

Uma breve história de tomada de decisão

Leigh Buchanan e Andrew O'Connell

O homem está sempre buscando novas ferramentas e novos modos de pensar para ajudá-lo a decidir. Da interpretação das vísceras de animais à inteligência artificial, o caminho percorrido é longo e inusitado

Em meados do século passado, Chester Barnard, executivo aposentado do setor de telefonia e autor de *As Funções do Executivo*, inseriu a expressão "tomada de decisão", típica do vocabulário da gestão pública, no mundo dos negócios. Ali, ela passou a substituir descrições mais limitadas como "alocação de recursos" e "definição de políticas".

A chegada desta expressão mudou o modo como o administrador via aquilo que fazia e gerou uma nova firmeza no agir, um desejo de conclusão, diz William Starbuck, professor residente da Charles H. Lundquist College of Business, da University of Oregon. "Definição de políticas pode ser algo interminável, e sempre vai haver recursos a alocar", explica. "Já 'decisão' implica o fim das deliberações e o início da ação."

Barnard e outros teóricos depois dele, como James March, Herbert Simon e Henry Mintzberg, lançaram as bases do estudo da tomada de decisão na administração. Mas o processo decisório em empresas é só uma pequena onda numa corrente de pensamento nascida num tempo em que o homem, diante da incerteza, buscava orientação nos astros. Saber quem toma decisões, e de que modo, é o que deu forma a sistemas de governo, justiça e ordem social mundo afora. "A vida é a soma de todas as suas escolhas", dizia Albert Camus. Se extrapolarmos, a história equivale à soma das escolhas de toda a humanidade.

O estudo da tomada de decisão é, portanto, uma mescla de várias disciplinas do saber, como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciências políticas. A filosofia reflete sobre o que uma decisão revela sobre nosso eu e nossos valores. A história dissecou a decisão tomada por líderes em momentos críticos. Já o estudo do risco e do comportamento organizacional nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados. E, embora uma boa decisão não garanta um bom resultado, tal pragmatismo em geral compensa. A crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos melhoraram, em muitas situações, a tomada de decisão.

Apesar disso, a história da estratégia decisória não é a de puro progresso rumo a um perfeito racionalismo. Ao longo do tempo, tivemos inevitavelmente de aceitar limitações - tanto contextuais como psicológicas -

à nossa capacidade de tomar a decisão ideal. Segundo Simon, circunstâncias complexas, tempo restrito e poder mental de computação inadequado reduzem o tomador de decisão a um estado de "racionalidade limitada". Embora Simon sugira que o homem tomaria decisões economicamente racionais se pudesse reunir informações suficientes, Daniel Kahneman e Amos Tversky identificam fatores capazes de levar alguém a decisões contrárias a seu próprio interesse econômico mesmo quando ciente disso. António Damásio recorre ao estudo de indivíduos com lesões cerebrais para demonstrar que na ausência de emoção é impossível tomar qualquer decisão. Formulação errada de questões, conhecimento limitado, excesso de otimismo: a derrocada do homem racional de Descartes ameaça a confiança em nossas escolhas. Como última fortaleza empírica, teríamos apenas o avanço da tecnologia.

Diante da imperfeição do processo decisório, a teoria sempre buscou um jeito de atingir resultados que, se não ideais, fossem ao menos aceitáveis. Gerd Gigerenzer sugere que façamos da limitação de tempo e conhecimento uma virtude e dominemos os princípios da heurística, abordagem que chama de raciocínio "rápido e frugal". Amitai Etzioni propõe a "tomada de decisão humilde", um conjunto de táticas nada heróicas que inclui tentativas, postergação e proteção. Há quem decida, simplesmente, voltar ao passado. Em abril do ano passado, um fabricante japonês de televisores entregou uma coleção de arte avaliada em US\$ 20 milhões à casa de leilões Christie's, que bateu a arqui-rival Sotheby's numa disputada rodada de pedra, papel e tesoura, jogo que para alguns remonta aos tempos da dinastia Ming na China.

Nesta edição especial sobre a tomada de decisão, nosso foco, como sempre, é desbravar um novo chão. Veja a seguir uma amostra das bases desse vasto terreno.

