

AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS PARA DECISÕES: UM ESTUDO DO USO DE JULGAMENTOS ABSOLUTOS.

Eduardo Picanço Cruz

Universidade Federal Fluminense – Rua São Paulo, 30 – 7º andar
epicanco@urbi.com.br

RESUMO

Diariamente, gerentes do mundo inteiro estão concentrando esforços no sentido de assegurar uma decisão correta. Essa busca se dá devido ao alto grau de risco que envolve o processo, principalmente pelas grandes somas de capital em “jogo”. Dessa forma, é preciso minimizar os ruídos em um processo decisório, principalmente no que se refere as falhas humanas envolvidas. O presente trabalho trata da questão da tomada de decisão em termos de qualidade do julgamento e envolve, principalmente, a clássica metodologia de se avaliar alternativas: através de notas individuais. Como estudo de caso, é proposto o levantamento dos últimos 21 anos de julgamento de escolas de samba do grupo especial do carnaval carioca. Longe de se tornar uma avaliação do evento recreativo, a pesquisa se propõe a evidenciar uma importante falha durante o processo de imposição das notas, qual seja, a dificuldade que juiz de manter intactos os padrões iniciais de referência.

Palavras-chave: Teoria da decisão; Multicritério; Julgamento de alternativas.

ABSTRACT

Daily, managers of the entire world are concentrating efforts in the direction to assure a correct decision. This search occurs mainly due to the high degree of risk that involves the process, for the great values of capital applied. Because of that, it is necessary to minimize the “noises” in a decisional process, mainly in what one mentions to the imperfections involved human beings. The present text deals with the question of the taking of decision in quality terms of the judgment and involves, mainly, the classic methodology of evaluating alternatives: through individual notes. As case study, the survey of last the 21 years of judgment of schools of samba of the special group of the Carioca carnival is considered. The text does not intend to be an evaluation of this festive event, the research purpose is to evidence an important imperfection during the process of imposition of notes, which is, the difficulty that judge to keep unbroken the initial standards of reference.

Key-words: Decision theory; Multicriteria; Judgment of alternatives.

1. INTRODUÇÃO

Em face dos aspectos da vida humana e durante todos os tempos a questão da tomada da decisão sempre esteve presente no dia-a-dia. O ato de decidir já foi associado ao misticismo, à filosofia, à ciência, às disciplinas matemáticas, de engenharia e, finalmente, às disciplinas gerenciais. A possibilidade de prever o futuro e assim tomar uma decisão acertada foi recorrentemente objeto da ambição humana.

Três áreas do conhecimento humano têm se destacado nos estudos da tomada de decisão: a Psicologia, com os estudos sobre o comportamento organizacional e liderança, por exemplo; a Engenharia de produção, principalmente através da pesquisa operacional, particularmente com os estudos das decisões multicritério; e a administração. Em virtude de sua formação multidisciplinar, essa última exige um conhecimento das duas anteriores. Soma-se ainda a característica das decisões organizacionais que, em geral, são mais complexas do que as pessoais.

Em linhas gerais, os problemas de tomada de decisão poderiam ser simplificados em identificação de alternativas e análise. O presente trabalho pretende explorar exatamente os processos de classificação das alternativas durante uma decisão, que se faz através de duas abordagens: a primeira é o julgamento individual de cada alternativa e a segunda é a análise comparativa.

Pretende-se examinar as particularidades das escolhas feitas com base no julgamento individual tendo como pano de fundo um estudo de caso muito familiar ao brasileiro, em particular do cidadão carioca: a escolha das melhores escolas de samba do carnaval. A idéia partiu de uma percepção antiga de que as concorrentes que se apresentavam no segundo dia de desfile tinham colocações melhores na classificação geral, isso se daria por uma dificuldade natural do julgador em manter o nível de exigência inalterado durante todo o processo de análise. Assim, sendo confirmada a suspeita, cabe às empresas, principalmente aos gerentes, se exercitarem na difícil tarefa de ser imparcial nos momentos de escolha.

2. CONCEITOS QUE SUSTENTAM A TOMADA DE DECISÃO

Em toda Mesopotâmia, no Egito, na Grécia Antiga, no Império Romano e nos países orientais são encontrados vestígios muito antigos de mecanismos para adivinhar, decidir ou tirar a sorte, esses têm em comum a possibilidade de descobrir o futuro. Mas como prever o futuro? Bennett (2003) destaca que, em um primeiro momento, essa tentativa surge através dos instrumentos aleatorizadores (dados, palitos, roletas, etc) que eram utilizados por esses povos primitivos para três orientações básicas:

- garantir a justiça, pois todas as partes envolvidas teriam a mesma probabilidade de saírem vencedoras;
- evitar o conflito, porque sempre que a decisão se transfere para um desses instrumentos a discórdia acaba pois já não está em jogo quem está com a razão;
- obter a orientação divina, pois sempre que a moeda é jogada para o alto, por exemplo, há uma crença popular que o resultado faz parte da vontade de Deus. Relatos descrevem que era comum o decisor olhar para o céu antes de tirar a sorte, provavelmente tentando uma conexão com a divindade.

