

Ensaio Sobre a Evolução do Conhecimento Científico da Decisão: do Racional ao Comportamental

Essay on the Evolution of Scientific Knowledge of Decision: from Rational to Behavioral

Luiza Cristina Jordão Braga Vilaça da Rocha¹ 

¹Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, Pernambuco, Brasil.

Resumo

Objetivo: A literatura sobre Teoria da Decisão cresceu em torno da visão epistemológica racionalista. Duas questões dominantes que envolvem essa discussão estão ligadas à sistemática no processo decisório e à otimização da escolha. Tenciona-se, então, propor uma reflexão sobre as lacunas existentes em cada paradigma, usando como cenário reflexivo a pandemia da COVID-19.

Método/abordagem: Para atingir esse objetivo, este trabalho se caracteriza como um ensaio teórico fundamentado na análise dos paradigmas teóricos existentes no processo decisório, que se propõe a explicar a forma pelas quais as pessoas tomam decisões.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Esta pesquisa contribui com o avanço da literatura de processo decisório, abrindo possibilidades para exploração de métodos pluralistas metacognitivos.

Originalidade/relevância: A originalidade deste estudo se baseia no fato de existirem poucos estudos empíricos que associem à racionalidade aos estados emocionais dos decisores, em situações emergenciais, com muitas variáveis envolvidas e premência de tempo e recursos como as vivenciadas durante a pandemia do COVID-19.

Palavras-chave: Racionalidade decisória; Decisão comportamental; COVID-19.

Abstract

Purpose: Literature on Decision Theory grew around the rationalist epistemological view. Two dominant issues involving this discussion are the systematic decision-making process and the optimization of the decision. It is intended to propose a reflection on the existing gaps in each paradigm, using the COVID-19 pandemic as a reflective scenario.

Design/methodology/approach: To achieve this objective, this work is characterized as a theoretical essay based on the analysis of existing theoretical paradigms in the decision-making process, which proposes to explain the way in which people make decisions.

Research, Practical & Social implications: This research contributes to the advancement of the decision-making literature, opening possibilities for exploring metacognitive pluralistic methods.

Originality/value: The originality of this study is based on the fact that there are few empirical studies that associate rationality with the emotional states of decision-makers, in emergency situations, with many variables involved and pressing time and resources such as those experienced during the coronavirus pandemic. COVID-19.

Keywords: Decision-making rationality; Behavioral decision; COVID-19.

Introdução

Problemas de decisão existem sempre que se tem mais de uma alternativa para escolher e a necessidade de se atender a mais de um objetivo diferente, muitas vezes, conflitantes entre si (de Almeida, 2013). Para minimizar a incerteza inerente a tais aspectos, a formalização metodológica da decisão despertou o interesse de pesquisadores teóricos e empíricos, levando ao desenvolvimento dos estudos nessa área (Damasio, 1996; Dias, 2010; Almeida, 2013; White, 2016; Tronco, Löbner, Santos, Nishi, 2019). O problema de decisão pode, dessa forma, ser formulado e classificado em estágios (Tronco, *et al.* 2019), objetivando a determinação da melhor configuração dentre as alternativas de ações, na busca pela racionalidade.

Em linhas gerais, são adotados métodos e modelos para identificar uma solução ótima para os problemas, independente das percepções, apreciações e sentimentos dos seres humanos (White, 2016). O uso destas abordagens permite aos decisores estabelecer sua estrutura de preferências, avaliar as alternativas que estão sendo consideradas, além de considerar as consequências geradas por sua decisão. A dogmatização dessa interpretação da decisão avançou o pensamento sobre Teoria da Decisão, mas o fez com base nos fundamentos da economia utilitarista clássica, caracterizado pelo determinismo metodológico. Nesse contexto, a maneira como as de-

cisões são tomadas, depende da aplicação de métodos quantitativos ao estudo da realidade social.