Qual a chance?

O risco é parte **INDISSOLÚVEL** de qualquer decisão. Na maioria das escolhas que alguém faz diariamente, esse risco é pequeno. Já numa empresa, as implicações (tanto positivas como negativas) podem ser enormes. Até a banalizada situação "em que todos ganham" (coisa rara, aliás) traz custos de oportunidade, na forma de caminhos não tomados.

Para tomar uma boa decisão a empresa deve calcular e administrar o risco que acompanha a decisão. Hoje, há um sem-fim de ferramentas sofisticadas para ajudá-la. Se voltarmos alguns séculos, porém, veremos que o instrumental para a gestão de risco consistia apenas de fé, esperança e palpite. É que o risco é um jogo matemático, e até o século 17 a tarimba do homem na área deixava a desejar.

Os primeiros sistemas numéricos eram, em sua maioria, difíceis de usar (quem já tentou multiplicar XXIII por VI sabe disso). O sistema indo-arábico

(que, radical, incluía o zero) simplificou o cálculo e levou filósofos a investigar a natureza dos números. A evolução a partir dessas primeiras experiências com a base 10 é magistralmente narrada por Peter Bernstein em *Desafio aos Deuses: a Fascinante História do Risco*.

O relato de Bernstein começa nos dias sombrios nos quais o homem julgava não ter controle nenhum sobre os fatos e buscava sacerdotes e oráculos para auscultar o que as forças superiores lhe haviam reservado. Dali, avança rapidamente para o novo interesse na matemática e na medição, motivado em parte pelo crescimento do comércio. Na Renascença, cientistas e matemáticos como Girolamo Cardano refletiram sobre a questão da probabilidade e criaram problemas a partir de jogos de azar.

Em 1494, o monge franciscano peripatético Luca Pacioli propôs o "problema dos pontos" - como dividir o prêmio num jogo encerrado antes do fim? Cerca de 150 anos depois, os matemáticos franceses Blaise Pascal e Pierre de Fermat acharam uma saída para determinar a probabilidade de cada resultado possível de um jogo simples (o balla, que já fascinara Pacioli).

Mas foi só no século seguinte, quando o acadêmico suíço Daniel Bernoulli passou a estudar eventos aleatórios, que a base científica para a gestão de risco tomou forma. Bernoulli (autor também do amplo conceito de capital humano) não se concentrou nos eventos em si, mas nos seres humanos que desejam ou temem certos resultados em maior ou menor grau. Sua meta, escreveu, era criar instrumentos matemáticos que permitissem a qualquer um "estimar suas chances em qualquer empreitada de risco à luz de [suas] circunstâncias financeiras específicas". Ou seja, dada a probabilidade de um determinado desfecho, quanto a pessoa estaria disposta a apostar?

No século 19 outras disciplinas científicas atraíram a atenção de estudiosos do risco. Carl Friedrich Gauss aplicou seus estudos geodésicos e astronômicos à curva em sino da distribuição normal. De uma curiosidade insaciável, Francis Galton formulou o conceito de regressão à média ao estudar várias gerações de ervilhas (mais tarde aplicando o princípio ao homem e observando que poucos filhos - e muito menos netos - de figuras eminentes também adquiriram eminência).


Mas foi só depois da 1ª Guerra Mundial que o risco ganhou destaque na análise econômica. Em 1921 Frank Knight fez a distinção entre o risco (quando a probabilidade de um dado resultado pode ser calculada [ou é conhecida]) e a incerteza (quando a probabilidade não pode ser determinada [ou é desconhecida]). Tal tese tornava o ramo dos seguros atraente, e o espírito empreendedor, nas palavras de Knight, "trágico". Cerca de duas décadas depois, John von Neumann e Oskar Morgenstern lançaram as bases da teoria dos jogos, que aborda situações nas quais a

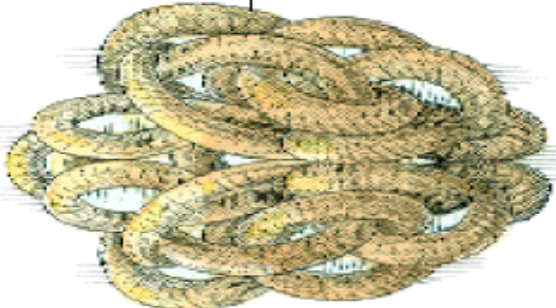

decisão de alguém é influenciada por decisões desconhecidas de "variáveis vivas" (ou seja, outras pessoas).


