

Boas decisões, bons resultados

Você se julga um bom decisor? O que é uma boa decisão?

Autores*: Marcos Avó
Ricardo Altmann

Na dinâmica atual dos negócios, um grande desafio, em nível estratégico, consiste em criar uma sequência contínua de vantagens competitivas temporárias. A habilidade, portanto, de tomar decisões estratégicas frequentes, de boa qualidade, é uma competência fundamental para os executivos. A tomada de decisão, uma competência e atividade central no mundo da gestão, ocorre em diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações, devendo ser tema de interesse de todos os profissionais.

Em meados do século passado, um executivo norte-americano aposentado do setor de telefonia (Chester Barnard) “importou” a expressão “tomada de decisão” (*decision making*) do contexto da administração pública para o mundo dos negócios. Nascia ali um termo que ganharia crescente atenção de executivos e pesquisadores de relevo, tais como James March, Herbert Simon e Henry Mintzberg (ver artigo da *Harvard Business Review* de janeiro de 2006). O termo em si alia a noção de finalização das deliberações com o início da ação, enquadrando-se, assim, de forma oportuna no mundo dos negócios.

Ao longo do tempo, desenvolveu-se uma área de pesquisa em torno da Teoria da Decisão, que definiu conceitos e marcos teóricos e tem fundamentado vasta aplicação prática no mundo dos negócios. Trata-se de área multidisciplinar, que dialoga com diversas

outras esferas de conhecimento, tais como: Administração de Empresas, Matemática Aplicada, Pesquisa Operacional, Psicologia Cognitiva, Economia, Finanças e Engenharia de Sistemas. Um bom exemplo que ilustra essa multidisciplinaridade é a ótica da Psicologia Cognitiva, a partir da qual tem se desenvolvido ampla pesquisa acerca da capacidade de julgamento dos decisores sob incerteza, do uso de heurísticas (regras simplificadoras) e dos vieses (desvios) na tomada de decisão. O pesquisador Daniel Kahneman recebeu, inclusive, o prêmio Nobel de Economia em 2002 pelos trabalhos que desenvolveu na área (grande parte juntamente ao pesquisador Amos Tversky, já falecido quando da premiação).

Um tema de grande interesse são as etapas de um processo para a tomada de decisão. Uma classificação usual, mas não única, é organizar um processo dessa natureza nas seguintes grandes etapas: *Estruturação do Problema, Geração de Alternativas, Avaliação, Decisão e Implementação*. Na prática, existe grande dinamismo no ambiente de negócios e na interação entre os *stakeholders* envolvidos no processo – navegar nessas etapas, com idas e vindas na medida do necessário, representa um desafio para o decisor. Em torno desse processo, foram desenvolvidas diversas ferramentas (como Diagrama de Influência, Árvore de Decisão e Tabela

de Estratégia), bem como *softwares* (DPL, Expert Choice e M-Macbeth, só para citar alguns), que podem ser úteis, desde que pensados caso a caso e aplicados na medida certa.

Os chamados elementos da tomada de decisão também devem ser utilizados e analisados de modo coerente – e coordenado – ao longo de um processo decisório. Novamente existem distintas classificações quanto aos elementos mais relevantes para o decisor. Como exemplo vale citar a classificação feita por Hammond, Keeney e Raiffa (2004), segundo a qual a decisão se compõe dos seguintes elementos: problema; objetivos; alternativas; consequências; trocas (ou *trade offs*); incertezas; tolerância a riscos e decisões interligadas.

Na série de artigos que temos escrito na revista *O Papel* nas últimas edições, apresentamos informações, opiniões e reflexões sobre o setor de papel e celulose, seu estágio de desenvolvimento atual e perspectivas. Não julgamos necessário retomar esses pontos, até porque a maioria dos leitores tem bastante informação sobre a pujança do setor no País, a dinâmica de mudanças recentes e perspectivas, além do contexto *multistakeholder* setorial (com grande quantidade de *players* envolvidos). Por outro lado, esse ambiente parece-nos extremamente favorável para a reflexão em torno da tomada de decisão. Julgamos que os conceitos e as ferramentas dessa

*Referências dos Autores:

Lunica Consultoria - e-mails: marcos@lunica.com.br e ricardo@lunica.com.br

área são de grande valia para os profissionais que atuam no setor.