A racionalidade decisional, postulada pelos princípios utilitaristas econômicos das teorias clássicas, foi criticada posteriormente por Simon ao introduzir o conceito de racionalidade limitada. Simon (1971) argumentava um limite humano no processamento de informações, simplificando a realidade de forma a ajustá-la à mente humana. O avanço nos estudos do conhecimento acerca da decisão proposto por Simon, gerou uma crise inicial no paradigma hegemônico, acentuada pelo aumento da complexidade gerencial e organizacional. A produção de conhecimento mais recente neste campo, corrobora com a visão de Simon, apontando para a falta de um entendimento decisional orgânico e mais abrangente, sendo poucos os pesquisadores que ainda defendem o uso de metodologias baseadas na sistemática e na neutralidade do decisor (Grix, 2002; Faria, 2012).

Nesse contexto evolucionário, Tversky e Kahneman (1974) incluíram a decisão baseada em heurísticas simplificadoras, revolucionando a pesquisa acadêmica referente ao julgamento e à tomada de decisão humana. Os autores definiram que as escolhas em situações de incerteza são baseadas em um número limitado de heurísticas, e não no processamento de um algoritmo mais formal e extenso. A teoria contemporânea da decisão gerencial, por sua vez, acrescenta ainda o valor da intuição, das percepções individuais (Gontijo &

Maia, 2004; Andriotti, Freitas, Martens, 2014) e do contexto de aprendizagem grupal (Barros, 2018), promovendo uma mudança paradigmática na lógica de como o conhecimento decisional é possível.

Isso posto, destaca-se que o contexto pandêmico provocado pela síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), denominada de doença pelo coronavírus 2019 (COVID-19), marcado por um cenário complexo de insegurança, incerteza e múltiplas pressões, afetou profundamente o processo decisório dos médicos diante dos pacientes graves. Decisões rápidas através de um processo cognitivo intuitivo passaram a sucumbir o conhecimento técnico da medicina (Teixeira, Rosa, Rodrigues Filho, Fernandes, 2020). O viés cognitivo decorrente dessas decisões, levou muitos médicos à distorção perceptual do quadro clínico dos pacientes, ocasionando o que Haselton, Nettle e Murray (2005) chamaram de “interpretação ilógica” ou “irracionalidade” decisória.

Diante disso, este trabalho tem como base a reflexão da evolução paradigmática, discutindo a dogmatização da racionalidade e a necessidade do estudo acerca do comportamento gerencial na tomada de decisão, analisando as consequências decisoriais causadas pelo contexto da COVID-19. Para tal, o próximo tópico abordará brevemente os direcionamentos positivista da decisão racional; em seguida, apresenta-se a construção histórica das abordagens da

decisão, a partir da perspectiva de Simon (1971) e Tversky e Kahneman (1974), na tentativa de analisar os elementos que justifiquem a percepção das dimensões selecionadas. Por conseguinte, são apresentadas a metodologia, os vieses cognitivos e as consequências geradas no processo de decisão no cenário da COVID-19, apontando para a necessidade de um sistema metacognitivo que combine os métodos dedutivos ao uso de heurísticas. Por fim, as conclusões.

Fundamentação Teórica

A visão positivista da decisão

A ideia inicial de que somente o ser humano é capaz de tomar decisões racionais fez com que o processo decisório fosse considerado lógico. O trabalho de determinar a alternativa de ação mais eficiente e a constância em aumentar a efetividade de suas decisões, exige dos gestores a habilidade de escolher entre duas ou mais opções, demandando a análise racional das características dessas opções e a estimativa de consequências futuras acarretadas pela escolha (Damasio, 1996; Dias, 2010; Almeida, 2013; White, 2016; Tronco, *et al.* 2019). O processo decisório, portanto, supõe que o indivíduo conheça a situação que requer determinada decisão, as distintas possibilidades de ação e as consequências imediatas e futuras de cada uma destas ações (Damasio, 1996).

