

## INTRODUÇÃO

Como é bem conhecido, os pesquisadores em administração têm de vencer duas barreiras para serem reconhecidos por seu trabalho: a primeira é vencer a barreira acadêmica, isto é, a pesquisa deve atender aos critérios científicos; a segunda é vencer a barreira da aplicação, ou seja, a pesquisa deve ser relevante para a prática dos administradores.

A primeira barreira é comum para todas as áreas de pesquisa acadêmica. Entretanto, ela é apenas uma condição necessária para as pesquisas em administração. O grande desafio é a segunda barreira, em nossa opinião; particularmente para os estudiosos em tomada de decisão. Uma das dificuldades de vencer essa segunda barreira é a existência de múltiplas áreas acadêmicas que estudam a tomada de decisão de indivíduos e nas organizações. Os arcabouços teóricos são diferentes, as terminologias são heterogêneas, os resultados são de difícil comparação.

Como uma ilustração dessa diversidade em pesquisa, vamos mostrar alguns dados da academia brasileira. O Núcleo Decide (ND) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) realizou um levantamento de pesquisadores de tomada de decisão no Brasil, em 2006. Usando as palavras-chave “processo decisório” em uma busca na Plataforma Lattes, o ND identificou mais de trinta pesquisadores no Brasil. As linhas de pesquisa desses pesquisadores mostram que a maioria atua em Sistemas de Apoio à Decisão, mas outras linhas de pesquisa, definidas por esses pesquisadores, cobrem áreas de conhecimento como finanças, psicologia cognitiva, gestão de inovação, administração de produção (ou de operações), gestão estratégica, gestão de conhecimento, contabilidade, análise de risco e comportamento organizacional.

Um administrador enfrenta, com frequência, os problemas reais (tanto no nível operacional como no nível estratégico), que são caracterizados por complexidade (muitas variáveis e muitos interesses envolvidos), por incertezas nas consequências das decisões e por instabilidade do problema e/ou de seu contexto (isto é, o problema e/ou seu contexto mudam ao longo do processo).

O conhecimento acumulado pela academia em tomada de decisão, em várias áreas de conhecimento, certamente poderia ser útil para os administradores no

seu dia a dia, mas, para que os executivos possam utilizar esses resultados da pesquisa, a academia precisa realizar, em primeiro lugar, um esforço de integração e síntese dos conhecimentos existentes. Em segundo lugar, é preciso transformar essa síntese em conceitos e ferramentas que sejam úteis aos praticantes.

Este número especial da *Revista de Administração Mackenzie* (RAM) tem como objetivo fundamental contribuir para esses esforços de melhorar as tomadas de decisões nas organizações.

As pesquisas prescritivas em tomada de decisão – por exemplo, os sistemas de apoio à decisão – focam principalmente o desenvolvimento de instrumentos para serem empregados pelos administradores. Isso não quer dizer que os resultados de pesquisas descritivas, como a psicologia cognitiva, não sejam úteis aos tomadores de decisões nas organizações. Por exemplo, um bom entendimento sobre os vieses cognitivos pode ajudar um executivo a evitar armadilhas de percepção nas decisões.

Neste número especial da RAM, reunimos seis artigos que tratam de tomada de decisão nas organizações. Quatro são da abordagem descritiva, e dois tratam da abordagem prescritiva de decisão. Apresentamos, inicialmente, os artigos descritivos, depois, os prescritivos.

O artigo “Metadecisão no modelo de gestão toyotista” apresenta resultados de uma pesquisa qualitativa realizada a partir de entrevistas em profundidade com ex-executivos da subsidiária brasileira da Toyota Motor. O objetivo é entender as características do processo decisório dentro do modelo enxuto de produção praticada pela Toyota. As entrevistas demonstraram que as ferramentas do modelo enxuto consideram todos os elementos e etapas de decisão recomendados pela teoria da decisão. Adicionalmente, a pesquisa mostra que uma estrutura *metadecisória* está embutida no modelo organizacional enxuto, indicando quem decide, o nível de participação no processo decisório, o tempo dedicado à decisão, a profundidade de análise em cada etapa etc. Esses resultados sugerem que, do ponto de vista da tomada de decisão, o modelo enxuto da Toyota se configura como algo muito mais amplo do que um processo de solução de problemas.