A título de ilustração, pensemos em uma série de decisões que ocorreram em diferentes condições e contextos no setor recentemente, entre as quais de fusão e aquisição, de expansão de capacidade, de priorização e alocação de recursos (por exemplo, na elaboração de orçamentos), de foco x diversificação, de internacionalização e de modelos de governança corporativa. Para todos esses casos existe literatura na área da Teoria da Decisão a dar suporte aos processos decisórios mais relacionados. Em todos esses exemplos, a reflexão acerca do processo decisório, de suas etapas e dos elementos, sob diferentes óticas, pode trazer ganhos significativos para os decisores.

Vale salientar que o processo e o ferramental a serem adotados dependem muito do tipo de decisão em questão (por exemplo, trata-se de uma decisão estratégica ou operacional?), das organizações e decisores envolvidos (empresa grande ou pequena? Decisões restritas à alta cúpula ou compartilhadas?) e de características específicas de cada situação. Escolhemos deliberadamente nos exemplos anteriores decisões de caráter mais estratégico, mas as de outras naturezas também contam com o suporte do ferramental da Teoria da Decisão. Adicionalmente, é relevante esclarecer que cada decisor apresenta estilos distintos (sem que um seja, *a priori*, melhor que o outro) e que a ex-

periência e o conhecimento tácito são valorizados pela Teoria da Decisão. Um dos constantes desafios no processo é conciliar harmonicamente a capacidade de julgamento e o conhecimento tácito com análises racionais. Acrescente-se a isso a importância de acessar e analisar informações na medida adequada em cada caso, uma vez que obtê-las e organizá-las sempre tem custo.

Voltemos à nossa pergunta original: afinal de contas, o que é uma boa decisão? “É aquela que leva a bons resultados” – eis a resposta (pronta) muitas vezes ouvida para essa indagação. Definitivamente, os decisores devem buscar e, também, esperar que suas decisões tragam bons resultados. Não há nada de errado nisso; pelo contrário, é desejável que o anseio por “acertar” permaneça e seja valorizado. Entretanto, na prática, há incertezas (situações cujos resultados fogem ao controle dos decisores) no contexto da decisão e no processo decisório que não permitem garantir os bons resultados.

Sob a ótica da Teoria da Decisão e de acordo com diferentes autores (Clemen; Reilly, 2001; Hammond; Keeney; Raiffa, 2004), a qualidade da decisão pode ser aferida a partir de qual é e como é conduzido o processo pelo qual é construída. A relação entre o processo de tomada de decisão e os resultados obtidos é probabilística, ou seja, um processo decisório de boa qualidade implicaria uma maior chance de bons resultados. Dadas as

incertezas associadas à tomada de decisão, o mais importante para o decisor é garantir a qualidade do processo empregado – é o que está em sua alçada, é sobre aquilo no qual ele pode interferir. Em outras palavras, para a Teoria da Decisão, uma decisão de boa qualidade é aquela cujo processo decisório tem o problema bem definido, alternativas criativas, robustas e viáveis, objetivos claramente identificados e discutidos, informações relevantes e confiáveis e no qual o raciocínio lógico é empregado apropriadamente (adaptado de Matheson; Matheson, 1998). No *box*, publicado na página 38, há uma série de dicas práticas para a tomada de decisões de qualidade.

Pode parecer simples, mas, na prática, não é! A realidade exige conhecimento e experiência em medidas que variam caso a caso. Porém, o fato é que a tomada de decisão é uma competência que pode e deve ser treinada. Vivência e treinamento *on the job* são absolutamente relevantes para os decisores, mas podem ser complementados por um corpo de conhecimentos da área, que inclui conceitos, ferramentas e teoria derivada da aplicação prática.

Nesse artigo visamos chamar a atenção da comunidade que atua no setor de papel e celulose sobre essa interessante área de conhecimento. Tomar contato e aumentar os conhecimentos sobre o assunto traz benefícios tanto para os indivíduos como para as organizações. ➔

BIBLIOGRAFIA:

- BUCHANAN, L.; O’CONNELLH, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- CLEMEN, R. T.; REILLY, T. **Making hard decision: with decision tools**. 2. ed. Pacific Grove: Duxbury, 2001.
- HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MATHESON, D.; MATHESON, J. **The smart organization: creating value through strategic R&D**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

16 DICAS PARA APRIMORAR A TOMADA DE DECISÃO

Pensando no leitor que esteja menos afeito ao conhecimento formalizado da área, apresentamos, a seguir, 16 dicas simples e práticas que visam auxiliar a todos na tomada de decisão. Tais dicas devem ser encaradas como uma espécie de *check-list* de apoio, e não como regra/fórmula pronta (ou mágica!) e acabada. Também não se trata de uma lista exaustiva.