Para minimizar a incerteza inerente a tais aspectos, a formalização metodológica da decisão, preconizada pelos estudos utilitaristas da Economia Clássica, assegura uma ação positiva para a tomada de decisão (Dias, 2010). Na tentativa de facilitar esse processo, modelos de processo decisório com etapas e sequências bem definidas são criados para auxiliar os decisores na busca pela racionalidade. O problema de decisão, portanto, é formulado em estágios, objetivando a determinação da melhor configuração dentre as alternativas de ações (de Almeida, 2013).

Esta interpretação da decisão foi durante muitos anos uma posição hegemônica na Teoria da Decisão. Caracterizada pelo predomínio da racionalidade e da neutralidade do decisor, essa teoria reporta-nos à visão de Auguste Comte e sua “ciência positiva” da subordinação da imaginação e da argumentação à observação (Turner, 2003). Turner (2003) aponta que Comte, iluminista impressionado com o pensamento de Newton sobre a lei da gravidade, partiu do pressuposto de que a sociologia poderia desenvolver leis semelhantes. Para Comte (1978), a ciência poderia ser usada em nome do progresso da humanidade, sendo uma ferramenta para reconstruir a sociedade ao longo de uma vida mais humana e justa.

Segundo o autor, o conhecimento se caracteriza pela previsibilidade do “ver para prever”, instaurando as ciências como investigação do real, do certo e indubitável, do precisamente deter-

minado e do útil. O estado positivo preocupa-se, desse modo, em descobrir uma verdade científica, amparada pela neutralidade e sistemática, combinando raciocínio e observação (Faria, 2012).

Nesta perspectiva, métodos, teoria e visão de mundo das ciências naturais são adotados pela ciência social. Ou seja, os fenômenos são tomados como sujeitos a leis naturais invariáveis, havendo uma concentração de esforços para a descoberta precisa e para a redução ao menor número possível de leis abstratas. O objetivo é analisar com precisão as circunstâncias dos fenômenos e conectá-los pelas relações naturais de sucessão e semelhança, sem considerar a causalidade.

A filosofia positivista defende ainda que o conhecimento das coisas é gerado pela fragmentação do objeto em partes menores, por meio das quais, em um movimento lógico-dedutivo, o conhecimento das partes chega ao conhecimento pleno do todo (Descartes, 2000). No entanto, se por um lado toda teoria positiva deve necessariamente fundar-se em observações lógico-dedutivas, por outro, é perceptível que, para compreender o todo através da observação das partes, é preciso vinculá-lo a algum princípio. Ou seja, é impossível gerar conclusões a partir de observações isoladas, pois os fatos “passariam despercebidos aos nossos olhos” (Comte, 1978, n.p.).

Outra crítica associada à filosofia positivista reside no fato de o observável não esgotar a totalidade do objeto, transmitindo apenas uma impressão

imediate deste (Demo, 1995). O autor aponta, como exemplos da superficialidade das observações imediatas, as contribuições de Merton sobre a importância em não desprezar as funções manifestas e latentes só porque não são observáveis de forma imediata, ou do poder informal que acontece, muitas vezes, à revelia da organização explícita, ou ainda da questão do behaviorismo, onde o comportamento externo nem sempre é indicador satisfatório da estrutura interna da personalidade.

Ainda nesse contexto reflexivo acerca do positivismo, destaca-se a regra da neutralidade científica presente nos métodos positivistas. No entender de Demo (1995, p. 157), “métodos experimentais não ‘experimentam’ valores”. A observação de um fato, ou seja, este existir ou não, é diferente da sua valoração no contexto social. Fins e meios são elementos contextuais vitais. Assim, questões práticas não podem ser respondidas por intermédio de uma escolha racional de meios neutros.

Diante de tais argumentos, a teoria da decisão, inicialmente formulada em uma racionalidade autônoma, que se afastava dos fatos sociais e da realidade comportamental do decisor, começa a ser repensada. Pautado por essas ideias que refutam a vertente racionalista decisional, o próximo tópico apresenta elementos evolutivos que superam a visão fragmentada do paradigma tradicional.

