

Preconceitos sobre o processo decisório

Agrícola Bethlem

Professor da COPPEAD-UFRJ –
Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa
em Administração.

O ÓTIMO E O ACEITÁVEL

A tendência de um grande número de pessoas é querer fazer coisas da melhor forma possível, procurando chegar ao ótimo. Na realidade, o que mais comumente conseguem fazer é apenas o aceitável. Isto quer dizer que a decisão tomada é a mais próxima que se consegue das nossas expectativas (ou do nosso grupo), ou o mais próximo possível daquilo que o subordinado aceita sem muita resistência, chamado por Barnard de “zona de indiferença”.

São poucos os problemas otimizáveis, mesmo os passíveis de tratamento pelas técnicas de *Management Science*. Há alguns exemplos desses problemas resolvidos por nós e outros em que acreditamos ter encontrado a solução ótima, descobrindo depois, pelo refinamento dos instrumentos de medida e das técnicas utilizadas, que a solução não era a ótima e sim próxima.

Por exemplo: as abelhas guardam o seu alimento, o mel, em alvéolos de cera que elas constroem. Esses alvéolos são de secção hexagonal, dividida em três losangos. Os matemáticos do século XIX resolveram fazer um exame dos alvéolos e da divisão do hexágono em losangos. Concluíram que para obter o maior volume de armazenamento, a construção ótima é realmente o prisma hexagonal, pois nela se gasta menos cera para o mesmo volume de armazenamento do que com qualquer outra forma geométrica que se conheça. Quanto à divisão dos hexágonos em losangos, chegaram à conclusão que as abelhas teriam errado na divisão do ângulo central em dois minutos de grau.

Anos mais tarde, já no século XX, outro matemático determinou que as abelhas estavam certas (Melo Souza, 1939). Então, no século XIX, as abelhas eram muito mais precisas do que a ciência humana da época.

Estas e outras habilidades superdesenvolvidas existem em seres que são extremamente pouco desenvolvidos para outras coisas. Isto permite que os seres humanos, mesmo medindo pior, vivam às custas das abelhas. É mesmo possível que essa habilidade ótima de resolver talvez seja mais de abelha do que de ser humano. Há muito pouca coisa que sabemos resolver de forma ótima. Talvez o ótimo seja obtido por milhões de anos de aperfeiçoamento, mesmo por in-

teligências rudimentares. É possível que as abelhas, para chegar à solução ótima, tenham levado um milhão de anos. Nos meados do século XX, com o aperfeiçoamento dos aparelhos de observação (microscópios eletrônicos e outros) e de medida, será possível determinar se as abelhas estão erradas em níveis de medida que elas provavelmente não atingem.

DEFINIÇÃO E SOLUÇÃO

Aprendemos, no colégio, que definindo o problema o resolveremos facilmente. Há vários filósofos responsáveis pela frase “um problema bem equacionado é meio resolvido”. Diversos autores, do americano Dewey ao alemão Kant, escreveram isto de maneiras diferentes, mas a idéia central é a mesma. Contudo, há um número elevado de problemas que se resolve sem definir, e outros tantos que se define sem que se consiga resolver.

Há problemas que não conseguimos resolver porque enquanto o resolvemos surgem outros associados a ele. Nestas situações não se pára nunca de trabalhar, é como se existisse um problema contínuo.

Exemplo: seu filho, de repente, tem uma febre alta, você fica nervoso, sua mulher fica nervosa. Não é mais um problema, são vários. O médico examina a criança e diz: “seu filho está com ‘virose atípica’, dê a ele muito líquido, repouso etc.”

O que quer dizer virose? Virose é uma infecção provocada por microorganismos, não se sabe bem se vegetais ou animais, dos quais existem algumas centenas (ou milhares) de espécies e só recentemente se conseguiu fotografar (ao microscópio eletrônico) alguns como os de catapora, sarampo, varíola. Sobre todos os outros vírus se sabe muito pouco. Portanto, o que o médico disse equivale ao seguinte: “seu filho está com uma coisa que parece uma infecção, que pode ser causada por um microorganismo, sobre o qual eu nada sei ou quase nada”. Como ela é atípica, além do médico não saber o que é, essa virose é evidentemente diferente de todas as outras que ele já viu e também não sabia o que eram.