No momento do sorteio, pode ser afastada qualquer dominação de uma das partes através da inteligência, força, habilidade, conhecimento ou experiência, surgindo a questão *sorte* como poder equalizador, ou seja, o acaso acaba se tornando, de uma maneira ou de outra, um instrumento de justiça com uma grande vantagem sobre qualquer outro. Além do mais, um “cara ou coroa” é um processo extremamente rápido. Assim, esses instrumentos eram utilizados para dividir propriedades, delegar privilégios, responsabilidades civis, ou simplesmente como diversão (BENNETT, 2003).

A crença de que a aleatoriedade está ligada à vontade divina aliviou, durante muitos anos, a responsabilidade humana na hora de tomar alguma decisão, e sob essa atmosfera muitos se aproveitaram para transformar esses instrumentos aleatorizadores em fontes de entretenimento e jogos. Desse modo, a questão da adivinhação alavanca uma série de jogos de azar que desenvolve no homem a percepção do *risco*. Bernstein (1997), descrevendo a história do risco no decorrer da evolução humana, destaca que no momento em que as várias crenças religiosas vão sucumbindo ao cristianismo, pregadora de um Deus único, uma mudança de percepção vem à tona: o futuro da vida na terra continua um mistério, mas passa a ser regido por apenas um poder cujas intenções e padrões eram claros a todos que se dessem ao trabalho de aprendê-los, lendo e estudando seus ensinamentos (bíblia). Nesse momento ainda não há espaço para nenhuma especulação matemática no campo da “previsão do futuro”.

Na avaliação de Bernstein (1997), a assimilação dos algarismos arábicos trouxe avanços decisivos no campo das previsões de viagens, estimativas de gastos, etc, porém, eles não teriam sido suficientes para induzir nos europeus a vontade de substituir a aleatoriedade pela probabilidade sistemática, e por sua sugestão implícita de que o futuro pode ser previsível ou até mesmo controlável. O Renascimento e a Reforma Protestante tiveram influência no controle do risco, o primeiro porque valorizou a ciência e a lógica, e o segundo pois substituiu a ética paternalista cristã, que assemelhava-se ao sistema de castas oriental, pela percepção de que os homens teriam de “caminhar com seus próprios pés”, além disso, eles seriam responsáveis pelas consequências de suas decisões. Desse modo, a perspectiva de enriquecer desponta como fator de motivação. Recorrendo às palavras de Bernstein (1997) “poucas pessoas ficam ricas sem correr riscos”, nesse sentido, é o desenvolvimento do comércio que influencia a intenção humana em prever o futuro e tomar decisões. Na medida em que mudam os princípios da geração de riqueza, o resultado gerado é o capitalismo, grande difusor do risco. Ainda assim, foi necessário o desenvolvimento de duas atividades: a contabilidade e a previsão, essa última associava o fato de assumir riscos com suas compensações diretas, desenvolvendo os mecanismos de seguros. É difícil imaginar um comerciante se lançar em uma jornada com mercadorias e moedas sem se preocupar com alguma garantia, além disso, o surgimento das letras de cambio servem como prova da preocupação com o risco que o negócio envolvia.

Em relação a revolução científica e cultural do Renascimento, destaca-se que é nos estudos iniciados nessa época que se encontram as origens da estatística e da probabilidade, primeiros instrumentos matemáticos desenvolvidos com a intenção de apontar para o futuro de maneira científica. A estatística tem seu início marcado pela necessidade humana em realizar contagens. Particularmente era o Estado quem se interessava por essas informações sociais, tais como: nascimentos, óbitos, casamentos, colheitas etc. Esta ciência está tão intrinsecamente ligada ao governo, que o professor Godofredo Achenwal da Universidade de Gotinga, ao utilizar o termo pela primeira vez, combina uma palavra latina *statu* que significa Estado, definindo-a como a ciência das coisas que pertencem ao Estado. Tratava-se apenas da estatística descritiva, preocupada em traduzir numericamente os fatos observados, porém essas informações são a base para que no futuro sejam feitas previsões de demanda, planejamento de empresas e decisões sobre ações, mas para isso é fundamental o desenvolvimento da estatística inferencial ou analítica (voltada para análise dos fenômenos observados) que se universaliza na Inglaterra do século XVII.

