

## VOCÊ SABE TOMAR DECISÃO?

*Executivos costumam se definir como tomadores de decisão. Veja como eles falham e por quê, e saiba o que dá para fazer para melhorar*

por David Cohen

Em pouquíssimas atividades as pessoas têm tanta experiência quanto na tomada de decisões. Tomamos dezenas, talvez centenas de decisões por dia. (Alguns segundos atrás, por exemplo, você decidiu começar a ler esta reportagem, e a qualquer momento pode decidir parar.) Dado o bombardeio de informações e a quantidade de solicitações no mundo atual, praticamente todo ser humano pode se orgulhar de ser um especialista em decisões.

De fato, pouquíssima gente considera que tenha o que aprender nesse campo. Infelizmente, nem sempre nossa opinião sobre nós mesmos condiz com a realidade. A experiência ensina muito, mas é má professora: custa caro e nos inculca maus hábitos junto com os bons.

Executivos, em especial, crêem ser decisores decididos e decisivos. Afinal de contas, não é o mundo empresarial um campo de decisões por excelência, e decisões postas à prova pelo mercado? O que é gestão, senão analisar situações, estudar possibilidades, fazer escolhas e implementá-las? O que é a empresa, senão um local onde impera a racionalidade, em prol da produção de bens e da prestação de serviços?

Sob essa perspectiva, os processos de decisão no mundo corporativo deveriam ser simples, objetivos, eficientes. Mais uma vez: infelizmente, nem sempre os mitos em que acreditamos condizem com a realidade. É o que indicam vários estudos sobre processos de decisão, como os exemplos a seguir.

## Metade das decisões tomadas nas empresas fracassa

Este é o resultado de duas décadas de pesquisas do professor Paul Nutt, do Fisher College of Business, da Universidade de Ohio. Nutt estudou mais de 400 decisões de executivos dos Estados Unidos e do Canadá sobre lançamento de produtos, compra de equipamentos, contratações, política de preços, atendimento etc.

As conclusões dele são uma pedrada na imagem dos executivos como grandes decisores.

Nutt percebeu que as melhores táticas de tomada de decisão são as menos usadas. Além disso, constatou que o processo formal de tomada de decisões raramente é seguido. Os administradores costumam pular direto para as conclusões e tentar implementá-las. Isso os faz limitar a pesquisa de dados, considerar poucas alternativas (na maioria das vezes, uma só) e prestar pouca atenção nas pessoas afetadas por suas decisões.

## 63,4% das decisões de executivos são tomadas pela fuga do problema

Esta é a conclusão, segundo pesquisa com 2.476 gerentes de 21 empresas japonesas, feita por Nobuo Takahashi, professor de administração da Universidade de Tóquio.

Decisão por fuga é quando o responsável demora tanto para agir que o problema se resolve sozinho - para o bem ou para o mal. Esse método se opõe à decisão por resolução (a típica, nas teorias clássicas) e à decisão por previsão (quando se engatilha a solução como precaução para um possível problema).

Para gerentes que têm entre 30 e 39 anos, supostamente a fase mais enérgica da carreira, a taxa de decisões por fuga sobe para 83,2%, segundo o estudo.

### As informações que as empresas buscam com maior afinco são as menos aproveitadas na hora de tomar a decisão

É o que conclui a administradora brasileira Valéria Noguti, em sua tese de mestrado pela USP.

No estudo do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços em 11 empresas, ela concluiu que a busca por informação recorre, pela ordem, às seguintes fontes: consumidores ou clientes, experiência dos funcionários, outros projetos da empresa e concorrentes.

Mas, na hora de aproveitar as informações, a ordem de importância das fontes se altera para: experiência dos funcionários, sistemas de informação da empresa, concorrentes e, por último, consumidores ou clientes.

Ou seja, há um descasamento entre o processo formal de tomada de decisão e como a decisão efetivamente ocorre. "A intuição é responsável pela definição da escolha final em grande parte das decisões corporativas, porém a maior parte dos entrevistados citou que a empresa valoriza mais os dados que a experiência das pessoas", escreveu Noguti.

### Metade das atividades diárias de executivos-chefes de grandes empresas dura menos de 9 minutos

E apenas 10% excedem 1 hora, afirma o guru de administração Henry Mintzberg, da Universidade McGill, em Montreal, que acompanhou a rotina de cinco CEOs americanos.