O artigo “Relações de poder e decisão: conflitos entre médicos e administradores hospitalares” explora como administradores hospitalares da cidade de Belo Horizonte percebem as relações de poder entre sua categoria profissional e a dos médicos proprietários de hospitais e suas consequências. Nove administradores hospitalares, com experiência mínima de quatro anos na gerência de organizações hospitalares privadas, cuja diretoria clínica era composta por médicos proprietários, foram entrevistados e tiveram seus discursos analisados a partir da metodologia qualitativa. A pesquisa destaca o papel das relações de poder no processo decisório organizacional, mostrando que o relacio-

namento dos gestores com os médicos proprietários é permeado por conflitos vinculados à percepção de superioridade do profissional médico em relação aos demais, sugerindo uma relação de segregação ou homofilia, vinculada à classe profissional. As consequências destacadas pelos gestores são a falta de informações e autonomia e a impossibilidade de participarem mais das decisões estratégicas, considerando que isso prejudica o andamento dos processos e a qualidade dos serviços prestados.

O artigo “A qualidade das alternativas em decisões estratégicas: um estudo sobre criatividade e completude em decisões empresariais” argumenta que a qualidade das decisões estratégicas dos empresários está diretamente relacionada à capacidade de encontrar alternativas criativas. Essa pesquisa experimental procura mensurar a criatividade das alternativas geradas durante o experimento com cento e setenta e quatro alunos de quatro cursos de MBA. A criatividade é medida utilizando o conceito de árvore hierárquica, que demonstrou ser uma poderosa ferramenta para a tipologia de alternativas. O resultado desse experimento confirmou o baixo desempenho em geração de alternativas dos gerentes e, ao mesmo tempo, indicou que, provavelmente, a etapa de geração de alternativas isolada da etapa de escolha pode melhorar a qualidade das alternativas.

O artigo “As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha” examina como os consumidores processam e avaliam informações, de modo a estabelecer escolhas. Mais especificamente, esse trabalho examina como um número arbitrário apresentado a um consumidor pode alterar seu julgamento em relação ao preço de um determinado produto ou serviço. Os resultados evidenciam que a avaliação de um bem ou de um serviço de uso corrente é condicionada por processos mentais complexos. O artigo conclui que as práticas de precificação não podem se limitar às considerações estritamente objetivas, tais como os custos ou as condições genéricas definidoras da demanda.

Apresentam-se em seguida os dois artigos prescritivos. O artigo “Sistemática multicritério para priorização de embarques marítimos” apresenta o processo de decisão em grupo realizado junto a executivos de uma agência marítima com operação no Sul do Brasil, tendo como suporte a técnica Processo de Análise Hierárquica (AHP). A decisão envolve a priorização para o fechamento de reservas de embarque de cargas de exportação em um determinado instante, em situação de escassez – falta de contêineres vazios ou espaços nos navios disponíveis. O método mostra-se apropriado para expandir a mente dos decisores, ao considerar no processo decisório outros fatores além da visão meramente financeira: fatores gerenciais e organizacionais. O processo é validado pelo grupo de executivos por meio de uma apreciação da qualidade da decisão tomada.

O artigo “A decisão do preço de oferta em leilões de telecomunicações: uma análise por opções reais” avalia o valor máximo que uma empresa pode ofertar em uma licitação de blocos de frequência de uma rede WiMAX no Brasil, tanto pela análise tradicional do fluxo de caixa descontado (FCD) quanto pela metodologia das opções reais. Esse tipo de projeto apresenta grandes incertezas e significativas flexibilidades gerenciais, o que indica que a análise estática do FCD pode não ser o método mais adequado para determinar seu valor. Os resultados obtidos mostram que as opções existentes no projeto aumentam seu valor em até 58% em relação ao FCD. Dessa forma, a empresa poderia elevar significativamente o valor ofertado na licitação das faixas de frequência, aumentando as chances de sucesso na licitação, sem comprometer a viabilidade do projeto.

Finalmente, gostaríamos de agradecer a todos os pareceristas e autores por suas dedicações nas revisões dos artigos que compuseram este número especial da RAM.

ABRAHAM SIN OIH YU

*Editor convidado*

*Ph.D. em Administração pela Universidade de Stanford,  
Califórnia (Estados Unidos).*

*Livre-docente pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo (FEA-USP).*

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.*

*E-mail: abraoyu@ipt.br*