Apesar da grande contribuição da estatística para o desenvolvimento de um estudo sistemático da decisão, principalmente no que tange os fenômenos sociais estudados por John Graunt e Augusto Comte, é a probabilidade que se destaca por oferecer maior impulso a esse estudo nascente. Thomas Bayes, cujo teorema é utilizado até hoje nas escolas, é considerado o primeiro matemático a aplicar a teoria das probabilidades à fundamentação de previsões em levantamentos estatísticos. O teorema fundamenta-se na lógica e na razão associando a quantidade de informações que o decisor tem como condicionantes para as probabilidades, assim, seria possível calcular a possibilidade de um evento acontecer, dado que um outro, ou vários, tenham acontecido. A utilização do cálculo de probabilidades aplicado aos fenômenos sociais, proporcionaria à estatística uma fundamentação matemática importante para o estudo das previsões.

Também na Inglaterra do século XVI um escocês se destaca com a sustentação de uma teoria que se perpetuaria por muitos anos. Em *A riqueza das nações*, Adam Smith descreve um modelo em que o trabalhador usaria seu esforço para encontrar o emprego mais vantajoso, por outro lado, o capitalista também agiria no intuito de maximizar seu gasto com funcionários. Logo, se esses agentes fossem deixados a própria sorte eles se entenderiam em uma situação

satisfatória para ambos. Trata-se do chamado liberalismo clássico, princípio que traz com ele a idéia do *homo economicus* (influenciados pelas recompensas) e pelo princípio da racionalidade (racionalização) que sugere que as relações de preferências entre bens ou cestas de bens sejam, simultaneamente, transitivas, reflexivas e completas. O caráter da transitividade se traduz na capacidade de perceber que se um bem A é melhor do que outro B, e que este por sua vez é melhor que um terceiro C, logo A deve ser melhor que C. A relação reflexiva, sugere a possibilidade da auto-comparação de cada elemento, já o termo *relação completa* propõe que todos os seus elementos são comparáveis, incluindo todas as variáveis. É nesse sentido que Smith idealiza sua “mão invisível” que pode ser demonstrada com o seguinte exemplo: enquanto que os empresários usam a racionalidade para maximizar seu lucro os consumidores também a usariam para maximizar sua satisfação, o resultado é o preço de equilíbrio (HUNT e SHERMAN, 1999). O conceito da racionalidade viria a ser sobremaneira importante para os estudos da chamada “teoria da decisão”.

3. AS CONTRIBUIÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO

3.1 Administração

Desde as proposições de Taylor e Fayol sobre a ciência da administração, a questão da tomada de decisão aparece como foco de estudo. As duas revoluções industriais serviram para alavancar as empresas como grandes empreendimentos que deveriam demandar importantes decisões.

Para Taylor, a tarefa de tomar decisões cabia única e exclusivamente ao gerente, restando ao empregado seguir as orientações esforçando-se ao máximo. Além disso, a essência da decisão se concentrava na maximização da produção, através da única variável motivacional conhecida até então: a monetária. Dessa forma, o homem sempre tenderia a optar pela alternativa que lhe rendesse mais em termos financeiros (TAYLOR, 1970).

Henry Fayol concebeu as funções do administrador: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Dentre essa, é a primeira, também traduzida por previsão, que tem mais relação com a tomada de decisão. Fayol (1994) declara que a previsão deve ser feita com base nos recursos da empresa, na importância das operações e nas possibilidades. Assim, teria as seguintes características: existência de apenas 1 (um) programa, que pode até ser desmembrado; continuidade de ações; flexibilidade; anualidade; precisão. O autor apóia ainda a execução de um planejamento decenal e, eventualmente, reuniões especiais. Por fim descreve ainda as regras, condições e qualidades necessárias para a boa elaboração dos planos (FAYOL, 1994).

A experiência de Elton Mayo na fábrica de Hawthorne – EUA verificou a existência de outra variável motivacional que interferia nas decisões dos empregados: normalmente o fator sociológico superava outros como fisiológico ou econômico. Dessa forma, a decisão sobre o nível de produção não seria determinada apenas pela capacidade física, mas por fatores sociais e expectativas grupais (BERNARDES e AMRCONDES, 2003). Sob a ótica da racionalidade das decisões, o surgimento de uma nova variável chama a atenção para dois pontos importantes: o entendimento de que as decisões tomadas até o momento não consideravam todas as variáveis, como se supunha, e a preocupação do modo como essa variável irá afetar as decisões futuras. Outro aspecto importante, iniciado após a experiência, é o estudo da organização informal, aquela que se organiza autonomamente, tem opiniões próprias e decisão independente, ou seja, o *homo economicus* perde força e entra em cena o *homo social*, visto como ser integrante de um grupo. A principal contribuição dessa abordagem foi a visão de que os grupos se organizavam na empresa, independente das divisões feitas pelos dirigentes. Ficou claro que existia um fator muito difícil de se controlar

que viria a ser crucial para todas as decisões tomadas por essa organização, a vontade do funcionário.

