

Uma Reflexão sobre o Processo de Tomada de Decisãoⁱ

André Barcauiⁱⁱ

Poderíamos resumir a idéia básica da escola filosófica existencialista através da famosa afirmação de Jean Paul Sartre (1905-1980): “*O homem está condenado a ser livre*”. A razão por trás desta declaração reside no fato que liberdade implica em escolha e esta por sua vez, traz consigo algum tipo de tomada de decisão. Até mesmo não decidir consiste em um tipo de decisão. De qualquer modo, uma espécie de rastro de responsabilidade é criado em relação à escolha tomada. Em seu artigo “*Elogio de la indecisión*” (2000), Mario Bunge induz à uma reflexão justamente sobre este ponto. Seguindo sua provocação intelectual, a liberdade estaria justamente no poder da não-decisão. Em suas palavras: “*(...) ser libre es poder se indeciso cuando a uno se le antoje, con razón o sin ella*”. A garantia da manutenção do direito de não decidir evitaria o desgaste natural do processo decisório como um todo. Mas com isso garantia a liberdade do decisor?

Para responder esta pergunta é necessário investigar mais a fundo o processo da tomada de decisão em si. Reconhecidamente onipresente no cotidiano de todos os seres humanos desde seu nascimento, esse processo a que se refere o autor não é de forma alguma trivial e não cabe analisá-lo de forma simplista. Tanto é assim, que abordagens das mais diversas ordens vêm sendo desenvolvidas desde o início da história da humanidade com objetivo de tentar subjugar seus obstáculos. Suas origens remontam a Aristóteles¹ e Grécia antiga, mas foi a partir da segunda metade do século XX que a teoria das decisões mais se desenvolveu, sofrendo influência das mais distintas áreas como a administração, sociologia, antropologia, etc. (MEROI& SALMÉN, 2005). É fato que os aspectos racionais da decisão normalmente são os mais valorizados em campos como o da administração e dos negócios. A própria decisão, se considerada como parte do comportamento humano, também é mais facilmente definida e aceita se agregada ao conceito da racionalidade, formando o que se convencionou chamar de

decisão racional. Mas até que ponto o racionalismo pode ser convencionado como sendo o melhor modelo para tomada de decisão?

A expressão racionalismo tem origem no latim “*ratio*” que significa razão. Sua doutrina sugere depositar total e exclusiva confiança na razão como instrumento para conhecimento da verdade. Segundo PAVESI (1978), o modelo racional exige do decisor um conhecimento claro a respeito: de seu sistema de preferências e suas alternativas, sobre o comportamento dos elementos do universo em questão, de uma forma de medir estes elementos, de uma metodologia suficientemente rigorosa para chegar a apreciações razoavelmente aceitáveis e de uma quantidade adicional de variáveis, elementos e métodos para esta medição. Mario Bunge em seu artigo “*Racionalidad y Realismo*” (1985), distingue os conceitos de racionalismo envolvendo: a lógica, a minimização da ambigüidade, o questionamento (metodologia), a valorização do apoio empírico, a adoção de um mundo coerente, a busca de metas alcançáveis e de valor, e a prática. O inglês Frank P. Ramsey (1903-1930), apesar do pouco tempo de vida, também foi um dos principais defensores do uso da indução e da probabilidade na tomada de decisões, defendendo que a racionalidade seria a capacidade de ordenar de modo consistente as alternativas e preferências decisórias.

De uma maneira geral, observa-se uma excessiva preocupação com a construção de um modelo onde os meios e os fins estão claramente relacionados. No entanto, apesar do reconhecido valor do método racional, talvez seja simplificar demais a tentativa de traduzir matematicamente a complexidade da realidade. A redução do universo a uma série de alternativas delimitadas e mensuráveis pode muitas vezes acabar sendo uma espécie de “calcanhar de Aquiles” do modelo, dado que como colocado por SALGADO&ESPÍNDOLA (1995), seu cumprimento só seria possível se todos os indivíduos tivessem uma visão homogênea do mundo, compartilhando um mesmo código de valores. O que sabemos que não se verifica na prática. Pessoas diferem em seu modo de pensar e analisar fenomenologicamente o mundo, justamente por sua característica humana. Com base nesta constatação, talvez seja possível concluir que o racionalismo faça uso não só da razão, mas principalmente de certo abuso dela.

¹ “Ética a Nicômaco”: principal obra de Aristóteles (384-322 a.C.) sobre Ética, onde toda racionalidade prática é orientada para um fim.