No dia seguinte ninguém sabe o que houve, mas a febre passou e todos ficaram felizes, com os problemas resolvidos. O médico usou um nome bonito para sua ignorância e o princípio da caixa preta com sucesso.

Sua esposa continua nervosa e irritada. Você desconhece o problema. Então, se lembra que está sendo visitado por sua mãe. No momento em que você definiu o problema, está tudo resolvido, você chega para sua mulher e diz: "mamãe ficará só até amanhã". De repente, sua esposa começa a cantar. . . Neste caso, a definição do problema ou a descoberta de sua causa, resolveu-o.

Como você resolve um problema? Definimos um problema como algo que impede de se atingir um objetivo. Na maior parte das vezes, contudo, não há só um obstáculo entre você e seu objetivo, como também não há um só objetivo.

Como definir o problema de uma empresa que não está conseguindo boa rentabilidade e maior penetração no mercado, dois de seus principais objetivos? Há muitos problemas misturados. Você tem que separá-los. Para isso, comece a analisá-los, tentando estabelecer prioridades.

Enquanto você está detectando e identificando os problemas, a situação pode mudar. Este é outro problema. Vivemos dentro de um fluxo de tempo que, infelizmente, não pode ser interrompido nem revertido. Seria ótimo se pudéssemos interrompê-lo por dois ou três minutos para pensar melhor no que vamos dizer agora, ou um ou dois dias, para atualizar a contabilidade, mas o tempo não pára. Você examina uma situação que muda constantemente. O processo de planejamento é assim: você planeja sobre dados que se alteram e deixam de ser válidos. Por isso, é muito difícil planejar e viver.

A única coisa certa é a incerteza.

CRIAÇÃO DE ALTERNATIVAS

Todos nós, que estamos envolvidos com o processo decisório na empresa, temos uma "massa" enorme de aprendizagem. Fomos treinados no ensino formal, até a universidade, nos cursos extras e pela vida, aprendizado vital, que é o mais importante. Infelizmente, podemos dizer que todo esse treinamento foi dedicado a nos ensinar a escolher entre alternativas já formuladas. Numa das decisões mais importantes da nossa vida, resolvemos que carreira vamos seguir. Em geral, não se cria uma carreira, vai-se para uma que já existe. Escolhe-se uma escola e um automóvel que já existem, e assim por diante. A vida inteira é um treinamento para tomadas de decisão que são escolhas entre coisas e alternativas existentes, criadas por outros.

Quase nunca somos treinados para gerar alternativas. O lamentável é que nascemos com aptidão para desenvolver essa habilidade. A criança cria alternativas, as mais absurdas, mas cria. Assisti várias vezes meus filhos fazendo a mesma coisa: o carrinho vem sendo puxado e surge um obstáculo ou impedimento. Imediatamente o carrinho é apanhado, levanta vôo e acaba o problema. Para as crianças tudo voa, por isso é tão fácil aceitar o "super-homem".

Nós perdemos, por causa da educação que recebemos, grande parte dessa criatividade. Alguns não a perdem totalmente e continuam capazes de criar o impossível. Às vezes, pela "bolação do impossível", se chega a uma formulação tecnológica possível.

Quando era menino, na década de 30, aprendi que o átomo era indivisível. O próprio nome, "a" de negação, e "tomos" de divisão, significa indivisível. O que quer dizer isto? Que um professor, com sapiência adquirida de outro professor mais sábio do que ele, estava dizendo para mim, pobre inocente, uma mentira, me conduzindo por caminhos errados. Assim como ele, todos os professores de Química da época ensinavam quase tudo errado porque não sabiam quase nada de Química e, o que era mais grave, estavam certos e seguros que sabiam.

A Química teve grande impulso nos últimos 20 anos, é hoje uma ciência completamente diferente. O átomo não só não é mais "átomo" (indivisível), como já foram criadas partículas em laboratórios que não existem naturalmente e têm uma vida, por exemplo, de 10 microns segundos. Não existem na natureza como a percebemos e nós a criamos.