Uma outra vertente bastante eclética, mas que marcou presença na discussão da tomada da decisão foi a chamada escola neoclássica da administração. Diferente dos princípios de Fayol, que pregavam a centralização, os autores dessa escola defendiam a importância da delegação como forma de dividir a responsabilidade pela decisão, segundo eles a delegação pulveriza a decisão para os níveis mais baixos da organização gerando rapidez no processo, motiva os funcionários, melhora a qualidade do que é decidido e deixa a empresa mais enxuta. Peter Druker lança em 1954 um livro chamado de *Administração por objetivos - APO* que valoriza a definição, por gerentes e subordinados, de metas e responsabilidades de cada um de acordo com a necessidade da empresa, essas metas se tornariam assim os indicadores de resultados. Essa teoria defende que os critérios para a escolha (decisão) dos objetivos da organização sejam fixados de acordo com sua prioridade e contribuição para o alcance dos resultados-chave, tais objetivos normalmente são: posição competitiva no mercado, inovação dos produtos/serviços, eficiência, qualidade, retorno financeiro, responsabilidade social e satisfação do cliente.

A preocupação em entender a formalidade e informalidade na empresa, e a inspiração nos textos de Max Weber levaram autores como Etzioni, Blau e Scott a fixarem seus estudos na estrutura da empresa criando a chamada abordagem estruturalista da administração. A mais importante contribuição desse pensamento para a teoria da decisão foi o conceito do homem organizacional (que age de acordo com a institucionalização) pois percebeu-se que a empresa tem influência na decisão do indivíduo.

3.2 Comportamento humano nas organizações

Um passo importante para os estudos da decisão nas empresas foi dado pelas abordagens decorrentes dos estudos de psicólogos, principalmente os de John Watson e Skinner. Além das proposições sobre a motivação humana, que influencia as decisões das organizações, as idéias que se destacam nessa abordagem iniciam-se com o livro *Comportamento administrativo* de Herbert Simon, essa obra discute claramente e primeira vez a tomada da decisão como um processo, Simon considera a determinação do que se deve fazer (decisão) como sendo o ponto principal da administração, sua principal crítica aos estudos de administração até então é que eles se preocupavam muito com o processo de execução e negligenciavam o processo de decisão. Desse modo, o autor usa essa “teoria da decisão” para explicar o comportamento humano nas organizações como se cada pessoa fosse um sistema de decisões na empresa. A decisão é então conceituada como um processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis de cursos de ação que o indivíduo deverá seguir (SIMON, 1974).

Simon (*ibidem*) entende que a tomada de decisão é algo além das proposições factuais, elas seriam uma descrição de um futuro estado das coisas. Com objetivo de organizar o processo, divide a tomada de decisão nas seguintes etapas: preparação da situação; análise e definição do problema; definição dos objetivos; procura de alternativas de solução; avaliação e comparação dessas alternativas; escolha da alternativa mais adequada; implementação da alternativa escolhida. Cada etapa teria influência sobre a outra, sugerindo assim o termo “processo decisório”, além disso, o autor deixa claro que nem sempre todas elas acontecem durante uma decisão, até porque nem todo o problema é igual, desse modo, propõe alguns tipos de decisões: programadas, calcadas em alguns regulamentos vigentes. São importantes no conjunto, porém, são formuladas nos patamares mais baixos da empresa, sendo assim decisões que visam atividades meio; não-programadas, decisões mais complexas, formuladas para resolver situações novas. Tais decisões exigem tempo e atenção do alto escalão e visam os fins da empresa; imediatas, decisões que exigem respostas rápidas; premeditadas, decisões

com objetivo determinado; improvisadas: quando os problemas não são resolvidos e exigem uma medida qualquer em que não se sabe, ao certo, seus resultados.