Considerando-se que o decisor é um solitário e sua decisão o obriga a comprometer-se e responsabilizar-se (PAVESI, 2001), não se deve desconsiderar o aspecto emocional de uma decisão. Conforme colocado por KAHNEMAN&AMOS (1981), nossas escolhas nem sempre se dão apenas sob o ponto de vista da objetividade. Apesar de continuarem seu texto afirmando que estudos experimentais demonstram que até mesmo as faltas de objetividade tendem a seguir padrões regulares que admitiriam uma descrição matemática, outros estudos sobre a tomada de decisão e sua relação com a mente humana, revelam mecanismos inconscientes que nos ajudariam na resolução de problemas. É o chamado processo “heurístico” de tomada de decisão (BONATTI, 2008). Este procedimento heurístico seria um método de aproximação para solução de problemas, que não seguiria um percurso claro, mas baseado em intuição e nas circunstâncias, gerando um novo conhecimento.

Em outras palavras, como dizia SUTHERLAND (1992), “*Con todos mis respetos a Aristóteles, cabe afirmar que la conducta irracional no es la excepción sino la norma*”. Cabe acrescentar a esta consideração de Sutherland também a idéia de Antonio Damásio², em afirmar que o erro de Descartes foi justamente o de separar o corpo da mente, a emoção da razão. É o “*sinto, logo existo*” valorizado em detrimento ao “*penso, logo existo*”³ de Descartes. Até do ponto de vista fisiológico isto se verifica, dado que as áreas relacionadas aos processos emocionais ocupam um espaço bastante considerável do encéfalo humano, com destaque para a área pré-frontal, o hipotálamo, e o sistema límbico como um todo. Portanto, todo o processo de tomada de decisão se beneficia das emoções para geração de alternativas, análise e a escolha em si.

Trazendo a questão para o campo da administração especificamente, CARUSO&SALOVEY (2004) também são categóricos ao afirmar com base em seus estudos sobre o uso da emoção no trabalho, que o pensamento racional não pode ocorrer na ausência da emoção. Em outras palavras, as pessoas não deveriam ser criticadas por usarem a emoção em seu processo decisório, mas sim em como a utilizam para obtenção

² Dr. Antonio Damasio, neurologista da Faculdade de Medicina da Universidade de Iowa, que realizou estudos sobre o que, precisamente, estaria comprometido em pacientes com danos no circuito pré-frontal-amígdala. *Descartes'Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. Grosset&Putnam. Nova York, 1994.

³ Uma das frases mais famosas da filosofia, cunhada em 1637 por René Descartes, em seu livro “Discurso do Método”.

dos melhores resultados. É o uso da subjetividade⁴ como diferencial na tomada decisão, na vida e no trabalho. BONATTI (2008) acrescenta que esse aspecto subjetivo não só não pode ser descartado, como é de fundamental importância na avaliação de situações e de alternativas de decisão. Obviamente que a análise com base em dados técnicos e racional é muito importante no meio organizacional e não pode de forma alguma ser descartada. Mas se combinarmos a intuição a estes fatores mais lineares, o resultado tende a ser ainda melhor.

Este ponto ligado à subjetividade nos remete novamente ao início do texto “*Elogio de la Indecisión*” (2000) de Bunge, onde o autor comenta sobre o estigma que paira sobre os indecisos e a sensação de perda de tempo na espera demasiada para tomada de decisão em relação à velocidade do mundo em que vivemos. Este é uma das questões de mais difícil contraponto se mantivermos o foco no ambiente corporativo. Ainda mais se considerarmos os avanços da tecnologia da informação, a realidade da globalização e a demanda mutante e crescente da sociedade. De fato, com maior poder de coleta, armazenamento e processamento de informações, a velocidade se constitui em fator diferencial no contexto competitivo global. Na medida em que instituições, das mais diversas espécies, visam sua auto-preservação, sustentabilidade e crescimento, não se pode ignorar o poder da capilaridade, da velocidade de acesso a informação, e da rapidez de decisão.

Entretanto, apesar da agilidade no deslocamento da informação e na pressão em todos os níveis de uma organização – operacional, tático, estratégico – para tomadas de decisões mais rápidas, sabemos que a assertividade e o respectivo grau de acerto das escolhas tomadas também são alvo de cobrança profissional. Tomar decisões firmes nem sempre significa tomar decisões certas. Sem mencionar que a sobrecarga de informação (e de meios de informação) também pode atrapalhar o decisor. Em certas ocasiões, mais ainda do que a falta dela.

