

Subsídios econômico-comportamentais à revisão de processos: o engajamento moral na execução de tarefas críticas

Luiz F. Maia-Filho¹

¹Departamento de Economia – Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos - CEP: 52171-900 - Recife/PE, Brazil

luiz.maia@ufrpe.br

***Abstract.** This paper proposes a supplementary approach for the conventional revision of business processes, with the behavioral analysis of tasks that typically involve an implicit appraisal: which level of engagement is “satisficing”? It gathers Business Process Modeling (BPM) and principles of behavioral sciences to address issues such as moral disengagement, strong contexts and cognitive biases. Simulations of a budget-execution subprocess in Brazilian public universities illustrates how insufficient engagement compromises systemic efficiency, yielding subsidies for process reengineering via task redesign.*

***Resumo.** O artigo propõe abordagem complementar à revisão convencional de processos organizacionais, através da leitura comportamental de tarefas que envolvem uma avaliação implícita: qual nível de engajamento é satisfatório? Incorpora-se à Modelagem de Processos (BPM) princípios de economia comportamental para a consideração de fatores como desengajamento moral, contextos fortes e vieses cognitivos. Simulações baseadas em um subprocesso da execução orçamentária em universidades públicas brasileiras mostram como níveis insuficientes de engajamento podem comprometer a eficiência sistêmica – subsidiando a reengenharia de processos via redesenho de tarefas.*

1. Introdução

O presente artigo oferece subsídios ao aperfeiçoamento organizacional pelo estudo de aspectos econômico-comportamentais relevantes para a reengenharia de processos; busca-se orientar o redesenho de atividades críticas que, não raras vezes, escondem decisões de impacto sistêmico. A abordagem tem aplicação em ambientes suscetíveis à ocorrência de desengajamento moral e cognitivo, expressos na reduzida criticidade ética e no descaso com os resultados (Bandura, 1991; Pereira, 1996; Detert et al., 2008)¹.

Dos dez princípios essenciais à reengenharia de processos (Brocke, 2013), três lidam diretamente com possíveis obstáculos interpostos pelo nível de engajamento dos atores: a consciência do contexto, a interação entre os executores e o entendimento comum dos processos. Tais princípios se associam a **valores** como o da racionalidade – vista como a busca por ação ou condição ótima, consideradas as consequências de todas as alternativas – orientando o planejamento e a execução de tarefas. Entretanto, a seminal

¹Sem a pretensão de eliminar os riscos de desengajamento, como os inerentes ao modelo de estabilidade do setor público brasileiro (Pereira, 1996), defende-se mitigá-los pelo redesenho de tarefas, conferindo-lhes novos significados e constituindo incentivos aos responsáveis (Siqueira e Mendes, 2009).

contribuição de Herbert Simon (1957) e os estudos sobre a chamada racionalidade limitada vêm desafiando os pressupostos “clássicos” da ação racional, revelando-os inadequados para a análise comportamental de pessoas e organizações²; o termo *satisficing* (fusão das expressões inglesas *satisfy* e *suffice*) foi criado para descrever a tomada de decisão em que estudam-se alternativas de ação apenas até que uma delas ultrapasse certo patamar de exigência: adotaria-se, então, ação suficiente para o contexto, e não a alternativa de melhor resultado esperado, dentre todas as possíveis.

Gigerenzer (2010) vai além, estabelecendo o *moral satisficing*, em que o comportamento moral também não seguiria lógica maximizadora, tampouco rígidos códigos de conduta, mas decorreria de cálculos sociais pragmáticos (*heuristics* ou, em tradução livre, regras de bolso), determinando certa medida de suficiência. Os cálculos seriam função da interação entre o juízo e o ambiente; tal visão permite deduzir que as bases para esses cálculos, por vezes conhecidas no cotidiano organizacional (mas tipicamente negligenciadas nos diagramas de processos), tendem a influenciar os graus satisfatórios de engajamento – vistos, portanto, como frutos de uma **escolha moral**. A revisão de tarefas poderia, assim, reconhecer e explicitar a decisão primordial, acerca do nível de engajamento escolhido pelos responsáveis; uma maior saliência dos aspectos morais poderia alterar as bases do cálculo e o patamar de engajamento considerado suficiente³. Mas faz-se necessária, antes de qualquer proposta de intervenção, uma tática que permita identificar e conhecer a dinâmica moral em torno de certas atividades críticas.