Da mesma forma, um estudo com 160 gerentes britânicos concluiu que eles trabalhavam mais de meia hora seguida apenas uma vez a cada dois dias. "Nenhuma evidência apóia o mito de que o executivo é um planejador sistemático e reflexivo", afirma Mintzberg. Para ele, o mais correto é dizer que os gerentes passam o tempo todo reagindo às pressões do cotidiano.

### Os executivos gastam entre 66% e 80% do seu tempo em conversas

É o que diz Mintzberg, no livro Mintzberg on Management (Mintzberg fala sobre gestão), citando dois estudos britânicos.

Na sua pesquisa com cinco presidentes de empresa, eles responderam apenas 2 dos 40 relatórios que receberam em cinco semanas. "Ao contrário do mito de que executivos adoram informações padronizadas obtidas com sistemas formais de coleta de dados, estudos sugerem que eles apreciam muito mais a informação leve, especialmente fofocas e especulações", afirma Mintzberg.

### Os executivos não enxergam o problema, eles propõem uma solução

Tanto na observação da rotina de executivos quanto em experiências em que lhes apresentava casos para resolver, o professor Michel Fiol, da École des Hautes Études Commerciales (HEC), uma das mais renomadas escolas de administração da França, observou que eles raciocinam primeiramente em termos de solução e só então é que tratam de encontrar um "problema" em que ela se encaixe.

"Os executivos diagnosticam o problema. Mas, quando fazem isso, é porque já têm a solução", diz Fiol.

É exatamente o caminho inverso do que dita a teoria clássica de tomada de decisões. "Essa mentalidade de solução se materializa sobretudo como uma grande confusão entre o que sejam a situação, o problema, as causas, as manifestações, os sintomas, as soluções...", diz Fiol, no que será um dos capítulos do livro La Formation des Dirigeants a-t-elle un Sens? L'Apport de la Recherche (A formação dos dirigentes tem um sentido? O que diz a experiência).

## Decisões em grupo

Ao invés de atenuar extremismos e diluir o risco, tendem a enxergar menos perigos. Em geral, grupos apresentam comportamento de risco maior do que as preferências de seus integrantes fariam supor. Vários estudos identificam o fenômeno da "polarização": as discussões costumam potencializar a visão predominante dentro do grupo.

Isso torna as decisões coletivas ainda mais suscetíveis às armadilhas de tomada de decisão, como as mostradas nos quadros ao longo desta reportagem. O risco é maior nos grupos mais coesos, que tomam decisões secretas, sujeitos a estresse e sob uma liderança forte - justamente o caso da maioria dos grupos de direção das empresas.

Neles, as pessoas são mais propensas a ter autocensura (as vozes discordantes têm medo de parecer ridículas ou atrasar o trabalho), há uma forte pressão para atingir o consenso rapidamente, misturada com uma ilusão de invulnerabilidade (quando mais sucesso tiver o grupo, maior o risco de achar-se invencível) e uma tendência a estereotipar situações.

"O caso mais famoso de pensamento de grupo é o desastre da nave espacial Challenger, que explodiu ao ser lançada, em 1986", diz Abraham Yu, que ensina análise de decisões na pós-graduação de administração da USP. A pressão pelo resultado e o consenso exagerado fizeram com que eles não prestassem atenção nos sinais que alertavam para o perigo.

Cada um dos estudos citados acima representa um baque no mito de que as empresas seguem um modelo racional e criterioso para escolher seus caminhos. Isso não significa que o processo de decisão esteja condenado desde o início a uma tomada de posição intuitiva.

"Certamente a intuição tem suas vantagens", diz o professor de análise de decisões Paul Thagard, do departamento de filosofia da Universidade de Waterloo, em Ontário, no Canadá.

"Uma delas, óbvia, é a velocidade. Outra é que as decisões levam em conta o que realmente importa para você. Uma terceira vantagem: a decisão assim tomada leva diretamente à ação."

Carlos Carnevali, o principal executivo da Cisco no Brasil, define-se como um decisor intuitivo. "Não penso muito, não. Tomo decisões rapidamente."

Quando fala sobre o assunto, ele fecha os olhos, concentrado, como se entrasse em contato com um mundo interior. "Tento projetar um futuro, mas imaginando como a decisão vai impactar o usuário, meus funcionários e os acionistas. Nesta ordem."