Vamos às dicas:

1. Reflita previamente sobre o tipo do problema e quais os impactos potenciais das decisões a serem tomadas.
2. Procure definir bem o escopo (ou enquadramento) do problema, observando-o sob diferentes óticas.
 - Qual a pergunta-chave que define o problema?
 - Quais os limites do problema? Quem são os decisores? Quem são os *stakeholders* envolvidos? Que restrições existem?
3. Principalmente em decisões de caráter mais estratégico, procure olhar para a frente (e pensar em médio/longo prazo). Não se amarre pelas regras e pela realidade do passado.
4. Reflita e explore os objetivos que deseja atingir e como pretende mensurá-los.
 - Um erro comum é menosprezar a definição de objetivos, considerando que já são dados *a priori*. Uma boa exploração de objetivos pode ser reveladora.
5. Gere um número pelo menos razoável de alternativas.
 - Tenha a mente aberta no momento de gerar alternativas.
 - Não avalie antes de gerar as alternativas.
 - Relaxe restrições buscando novas alternativas (se eu tivesse recursos ilimitados, o que faria?). Não se limite pelo *status quo*.
 - Observe o problema sob diferentes óticas.
 - Gere suas próprias alternativas e só depois busque apoio de especialistas.
 - Deixe tempo para seu subconsciente.
6. Considere sempre a visão de outros *stakeholders* sobre o problema e como suas decisões causam impacto sobre eles.
 - Comece listando os *stakeholders* envolvidos no caso.
7. Dê o tempo adequado para o amadurecimento da tomada de decisão.
 - Não force a tomada de decisão. Entretanto, tenha sempre em mente que *timing* é fundamental.
8. “Não jogue as incertezas para baixo do tapete”.
 - Identifique-as e tente modelá-las (quais as consequências possíveis para cada uma delas?). Mesmo que não consiga lidar por completo com elas, o mero exercício de listá-las já será útil.
 - Pense na gestão futura dos riscos, preparando planos de contingência e investindo em medidas de monitoramento e mitigação.
9. Avalie as suas alternativas, remetendo aos objetivos.
 - Quais contribuem mais para cada objetivo?
 - Concilie, de forma lógica, aspectos qualitativos e quantitativos na avaliação.
10. Quando necessário, procure, na etapa de avaliação, considerar as incertezas na modelagem financeira.
 - Existem técnicas para tanto, desde o uso de Árvores de Decisão até técnicas de Opções Reais (*Real Options*). Análise de sensibilidade pode ser associada a essas técnicas criando um “molho” especial para as avaliações.
11. Tenha preocupação com a qualidade de informações ao longo do processo.
 - De início, liste as informações desejadas e disponíveis. Identifique lacunas de informações e reflita sobre a melhor forma de supri-las.
 - Julgue a confiabilidade das informações e, para aquelas relevantes, faça *cross-check*.
12. Fique atento para os principais vieses cognitivos ao longo do processo, como a ancoragem.
13. Em decisões importantes, registre a lógica adotada, o processo e o porquê das decisões. Essa disciplina será de grande valia para verificação futura e aprendizagem.
 - Avaliar a *posteriori* (*ex-post*) uma decisão tomada anteriormente (*ex-ante*) é um processo bastante complicado e no qual se costuma simplificar a situação que os decisores vivenciaram no passado.
14. Tenha preocupação em conectar a tomada de decisão com o processo de implementação, para que se tenha o efeito esperado.
 - Experiências anteriores de sucesso e fracasso na implementação podem ser de grande valia para tanto.
15. Preocupe-se em pensar no processo de tomada de decisão (e não só no conteúdo) e reflita sobre as principais etapas do processo decisório.
 - Em qual etapa estamos? As principais etapas foram exploradas na medida adequada?
 - Planeje o processo de início e acompanhe-o ao longo do tempo.
16. Preocupe-se com o tema “tomada de decisão”. Reflita sobre os processos dos quais você participa, nas decisões que você toma e que são tomadas ao seu redor. Se possível, busque contato com a literatura sobre o tema.