Bandura (1991) vê o desengajamento moral como a percepção de que aspectos éticos são inaplicáveis em certos contextos; ele descreve os mecanismos psicossociais de que as pessoas se utilizam, ao adotá-lo. Ao menos seis deles podem orientar a releitura crítica de tarefas em processos organizacionais, como indicativos da suscetibilidade ao desengajamento. São eles: (i) o uso de justificativa moral para atos questionáveis; (ii) a comparação vantajosa com circunstâncias extremas; (iii) a responsabilidade difusa, que tende a suspender a individual; (iv) o deslocamento de responsabilidade própria para terceiros, que autoriza uma “oportuna” cegueira ética; (v) o uso de linguagem eufemística, para obliterar aspectos éticos relevantes; e (vi) a minimização das consequências.

2. Método

O exercício de simulação abaixo busca revelar a natureza e a magnitude dos impactos esperados de fenômenos comportamentais (como o desengajamento moral) e, portanto, sua relevância para o redesenho de atividades. O método se divide em 4 etapas:

I-Avaliar de forma criteriosa se atividades de um processo organizacional previamente mapeado seriam, ao mesmo tempo, suscetíveis ao fenômeno comportamental estudado – no caso, envolver um ou mais mecanismos psicossociais de desengajamento – e capazes de comprometer significativamente o desempenho ou a reputação da organização;

II-Substituir a atividade crítica por um modelo de subprocesso comportamental, que: a) utilize notações convencionais BPMN e DMN (*Business Process Modeling Notation* e

² Ver Conlisk (1996) para uma resenha ampla da produção acadêmica sobre o assunto.

³ A literatura sobre salário-eficiência estuda o esforço deliberadamente reduzido de trabalhadores, sendo a assimetria da informação condição essencial para a negligência (Brehm and Gates, 1999). Entretanto, como Palazzo et al. (2012), damos ênfase, aqui, aos chamados contextos fortes, em que a pressão dos pares e/ou as visões estreitas (*narrow framing*) levam pessoas de elevado padrão moral a agirem de forma antiética.

Decision Modeling Notation, respectivamente) para revelar juízo e decisões humanas; b) defina arbitrariamente padrões ou probabilidades de ocorrência dos fenômenos comportamentais estudados – como as tabelas de decisão, por exemplo, que replicam o uso de regras de bolso (*heuristics*) em uma escolha; c) permita contrastar execuções do processo com e sem a ocorrência do fenômeno estudado.

III-Realizar simulações com um ou mais cenários, definidos por padrões alternativos de ocorrência do fenômeno, de modo a revelar a magnitude dos impactos esperados;

IV-Compilar e analisar dados gerados na simulação, seja sobre incompletude (medida de eficácia, em processos que possam ser interrompidos em decorrência do fenômeno estudado); sobre recursos possivelmente subtraídos, como tempo ou esforço (medidas de eficiência); ou sobre prejuízos ao alcance de objetivos globais do processo (efetividade).

3. Resultados

Tomou-se, para o exercício, uma versão simplificada de processo organizacional relativo ao cancelamento de empenho orçamentário, no contexto de universidades públicas brasileiras – ver Diagrama 1, abaixo⁴. A atividade identificada, sujeita ao desengajamento moral via difusão (iii) e deslocamento de responsabilidades (iv) e com prováveis impactos relevantes, é a “recepção” de um pedido de cancelamento de empenho orçamentário por órgão administrativo da universidade. O pedido é geralmente feito por fiscais de contratos de serviços prestados à organização por terceiros. Ao analisar as justificativas para o cancelamento, o servidor pode, a princípio, reconhecer se elas seguem um padrão usual ou se parecem trazer riscos jurídicos para a instituição; ele teria condições de cooperar e atuar no interesse da instituição, sugerindo revisões ou mesmo a busca de parecer jurídico. Fazê-lo ou não, entretanto, seria decisão subsequente a um cálculo e a uma outra escolha (moral), em que se avalia o grau de engajamento do solicitante e a possível interpretação de transferência tácita de sua responsabilidade para outros membros da organização; o desengajamento, assim, poderia ser contagiante.

