



# COMBATENDO A INÉRCIA NAS ORGANIZAÇÕES

MUITAS VEZES, VIESES COGNITIVOS INTERFEREM NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES, DIFICULTANDO A ADAPTAÇÃO DAS SUAS EMPRESAS ÀS MUDANÇAS DE MERCADO. COMO REDUZÍ-LOS?

| POR LUIS PERINI E JORGE CARNEIRO

**O** que companhias como Polaroid, Kodak, BlackBerry, Nokia, Xerox, Blockbuster e Yahoo! possuem em comum? Além de já terem ocupado posição de destaque nos seus respectivos segmentos, nenhuma delas, em algum momento, adaptou-se às expressivas modificações que ocorriam nos mercados em

que estavam inseridas, o que as levou à perda de participação diante dos concorrentes e ao consequente declínio financeiro. Algumas dessas empresas não resistiram à crise e sucumbiram completamente. Conhecido como inércia organizacional, esse fenômeno tem chamado a atenção dos pesquisadores da área de administração, que procuram compreender por que algumas empresas não

conseguem adaptar-se às mudanças que acontecem no seu ambiente externo, mesmo quando cientes da necessidade de transformação.

## AS CAUSAS

Múltiplas podem ser as causas da inércia organizacional. Alguns estudos destacam que a história da companhia e o legado do fundador, isoladamente ou em conjunto, sedimentam valores, símbolos e identidade, constituindo-se como parte fundamental da formação da cultura empresarial. Quando uma organização necessita de processos de renovação e adaptação que conflitam ou questionam dogmas dessa história de sucesso (recente ou remoto), podem surgir resistências internas às mudanças. Conforme o jargão corporativo, “a maneira como fazemos as coisas por aqui” tem raízes profundas e não é facilmente revisada.

Outras pesquisas abordam de maneira diferente o problema e indicam que as organizações são constituídas de processos e rotinas que tendem à estabilização. É mediante a repetição e o aprimoramento das tarefas que os ganhos de eficiência podem advir. Qualquer mudança brusca nessas estruturas tem, como efeito colateral, potencial para desestabilizar a engrenagem organizacional, comprometendo os resultados alcançados por meio do aperfeiçoamento contínuo dos últimos anos.

Uma terceira vertente, mais recente, tem trazido à luz os processos cognitivos que, consciente ou inconscientemente, são utilizados por líderes e gestores em situações de tomada de decisão. Apoiando-se em experimentos provenientes dos campos da psicologia e da economia comportamental, pesquisadores têm evidenciado que os indivíduos conseguem processar somente uma pequena parcela da imensa quantidade de dados disponíveis. Não por acaso, durante sua evolução, o ser humano foi capaz de desenvolver estratégias mentais (de percepção, memória, raciocínio e julgamento), chamadas heurísticas, que agem de maneira automática e imperceptível. Sua função é simplificar o processamento de dados, a que todos nós somos expostos, por meio da exclusão de parte da informação disponível, tornando o processo decisório mais fácil e ágil. As estratégias de simplificação sofrem a influência de experiências passadas e de crenças e interesses pessoais de cada indivíduo. Dessa maneira, se por um lado o mecanismo de heurística permite que as pessoas interpretem situações complexas e ambíguas, por outro lado dá origem a vieses cognitivos (ou falhas no processamento das informações) que impactam o processo de julgamento dos indivíduos. Essa é uma das explicações mais interessantes sobre o fenômeno da inércia dentro das organizações.

## OS VIESES

A seguir, listamos cinco vieses (entre dezenas mencionados na literatura) frequentes no mundo dos negócios e exemplificamos brevemente de que maneira eles podem conduzir à inércia organizacional.

### Efeito posse (*endowment effect*)

Experimentos demonstram que os indivíduos normalmente demandam quantias maiores para vender um objeto quando este já lhes pertence do que estariam dispostos a pagar se fossem adquiri-lo. Esse viés tem relação com um comportamento conhecido como aversão à perda *vs.* garantia de ganho.

Exemplo: gestores podem superestimar os recursos e ativos da organização por ambos já estarem sob a sua tutela, independentemente da expectativa futura de retorno que possam oferecer. Isso pode comprometer a diversificação necessária do portfólio de produtos da organização, bem como a venda de ativos que não estão alinhados com a estratégia de longo prazo do negócio.

### Ancoragem (*anchoring*)

Nos processos decisórios, os indivíduos tendem a ancorar o julgamento na primeira informação disponível sobre a questão. Eventuais ajustes no julgamento, quando nova ou mais completa informação lhes é apresentada, mostram-se insuficientes.

Exemplo: gestores podem relutar em alterar a alocação de recursos da companhia, mesmo que a nova opção ofereça maiores perspectivas de retorno, quando usam orçamentos passados como referência para novos investimentos.

### Efeito familiaridade (*familiarity effect*)

Quando indivíduos precisam decidir entre diferentes alternativas, a familiaridade que possuem com alguma delas pode impactar a decisão.

Exemplo: gestores podem dar maior atenção a opções mais próximas de suas experiências pessoais e profissionais, comprometendo o leque de avaliação e de escolha de oportunidades mais distantes.

### Falácia dos custos irrecuperáveis (*sunk costs fallacy*)

Também conhecido como escalada do comprometimento, este viés manifesta-se quando indivíduos permanecem em um curso de ação em função dos recursos previamente alocados a essa alternativa, mesmo que existam opções comparativamente melhores.

