



Créditos da Imagem: Depositphotos

GESTÃO

Como evitar ressaca decisória? Intuição, racionalidade ou ambos?

por **MARCOS PAULO VALADARES DE OLIVEIRA** e **RENATA BARCELOS**

A *veisalgia*, popularmente conhecida como ressaca, é uma reação natural do organismo visando eliminar o excesso de álcool quando o organismo está intoxicado. Ela gera improdutividade devido aos diversos efeitos causados no indivíduo, como dores na cabeça e no corpo, sono e irritação, dificuldade de concentração e até depressão e ansiedade.

No mundo dos negócios, um efeito similar atinge os tomadores de decisão: a ressaca decisória. Tal fenômeno pode ser causado pela dúvida que antecede a decisão ou mesmo pelo arrependimento sobre a decisão tomada. Trata-se de um tipo de emoção experimentada pelo indivíduo ao perceber ou imaginar que obteria mais vantagem – de qualquer natureza – se ele, ou ela, decidisse de forma diferente, o que sinalizaria, portanto, uma avaliação desfavorável à decisão tomada.

O fenômeno que cunhamos como ressaca decisória é estudado no campo da Psicologia e, teoricamente, encontra sustentação na Teoria da Justificação de Decisões, a qual considera que o sentimento geral de arrependimento é uma combinação de dois componentes centrais: um associado à avaliação comparativa do resultado diante de opções diversas (“será que havia outra opção melhor à minha decisão?”) e o outro associado ao sentimento de culpa por ter feito uma má escolha (“decidi mal e preciso corrigir o problema”).

Mas por que é tão difícil “acertar” na decisão? Herbert Simon, prêmio Nobel de Economia em 1978, já dava pistas para esta pergunta ao explicar que indivíduos são dotados de racionalidade limitada, ou seja, temos uma visão imperfeita da realidade e de todas as opções de escolhas possíveis. O impacto deste fenômeno na teoria econômica é de alta relevância, pois inviabiliza a ideia clássica da decisão maximizadora do homem econômico (*Homo Economicus*). Diante desta imperfeição, da dúvida e da culpa, a ação humana é imperfeita ao tentar estabelecer decisões otimizadas. Somada a fatores emocionais, fica ainda mais comprometida.

Os cenários econômico, social e político atuais, caracterizados pela alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, trazem problemas extras a essa realidade que nem a avalanche de dados e informações disponíveis nas redes consegue equacionar. Ao contrário: o excesso de informações pode impor ainda mais desafios aos tomadores de decisão e, conseqüentemente, gerar ressacas decisórias mais intensas e frequentes.

Esse foi, e tem sido, um tipo de desafio comum durante o atual contexto da Covid-19. Apesar da larga quantidade de dados disponíveis sobre a evolução dos casos da doença, as diversas formas de tratá-los e apresentá-los causaram confusão e a sensação de que haveria, sempre, à espreita, um analista, gestor ou político usando os dados com a finalidade de enganar a população para o benefício de alguns poucos.

Outro fato marcante durante a crise é a constante necessidade de resposta a uma nova realidade sobre a qual os tomadores de decisão não possuem referências prévias para balizarem suas análises. A crescente incerteza e, conseqüentemente, o aumento potencial dos riscos de falhas assumiram papel muito mais corriqueiro no dia a dia dos gestores. Enquanto algumas decisões poderiam ter sido tomadas no passado (por exemplo, quem decidiu investir no *e-commerce* antes da crise saiu na frente), a dor da incerteza e a falta de dados sobre uma nova realidade fizeram com que algumas decisões se aproximassem mais de apostas.

Independentemente da crise da Covid-19, os gestores que começam a se deparar, hoje, com uma larga quantidade de dados, a partir de investimentos em digitalização dos processos organizacionais, frequentemente se deparam com o que chamamos de paralisia pela análise (*paralysis by analysis*), quando não conseguem estruturar o conhecimento a partir dos dados e nem obter respostas com a clareza esperada.

As conseqüências dessas dificuldades decisórias podem ser associadas à baixa produtividade, retrabalho e desperdício de recursos organizacionais – além do estresse gerado ao tomador de decisão que pode comprometer o clima e as relações organizacionais. Cabe, portanto, aos estudos administrativos investir em formas de minimizar a ressaca decisória. Mas como evitá-la ou minimizar seus impactos?

De acordo com a Teoria do Processamento da Informação, de John K. Galbraith, a incerteza – a qual consideramos como “combustível” da ressaca deci-

sória – é o resultado da diferença entre a necessidade de dados a serem processados e a capacidade de se processar tais dados. Em um cenário caracterizado por incertezas e grandes volumes de dados sendo gerados a cada segundo, a capacidade de um tomador de decisão de tomar decisões baseadas em fatos e dados e não simplesmente em sua intuição pode fazer total diferença, seja por redução da incerteza ou pela possibilidade de construção de um sistema de sentido que justifique a decisão tomada. Tal abordagem vai além de uma ideia binária de certo-errado, a qual se invalida na medida em que se aumenta o nível de complexidade entre os fatos.

Cabe aos gestores, portanto, refletir acerca de quais são os caminhos para desenvolver, não somente competências analíticas, mas uma efetiva orientação analítica do sistema organizacional que permita aos tomadores de decisão fundamentar suas escolhas em fatos e dados. Neste sentido, as soluções tecnológicas já disponíveis hoje são fundamentais (Ex.: Power BI, Tableau, R, Azure, SAP BI e SAS BI dentre tantas outras).

Entretanto, será o pensamento analítico somado ao pensamento sistêmico que fará a real diferença para o tomador de decisão. Enquanto o primeiro orienta sobre **como** encarar um problema, o segundo permite que o tomador de decisões faça as perguntas certas e olhe para os elementos mais relevantes de um problema inserido em uma realidade complexa.

Além disso, o pensamento científico fornece elementos fundamentais para a construção de um sistema decisório mais confiável, o qual deve ser baseado em uma estrutura de dados que permita a coleta e análise de grande parte dos elementos relevantes da realidade complexa, mas que também contemple o erro e o aprendizado (e, portanto, a construção de sentido).

Enfim, tais formas de pensar não eliminam a importância e a inevitabilidade da intuição no processo de tomada de decisão. Entretanto, os elementos analíticos e objetivos trazem mais confiabilidade às escolhas por permitirem, quando possível, a contestação da intuição pela razão, bem como que a intuição

seja realmente dedicada à incerteza necessária, ou seja, à parte do problema que efetivamente não possa ser criticada pelos dados e pela análise.



**MARCOS
PAULO
VALADARES
DE OLIVEIRA**



É professor Associado do Departamento de Administração da UFES, pesquisador e coordenador do núcleo de pesquisas em Tecnologias e Processos Organizacionais – TecPRO, doutor em Administração pela UFMG.



**RENATA
BARCELOS**



É professora Associada da Fundação Dom Cabral e doutora em Administração pela UFMG.