O subprocesso comportamental⁵ postulado e incorporado ao processo original admite três níveis alternativos de engajamento (Y_t) no atendimento da solicitação, enumerados em ordem crescente conforme maiores atenção e esforços sejam dedicados; o cálculo moral, com base nos níveis de engajamento atual (X_t) e recente (X_{t-1} , X_{t-2}) atribuídos ao solicitante, encontra-se sintetizado na tabela de decisão, também no Diagrama 1. A primeira linha da tabela registra a possibilidade de o desengajamento percebido na solicitação “contagiar” o comportamento do atendente: se a soma dos níveis de engajamento observados em três solicitações consecutivas não alcança um patamar mínimo aceitável ($\sum X_t \leq 4$), o atendente reage ao que lhe parece um deslocamento de responsabilidades, adotando também nível reduzido de dedicação ($Y_t = 1$). As demais linhas da tabela de decisão apenas prescrevem engajamento elevado para solicitações esporadicamente mal justificadas ($X_t=1$; $Y_t=3$) e, em outros casos, engajamento mediano.

⁴ Foi utilizado o programa *Bizagi Modeler* para representação gráfica dos processos, e a planilha eletrônica Excel, para a geração de números aleatórios e para a realização de simulações – arquivos disponíveis, mediante simples solicitação.

⁵ Inspirados no modelo de decisão de Rangel et al. (2008), as atividades relativas aos níveis mediano e elevado de engajamento incluem etapas de representação do problema (leitura dos argumentos do solicitante), de avaliação das consequências (para si e para a organização) e, finalmente, de seleção da opção satisfatória.

Por simplicidade, supõe-se que o nível de engajamento percebido no solicitante (X_t) siga processo aleatório, assumindo os valores 1, 2 ou 3 com a mesma probabilidade (distribuição uniforme). O número de simulações foi definido arbitrariamente em 20.000.