Os estudos de Simon, Tversky e Kahneman

Usar a razão para decidir conscientemente entre as alternativas, mostrou-se um método inconsistente, dado que o tomador de decisões sofre influência de diversas forças que o impossibilita pensar racionalmente sobre todos os aspectos que envolvem à decisão. Riscos, falta de informações, informações imprecisas, pressões e incerteza sobre as consequências são aspectos que impedem o ser humano de usar sua inteligência e racionalidade de maneira plena (Andriotti *et al.*, 2014). A tarefa de avaliar antecipadamente as consequências da decisão fica limitada pela falta de conhecimento, fato chamado por alguns autores de “assimetria de informação” (Gontijo & Maia, 2004, p.16)

A imparcialidade, obsessão pelo método e o distanciamento do sujeito do conhecimento do objeto a ser conhecido, mostrou-se de pouca contribuição sobre a prática real (Santos, 2007). É nesse impasse que recaem muitos dos estudos sobre a racionalidade limitada e o papel subjetivo das heurísticas e da intuição no processo decisório.

Nesse sentido, Simon, cientista político, foi um grande influenciador de pesquisadores interessados em estudar o modo como os indivíduos processam informações para tomar decisões (Ramos, Takahashi, Roglio, 2015). Ao centrar suas pesquisas no estudo da racionalidade decisória, Simon refutou alguns pressupostos basilares da economia neoclássica de que os indivíduos

sempre fazem a melhor escolha dentre numerosas alternativas (Motta & Vasconcelos, 2006; Balestrin, 2022).

O autor observou que, por mais claros e definidos que sejam os processos e por mais certeza que o decisor tenha sobre as consequências de sua decisão, ele poderá ser influenciado por diversos fatores cognitivos que o desvia da racionalidade plena (Simon, 1971). Na prática, o conhecimento dessas consequências é, pois, fragmentário, não existindo, assim, uma racionalidade única tida como superior, como afirmavam os teóricos neoclássicos. A racionalidade é, desse modo, sempre relativa ao sujeito que decide (Balestrin, 2022). A teoria de Simon, portanto, é que as decisões são tomadas com base em uma racionalidade limitada.

O argumento de Simon gerou uma profunda crise paradigmática na Teoria da Decisão Clássica. A ideia de que o uso da experiência do indivíduo e a influência das emoções são importantes fontes de informação, rompeu com o conceito dogmatizado da racionalidade, postulada na filosofia positivista. Dessa maneira, a sistemática, a neutralidade, a imparcialidade e a fragmentação do objeto passaram a ser repensados nos modelos, de modo a incorporar as questões comportamentais no processo decisório. Simon postulava que o ator não é descolado do seu entorno (Simon, 1971). Assim sendo, tem-se que a realidade interfere na capacidade de decisão dos indivíduos e organizações.

Para Simon (1979), quatro questões foram fundamentais para a ruptura da hegemonia da filosofia positivista, a saber: (1) testes psicológicos em laboratórios para avaliar se as pessoas em situações de escolha relativamente simples se comportam como a teoria da decisão estatística (maximização das utilidades esperadas) dizem que se comportam; (2) extensa pesquisa psicológica para descobrir os microprocessos reais da tomada de decisão humana e da solução de problemas; (3) observações dos processos reais de tomada de decisão em contextos organizacionais e de negócios; e (4) reformulações e extensões da teoria da firma substituindo a maximização clássica por postulados de decisão comportamental. Tais questões abriram caminhos para o desenvolvimento dos estudos comportamentais ao demonstrarem que, até mesmo pequenas complicações introduzidas nas situações, ocasionavam grandes desvios de comportamento nas previsões da teoria utilitária.

Dentre os pesquisadores que confirmaram a refutação da teoria, estão os psicólogos israelenses Amos Tversky e Daniel Kahneman. Tversky e Kahneman (1974) demonstraram que, sob um conjunto de circunstâncias, os tomadores de decisão deram pouca importância ao conhecimento prévio e basearam suas escolhas quase inteiramente em novas evidências. Já em outras circunstâncias, as novas evidências tiveram pouca influência diante das opiniões já formadas. A análise dessas circunstân-

cias repercutiu no estudo das heurísticas na tomada de decisão e, consequentemente, no rompimento das expectativas racionalistas.