Hoje, naturalmente, toda empresa tenta saber o máximo que seja humana e tecnologicamente possível. Para isso, usa técnicas modernas como derivativos, planejamento de cenários, projeção de negócios, opções reais. Mas, numa era na qual o caos tantas vezes triunfa sobre o controle, nem séculos de descobertas matemáticas dão conta do recado. A vida "é uma cilada para a lógica", declarou o escritor G.K. Chesterton. "Sua imprevisibilidade está sempre à espreita."

HISTÓRIA DA DECISÃO

Montamos a seguinte cronologia para lembrar ao leitor que a história da tomada de decisão é longa, rica e diversificada. Sabemos que ela é só uma pequena amostra de indivíduos, fatos, pesquisas e pensamentos que contribuíram para a noção que hoje temos do tema. Muitas datas são aproximadas.

Pré-história	Século 6 a.C.	Século 5 a.C.	Século 4 a.C.
Durante milênios o homem se guia pela interpretação de coisas como vísceras de animais, fumaça e sonhos para tomar decisões. Gerações e gerações de chineses seguem a sabedoria poética e as instruções de adivinhação do <i>I Ching</i> . Gregos consultam o ráculo de Delfos. Profetas e visionários de toda sorte predizem o futuro.	Lao-Tsé prega o princípio da "ação sem intenção", para que as coisas sigam seu curso natural. Confúcio explica que toda decisão deve ser influenciada pela benevolência, o ritual, a reciprocidade e a piedade filial.	Em Atenas, cidadãos do sexo masculino tomam decisões pelo voto, num dos primeiros exemplos de autogestão democrática. 	Platão diz que tudo o que é perceptível deriva de arquétipos eternos e é melhor apreendido pela alma do que pelos sentidos. Aristóteles prega uma visão empírica do conhecimento que valoriza a informação obtida por meio dos sentidos e do raciocínio dedutivo.

399 a.C.	333 a.C.	49 a.C.	Século 9
Numa das primeiras decisões por júri, 500 cidadãos de Atenas condenam Sócrates à morte. 	Alexandre, o Grande, corta com a espada o nó górdio, mostrando como um problema difícil pode ser resolvido com um golpe audaz.	Júlio César toma a irreversível decisão de cruzar o Rubicão; nasce ali uma bela metáfora da tomada de decisão. 	O sistema numérico indo-arábico, que inclui o zero, circula pelo império árabe, estimulando o crescimento da matemática.

Século 11	Século 14	Século 17	1602
Omar Khayyam usa o sistema numérico indo-arábico para criar uma linguagem de cálculo que abre caminho para o desenvolvimento da álgebra.	Um frade inglês propõe a "navalha de Occam", um princípio básico para cientistas e quem mais analise dados: computadas todas as evidências, a melhor de todas as teorias é a mais simples.	Dono de um estábulo, Thomas Hobson dá aos fregueses a "escolha de Hobson: levar o cavalo mais próximo da porta — ou nenhum.	Hamlet, diante do dilema talvez mais famoso da literatura ocidental, lança a questão: "Ser ou não ser?" 

Um encontro de mentes

No século 5 a.C. Atenas fundou a primeira, ainda que limitada, democracia da história. No século 17 os Quakers criaram um processo decisório que até hoje é sinônimo de eficiência, abertura e respeito. Desde 1945 a ONU tenta chegar à paz duradoura com a promoção da cooperação entre povos livres. Há algo de nobre na idéia de indivíduos reunindo sua sabedoria e refreando os respectivos egos para tomar decisões aceitáveis e justas para todos. No século passado, psicólogos, sociólogos, antropólogos e até biólogos (em estudos cujo alvo ia de mandris a abelhas) se empenharam para desvendar os segredos da eficaz atuação em grupo. A popularidade de equipes de alto desempenho, junto com novas tecnologias colaborativas que tornaram "virtualmente" impossível para qualquer homem ser uma ilha, veio reforçar esse ideal coletivo.