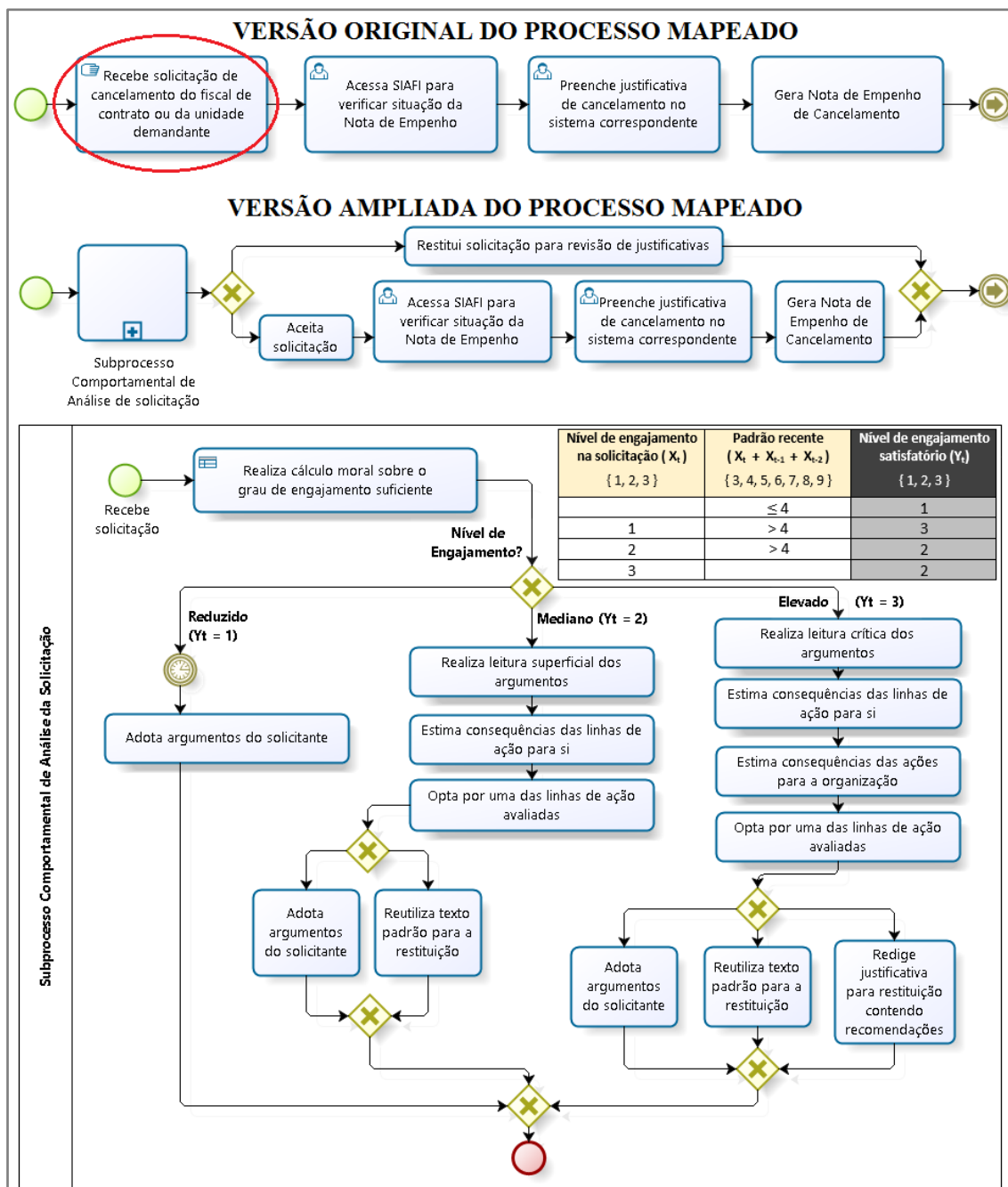


Diagrama 1. Ampliação e Conversão de Processo Convencional em Processo Comportamental, no contexto de cancelamento de empenho orçamentário

Dado o conjunto de hipóteses acima, a probabilidade *a priori* de que o solicitante revele perfil considerado indicativo de desengajamento em três solicitações consecutivas ($\sum X_t \leq 4$) é de 14,8%. Realizadas as 20 mil simulações, como esperado, pouco mais de 15% das solicitações foram, por aquela razão, atendidas com nível de engajamento $Y_t=1$, em que o responsável não realiza escrutínio algum sobre as justificativas apresentadas.

Para medir o impacto do desengajamento sobre a eficiência, considere uma política organizacional que não preveja esse desengajamento “reativo”, por parte do atendente – o que equivale à retirada da 1ª linha e da coluna central, na tabela de decisão; nesse caso, se os níveis de engajamento (2 e 3) se traduzissem em números de horas de trabalho, 46.666 horas seriam esperadas/contratadas pela organização para o atendimento das 20.000 solicitações. Porém, na presença do desengajamento moral, 5.279 horas (11,31% do total esperado) seriam contratadas ($Y_t=2$; $Y_t=3$), mas não entregues ($Y_t=1$).

4. Conclusão

A Economia Comportamental se propõe a considerar a natureza psicológica das preferências e do juízo que impactam o pressuposto cálculo racional. Sua adoção na análise crítica de atividades e no redesenho de processos permite avaliar riscos e orientar estratégias de mitigação. O exercício de simulação demonstrou como é possível ir além de meras conjecturas sobre a relevância do desengajamento moral, estabelecendo bases para sua identificação e para a compreensão de sua dinâmica “tóxica”, comprometendo parte expressiva do resultado organizacional.

Referências

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. *Handbook of moral behavior and development*, 1, 45-103.
- Brehm, J., and Gates, S. (1999). *Working, shirking, and sabotage: Bureaucratic response to a democratic public*. University of Michigan Press.
- Brocke, J. V. (2013) Trazendo BPM para o nível executivo. In: 5º Seminário Internacional de BPM – BPM Global Trends, Brasília, DF, November.
- Conlisk, J. (1996). Why bounded rationality? *Journal of economic literature*, 34(2), 669-700.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., and Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374.
- Gigerenzer, G. (2010). Moral satisficing: Rethinking moral behavior as bounded rationality. *Topics in cognitive science*, 2(3), 528-554.
- Palazzo, G., Krings, F., and Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323-338.
- Pereira, L. C. B. (1996) Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, 47(1), 07-40.
- Rangel, A., Camerer, C., and Montague, P. R. (2008). A framework for studying the neurobiology of value-based decision making. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(7), 545-556.
- Siqueira, M.V., e Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241- 250.
- Simon, H. A. (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.