

Conhecendo o Processo Decisório

Por ROBERTO CAMANHO

1- Introdução

A tomada de decisão é a atitude mais importante e com maior capacidade de transformação das nossas vidas e muitos executivos ainda pensam que não é necessária uma abordagem lógica e estruturada para a tomada de decisão.

Avaliando a década de noventa podemos ficar satisfeitos pela evolução da difusão, compreensão e aplicação dos conceitos de qualidade. Uma importante ressalva que deve ser feita é que estes conceitos sempre visaram a gestão da qualidade das ações e quase nunca a *qualidade das decisões que geraram estas ações*.

“ Um processo de tomada de decisão que utiliza estratégias simplistas (regras afiliativas, regras emotivas, falta de estrutura organizacional no agrupamento das informações, ênfase na intuição, etc...) tem maior probabilidade de conduzir a resultados indesejáveis do que um processo decisório de alta qualidade”. (destaca Irving Janis em seu livro “Crucial Decisions”)

Os decisores normalmente definem seus problemas de maneira que os levem a abordar as melhores opções, ou deixam de coletar informações factuais importantes por terem excesso de confiança na sua avaliação do problema.

O objetivo deste artigo é apresentar novos caminhos aos executivos interessados na qualidade de suas decisões.

2- As dificuldades da Tomada de Decisão

Estruturar a tomada de decisão em um processo composto por fases vem de uma longa tradição dos estudiosos desta tarefa.

Em 1910, John Dewey no seu livro “ How we Think”, caracterizou as etapas de resolução de problemas como sendo:

- 1) Definição do problema;
- 2) Identificação das alternativas e
- 3) Escolha da melhor alternativa.

As decisões que estão à frente de dirigentes de governo ou de corporações, normalmente envolvem múltiplos critérios ou objetivos, com uma grande variedade de propósitos ou funções, muitos dos quais intangíveis, ou que envolvem algum risco.

Exemplos de critérios ou objetivos do nosso dia a dia: maximizar lucro, satisfazer a demanda do cliente, maximizar a satisfação dos funcionários, satisfazer os acionistas, minimizar custos de produção, satisfazer as regulamentações do governo, minimizar os encargos, maximizar os bônus.

As decisões tornam-se difíceis quando envolvem objetivos que competem entre si (satisfazer as regulamentações do governo “versus” minimizar os encargos), e quanto maior for o número de objetivos mais complexa será a decisão. Essas decisões requerem a execução de trocas compensadas (“trade-off”) para poder escolher a melhor opção dentre as possíveis.

Um exemplo de troca compensada é :”Compro um apartamento de 3 dormitórios perto do meu escritório ou um de 4 dormitórios mais distante, pois não posso pagar o de 4 dormitórios perto do escritório?”

Para completar o cenário de dificuldades experimentos tem provado que a nossa memória de curto prazo está limitada em cerca de sete atividades.

De acordo com James Martin, autor de “ Design of Man-Computer Dialogues”, se uma pessoa tem que escolher dentro de uma gama de 20 alternativas, ela dará uma resposta imprecisa porque esta gama de alternativas excede a capacidade do seu canal de percepção.

A conclusão de Martin está baseada em resultados de inúmeros experimentos de psicológicos, incluindo o difundido “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Information Processing “ de G.A. Miller.

Foi demonstrado que os seres humanos não são capazes de gerenciar com precisão mais do que cerca de sete a nove informações ao mesmo tempo.

Para avaliar esta capacidade, pense no número de seu RG e em seguida pense no número do seu CIC. Ao pensar no RG voce consegue “ver” os digitos que o compõe e ao pensar no CIC voce consegue “ver” um agrupamento de numeros e depois alguns digitos que o compõe.

Não foram somente os psicólogos que demonstraram que os seres humanos tem dificuldades para gerenciar mais de cerca de sete mais ou menos dois fatores ao mesmo tempo, mas há uma base matemática para esse fenômeno.

3- Superando as dificuldades da Tomada de Decisão

O primeiro passo para superar as dificuldades da tomada de decisão é assumir que elas existem e são naturais.