Exemplo: gestores podem continuar direcionando recursos a um projeto porque já se investiu “muito tempo e

dinheiro” nessa alternativa e “não se pode parar agora”, enquanto qualquer decisão de investimento deveria, a rigor, sempre considerar o maior retorno futuro trazido a valor presente.

### Viés de confirmação (*confirmation bias*)

Indivíduos podem involuntariamente utilizar informações nos seus julgamentos que sejam consistentes com concepções e interesses previamente estabelecidos. Em tempos de abundância de informações, embora muitas delas advindas de fontes duvidosas, essa filtragem seletiva parece afetar cada vez mais os processos mentais de julgamento e tomada de decisão.

Exemplo: gestores podem fundamentar suas análises em dados que confirmem suas preconcepções sobre a melhor estratégia ou investimento, sem realizar a adequada verificação de veracidade das informações, tampouco uma análise mais ampla e detalhada das alternativas disponíveis.

### O QUE FAZER?

Se os gestores estão sujeitos a decisões equivocadas em função de vieses inerentes, em maior ou menor grau, a todos os indivíduos, a pergunta a ser feita é: como podemos minimizar esse efeito nas organizações? Olivier Sibony, Dan Lovallo e Thomas Powell, pesquisadores respectivamente da HEC Paris, Sydney Business School e Oxford University, propõem que as empresas melhorem a arquitetura dos processos internos de tomada de decisão. Os autores sugerem as seguintes ferramentas para decisões mais bem fundamentadas e resultados superiores:

- **Formalização e estratificação:** delinhe o nível de formalidade do processo de planejamento estratégico da empresa, levando em conta as reuniões oficiais, documentos apresentados, comitês e instâncias de aprovação, bem como o registro das atas dessas reuniões. Maior formalidade no processo decisório pode inibir decisões que carecem de adequada mensuração dos riscos envolvidos e tragam excesso de otimismo. Por outro lado, formalidade excessiva pode tornar a organização lenta para responder às demandas do momento.
- **Informação:** estabeleça a quantidade, natureza e qualidade dos dados utilizados, bem como o tipo e a profundidade de análise que devem fundamentar as tomadas de decisões estratégicas da empresa. As análises devem utilizar dados objetivos e atuais para evitar vieses como o da ancoragem.
- **Incentivos:** identifique aspirações pessoais e emoções que possam interferir nas decisões e desenhe incentivos,

financeiros ou de outra natureza, para minimizar esses pontos sensíveis e garantir que a análise racional predomine no processo.

- **Participação:** defina quem participa das reuniões estratégicas, bem como a respectiva alçada de decisão. Processos mais descentralizados podem englobar diferentes departamentos e níveis hierárquicos da empresa, buscando-se maior abrangência de pontos de vista sobre o tema, o que reduz o efeito dos vieses de confirmação ou familiaridade, por exemplo.
- **Debate:** além de definir os participantes, garanta que todos tomem parte do debate, abrindo espaço para opiniões contrárias ou divergentes às da maioria. Envolver um gestor que não tenha interesse direto na questão, com a função específica de questioná-la e criticá-la, pode trazer à mesa de discussão argumentos não analisados previamente, ampliando a visão sobre o tema.
- **Fechamento:** determine como se chega a uma decisão final, se ela deve ser consensual ou ocorrer por votação e, em caso de empate, qual o procedimento, bem como quem pode dar a palavra final. Deve ficar claro para todos os envolvidos na tomada de decisão se, afinal, uma decisão foi efetivamente tomada e qual foi essa decisão. Cuidado para não introduzir um viés indesejado nesse *design*. Decisões que necessitam de unanimidade para aprovação podem inibir vozes contrárias e levar a um falso consenso ou a *groupthink* (efeito manada).

É importante ressaltar que, antes de utilizar uma ou algumas dessas ferramentas, a empresa precisa ter definidos claramente os seus objetivos estratégicos. O intuito dos instrumentos é reduzir os potenciais vieses dos gestores, conferindo maior fundamentação e transparência às deliberações, porém a efetividade será baixa se não houver uma visão clara de aonde se deseja chegar. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Jay B. Barney, David J. Ketchen, Jr., Mike Wright. *Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources*. *Journal of Management*, v.37, n.5, 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206310391909>
- Clark G. Gilbert. *Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity*. *The Academy of Management Journal*, v.48, n.5, 2005. <https://doi.org/10.2307/20159695>
- Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch e Richard H. Thaler. *The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias*. *Journal of Economic Perspectives*, v.5, n.1, 1991. <https://dx.doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Olivier Sibony, Dan Lovallo e Thomas C. Powell. *Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm*. *California Management Review*, v.59, n.3, 2017. <https://doi.org/10.1177/0008125617712256>
- Amos Tversky e Daniel Kahneman. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Science*, v.185, n.4157, 1974. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

LUIS PERINI > Doutorando em Administração de Empresas na FGV EAESP > [lfperini@gmail.com](mailto:lfperini@gmail.com)  
 JORGE CARNEIRO > Professor Associado de Estratégia e de Negócios Internacionais da FGV EAESP > [jorge.cameiro@fgv.br](mailto:jorge.cameiro@fgv.br)