamente pela ação consciente de adquirir experiências significativas a serem armazenadas na memória de longo prazo.¹⁷ Também podem-se adotar certas medidas externas para se reconhecer e corrigir os vieses e enganos introduzidos pela mente quando se evocam essas experiências implicitamente, ou seja, de forma nem sempre plenamente consciente. Desse modo, embora as decisões dependam, em grande parte, de processos não plenamente acessíveis ao consciente, estas podem ser submetidas a certos controles para que os erros não se transformem em ações efetivas.

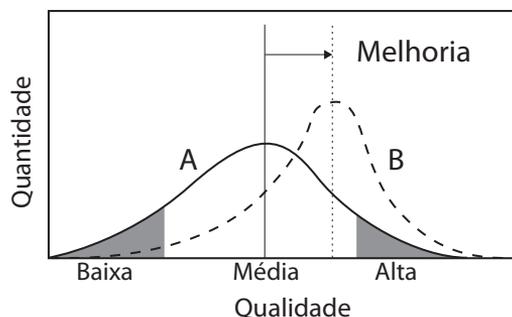


Figura 1.1 A qualidade das decisões distribui-se de acordo com a curva de Gauss, e sua qualidade média pode ser melhorada, mas os erros nunca podem ser totalmente eliminados.

Portanto, com esforço consciente, principalmente para evitar a influência das diversas distorções da mente, chamadas de vieses, pode-se melhorar a qualidade média das decisões. Além disso, diversas medidas externas, que dependem de outras pessoas ou da organização institucional, podem melhorar a qualidade média dessas decisões.



Todas as decisões humanas são tomadas com base em informações memorizadas, com participação das emoções e da intuição, de forma incontrollável.

Esse fato aponta que há uma contínua interação entre racionalidade e intuição durante o processo decisório que, por sua vez, é sujeito a diversos tipos de vieses que distorcem a percepção, produzindo enganos e erros que não podem ser totalmente eliminados. Entretanto, ao conhecermos os mecanismos inerentes à tomada de decisões, os efeitos desses equívocos podem ser reduzidos.

O foco deste livro é apresentar aplicações gerenciais das decisões, tanto em termos individuais como organizacionais, sendo de grande utilidade para profissionais das áreas de administração e correlatas, considerando que há uma correlação positiva entre a capacidade de tomar decisões intuitivas e rápidas com a ascensão profissional dos executivos e a lucratividade das empresas.



www.blucher.com.br

Blucher



Clique aqui e:

[VEJA NA LOJA](#)

Decisões Racionais e Intuitivas

Aplicações gerenciais

Itiro Iida

ISBN: 9786555063134

Páginas: 232

Formato: 17 x 24 cm

Ano de Publicação: 2021

Peso: 0.391 kg