O estudo científico de grupos nasceu por volta de 1890, no campo então florescente da psicologia social. Em 1918, Mary Parker Follett defendeu com ardor o valor do conflito na busca de soluções integradas na obra *The New State: Group Organization - The Solution of Popular Government*. Logo depois da 2ª Guerra Mundial houve uma virada na compreensão da dinâmica de grupo - gerada, curiosamente, pela campanha do governo americano para promover o consumo de miúdos de animais. Convocado a ajudar, o psicólogo Kurt Lewin descobriu que era maior a probabilidade de que alguém alterasse os hábitos alimentares se discutisse o tema com outros do que se ouvisse palestras sobre nutrição. Sua influente teoria do campo rezava que os atos do indivíduo são fruto, em parte, do contexto social, e que até mesmo membros de um grupo com perspectivas altamente distintas agirão em conjunto para atingir um objetivo comum.

Nas décadas seguintes o conhecimento sobre a dinâmica de grupo e sobre o cultivo de equipes evoluiu rapidamente. Victor Vroom e Philip Yetton estabeleceram as circunstâncias nas quais a tomada de decisão em grupo é apropriada. R. Meredith Belbin definiu os componentes exigidos para uma equipe de sucesso. Howard Raiffa explicou como o grupo explora a "ajuda externa" na forma de mediadores e facilitadores. E Peter Drucker sugeriu que a decisão mais importante talvez não seja aquela tomada pela equipe em si, mas pela diretoria ao resolver que tipo de equipe adotar.

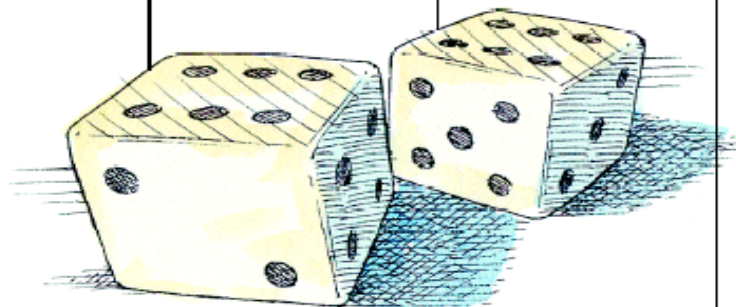
Enquanto isso, estudos e acontecimentos revelavam o lado negativo da tomada de decisão coletiva. Uma decisão ruim - que um conselho, um grupo de desenvolvimento de produto ou uma equipe gestora podem tomar - muitas vezes nasce da falta da combinação adequada de elementos e de questionamento.

Consenso é algo bom, exceto se atingido com muita facilidade. Nesse caso, torna-se suspeito. Em 1972 Irving Janis cunhou o termo "groupthink", ou pensamento grupal, para descrever "um modo de raciocínio adotado por indivíduos profundamente envolvidos num grupo coeso, quando o desejo de

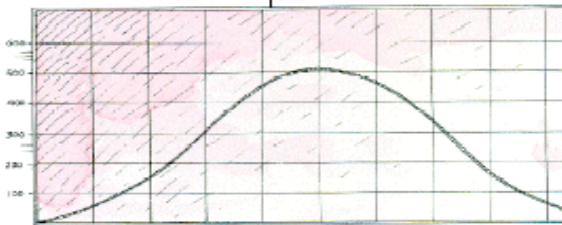
unanimidade supera a motivação a avaliar de modo realista rotas alternativas de ação". Em suas memórias, *A Thousand Days*, o ex-assessor de Kennedy Arthur Schlesinger faz uma autocrítica por não ter objetado durante o planejamento da invasão da Baía dos Porcos: "Minha única explicação para não ter feito mais do que lançar umas poucas perguntas tímidas é que o impulso de soar um alerta sobre aquele absurdo simplesmente evaporava diante das circunstâncias da discussão."