⁴ Subjetividade é entendida aqui conforme proposto por Ana Bock: “(...) *maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um (...)*”, no livro: *Psicologias - uma introdução ao estudo da psicologia*. Editora Saraiva. São Paulo, 2002. Cap.1 – pág. 23.

Outra visão que corrobora com toda esta problemática relativa à velocidade da decisão vem do psicólogo cognitivo Gary Klein, que argumenta que as pessoas sob altíssima pressão muitas vezes, mesmo depois de anos de estudos sobre determinado assunto, na hora de decidir, não fazem uso necessariamente dos manuais e fontes de pesquisa utilizadas, mas sim de sua intuição. Segundo KLEIN (1999), as mentes de pessoas treinadas decidem tão rapidamente durante momentos de pressão, que raramente conseguem explicar depois de forma racional porque determinada decisão havia sido tomada. Em outras palavras, com o passar do tempo, estaríamos acumulando experiência, e inconscientemente criaríamos categorias de eventos de acordo com a forma como devemos nos comportar.

Seguindo o raciocínio de Klein, os chamados *experts* tomam decisões mais rápidas justamente porque em função de sua experiência, comparam menos opções do que um novato, que tende a comparar diferentes opções para resolução de um problema. Até para ter mais segurança sobre a escolha que estão tomando. Se assim for, toda validade do estudo sobre teoria das decisões estaria minimizada, dado que a melhor forma de tomar decisões mais rápidas seria justamente favorecer o acúmulo de experiências. Comparar opções funcionaria bem para novatos ou para situações sem pressão. É com este propósito e também para justificar e embasar a seqüência de seu texto, que Mario Bunge sugere que: “(...) *desgraciadamente, se puede probar que esta teoría no sirve sino para ganarse la vida enseñándola en alguna facultad*”. A frase, apesar de extremamente forte e provocativa, acaba fazendo sentido visto que a subjetividade e a intuição são componentes importantes do processo de tomada de decisão como um todo. Se a academia está mais preocupada com a matematização do processo, qual a real utilidade desse tipo de ensino?

O próprio sentido de uma tomada de decisão, em qualquer nível que seja, pressupõe algum grau de emoção e livre-arbítrio associado. É neste momento que Bunge introduz a antítese desta lógica, sugerindo a idéia da liberdade como a capacidade de não tomar decisões. Ele não investiga a fundo o tema, apenas o coloca como ponto inicial de reflexão, introduzindo diversas problemáticas derivadas da liberdade. Faz uso de exemplos de liberdade positiva (amar, falar, etc.) e negativa (estar livre de compromissos, não trabalhar, etc.), mas acaba indicando uma posição comedida

e menos arriscada ao afirmar que a liberdade plena talvez seja tanto positiva quanto negativa. Além disso, lembra que a verdade é que só podemos aspirar liberdades limitadas, porque o fato de pertencermos a qualquer espécie de sistema social já traz consigo obrigações inerentes ao próprio sistema que se convive.

Como o próprio autor coloca, apesar da concepção sofista e parcial, a visão da liberdade com instrumento de tomada de decisão não é nova do ponto de vista histórico-filosófico. Tanto o humanismo quanto o existencialismo abordaram estas questões cada um a seu modo, ou de maneira complementar ao longo dos séculos XIX e XX, principalmente quanto à idéia da liberdade da autocriação como geradora de angústia, ou o medo diante da liberdade. A visão existencialista era mais negativista, como justificada em pensamentos como os de Kierkegaard (1813-1855) e Heidegger (1889-1976), calcados em noções como as de tédio, desespero e morte. Sartre, como observado no início deste artigo, talvez seja o mais radical, dado que considera que o homem se vê forçado a fazer suas escolhas mesmo sem conhecer na totalidade a sua própria existência. Segundo ele, o ser humano não pode “fugir” de sua liberdade. E a própria liberdade não seria somente um conjunto de escolhas feitas ao acaso⁵, mas sim, opções limitadas pelas contingências do mundo em que se vive. Incluindo as condições culturais, ambientais, físicas, regras da sociedade, etc. A corrente humanista era mais otimista, já que considerava que o indivíduo tem um impulso para a auto-realização que o libera desse drama, e o dispensa da liberdade para criar a si mesmo.