Os estudos de Simon (*ibidem*) o conduziram para algumas ressalvas importantes para todo tomador de decisões, são elas:

- racionalidade limitada: estaria presente em todo o processo decisório pois nenhum ser humano é capaz de levantar e analisar todas as variáveis que envolvem um problema, assim a racionalidade da decisão envolveria apenas o que o decisor é capaz de “processar”, estando limitada a essa amplitude;
- relatividade das decisões: seria uma decorrência da questão anterior, como a racionalidade é limitada à percepção do decisor, logo, a solução não seria necessariamente ótima, mas em relação somente ao que foi verificado, ela seria. Além disso, na medida em que ações vão sendo tomadas a realidade vai reduzindo, ampliando ou simplesmente modificando alternativas ou cursos de ação;
- hierarquização das decisões: o processo de planejamento das ações requer pensar numa ordem de importância para as decisões, desse modo, são discutidos, em primeiro lugar os rumos da empresa (visão, missão, etc) para que depois sejam elaborados e decididos os planos (planejamento tático), as metas e os indicadores. Por fim serão decididas as ações diárias para execução imediata;
- racionalidade administrativa: como o homem é visto como um ser administrativo, voltado para o desempenho de uma função na organização, a idéia é que o norteador de sua racionalidade seja a empresa que ele representa;
- influencia organizacional: a cultura, os valores, as crenças e os princípios que a empresa valoriza poderão ser identificados na pessoa do decisor, influenciando suas ações. Essa ressalva explica o fato de que muitas empresas buscam serviços de consultoria para ter uma “visão externa” da realidade da empresa, sem “vícios”.

Sem dúvida alguma Simon foi quem mais contribuiu para a discussão da chamada “teoria da decisão”, até por que ele mesmo parece questionar esse termo que ainda hoje é muito utilizado. Isso passa pelo fato de Simon tratar claramente da questão de existir uma decisão correta, apontando para a impossibilidade de se afirmar que exista, o termo *teoria*, sugere que, seguindo os passos propostos chegar-se-á a uma situação ótima esperada e de certo modo controlável, porém, em termos de decisão, fica difícil usar de um fator situacional para avaliar uma teoria generalista.

3.3 Abordagem matemática da decisão

A teoria da administração ainda daria um passo importante em direção ao estudo das decisões que envolveu o desenvolvimento da teoria de sistemas e da teoria matemática, sendo que a primeira destaca-se mais como pano de fundo para a segunda. É nesse momento que a estatística, a probabilidade e a álgebra linear ganham força no processo de previsão das empresas, o livro de teoria dos jogos de Neumann e Morgenstern, além de outros, foram fundamentais para essa associação. A teoria matemática divide o estudo da tomada de decisão em duas linhas:

- perspectiva do processo: voltada para o detalhamento das etapas envolvidas e para a descoberta, comparação e escolha da melhor alternativa;
- perspectiva do problema: com ênfase na solução final e qual a resposta esperada.

O grande sustentáculo da teoria matemática é o conceito de *modelo* que para Pidd (1998) seria “uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar aquela parte da realidade”, ou seja, é qualquer simplificação que se faz de uma realidade complexa com o intuito de realizar simulações.

A sofisticação dos modelos deu-se com o surgimento da pesquisa operacional, dessa ciência são oriundas as chamadas metodologias multicritério de apoio à decisão (*Multicriteria Decisions - MCDA*) conjunto de técnicas que têm a finalidade de investigar um número de alternativas, considerando múltiplos critérios e objetivos em conflito (GOMES, 1999).

4. PARTICULARIDADES DOS JULGAMENTOS

Em uma investigação inicial, não foram localizados de maneira didática as possibilidades de se executar um julgamento, assim, foi necessário atuar em duas linhas de coleta: as possibilidades de se fazer escolhas de alternativas nas pesquisas de opinião, que não deixam de ser formas de julgamento; e os métodos de auxílio multicritério à decisão que apresentam diferentes formas de se julgar.

Em relação as pesquisas de marketing, encontram-se propostas para que o entrevistado escolha entre duas possibilidade de resposta (sim ou não; gosto ou não gosto; conheço ou não conheço, por exemplo). Esse tipo de julgamento interessa parcialmente ao tomador de decisão, pois indica qual a orientação do entrevistado, porém, como este não atribui valor numérico, fica impossível de se estabelecer uma relação métrica (uma escala) entre duas respostas. Dessa forma, elas são usadas nos casos em que o respondente é colocado a avaliar se uma alternativa é viável ou não, é a chamada relação binária: zero ou um.

Outra possibilidade é a escolha dentre várias possibilidades de resposta, como no caso: Onde você trabalha? () Indústria, () Comércio, () Ongs, () Bancos, () Outros. Seguindo o mesmo raciocínio anterior, o julgador apenas informa sua opção. Em ambos os casos, a forma de se descobrir qual a alternativa preferida se dá por uma soma simples dos votos que cada uma recebeu, assim, só é possível fazer uma escala entre as alternativas ao final do processo.