Tudo indica que decisões surgidas da dinâmica de grupo exigem, antes de tudo, um grupo dinâmico. É como colocou sucintamente Clarence Darrow: "Pensar é divergir."

1620	1641	1654	1660
Francis Bacon afirma a superioridade do raciocínio indutivo na investigação científica.	René Descartes propõe que a razão é superior à experiência na obtenção do conhecimento e estabelece o arcabouço para o método científico.	Incentivados pela dúvida de um jogador profissional sobre o "problema dos pontos", Blaise Pascal e Pierre de Fermat formulam o conceito de cálculo de probabilidades para eventos aleatórios.	A aposta de Pascal na existência de Deus mostra que para o tomador de decisão as conseqüências do erro, e não a probabilidade de errar, podem ser de suma importância.



1738	Século 19	1880	1886
Daniel Bernoulli assenta as bases da ciência do risco ao examinar eventos aleatórios do ponto de vista de quanto um indivíduo deseja, ou teme, cada resultado possível.	Carl Friedrich Gauss estuda a curva do sino, antes descrita por Abraham de Moivre, e cria uma estrutura para a compreensão da ocorrência de eventos aleatórios.	Oliver Wendell Holmes, numa série de palestras mais tarde publicadas sob o título <i>The Common Law</i> , afirma que "a vida da lei não é a lógica, mas a experiência". Um juiz, diz, deve basear suas decisões não só nos estatutos da lei, mas no bom senso de membros (...) da comunidade.	Francis Galton descobre que, embora os valores num processo aleatório possam se afastar da média, sua tendência com o tempo é voltar a ela. Seu conceito de regressão à média vai influenciar a análise de investimentos e negócios.



1900	1907	1921	1938
Estudos de Sigmund Freud sobre o inconsciente sugerem que atos e decisões do indivíduo muitas vezes são influenciados por causas ocultas na mente.	O economista Irving Fisher apresenta o valor presente líquido como ferramenta de tomada de decisão, propondo o desconto do fluxo de caixa projetado a uma taxa que reflita o risco do investimento.	Frank Knight distingue o risco (no qual é possível saber a probabilidade de um resultado e, portanto, buscar proteção) da incerteza (quando é impossível saber a probabilidade de um desfecho).	Chester Barnard distingue a tomada de decisão pessoal da organizacional para explicar por que certos funcionários agem com o interesse da empresa, e não o próprio, em mente.



Máquinas pensantes

PROFISSIONAIS DA COMPUTAÇÃO CELEBRAM O Xerox Parc da década de 1970 como um éden tecnológico do qual brotaram alguns dos instrumentos indispensáveis da atualidade. Mas vitalidade e progresso comparáveis já eram evidentes duas décadas antes no Carnegie Institute of Technology (CIT), em Pittsburgh. Ali, um grupo de notáveis pesquisadores criou a base conceitual - e, em certos casos, a programação - para a tomada de decisão auxiliada pelo computador.

Herbert Simon, futuro Nobel, assim como Allen Newell, Harold Guetzkow, Richard M. Cyert e James March estavam entre os cientistas do CIT fascinados pelo comportamento organizacional e pelo funcionamento do cérebro humano. A pedra filosofal que promoveu a fusão alquímica das idéias desse grupo foi a computação eletrônica. Em meados da década de 1950 o transistor tinha menos de dez anos de idade - e a IBM só lançaria o revolucionário mainframe 360 em 1965. Mas cientistas já indagavam de que modo as novas ferramentas melhorariam a tomada de decisão pelo homem. O trabalho desses e de outros especialistas de Carnegie, junto com pesquisas de Marvin Minsky no MIT e de John McCarthy em Stanford, produziu os primeiros modelos informatizados da cognição humana - o embrião da inteligência artificial.