Carnevali não é um caso isolado. Num estudo com 60 diretores de empresas dos Estados Unidos, feito pela consultora Monica Miller e pela professora de administração Lisa Burke, da Universidade da Louisiana, 47% disseram usar a intuição "com frequência", 30% "às vezes" e 12%, "sempre".

Pesquisadores dizem que altos executivos são obrigados a confiar mais na intuição, porque as decisões que tomam são mais conceituais e eles geralmente lidam com situações únicas, em que não há muitos dados para orientação.

Mas confiar na intuição é problemático. "Uma opção pode parecer atraente porque não consideramos outras. Podemos sentir uma atração irresistível por uma opção que nos viciou - e nos impede de satisfazer

outros desejos. A decisão intuitiva pode se basear em informações não acuradas ou irrelevantes.

Finalmente, ela se torna um problema em situações de grupo: como justificá-la?", diz Thagard. Ainda mais do que isso: decisões baseadas na intuição podem ser incoerentes.

Num estudo americano, psicólogos mostraram 96 radiografias de estômago a 5 radiologistas e pediram que eles avaliassem a presença ou não de úlcera. Uma semana depois, mostraram-lhes as mesmas radiografias, em ordem diferente. As opiniões mudaram de uma semana para outra, dependendo do médico, entre 8% e 40% das vezes.

A intuição pura está de um lado do espectro do processo de tomada de decisões. Do outro lado está a análise absolutamente racional das alternativas, a comparação com critérios previamente estabelecidos e a escolha daí decorrente. Os dois opostos têm uma característica em comum: não existem na vida real.

Mesmo a mais pura das intuições tem de se basear em informações racionais - por menos explícito que seja o conhecimento do decisor.

Quanto à análise racional, o americano Herbert Simon, pesquisador de tomada de decisões nas organizações, ganhou um Prêmio Nobel de economia em 1978 por estudos do final da década de 50, em que demonstrava o princípio das limitações à racionalidade. Estudiosos do campo aberto por ele afirmam que, no mundo real, é impossível coletar todas as informações, considerar todas as conseqüências ou mesmo esclarecer todas as preferências.

Em vez de considerar todas as alternativas, os decisores tipicamente consideram apenas algumas, e não as analisam simultaneamente, mas uma de cada vez. Na prática, não calculam a "melhor ação possível", e sim uma ação que seja "boa o bastante".

O fato de haver limitações - e muitas - não significa que não se deva tentar tomar decisões da forma mais racional possível. Esse é um mercado que está em franca expansão nos Estados Unidos e começa a surgir no Brasil.

Uma meia dúzia de consultorias americanas oferece auxílio em tomada de decisões estratégicas, e quase todas as grandes consultorias já têm divisões especializadas no assunto.

Na última década, foram desenvolvidos vários programas de computador que facilitam a análise de alternativas, dão-lhes peso relativo (mesmo que tenham avaliações subjetivas) e calculam a opção mais vantajosa.

"Análises que, há 15 anos, levaríamos semanas para fazer, hoje podem ser feitas em dias", afirma Ronald Howard, professor do departamento de sistemas de engenharia econômica da Universidade Stanford e sócio da consultoria Strategic Decisions Group.

É fácil entender por que esse mercado tende a se expandir exponencialmente. Uma melhora no processo de decisão de uma grande empresa pode representar uma diferença de centenas de milhões de dólares.

Foi o que aconteceu, por exemplo, com a empresa farmacêutica Smithkline Beecham (SB). Apenas mudando a forma como determinava a alocação de recursos para projetos de pesquisa, em meados da década de 90, a companhia americana valorizou em 30% seus investimentos, além de ter triplicado o retorno sobre investimentos adicionais - o que a levou a aumentar em 50% os gastos com o desenvolvimento de remédios.

O problema da SB era o seguinte: como escolher quanto investir em cada projeto de pesquisa? São duas dezenas de equipes que desenvolvem produtos altamente complexos em três continentes, todos competindo entre si pelos recursos da empresa.

Vários métodos foram tentados, incluindo notas para diversos quesitos, entrevistas exaustivas com os responsáveis e avaliações técnicas de vendas futuras. "Mas nunca escapávamos da impressão de que os recursos eram alocados de acordo com a habilidade de convencimento dos chefes dos projetos", escreveu Paul Sharpe, vice-presidente da SB, em um artigo na Harvard Business Review, em 1998.