Tversky e Kahneman (1974) definiram que julgamentos em situações de incerteza são frequentemente baseados em um número limitado de heurísticas simplificadoras que reduzem as tarefas complexas de avaliar probabilidades e prever valores a operações de julgamento mais simples. Assim, quando um decisor é submetido a uma tarefa decisória, ele o faz a partir de atalhos mentais simplificadores do processo. Ou seja, os autores apresentaram diversas evidências de que os indivíduos não seguem os modelos normativos de tomada de decisão, fazendo o uso de heurísticas não conscientes, baseadas na experiência e nas emoções, que aproximam a tarefa decisória de sua complexidade real.

Ao longo dos seus estudos, os autores definiram princípios heurísticos baseados em diversos experimentos, buscando identificar elementos que ajudassem na compreensão das decisões humanas. Tversky e Kahneman argumentaram que muitas decisões são baseadas em crenças sobre a probabilidade de eventos incertos, expressas em forma numérica como probabilidades ou probabilidades subjetivas (Tversky & Kahneman, 1974).

Três heurísticas decorrentes de tais experimentos foram descritas: (1) heurística da representatividade, em que as pessoas tomam as decisões a partir do grau de semelhança da ocorrência com

estereótipos definidos pelo decisor; (2) heurística da disponibilidade, onde as decisões consideram o grau em que a ocorrência de um determinado evento está “disponível” em sua memória e (3) heurística de ajuste e ancoragem, em que existe uma tendência a se fazer estimativas partindo de um valor inicial que é ajustado para produzir a decisão final. O valor inicial, ou ponto de partida, pode ser sugerido pela formulação do problema, ou pode ser resultado de um cálculo parcial. Mais detalhes sobre o estudo em Tversky e Kahneman (1974).

A ascensão dos estudos de Tversky e Kahneman abriu margem para novas pesquisas na área. Andriotti *et al.* (2014) analisaram a subjetividade dos aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais das decisões intuitivas, alegando que a intuição é uma habilidade de ver as coisas com uma nova perspectiva, fazendo uso da percepção de forma inteligente. Trata-se de um processo caótico, que processa pedaços de informação, fazendo uso das heurísticas de maneira não consciente. Andriotti *et al.* (2014) ressaltam que o uso da intuição decisória acontece em virtude da dinâmica do ambiente gerencial, onde o excesso de informações, a urgência, a complexidade e a pressão das mudanças, exigem que os gerentes decidam sobre algo em um curto espaço de tempo. Ou seja, a intuição é utilizada quando há um alto nível de incerteza, poucos precedentes, fatos limitados e urgência.

Agor (1986) constatou que a intuição se manifesta no corpo, por meio de uma sensação de euforia, harmonia, confiança, entusiasmo. Com isso, no momento em que uma dada informação influencia o decisor, a intuição funciona como outro aspecto, que, em maior ou menor intensidade, é levado em consideração, mesmo que o indivíduo não perceba. Andriotti *et al.* (2014) afirmam que a intuição é tão importante que seria impossível chegar a uma decisão sem fazer uso dela. Partindo desse pressuposto, intuição e razão não devem ser julgadas de modo contraditório, mas sim, como aspectos complementares.

Metodologia

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho baseia-se nos conceitos de ensaio teórico, fundamentado na análise de como as pessoas tomam decisões a partir de dois paradigmas teóricos existentes no processo decisório, o paradigma baseado na visão utilitarista da racionalidade decisória e o paradigma da comportamental na tomada de decisão. Para tanto, serão analisadas as teorias de Simon e Tversky e Kahneman, estabelecendo as razões que fazem com que estes paradigmas, de forma isolada, não respondam à complexidade dos processos decisórios em contextos de múltiplas pressões.