Em oposição ao que se poderia chamar de perspectiva filosófica quanto à liberdade de escolha, surgiu o psicólogo comportamental B.F. Skinner (1904-1990), que considerava os conceitos de liberdade como mitos a serem desmentidos através da ciência. Para Skinner, o foco de preocupação deveria estar na administração de recompensas de maneira que provoquem o comportamento desejado e não na ilusão da liberdade. Trata-se do mais clássico pensamento determinístico do ser humano. O livre-arbítrio seria o sonho dos ignorantes cientificamente, dado que o comportamento seria controlado pelo ambiente em conjunto com a genética.

⁵ Como proposto na chamada doutrina do livre-arbítrio.

Não está no escopo deste trabalho a escolha por uma determinada posição e nem se imagina que se esgote o assunto com essa reflexão. A relevância da controvérsia a respeito do processo decisório é justamente o de reacender a discussão para se o poder da tomada de decisão reside (ou não) na liberdade de optar. Talvez a resposta para esta questão filosófica esteja na qualidade de vida proporcionada por nossa escolha.

Só poderemos ser verdadeiramente livres na medida da nossa própria consciência do meio e das variáveis que nos determinam. Essa “emancipação decisória” só se transformará em ato de libertação de fato quando pudermos nos libertar de fazer escolhas, mas este momento só viria infelizmente (ou felizmente) com o próprio advento da morte, fonte eterna de angústia do homem.

É fato que há muita informação e ao mesmo tempo a sensação de cada vez menos tempo para tomada de decisões. Ciências exatas se fundem com ciências humanas para ajudar neste complexo processo de escolha. Se por um lado esta fusão é inevitável, por outro, a junção da intuição com a razão complicam ainda mais as perspectivas de determinadas preferências. Talvez nosso grau de liberdade seja variável em função das alternativas que enfrentamos na vida. Um leque maior ou menor de possibilidades pode descortinar-se à nossa frente tanto no meio profissional quanto pessoal. Enfrentar com coragem a virgindade das conseqüências de nossas escolhas que virão é o maior desafio daquele que busca sua liberdade em vida.

Referências Bibliográficas

- BOCK, Ana. **Psicologias - uma introdução ao estudo da psicologia**. Editora Saraiva. São Paulo, 2002.
- BONATTI, Patricia. **Los Sesgos y Trampas en la Toma de Decisiones**. Anotações de aula. Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Janeiro, 2008.
- BONATI, Patrícia. **Propuesta de un enfoque integrador en teoría de la decisión**. Anotações de aula. Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Janeiro, 2008.
- BUNGE, Mario. **Elogio de la Indecisión**. Revista Noticias págs. 97-101. Buenos Aires, 2000.
- BUNGE, Mario. **Racionalidad y Realismo**. Alianza Universidad. Madrid, 1985.
- CARUSO, David. & SALOVEY, Peter. **The Emotionally Intelligent Manager- How to develop and use the for key emotional skills of leadership**. Jossey-Bass. New Jersey, 2004.
- KAHNEMAN, Daniel & TVERSKY, Amos. **The Framing of Decisions and the psychology of Choice**. Science, 211:453-458, 1981.
- KLEIN, Gary. **Sources of Power – How people make decisions**. Miramax Books. Nova York, 1999.
- MEROI, Andrea A. & SALMÉN Gabriel M. **Seminario sobre Teoría de La Decisión**. Disponível em: www.centrodefilosofia.org.ar. Investigación y Docencia No 38. Acesso em 04 de Abril de 2008.
- PAVESI, Pedro. **Consideraciones acerca de la Teoria del Decididor. Lecturas de teoría de la decisión**. Nueva Técnica, Ed. Maio págs. 19-46. Buenos Aieres, 2001.
- PAVESI, Pedro. **Modelo de Cálculo Decisorio**. Mimeo, México, CIDE, 1978.
- SALGADO, Cesar M. & ESPÍNDOLA, Mônica T.E. **La toma de Decisiones en un Mundo Posmoderno: de La racionalidad al Caos**. Revista Gestion y Estrategia No 8 – Julio a Diciembre, 1995.
- SUTHERLAND, Stuart. **Irracionalidad, el enemigo interior**. Editorial Alianza. Madrid, 1996.

ⁱ Com base no artigo de Mario Bunge “Elogio de la Indecisión. Revista Noticias págs. 97-101. Buenos Aires, 2000.

ⁱⁱ E-mail: barcaui@bbbrothers.com.br. Doutorando em Administração pela *Universidad Nacional de Rosario (UNR)*; Argentina.