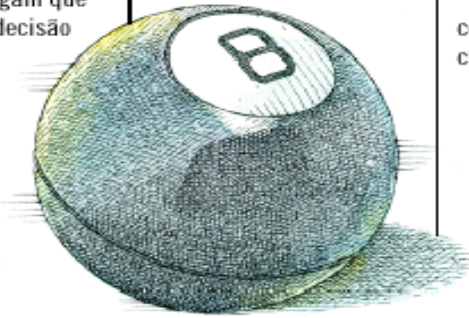
A inteligência artificial tinha como meta tanto ajudar a ciência a entender de que modo o cérebro toma decisões quanto melhorar o processo decisório de indivíduos na vida real. Sistemas de apoio à decisão, que começaram a surgir nas grandes empresas no final da década de 1960, serviam a esse último objetivo, visando especificamente às necessidades práticas de executivos. Numa das primeiras experiências com a tecnologia, administradores usaram o computador para coordenar o planejamento da produção de equipamentos para lavanderias, relata Daniel Power, editor do site

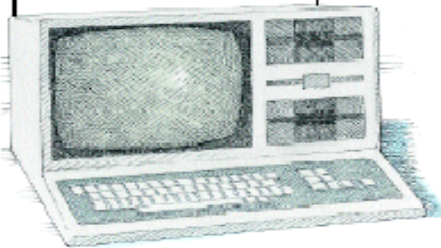

DSSResources.com. Nas décadas seguintes, gestores de diversos setores aplicaram a tecnologia a decisões sobre investimentos, preços, publicidade e logística, entre outras. Mas, embora melhorasse as decisões operacionais, a tecnologia seguia sendo mais burro de carga do que corcel de batalha. Até que em 1979 John Rockart publicou na HBR o artigo "Chief Executives Define Their Own Data Needs", propondo que os sistemas usados por dirigentes empresariais deveriam muni-los de dados sobre as principais coisas que a empresa deve fazer bem para triunfar. O artigo contribuiu para o surgimento de sistemas de informação especialmente voltados a aprimorar a tomada de decisão estratégica na cúpula da empresa. Em fins da década de 1980 um consultor do Gartner Group cunhou o termo "business intelligence" para descrever sistemas que ajudam tomadores de decisão organização afora a entender o universo da empresa. Ao mesmo tempo, uma preocupação crescente com riscos levou mais

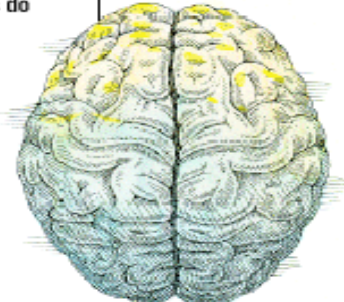
empresas a usar instrumentos complexos de simulação para avaliar vulnerabilidades e oportunidades.

Na década de 1990, a tomada de decisão com auxílio da tecnologia achou um novo cliente: o próprio consumidor. A internet, que no sonho de toda empresa traria um maior poder de venda, acabou dando ao consumidor mais poder para decidir de quem comprar. Segundo o portal de consumo BizRate, em fevereiro de 2005, 59% dos consumidores online visitaram sites de compilação de dados para comparar preços e características de distintos produtos antes da compra; 87% usaram a internet para avaliar os méritos de varejistas online, de operadores de catálogo e de lojas tradicionais.

Ao contrário de executivos às voltas com decisões estratégicas, o consumidor não precisa fazer aquilo que Herbert Simon chamou de "zilhões de cálculos" para decidir. Mesmo assim, esse novo poder de tomar a melhor decisão possível talvez seja o impacto mais significativo já exercido pela tecnologia sobre o sucesso - ou fracasso - empresarial.

1944	1946	1947	1948
<p>Num livro sobre a teoria dos jogos, John von Neumann e Oskar Morgenstern descrevem uma base matemática para a tomada de decisões econômicas: assim como a maioria dos teóricos até ali, julgam que o tomador de decisão é racional e coerente.</p>	<p>A Alabe Crafts Company, de Cincinnati, lança a Magic 8 Ball.</p> 	<p>Rejeitando a noção clássica de que quem toma decisões age com perfeita racionalidade, Herbert Simon diz que, devido ao custo de reunir informações, o executivo toma decisões com uma "racionalidade limitada", contentando-se com decisões "boas o bastante".</p>	<p>O projeto RAND (contração de "research and development") é separado de Douglas Aircraft e vira um centro de estudos sem fins lucrativos. Tomadores de decisão usam as análises do centro para elaborar políticas sobre educação, pobreza, crime, meio ambiente e segurança nacional.</p>

