

SEÇÃO REFLEXÕES

SERÁ QUE REALMENTE CONSEGUIMOS TOMAR DECISÕES IMPORTANTES DE NEGÓCIOS SENDO TOTALMENTE RACIONAIS?

ARE WE REALLY ABLE TO MAKE IMPORTANT BUSINESS DECISIONS BEING
TOTALLY RATIONAL?

Recebido em 1º.11.2020
Aprovado em 23.2.2021

Vinícius José Ribeiro de Carvalho

*Doutorando e mestre em Controladoria e Finanças Empresariais
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

Diretor da IGC Partners.

E-mail: vinicius.carvalho@gmail.com

SERÁ QUE REALMENTE CONSEGUIMOS TOMAR DECISÕES
IMPORTANTES DE NEGÓCIOS SENDO TOTALMENTE RACIONAIS?

Tendemos a acreditar que tomamos decisões racionais e calculadas o tempo todo. Diariamente, quantas vezes não nos vemos pensando sobre esse ou aquele problema ou situação e sobre como os resolveremos? Por outro lado, raramente refletimos sobre decisões já tomadas e se essas decisões estavam em linha com o que havíamos planejado (ou ao menos com o que acreditávamos ter planejado), afinal, logo após resolver um problema já deparamos com os próximos, havendo pouca margem para reflexão.

Muitas vezes, no último momento disponível, chegamos a tomar decisões contraditórias com o que havíamos planejado. Da mesma forma, não pensamos com frequência também sobre decisões que tomamos de forma quase automática, na velocidade de um piscar de olhos, que muitas vezes acabam sendo decisões de extrema importância e que surgem fora da agenda rotineira, obrigando-nos a agir de forma rápida, seja para dar uma resposta e não parecermos despreparados, seja porque naquele instante, quase por impulso, sem saber exatamente por que, uma solução nos veio à mente e foi externalizada.

Nosso processo de tomada de decisões é feito de heurísticas que nos propiciam tomadas de decisões rápidas, exatas ou não, que são acionadas praticamente sem esforço pelo cérebro. Esses atalhos podem conter vieses cognitivos que direcionam o processo de tomada de decisão, contribuindo para a sensação de tomada de decisão inconsciente ou automática – por exemplo, uma pessoa excessivamente confiante apostaria na repetição ou melhora de resultados passados com relação à sua *performance* como gestor de um fundo de investimentos, desprezando outros fatores.

As heurísticas que um indivíduo usa e os vieses decorrentes delas são profundamente enraizados em aprendizagens passadas, o que envolve seu sistema de crenças e valores, sua criação íntima no seio familiar, suas experiências em todos os aspectos da vida desde seus primeiros anos nos ambientes aos quais foi exposto, a região e a civilização nas quais está inserido etc. É um processo extremamente complexo e longo e que não possui uma fórmula exata.

O vencedor do Prêmio Nobel de Economia Daniel Kahneman nos brinda em sua obra *Rápido e devagar: duas formas de pensar* – baseada em anos de pesquisas e diversos trabalhos acadêmicos –, com o processo de construção das heurísticas e vieses que atuam em um proposto sistema de nível 1 (Sistema 1), de primeira camada, na qual decisões são

tomadas automaticamente e sem esforço cognitivo. O Sistema 2, que está na camada de decisão racional e controlada, por sua vez, exige esforço cognitivo e atenção constante para que possa ser ativado e utilizado, tendo alto custo energético. A dinâmica entre o Sistema 1 e o Sistema 2 é o que se conhece por sistema dialógico ou sistema dual de tomada de decisão (Kahneman, 2012).

O trabalho de Kahneman é amplamente aceito no meio acadêmico e profissional e possui uma série de desdobramentos e continuidades, como a proposição da existência de um possível Sistema 3, que seria responsável pela ativação do Sistema 2, lançando as bases para o sistema dialógico e para uma discussão mais ampla sobre como tomamos decisões.

Vale ressaltar que as heurísticas presentes no Sistema 1, que acionam nossas decisões automáticas, não fazem parte de um sistema maléfico que tenta nos destruir a todo instante por não serem racionais. Na verdade, é o inverso e devemos muito do que alcançamos como civilização justamente ao processo cognitivo de sua formação e utilização. Decisões rápidas e ágeis, muitas vezes em momentos críticos, nos colocaram no topo da cadeia alimentar e permitiram-nos evoluir a partir daí para decisões complexas e estruturadas. Inclusive, atualmente, utilizamos durante a maior parte do tempo e de forma acertada nosso Sistema 1. O problema no estudo de tomada de decisão surge quando não conseguimos perceber ou impedir vieses que levam a decisões equivocadas, mesmo contando com informações, ferramentas e tempo disponíveis.

Em uma empresa em que atuei como executivo, houve um problema de tomada de decisão que custou à empresa alguns milhões de reais. A empresa foi criada por um empreendedor que, aos “trancos e barrancos”, conseguiu construir um bom negócio e ter algumas unidades abertas em um dado período. A situação financeira da companhia, assim como seus controles internos, não era boa e vivia em desarranjo – típico cenário de empresa não profissional brasileira.