A necessidade de criar alternativas é muito importante porque nem sempre soluções antigas aplicadas em outro contexto servem para resolver o problema. Um exemplo: temos falta de fontes de energia. Nosso petróleo é insuficiente, nosso carvão não é de alta qualidade. Poderíamos usar lenha, mas o Brasil não é um país temperado, por isso sua madeira não é fácil de explorar. A madeira que existe nas florestas tropicais é variada, não tem as características das florestas dos países temperados, muitas vezes formadas de quilômetros de coníferas, todas iguazinhas, prontas para serem transformadas em madeira molinha, facilmente utilizável. Aqui temos, na mistura, madeiras duríssimas e de alto preço. Se ignorássemos o seu preço e quiséssemos usá-las, inutilizariamos as serras durante o corte.

Temos, pelo fato de vivermos em um país tropical, muito sol, ventos e chuvas torrenciais. Todas as alternativas de utilização dessas fontes são tecnicamente viáveis, apesar de ainda não economicamente. O Brasil teria, portanto, que desenvolver outras alternativas.

Desenvolvemos uma que transforma sol e chuva em cana e a cana em álcool, que é transformado em energia. É o Pró-álcool. Esse realmente foi um processo criativo, de geração alternativa. Infelizmente, exemplos como esse têm sido raros em nossa história. O Brasil não tem sido um país com o hábito de gerar alternativas. Dentro de nosso desenvolvimento econômico, o nosso "modelo principal" foi o de "substituição de importação" e "importação de tecnologia".

Já os americanos parecem ser mais criativos do que o resto do mundo. Nos EUA houve uma incrível fluxo de inovação tecnológica e, sobretudo, organizacional. A principal razão provavelmente foi a grande preocupação americana em levar o produto a ser consumido a milhões de pessoas e não apenas a alguns privilegiados. Essa é a verdadeira inovação americana, decorrência de uma ideologia de que naquele país todo mundo é igual e portanto, todos podem ter os melhores produtos. Na Europa, pessoas de alto nível podem ter coisas de alto nível; se não são, não podem. Até hoje, apesar da semelhança de renda *per capita*, o padrão de vida do fazendeiro ou do operário americano é superior ao do operário ou do fazendeiro europeu (estamos falando do fazendeiro que trabalha sua terra, não o proprietário de fazenda, diletante, em extinção). A causa talvez não seja a citada, deve haver dezenas de explicações, mas deveríamos pensar sobre ela. O Brasil não está ocupado ainda; 50% do Brasil, a Amazônia Legal, tem uma "ocupação política" e não uma ocupação como a americana, produtiva, com o fazendeiro tirando do solo o que ele pode dar. Devemos

gerar alternativas brasileiras para os nossos problemas, não escolhendo das prontas, a mais fácil de ser implantada.

DECIDIR DECIDIR

Há várias instâncias de decisão como existem várias instâncias de planejamento.

Vamos supor que alguém tivesse uma idéia: "vou introduzir o álcool como combustível de automóvel". O que seria necessário para transformar esta idéia em ação? Primeiro, produzir um plano de como conseguir apoio de um órgão governamental (no Brasil pelo menos) que pudesse ajudar. Depois, seria necessário elaborar um plano para atrair outras pessoas que auxiliassem a transformar o plano em um projeto de empreendimento. Este projeto iria con-

ter, por sua vez, planos de construir uma refinaria, de ampliar a plantação de cana, ou de mandioca e planos de como processar mandioca, (o que não vem sendo feito até agora). Para construir a ou as refinarias precisaríamos de um plano e de um projeto de arquitetura e dos planos: industrial, de armazenagem, de instrução e treinamento, financeiro, de comercialização e distribuição e assim por diante. Então, entre o plano de venda das idéias "pró-álcool" e o plano de distribuição do álcool já pronto e disponível, haveria planos dos planos.

Da mesma forma, no processo decisório há várias instâncias. A primeira decisão que se toma é a decisão de decidir. A indecisão de quem não decidiu porque não consegue decidir se decide ou não, é diferente da indecisão entre agir ou não agir. Temos que tomar cuidado para não embaralhar as instâncias de planejamento e de decisão.