Década de 1950	1951	1952	Década de 1960
<p>Pesquisas realizadas no Carnegie Institute of Technology e no MIT vão levar ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão.</p> 	<p>Kenneth Arrow apresenta o teorema da impossibilidade, segundo o qual não há um conjunto de regras para a tomada de decisão social que preencha todos os requisitos da sociedade.</p>	<p>Harry Markowitz demonstra matematicamente como montar carteiras diversificadas de ações para obter retornos consistentes.</p> 	<p>Edmund Learned, C.Roland Christensen, Kenneth Andrews e outros desenvolvem o modelo de análise SWOT (vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, na sigla em inglês), para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas.</p>

1961	1965	1966	1968
<p>A expressão "catch-22", do romance de Joseph Heller, vira sinônimo, em inglês, do círculo ilógico da burocracia, que impede a boa tomada de decisão.</p>	<p>Empresas usam o System/360 da IBM para implementar sistemas de informação de gestão.</p> <p>Roger Wolcott Sperry inicia a publicação de estudos sobre a especialização funcional dos dois hemisférios do cérebro.</p> 	<p>Nasce a expressão "opção nuclear", ligada ao desenvolvimento de armas atômicas e mais tarde usada para descrever a escolha da rota de ação mais drástica.</p>	<p>Howard Raiffa explica, no livro <i>Decision Analysis</i>, muitas técnicas fundamentais, incluindo árvores de decisão e o valor esperado da informação de amostra (em contraste com a informação perfeita).</p>

Liderança visceral

"A primeira definição da palavra "gut" em qualquer dicionário da língua inglesa é "intestino", "tripa". Mas quando diz que seu estilo de liderança é "straight from the gut", Jack Welch não está pensando no aparelho digestivo. Welch trata a palavra como o amálgama de duas gírias da língua: "gut" (resposta emocional) e "guts" (firmeza, coragem).

Essa migração semântica das tripas do homem para um coração de leão ajuda a explicar o atual fascínio pela tomada de decisão visceral, intuitiva. O instinto parece em alta num país como os Estados Unidos - algo visível pela admiração do americano por empresários e bombeiros, pela popularidade de autores como Malcolm Gladwell e Gary Klein, pelo resultado das últimas duas eleições presidenciais. Pragmáticos se fiam em fatos. Heróis, no instinto. Como disse Alden Hayashi em "When to Trust Your Gut" (HBR February 2001): "A intuição é um dos muitos fatores que distinguem o homem do menino."

Quem usa o instinto para decidir é admirado mais pela mostra de coragem do que pela qualidade da decisão tomada. Uma decisão intuitiva é prova da confiança de quem a toma - característica impagável num líder. Decisões viscerais são tomadas em momentos de crise, quando não há tempo para pesar argumentos e calcular a probabilidade de cada desfecho. São tomadas em situações sem precedente e, portanto, carentes de dados objetivos. Chegam, até, a desafiar esses dados concretos, como ocorreu quando Howard Schultz, da Starbucks, contrariou o consenso e apostou que o americano pagaria US\$ 3 por um café. Ou quando Robert Lutz deixou que a emoção ditasse o investimento de US\$ 80 milhões da Chrysler num veículo robusto de US\$ 50 mil. Segundo George Soros, a dor nas costas já o alertou para oscilações no mercado acionário que renderam fortunas ao financista. São decisões que já nascem lendárias.

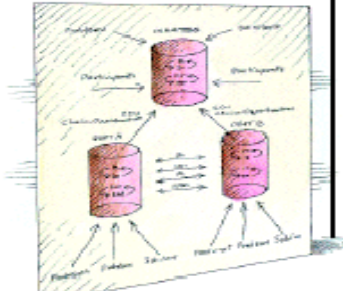
Um tomador de decisão tem bons motivos para preferir o instinto. Numa pesquisa com executivos feita por Jagdish Parikh quando aluno da Harvard Business School, os entrevistados disseram que usavam a intuição tanto quanto sua capacidade analítica, embora atribuíssem 80% dos sucessos ao instinto. Henry Mintzberg explica que o raciocínio estratégico pede criatividade e síntese - daí casar melhor com a intuição do que a análise. Além disso, o instinto é algo pessoal e intransferível, o que aumenta seu valor se for certo. Um leitor pode estudar cada palavra já escrita por Welch, Lutz ou Rudolph Giuliani. Mas não pode reproduzir as experiências, o padrão de raciocínio e os traços de personalidade na base das decisões mais notáveis desses líderes.