Nos casos das perguntas abertas, sobra para o tabulador, a difícil tarefa de interpretar as preferências ou registrar as respostas repetidas muitas vezes, porém, como nem sempre os entrevistados usam os mesmos adjetivos para qualificarem suas preferências, podem ser identificados erros de tabulação, por exemplo, entre dois questionários que apresentam as seguintes características: Qual o seu lazer predileto? O primeiro responde que é cinema e o segundo filmes. São coisas que devem ser tabuladas juntas, pois entende-se que ambos referem-se a assistir filmes, ou separados, pois a segunda resposta poderia estar relacionada a locadora ou televisão?

A última maneira encontrada é a criação de uma ordem entre as respostas, este método decorre dos estudos do matemático Jean-Charles Borda e tem sido descrito por vários autores como, por exemplo, Cruz e Lopes (2005). Trata-se de uma escala individual em que os pontos de cada resposta serão somados para identificar as mais queridas e as mais rejeitadas.

Em relação aos métodos multicritério, foram identificadas duas possibilidades:

- Julgamentos individuais: quando o avaliador oferece uma nota a cada alternativa à luz de cada critério. É o caso tradicional da escolha da melhor escola de samba do carnaval quando os jurados esperam a agremiação passar, analisam seu desempenho e atribuem uma valor. Normalmente, podem sem impostas barreiras a irregularidades como, por exemplo, a limitação de uma nota mínima não nula, a votação em escalas (de 0,5 em 0,5) ou eliminação nas notas extremas;
- Julgamento par-a-par: o avaliador é colocado a separa seu julgamento em pares de preferência, indicando o grau da ordem, assim, ao avaliar entre três possibilidades de investimento (A, B e C) seriam julgados os pares AB, AC e BC. Para processos com quatro alternativas seriam feitos 6 julgamentos (AB, AC, AD BC, BD e CD). Percebe-se que, quanto

maior a complexidade do problema em termos de quantidade de alternativas, maior será a dificuldade de julgar.

A primeira tem sido utilizada principalmente nos métodos na família Electre de auxílio à decisão e o julgamento par-a-par está difundido em métodos como o MACBETH de Bana e Costa e Vansnick ou no Método da Análise Hierárquica de Saaty.

5. O ESTUDO DOS DESFILES DE ESCOLA DE SAMBA DO RIO DE JANEIRO

No sentido de familiarizar o assunto, foi preferido um estudo de caso não empresarial, mas que, de maneira nenhuma, deixa de oferecer condições para que analogias sejam estabelecidas. Dessa forma foram levantados na Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro – LIESA os resultados dos desfiles do carnaval carioca desde 1985 à 2005 (21 anos).

O carnaval carioca, desde a criação do Sambódromo na Avenida Marques do Sapucaí, tem oferecido duas noites de desfile, o domingo e a segunda-feira. Dessa forma, foram solicitadas as ordens de desfile das escolas, durante o período da pesquisa. Apenas seis escolas haviam participado de todos os 21 desfiles investigados, são elas: Acadêmicos do Salgueiro, Beija-Flor de Nilópolis, Estação Primeira de Mangueira, Imperatriz Leopoldinense, Mocidade Independente de Padre Miguel e Portela.

Com relação as vitórias dessas escolas, identificou-se o seguinte quadro:

TABELA 1: Escolas com 21 desfiles no carnaval carioca – 1985 à 2005

	DOM	SEG	Vitórias
Salgueiro	76,19%	23,81%	1
Portela	57,14%	42,86%	0
Mocidade	52,38%	47,62%	4
Mangueira	42,86%	57,14%	4
Beija Flor	33,33%	66,67%	4
Imperatriz	33,33%	66,67%	6

Fonte: Desenvolvimento Próprio com base nos dados da LIESA

A primeira evidência que esta tabela traz, é o fato de que as escolas que desfilaram mais vezes no primeiro dia de desfile são as que menos obtiveram vitórias. O único sucesso da agremiação Acadêmicos do Salgueiro foi com o Samba “Explode coração” que poderia até ter sido considerada *hors concours*, tamanha foi a superioridade do samba, da animação e do desfile daquela agremiação.

Do outro lado, as escolas que mais desfilaram na segunda foram as que obtiveram mais sucesso no período da pesquisa. Note-se também que há uma forte tendência proporcional entre os desfiles na segunda-feira e o aumento nas vitórias.

Em seguida, admitiu-se estudar a melhor colocação que cada escola obteve no período pesquisado. Foram incluídas todas as escolas que desfilaram entre esses anos, inclusive as que se apresentaram por apenas um carnaval.