Com o auxílio do Strategic Decisions Group, a SB mudou seu processo de tomada de decisão. Primeiro, foi estabelecido que cada equipe teria de apresentar pelo menos quatro alternativas: a proposta original, um plano caso recebesse mais recursos, um plano caso recebesse menos e um estudo do que se aproveitaria do projeto caso ele fosse abandonado.

A segunda fase era a avaliação das alternativas. Isso incluiu padronização de informações, exigências de documentação e revisão pelos pares. A fase final foi a montagem do portfólio de investimento, por uma equipe neutra.

No final das contas, a carteira de investimentos do laboratório ficou bem diferente da situação inicial. Apenas quatro projetos receberam os recursos que pediram, dez receberam mais dinheiro e seis tiveram as verbas cortadas.

"Quando o resultado foi anunciado, um dos diretores rebelou-se, afirmando que a companhia perderia dinheiro se cortasse o projeto da sua divisão. O presidente concordou, mas mostrou que os recursos que seriam alocados ali renderiam mais em outros projetos. Isso encerrou uma discussão potencialmente explosiva", diz Sharpe.

No Brasil, grandes empresas, como a Vale do Rio Doce, Bradesco e Banco do Brasil, também utilizam ferramentas de apoio à decisão multicritério.

"Se você só olha um critério, não tem problema de decisão", diz Luiz Flávio Autran, professor do Ibmec do Rio de Janeiro. "Quando tem vários é que a situação se complica, porque alguns são quantificáveis, outros

não. Existem hoje muitos métodos para ajudar a tomar decisão em ambientes com vários critérios de decisão, informações incompletas, múltiplos participantes e dados imprecisos."

Mário Covas, o falecido governador de São Paulo, utilizou um desses métodos para elaborar seu programa de governo. "Ele tinha 80 projetos e queria ordená-los segundo sua importância", diz Roberto Camanho, diretor da Decision Systems.

" Fizemos uma reunião em que os 23 secretários de Estado e 9 assessores, em grupos de 5, definiram critérios e fizeram avaliação dos projetos, com pesos relativos. No final, um software fez as contas e deu o resultado." O Bradesco e o Banco do Brasil também são clientes de Camanho.

Toda essa tecnologia faz falta à imensa maioria das empresas. Mas mais importante do que os programas com modelos matemáticos pesados é entender o que se está fazendo.

"O software ajuda, mas tem de entender do que se trata um processo de decisão. Se não, é pior do que ser intuitivo: o sujeito pode achar que está tomando uma decisão racional, mas está se entregando ao acaso", diz Abraham Yu, da USP. É aí que entra o bê-á-bá das teorias normativas de decisão. Há, principalmente nos Estados Unidos, um sem-número de métodos para tomada de decisão. Mudam os autores, mas o passo-a-passo recomendado é mais ou menos o mesmo:

- 1) Defina o problema, o propósito geral da decisão;
- 2) Identifique os critérios que você vai usar para avaliar as alternativas, ou seja, estabeleça as metas que quer atingir;
- 3) Dê peso aos critérios, ordenando suas metas por importância;
- 4) Busque informações que gerem alternativas de solução;
- 5) Dê nota às alternativas, segundo os critérios; e
- 6) Calcule a melhor alternativa.

"Esses itens são todos óbvios, mas a minha experiência é que as pessoas se confundem", diz Yu. "A teoria normativa não é só um modelo matemático. Tem uma arte de enquadrar o problema, que é a coisa mais importante."

Por falta dessa arte é que a maioria dos conselhos de administração e diretorias de empresa se perde em discussões inócuas. "Nas reuniões nas empresas, é comum não estarem as pessoas que deveriam decidir. Vão os que têm mais status", diz Thomaz Wood Jr., consultor de estratégia e professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

"A maioria das reuniões também não tem locação de tempo para as discussões. Os executivos ficam horas falando, sem ouvir um ao outro. No final, sobram 10 minutos para resolver uma pauta de 15 itens", diz Wood.

É claro que não basta seguir o passo-a-passo. A teoria normativa indica a direção em que o decisor quer ir, mas há inúmeros obstáculos no caminho. É importante conhecê-los, não para invalidar o processo mas para se precaver.