O segundo passo é conhecer as dez armadilhas mais perigosas na tomada de decisão.

J. Edward Russo e Paul J. H. Schoemaker publicaram o livro “ Decision Traps” (Tomada de Decisão: Armadilhas – Ed. Saraiva), ainda hoje um best – seller, onde classificam as dez armadilhas mais perigosas para decisão, que estão transcritas a seguir:

1. Precipitar-se	Começar a colher informações e chegar a conclusões sem antes dispensar alguns minutos para abordar os aspectos mais importantes da questão ou para tentar compreender como essas decisões devem ser tomadas.
2. Cegueira estrutural	Partir para resolver o problema errado, pois você criou uma estrutura mental para decisão sem refletir muito, o que faz com que passe pelas melhores opções ou perca de vista objetivos importantes.
3. Falta de controle estrutural	Deixar de definir de maneira consciente o problema de mais de uma forma ou ser indevidamente influenciado pelas estruturas de outros.
4. Excesso de confiança em seu julgamento	Deixar de colher informações factuais importantes por estar demasiado seguro de suas hipóteses e opiniões.
5. Atalhos míopes	Basear-se de modo indevido em “regras práticas”, tais como confiar de maneira implícita nas informações mais prontamente disponíveis ou basear-se em demasia em fatos que lhe convêm.
6. Atirar na linha da cintura	Acreditar que pode ter em mente todas as informações de que dispõe “improvisando” em vez de seguir um procedimento sistemático ao fazer a escolha final.
7. Fracasso em grupo	Assumir que, com tantas pessoas inteligentes envolvidas, as boas escolhas se seguirão automaticamente, deixando assim de gerenciar o processo de tomada de decisão do grupo.
8. Enganar a si mesmo a respeito do “feedback”	Distorcer a evidência de fatos passados para proteger o seu ego ou porque sua compreensão tardia do que deveria ser feito o está atrapalhando.
9. Falta de acompanhamento	Assumir que a experiência irá expor automaticamente suas lições, deixando assim de manter registros sistemáticos para acompanhar os resultados de suas decisões e de analisar esses resultados de maneira a revelar suas mais importantes lições.
10. Deixar de conferir seu processo de decisão	Não elaborar uma abordagem organizada para compreender sua própria tomada de decisão, ficando assim constantemente exposto a todas as outras nove armadilhas.

Finalmente adote uma metodologia estruturada para suportar o seu processo decisório auxiliando a clarificar todas as armadilhas existentes e a criar um ciclo PDCA de qualidade no seu processo decisório.

4- Metodologias para Tomada de Decisão

Na realidade hoje existem várias “escolas” que modelam e estudam o processo decisório. Porém, o que se observa é que não existe *o processo mais adequado* para todas as decisões, mas um que se adequa melhor a situação em análise.

Um dos processos utilizados com sucesso no Brasil é a metodologia AHP – Processo de Análise Hierárquica.

Esta teoria foi desenvolvida pelo Prof. Dr. Thomas Saaty. A teoria reflete o que parece ser um método natural de funcionamento da mente humana.

Este processo é revolucionário pois permite as pessoas relacionarem avaliações intangíveis com tangíveis, o subjetivo com objetivo, e agrupar os dois para os seus propósitos. A AHP oferece uma sistemática onde você pode colocar os elementos de um problema em uma hierarquia, entrar julgamentos, e estabelecer prioridades para tomada de ação.

5- Rumo as melhores decisões

Contrariamente do que se pensava, provavelmente até antes de você ler este texto, o processo decisório é passível de ser realizado com metodologia estruturada e robusta.

As decisões complexas suportadas por metodologias e publicadas em vários sites são; alocação de recursos, gestão de projetos, avaliação de profissionais, riscos financeiros, ROI, diagnósticos médicos, engenharia ambiental, engenharia de transportes, logística, dentre outras.

Provavelmente o seu concorrente ainda utiliza processos decisórios desestruturados, pense nisso.