Este ensaio é conceitual e exploratório e tem por objetivo analisar as correntes paradigmáticas, porém não se tem a pretensão de descartar a relevância e

utilidade das visões acerca do processo de decisão.

Decisões comportamentais e suas consequências no cenário da COVID-19

A investigação dessa área comportamental na decisão produziu evidências sobre a complexidade do processo decisório. O aprofundamento dos estudos sobre heurísticas e intuição, trouxeram a preocupação decorrente dos vieses cognitivos aos quais os decisores estão sujeitos ao utilizar tais atalhos mentais, gerando grandes discussões, principalmente, a respeito da relação entre os trabalhos de Simon e Tversky e Kahneman.

Bazerman (2004) afirma que ocorre um viés cognitivo quando os indivíduos empregam uma heurística de maneira inadequada, que acabam interferindo no processo decisório. Dessa forma, a má interpretação das chances de ocorrência de um evento, a previsibilidade de resultados futuros baseados em resultados de períodos anteriores, a busca de uma confirmação que subsidie uma decisão errada, o excesso de confiança e estimação de valores com base em âncoras, são exemplos de vieses decorrentes de decisões heurísticas (Bazerman & Moore, 2009). Outros exemplos de vieses cognitivos podem ser encontrados em Bazerman e Moore (2009). Assim, quanto maior a confiança na heurística, maior a chance de os vieses se fazerem presentes (Andriotti *et al.*, 2014).

Adicionalmente, a pressão do ambiente, a urgência temporal e a complexidade da tarefa dificultam o processo decisório e, de certa forma, geram maior incerteza para a realização dos julgamentos e tomada de decisões. São, pois, estas características que marcaram o cenário pandêmico provocado pelo coronavírus. A insegurança, a incerteza e as múltiplas pressões, afetaram profundamente o processo decisório dos médicos diante do atendimento aos pacientes com quadro clínico grave.

O “olho clínico” dos médicos, ou seja, o processo cognitivo intuitivo e automático de comparar os sintomas do paciente com os padrões e protótipos das doenças que o profissional já tem armazenado em sua memória, recorre ao uso de heurísticas, caracterizado por ser mais rápido do que o procedimento sistemático da aplicação do método hipotético-dedutivo (Teixeira *et al.*, 2020). Esse processo rápido é fundamental, sobretudo, em situações emergenciais, com muitas variáveis envolvidas e premência de tempo e recursos como as vivenciadas durante a pandemia por um novo patógeno em constante mutação.

Nesse âmbito, o risco de pacientes com quadros clínicos divergentes serem manejados de forma similar, negligenciando suas necessidades específicas, foi acentuado. Isso se deve ao fato de o processo cognitivo heurístico e intuitivo ter sucumbido o conhecimento técnico da medicina, ocasionando o enviesamento de risco aumentado de tratamentos ineficazes, iatrogenias, ine-

quidades de acesso a cuidados intensivos e alocação de recursos (Teixeira *et al.*, 2020).

O risco de um diagnóstico inadequado, face às múltiplas e rápidas pressões geradas pela pandemia, levou muitos médicos à distorção perceptual do quadro clínico dos pacientes. Desvios cognitivos influenciaram o processo decisório das equipes médicas, em virtude das modificações de entendimento oriundas da evolução das pesquisas, estudos derivados de experiências pessoais anedóticas, estudos *in vitro*, estudos observacionais pequenos e sem metodologia adequada, além do próprio caráter desconhecido do comportamento da doença (Soares, 2020; Gamarra, 2021; Nedel, Antônio, Filho, 2021). O diagnóstico precoce ou inconclusivo dos sintomas, ausência de feedbacks aos profissionais envolvidos em decisões intuitiva, os constantes avisos midiáticos e sanitários, a superlotação das UTIs (unidades de terapia intensiva) são exemplos de vieses decisórios que, conseqüentemente, exauriram a disponibilidade de leitos críticos.