Alguns desses obstáculos estão citados ao longo desta reportagem. Há vários outros, muitos de origem psicológica. Por exemplo: "Decisores procuram informações, mas eles vêem o que esperam ver e não prestam atenção ao inesperado", diz o sociólogo James March, professor de gestão na Universidade Stanford e autor do livro *A Primer on Decision Making* (Introdução à tomada de decisões).

Outro exemplo: decisores têm uma tendência a coletar quilos de informações apenas para sentir-se mais seguros da escolha que fizeram no primeiro momento. "A confiança aumenta com o acréscimo de informações, embora a acurácia em geral não fique mais elevada", diz March.

Para lidar com todas as armadilhas no processo de tomada de decisão, não há outro meio a não ser ficar atento e tentar compensar a tendência

a incorrer em vícios de pensamento. A começar, talvez, pela sua personalidade.

"Cada pessoa inicia o processo de decisão por um ponto diferente", diz João Mendes de Almeida, da consultoria de recursos humanos DBM. "Um tipo afetivo sempre pensa primeiro no impacto da decisão sobre as pessoas. O reflexivo analisa o quadro geral antes de mais nada. O racional tenta dar conta de dados objetivos. Um pragmático tende a ir direto para a implementação. É importante a pessoa conhecer suas características, para compensar o viés que naturalmente tem para olhar um problema."

Com grupos acontece algo parecido. "Se o processo de decisão fosse totalmente racional, a configuração de indivíduos nos subgrupos mudaria a cada item a ser decidido. Mas, na maioria das vezes, as coalizões são estáveis", diz Jack Wood, professor de comportamento organizacional do IMD, a escola suíça de administração e negócios, com sede em Lausanne.

Para Wood, uma rápida medida da racionalidade das decisões do grupo é quão livremente seus membros trocam de filiação. "Decisões em grupos de coalizões fixas são menos sobre o assunto que está na mesa do que sobre assuntos que estão debaixo da mesa", afirma. "E o que opera debaixo da mesa são estruturas emocionais."

Todas essas regras e cuidados têm o sentido de buscar o melhor resultado possível em cada problema. Dentro dessa lógica, decidir é avaliar conseqüências. Há, porém, uma segunda forma de entender o processo de decisões: como uma lógica de aprendizado de comportamentos e apropriação de identidade. Segundo essa teoria, o processo mental pelo qual passa um decisor não é de avaliação de alternativas, mas sim de reconhecimento da situação ("o que está acontecendo?"), caracterização da identidade ("que tipo de pessoa sou, ou que tipo de organização é esta?") e cumprimento de regras ("o que uma pessoa como eu faz numa situação como esta?").

"No Bradesco, dificilmente precisávamos tomar grandes decisões. Por quê? Lá há muitas pessoas que conhecem o mercado e conhecem o estilo da empresa", diz Roger Agnelli, que fez carreira no banco e hoje preside a Vale do Rio Doce. "Quando você está dentro da empresa, bem aculturado, a cada dia fica mais fácil tomar decisões. Porque já sabe quem vai pedir o quê."

Um caso extremo é o de Firmin Antônio, presidente da Accor Brasil. "A decisão de criar um projeto de empresa nasceu da idéia de como eu quero viver a empresa", afirma. Como diz March, da Universidade Stanford, "as organizações moldam as ações individuais dando-lhes o conteúdo de identidades e comportamentos a seguir".

As duas formas de entender o processo de decisão - avaliação de conseqüências ou construção de identidade - exigem diferentes habilidades. "Uma põe ênfase na antecipação do futuro e na formação de expectativas. A outra requer o aprendizado de experiências passadas e a formação de identidades úteis", diz March. Mas as duas perspectivas não são excludentes. Ao contrário, é difícil entender o processo de decisão sem o auxílio de ambas.

Também não se pode entender o processo de decisão nas empresas sem associá-lo aos mecanismos mais amplos de gestão. "Indivíduos envolvidos numa competição por avanço na carreira têm a identidade moldada por essa competição. Eles concordam para ser aceitos, discordam para se distinguir", afirma March. "Ou seja, um sistema de decisões serve à hierarquia tanto quanto é servido por ela."

Um dos mais importantes aspectos do processo de decisão é sua carga simbólica. É ela que explica as maiores incongruências do processo decisório: as pessoas lutam pelo direito de participar de uma decisão, depois não exercem esse direito. Elas desprezam as informações que têm, pedem mais dados, e então desprezam as novas informações.

Decisores brigam feio sobre políticas a ser adotadas, depois não dão a mínima para sua implementação.