Esse empreendedor decidiu captar recursos via um fundo de *private equity* (participações privadas) que passou a deter uma participação importante na companhia. Os investidores iniciaram o processo de profissionalização (daí minha ida para a empresa) e, aos poucos, a empresa foi tomando outro perfil, até que chegou a ter muitas unidades

SERÁ QUE REALMENTE CONSEGUIMOS TOMAR DECISÕES
IMPORTANTES DE NEGÓCIOS SENDO TOTALMENTE RACIONAIS?

abertas em diferentes localidades. O empreendedor permaneceu no negócio como executivo, mantendo certa parcela de participação societária.

Um dos problemas decisórios enfrentados foi a tomada de decisão de abertura de novas unidades. Como não havia uma situação de controle clara ou um bloco de controle formado, o empreendedor continuou a agir como agia antigamente e resolveu dar início ao processo de abertura, tomando por base informações básicas, não completas, insuficientes para tentar inferir a chance de sucesso dessas unidades. O assunto também não foi discutido de forma satisfatória com o Conselho de Administração.

Diversas informações com relação às unidades foram desconsideradas ou não analisadas apropriadamente. Um exemplo disso é o fato de que somente a população de certa região foi considerada, e não sua densidade demográfica (não adianta ter 1.000.000 de habitantes em uma determinada região se eles estão muito espalhados ou esparsos). Não foram levados em conta o tempo de estabilização das unidades, transporte e horários disponíveis, disponibilidade de mão de obra local, acesso a treinamento etc.

Visivelmente, essas decisões foram tomadas considerando velhos hábitos, conceitos e crenças que o indivíduo tinha (enraizadas em seu Sistema 1) e que foram suficientes para que ele conseguisse dar início à empresa, ainda que de forma amadora.

Quando confrontado de forma organizada com fatos e estatísticas pelos demais membros da diretoria acerca do alto potencial de fracasso desses projetos, era perceptível o conflito interno do indivíduo (talvez o seu Sistema 2 estivesse analisando o que foi exposto), que ponderava o que estava em discussão, fazia questionamentos inteligentes e se interessava pela discussão.

De repente, era como se os assuntos e informações a respeito das novas unidades nunca tivessem sido discutidos e algumas dessas unidades iam sendo abertas à revelia de todo o corpo de gestão e sob a justificativa de que se sabia o que estava sendo feito. A escolha de prosseguir com a abertura dessas unidades se provou um grande equívoco. Alguns meses depois foram fechadas, causando imenso prejuízo financeiro.

Podemos interpretar que, diante de seus conflitos internos e ponderações nas reuniões, houve um processo de ativação da intuição lógica do indivíduo, que buscou rever o processo heurístico em andamento no Sistema 1. O Sistema 2 chegou a atuar, tentando

VINÍCIUS JOSÉ RIBEIRO DE CARVALHO

ponderar, analisar as informações e trazer lógica ao processo decisório, mas era visível em alguns momentos o desconforto, a situação de conflito (ir contra algo em que se acredita) e o alto custo cognitivo do processo, resultando em situações verdadeiramente estressantes para o empresário e para quem mais estivesse presente.

A solução natural para o problema seria que a empresa tivesse implementado um processo de governança corporativa eficiente, estabelecendo um sistema de alçadas para tomada de decisão no qual, por exemplo, gastos relevantes ou de importância estratégica como abertura de unidades deveriam ser aprovados em colegiado pelo Conselho de Administração, o que teria evitado concentração de poder, decisões impulsivas e tomada de riscos desnecessários.

Outra solução que poderia ter sido implementada era os demais acionistas colocarem de lado suas diferentes agendas e terem formado um bloco de controle societário para coibir esse tipo de decisão ou estabelecer limites claros para atuação do diretor executivo (Chief Executive Officer – CEO) no estatuto social.

Os dois exemplos de soluções práticas apresentados acima nos convidam a refletir sobre nossa capacidade de tomar decisões e sobre como as tomamos. *Conseguimos tomar decisões importantes de negócios de forma racional?* Com certeza! E a própria história recente do mundo dos negócios demonstra-nos isso quando criamos um ambiente empresarial e de controles favorável, capaz de nos ajudar no processo, de forma visível ou não – muitos controles são desenhados para não serem percebidos como controles, por exemplo, aqueles relacionados à motivação, ao controle de emoções e engajamento.

Ferramentas de controle sempre poderão ser implementadas, a determinado custo, para tentar mitigar problemas relacionados aos vieses cognitivos ou à tomada de decisão – outros exemplos incluem ainda ferramentas relacionadas à simplificação de processos e melhoria de ambiente de trabalho, aos ajustes automáticos em cronogramas etc. –, mas os vieses estarão sempre ali à espreita, mudando sua forma à medida que a sociedade muda, forçando-nos a estar sempre de olho e a questionarmos se não haveria outro tipo de intervenção, diretamente relacionada ao assunto ou, talvez, à origem dele. Temos que aceitar que o trem de fato precisa partir, e o ideal seria embarcarmos no vagão e no assento corretos.

SERÁ QUE REALMENTE CONSEGUIMOS TOMAR DECISÕES
IMPORTANTES DE NEGÓCIOS SENDO TOTALMENTE RACIONAIS?

REFERÊNCIAS

- Beshears, J., & Gino, F. (2015). Decision making. *Harvard Business Review*, 51-65, maio 2015.
- De Neys, W. (2014). Conflict detection, dual processes, and logical intuitions: some clarifications. *Thinking and Reasoning*, 20(2), 169-187.
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar* (1a. ed.). Rio de Janeiro: Editora Objetiva.