TABELA 2: melhor colocação de cada escola – 1985 à 2005

	Quantidade	Percentual
DOM	9	31,03%
SEG	14	48,28%
Nos 2 dias	6	20,69%

Fonte: Desenvolvimento Próprio com base nos dados da LIESA

Também foi identificada uma forte correlação entre a melhor colocação de cada escola e o desfile na segunda-feira, principalmente considerando-se que quase metade das 29 escolas obteve seu melhor resultado nesse dia.

O estudo dos melhores colocados seguiu-se com a análise do *podium* do carnaval:

TABELA 3: Estudo dos três primeiros colocados – 1985 à 2005

Anos com + SEG	88 e 98	3 em 3
Anos com + DOM	85, 90, 94, 95 e 2004	2 em 3

Fonte: Desenvolvimento Próprio com base nos dados da LIESA

Por duas ocasiões os três primeiros colocados haviam desfilado no mesmo dia (segunda-feira), em contrapartida, em nenhum ano as três primeiras desfilaram no domingo. Já mm relação aos 10 primeiros colocados, apresenta-se a seguinte tabela:

TABELA 4: Estudo dos dez primeiros colocados – 1985 à 2005

Anos com + SEG	89, 90, 95, 96 e 2000	7 em 10
Anos com + DOM	2001	6 em 10

Fonte: Desenvolvimento Próprio com base nos dados da LIESA

Em cinco anos, sete das dez primeiras colocadas desfilaram na segunda-feira, para o domingo, apenas no ano de 2001 é que seis das dez desfilaram neste dia.

Por fim, resolveu-se avaliar as probabilidades de colocação de uma escola nos casos em que elas desfilem nos respectivos dias:

TABELA 5: Probabilidades de sucesso – 1985 à 2005

	SEG	DOM
1º	80,95%	19,05%
Até 2º	73,81%	26,19%
Até 3º	63,49%	36,51%
Até 4º	63,10%	36,90%
Até 5º	61,90%	38,10%
Até 6º	60,32%	39,68%
Até 7º	58,50%	41,50%
Até 8º	59,52%	40,48%
Até 9º	58,73%	41,27%
Até 10º	57,14%	42,86%

Fonte: Desenvolvimento Próprio com base nos dados da LIESA

Com essa tabela, pode-se observar claramente que as probabilidades de sucesso aumentam na medida em que as escolas desfilam na segunda-feira. Para participar do desfile das campeãs, que compreendem as seis primeiras colocadas, uma escola teria probabilidade de 60%, caso desfilasse na segunda, e 40% no domingo. Para ser vitoriosa, os percentuais aumentam para 81% na segunda e 19% no domingo.

É identificada também uma tendência a equidade das probabilidades, na medida em que se aproxima das últimas colocações.

6. CONCLUSÕES

No mundo dos negócios os gerentes estão sempre tomando decisões. A imensa quantidade de empresas existentes atualmente no mundo significa que, a todo o instante, centenas destas

pessoas estão submetendo alternativas a algum julgamento. Dessa forma, conforme o desfile das escolas de samba, uma agenda de julgamento está sendo levada diariamente aos decisores.

Sendo a decisão uma das atividades mais importantes de qualquer administrador, o presente artigo alerta para o cuidado que deve ser tomado pelo gerente ao criar a ordem de avaliação das alternativas. Seja em julgamento de promoções entre os funcionários, decisões econômico-financeiras, de logística ou de marketing, o decisor deve ter consciência da evidência apresentada aqui para se policiar em suas deliberações.

Esse problema também é percebido nos julgamentos. Sagan (1996) afirma que estudos comprovam que alguns jurados tomam a sua decisão muito cedo - talvez durante a argumentação de abertura; “depois guardam na memória as provas que parecem sustentar suas impressões iniciais e rejeitam as contrárias”. Isso traduz a necessidade de o decisor ser muito mais cético do que entusiasta com as alternativas.

A analogia com as escolas de samba faz-se muito conveniente porque, em determinadas situações, o decisor fica tão apegado a uma alternativa que se envolve emocionalmente com ela, como se estivesse torcendo para ela seja a vencedora. Porém, o propósito do estudo de caso não foi, nem será, o de invalidar o resultado do carnaval, ou sugerir que exista qualquer manobra entre algumas agremiações para serem campeãs, o artigo apenas descreve uma correlação entre o dia de desfile a as possibilidades de classificação.