Embora poucos rechacem por completo o poder do instinto, não faltam ressalvas. Economistas comportamentais como Daniel Kahneman, Robert Shiller e Richard Thaler expuseram os mil erros naturais que nosso cérebro comete. Nos negócios, há exemplos igualmente convincentes. Michael


Eisner (Euro Disney), Fred Smith (ZapMail) e Soros (títulos russos) estão entre os vários empresários de destaque que já tiveram palpites errados, como aponta Eric Bonabeau no artigo "Não confie na sua intuição" (HBR Maio 2003).

É lógico que a dicotomia instinto e cérebro é em grande medida falsa. Poucos tomadores de decisão vão ignorar os fatos se tiverem acesso a eles. A maioria sabe que em certos momentos vai faltar informação, e que terá de apostar no instinto. Felizmente, o intelecto embasa tanto a intuição quanto a análise, e estudos mostram que a intuição em geral é bastante boa. E pode até ser treinada, como sugerem John Hammond, Ralph Keeney, Howard Raiffa e Max Bazerman, entre outros.

Em A Quinta Disciplina, Peter Senge condensa com elegância a abordagem holística: "Indivíduos com alto nível de domínio pessoal (...) evitam escolher entre a razão e a intuição, ou entre a cabeça e o coração, assim como não preferem caminhar com uma perna só ou ver com um olho só." Afinal, piscar fica mais fácil quando usamos os dois olhos. E a fitada longa e penetrante, também.

1970	1972	1973
<p>John D.C. Little desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão e aumenta a capacidade destes.</p> 	<p>Irving Janis cunha o termo "groupthink" para a tomada de decisões falha que prioriza o consenso em detrimento do melhor resultado.</p> <p>Michael Cohen, James March e Johan Olsen publicam "A Garbage Can Model of Organizational Choice", sugerindo que a empresa revira sua "lixreira de informações" atrás de soluções que foram parar no lixo por falta de um problema.</p>	<p>Fischer Black e Myron Scholes (numa tese) e Robert Merton (em outra) mostram como avaliar com precisão opções de ações, deflagrando uma revolução na gestão de risco.</p> <p>Henry Mintzberg descreve vários tipos de tomador de decisão e situa o processo decisório no contexto maior da atividade gestora.</p> <p>Victor Vroom e Philip Yetton criam o modelo Vroom-Yetton, que explica como diferentes estilos de liderança podem ser usados para resolver diferentes tipos de problema.</p>

1979	Década de 1980	1984	1989
<p>Amos Tversky e Daniel Kahneman publicam a teoria do prospecto, que demonstra que o modelo econômico racional não é capaz de descrever como alguém toma decisões diante das incertezas da vida real.</p> <p>John Rockart trata das necessidades de dados de executivos, levando ao desenvolvimento de sistemas de informação para gestores.</p>	<p>A famosa frase "Ninguém nunca foi demitido por comprar um IBM" simboliza decisões motivadas primordialmente pela segurança.</p> 	<p>W. Carl Kester promove o conceito de opções reais ao sugerir que o gestor pense em oportunidades de investimento como opções sobre o futuro crescimento da empresa.</p> <p>Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planejamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado.</p>	<p>Howard Dresner apresenta o termo "business intelligence" para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado voltado a melhorar o desempenho da empresa.</p>

1992	1995	1996	2005
<p>Max Bazerman e Margaret Neale fazem a conexão entre estudos sobre decisões comportamentais e negociações no livro <i>Negociando Racionalmente</i>.</p> 	<p>Anthony Greenwald cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento.</p>	<p>Usuários da internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares.</p>	<p>Em <i>Blink</i>, Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais.</p>