Ainda dentro dessa ótica, é possível citar o viés da confirmação, no qual se observa uma tendência de interpretar informações de maneira a confirmar crenças iniciais, como no caso das medicações e tratamentos sem respaldo científico que foram adotados pelas equipes médicas, focando apenas nas informações que confirmavam as hipóteses advindas das primeiras pesquisas. O viés do *status quo*, correspondente a

propensão de manter decisões similares, estabelecendo o mesmo o diagnóstico clínico para pacientes com síndromes respiratórias. O viés das concepções errôneas sobre o acaso e da falta de sensibilidade ao tamanho da amostra, onde a confiabilidade das informações sobre a amostra fica prejudicada, desafiando os profissionais a tomarem decisões terapêuticas sem as informações necessárias (Soares, 2020; Teixeira *et al.*, 2020; Nedel *et al.*, 2021).

Pode-se destacar também o viés egocêntrico, em que se percebe uma forte tendência na confiança da própria perspectiva ou na opinião superestimada de si em relação à realidade (Nedel *et al.*, 2021). Ou ainda, o viés da aversão à perda, em que as pessoas atribuem um peso maior às perdas do que aos ganhos de mesmo valor, fato percebido nos diversos noticiários em que se observavam diariamente apontamentos sobre a quantidade de pacientes acometidos pela doença (Soares, 2020).

Ademais, o próprio esgotamento físico e mental dos profissionais, diante da exaustiva sobrecarga de trabalho e o receio diante do comportamento da doença, ocasionaram decisões envoltas de vieses, fazendo com que estes deliberassem, muitas vezes, sobre algo que não lhes compete ou ainda de uma forma distinta da qual atuariam não fosse a incidência dos vieses (Soares, 2020), induzindo-os a uma série de erros pela necessidade de agir rápido (Nedel *et al.*, 2021). A esse respeito, Teixeira *et al.* (2020) alertam que o risco de errar decisões dessa natureza não se

deve à utilização de decisões rápidas quando necessárias. O risco desse processo reside em utilizá-lo em situações em que o método analítico se impõe.

Os autores ainda admitem que o risco pode ser atribuído quando não se realiza a metacognição, isto é, a avaliação analítica da decisão tomada inicialmente, dos seus passos e possíveis vieses. Isto pode ser observado a partir da recorrência de casos de pacientes que deram entrada em hospitais e postos de saúde com sintomas de síndrome respiratória e foram encaminhados à UTI, mesmo sem apresentarem quadros de infecção viral.

A averiguação do comportamento humano diante de um processo crítico de decisão acarreta uma nova reflexão epistemológica acerca das complexas abordagens que constituem o processo decisório. A consciência das limitações cognitivas humanas, alerta para a deliberação racional em situações em que ela é mais efetiva (Nedel *et al.*, 2021). A necessidade de manter o raciocínio clínico objetivo diante dos pacientes, traz novamente à tona a importância da observação positivista detalhada. Não se trata, porém, de afirmar que os avanços dos estudos nessa área perderam sua utilidade diante do aumento da complexidade. Trata-se da compreensão de que, o uso de uma técnica isolada, não capta o conhecimento amplo do fenômeno, reduzindo o resultado satisfatório da decisão.

Considerações Finais

Como mencionado anteriormente, as pessoas são requeridas frequentemente a decidirem entre diversos cursos de ação. Tomando como base o paradigma positivista, isto exige do ser humano, a habilidade de ser neutro e racional ao considerar cada situação individualmente, suas características e consequências. O uso da superioridade da razão, entretanto, mostrou-se ineficiente ao explicar o fenômeno da melhor maneira, diante de todas as forças que assolam o decisor.

As dificuldades conceituais e metodológicas na análise da decisão sistemática, provocaram uma consequente ruptura ao paradigma racionalista utilitário da decisão. A tomada de decisão passou a ser considerada uma função cognitiva comportamental do indivíduo com seu contexto social. Assim, a heurística e a intuição passaram a subsidiar o estudo do processo de tomada de decisão em decisões complexas. O uso dessas novas abordagens, acrescentadas por Simon (1971) e Tversky e Kahneman (1974), questionou os pressupostos do modelo positivista, constataando as limitações racionais dos atores em situações de incertezas ambientais, imprecisão dos recursos, pressões do tempo, dentre outros fatores.