Além, disso deve ser levado em conta que o julgamento por nota, sugere uma escala, normalmente de zero a dez, que carrega certo grau de subjetividade, por exemplo: o que significa uma alternativa nota dez. Sem dúvida, algo sem nenhuma falha. Mas quais são as possíveis falhas? Será que o decisor é capaz de verificar, em todas as alternativas a existência inequívoca dessas falhas? Será que nenhum envolvimento emocional pode fazer com que ele se esqueça de algum ponto ou levante outro relevante?

Especialistas chamam essa questão de “dilema do professor”, o nome vem da dificuldade com que esse profissional se depara ao avaliar um numero muito grande de respostas em uma prova. Em uma avaliação de 5 questões discursivas para 50 alunos, serão corrigidas 250 respostas. Um simples intervalo para beber água e retomar o fôlego pode ser suficiente para produzir distrações emocionais que alterem o grau de exigência das respostas. Na maioria das vezes, pode ser necessário rever todas as questões para se chegar ao mesmo estado psicológico de antes do intervalo.

Uma saída para o dilema poderia estar na análise par-a-par, nesse caso o decisor estaria menos sujeito a essa imperfeição. Nesse caso as alternativas são avaliadas segundo critérios específicos e ‘vence’ aquela que tiver desempenho melhor. Assim, é proposta uma avaliação objetiva em que o decisor não tem como alegar que o tempo de análise prejudicou a avaliação, pois essa é feita em conjunto. Pontos discretos podem ser medidos e comparados.

Porém, o método de julgamento par-a-par também apresenta algumas imperfeições sendo que a principal delas está no seguinte fato: ao avaliar a alternativa A como melhor do que a B, não se sabe se alguma das duas está dentro do mínimo exigido, ou seja, não se sabe se a alternativa A é a melhor entre duas possibilidades boas ou ruins. Essas questões estão em estudo e serão desenvolvidas em um próximo texto.

O fato final é que decisões empresariais, que envolvem grandes quantias monetárias, empregos e salários (que sustentam famílias), interesses de investidores, fornecedores, administração de materiais e logística devem estar ‘vacinadas’ contra suas próprias

imperfeições, ou seja, o decisor deve estar consciente desses fatos para que se aproxime da melhor escolha (absolutamente técnica) ou que minimize os impactos sociais e econômicos de uma opção errada.

Assim, seja por julgamento por nota ou par-a-par, o decisor deve manter-se o mais afastado possível de uma tendência passional, ou seja, ele deve ser como um cientista que conforme John Loke escreveu em 1690, ao se buscar a verdade, não é possível “considerar nenhuma proposição com uma convicção maior do que a autorizada pelas provas em que se fundamentam”, essa é a marca infalível do amor a verdade.

BIBLIOGRAFIA

- BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J.C. *Applications of the MACBETH approach in the framework of an additive aggregation model*. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 6, p.107-114, 1997.
- BENARDES E MARCONDES. *Teoria Geral da administração: gerenciando organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BENNETT, D.J. *Aleatoriedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BERNSTEIN, P. L. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COSTA, H.G. *Introdução ao Método de Análise Hierárquica (Análise Multicritério no Auxílio À Decisão)*. Niterói, RJ, Brasil: Helder Gomes Costa, 2002.
- CRUZ, E.P; LOPES, L.A.C. *Decisão de fomento à empresa de base tecnológica: uma proposta usando multicritério*. In: XVIII Encuentro Nacional de Docentes en Investigación Operativa, 2005, Cordoba, Argentina. Anales del XVIII Encuentro Nacional de Docentes en Investigación Operativa. Cordoba: EPIO-AR, 2005.
- DIAS, L.M.C.; ALMEIDA, L.M.A.T.; CLÍMACO, J. *Apoio multicritério à decisão*. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra, Portugal, 1996.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, E. D. *Integração entre sistemas de informação geográfica e métodos multicritério no apoio à decisão espacial*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da COPPE-UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.
- HUNT, E.K; SHERMAN, H.J. *História do pensamento econômico*. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. *Administração princípios e tendências*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMILIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MCKENNA, R. *The Regis touch - new marketing strategies for uncertain times*. Reading, MA: Addison Wesley, 1986.
- MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- PIDD, M. *Modelagem empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ROY, B.; BOUYSSOU, D., *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica, Paris, 1985.
- RUIZ, J. A. *Metodologia Científica - Guia para Eficiência nos Estudos*. São Paulo: Atlas, 1979.
- SAATY, T. L. *Método de Análise Hierárquica*. tradução de Wainer da Silveira e Silva. São Paulo: Mc Graw - Hill, 1991.

SAGAN, C. O mundo assombrado pelos demônios: a ciência vista como uma vela no escuro. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SIMON, H.A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

TAYLOR, F.W. *Princípios de administração científica*. São Paulo:Atlas, 1970.