No entanto, se a racionalidade e a heurística são elementos complementares, ou seja, se intuição ajuda na decisão do indivíduo ao mesmo tempo em que a sistemática influencia na escolha da decisão ótima, a superação da intuição,

sob prejuízo da técnica, em situações de extrema incerteza, como a ocasionada pela COVID-19 durante a pandemia, acentua o risco de decisões ineficazes e, consequentemente, de erros de decisão.

Neste cenário, a busca pela verdade absoluta deixa de ter sentido, ao mesmo tempo em que as decisões empiricamente intuitivas também. Reflete-se, então, sobre um protocolo de observação passível de ser usado em pesquisas empíricas. A busca pelo meio termo, a verdade decisória aproximada, a racionalidade adaptativa, a adequação prática da realidade. Compreende-se, dessa maneira, a necessidade de um pluralismo metodológico. Um sistema metacognitivo que combine os métodos positivistas dedutivos ao uso de heurísticas.

Referências

- Agor, W. H. (1986) *The logic of intuitive decision making*. West Port: Quorum Books.
- de Almeida, A. T. (2013). *Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Andriotti, F. K., de Freitas, H. M. R., & Martens, C. D. P. (2014). Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. *REGE-Revista de Gestão*, 21(2), 163-181.
- Barros, L. A. B. D. C. (2018). Decisões corporativas em grupo: Uma abordagem comportamental. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 576-580.

- Bazerman, M. H. (2004). *Processo Decisório: para cursos de Administração e Economia*, 8. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2009). *Judgment in managerial decision making*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Comte, A. (1978). *Curso de filosofia positiva*. São Paulo: Abril Cultural.
- Damasio, A. R. (1996). *O Erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano*. São Paulo: Cia das Letras.
- Demo, P. (1995). *Metodologia científica em ciências sociais*, 3. São Paulo: Atlas.
- Descartes, R. (2000). Discurso do método. In: *Os pensadores*. São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Dias, Á. M. (2010). Razão e desrazão nas tomadas de decisão. *Psicologia USP*, 21, 391-416.
- Faria, J. D. (2012). Dimensões da Matriz Epistemológica em Estudos em Administração: uma proposição. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 36.
- Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175-186.
- Gontijo, A. C., & Maia, C. S. C. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(4), 13-30.
- Haselton, M. G., Nettle, D., & Murray, D. R. (2015). The evolution of cognitive bias. *The handbook of evolutionary psychology*, 1-20.
- Ramos, S. C., Takahashi, A. R. W., & Roglio, K. D. D. (2015). Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004-2014. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3).
- Santos, B. S. (2007). *Introdução a uma ciência pós-moderna*, 3. São Paulo: Graal.
- Simon, H. A. (1971) *Administrative Behavior – a study of decision-making process in administrative organization*, 2. New York: The MacMillan Company.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513.
- Teixeira, C., Rosa, R. G., Rodrigues Filho, E. M., & Fernandes, E. D. O. (2020). O processo de tomada de decisão médica em tempos de pandemia por coronavírus. *Revista Brasileira de Terapia Intensiva*, 32, 308-311.
- Tronco, P. B., Löbner, M. L., Santos, L. G. D., & Nishi, J. M. (2019). Heurística da ancoragem na decisão de especialistas: Resultados sob teste de manipulação. *Revista de Administração Contemporânea*, 23, 331-350.
- Turner, J. H. (2003). The Origins of Positivism: The Contributions of Auguste Comte and Herbert Spencer. *Handbook of Social Theory*, 30-42.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under

uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

White, L. (2016). Behavioural operational research: Towards a framework

for understanding behaviour in OR interventions. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 827-841.

Luiza Cristina Jordão Braga Vilaça da Rocha (luiza.vilaca@ufpe.br)*

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 29/11/2022 Data de Aprovação: 01/06/2023

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.