"Estudos sugerem que o ato de apoiar uma política com significado simbólico pode ser mais importante para os decisores do que a adoção dessa política, e sua adoção, mais importante que a implementação", diz March.

"Durante o processo de tomada de decisões, os executivos desenvolvem e comunicam sentido não apenas sobre a decisão, mas também sobre verdades, moral e comportamentos aceitáveis. Eles elaboram uma linguagem e descrevem como as ações podem ser explicadas e justificadas. Eles designam e definem os valores individuais. Assim, o processo afeta os princípios e a auto-estima dos indivíduos e da organização. Ele ajuda a moldar e a sustentar a ordem social."

Ou seja, uma decisão nunca é apenas uma decisão. Mais que isso, qualquer processo de decisão carrega em si uma contradição: para tomar boas decisões, é preciso ter mais conhecimento. O problema é que o conhecimento é um processo que costuma gerar dúvidas a um ritmo mais rápido do que fornece respostas.

É de sua natureza enxergar cada vez mais complexidade nas situações. Tomar decisões, ao contrário, requer clareza, foco e confiança. Não é à toa que os ignorantes costumam ser bem mais decididos que os sábios.

Achar o ponto ótimo entre conhecimento e ação é uma espécie de gestão do próprio processo de decisão. Você quer dar conta da realidade da melhor maneira possível, mas não a ponto de paralisar o processo. Em algum momento, é preciso pôr um ponto final.

## CUIDADO COM ESTAS ARMADILHAS:

### 1. Ancoragem

Responda estas duas perguntas: 1.- Você acha que a Turquia tem mais ou menos de 35 milhões de habitantes? 2.- Qual é a sua estimativa da população da Turquia?

Se você é como a maioria das pessoas, a estimativa de 35 milhões contida na primeira pergunta influenciou a sua segunda resposta. Três especialistas americanos em tomada de decisões, John Hammond, Ralph Keeney e Howard Raiffa, fizeram durante anos esse teste, variando o número na primeira pergunta entre 35 milhões e 100 milhões de habitantes. No segundo caso, a resposta à segunda pergunta é sempre de vários milhões a mais. Esse é o fenômeno conhecido como "ancoragem".

Ele ocorre porque as pessoas, quando têm de fazer uma previsão, geralmente partem de um ponto inicial e vão ajustando seus palpites. A adesão a um ponto inicial ocorre mesmo que esse ponto não tenha relação nenhuma com a questão.

Somente para não deixar a pergunta acima sem resposta, segundo o Censo de 2007 a Turquia contava com 70.586.256 habitantes

O professor Abraham Yu, da Faculdade de Economia e Administração da USP, fez as seguintes perguntas a seus alunos: a) em que dia do mês você nasceu? e b) quantos holandeses já ganharam o Prêmio Nobel? Na análise dos resultados, Yu verificou que em média os alunos que nasceram mais para o fim do mês respondiam a segunda pergunta com números mais altos.

A ancoragem é ainda mais perigosa entre especialistas, porque eles não se dão conta de ser vítimas da armadilha. Num estudo com auditores, pesquisadores americanos perguntaram qual a porcentagem de fraudes entre executivos.

O grupo ao qual foi feita uma pergunta livre teve uma média de respostas de 4,3%. O grupo ao qual se perguntou se a taxa era maior ou menor que 1% teve média de 1,7%. No mundo dos negócios, uma das formas mais comuns de ancoragem é a de eventos do passado ou tendências. Se você quer estimar as vendas de setembro, a primeira coisa que vai olhar é o resultado de setembro do ano passado. Isso torna a estimativa muito mais dependente do passado do que deveria.

Para compensar a ancoragem, eis algumas sugestões de Hammond, Raiffa e Keeney, autores do livro *Decisões Inteligentes*, da Editora Campus:

Encare um problema de diferentes perspectivas, em vez de ater-se à primeira linha de raciocínio que lhe vem à cabeça.

Pense no problema por si só, antes de consultar especialistas, para evitar a ancoragem às idéias deles.

Ouçã gente com visões de mundo diferentes.

Cuidado para não ancorar os seus conselheiros. Quando pedir uma opinião, não revele muito da sua linha de raciocínio, ou correrá o risco de ver suas próprias idéias voltando para você.

Em uma negociação, cuidado para não ficar ancorado na proposta inicial do seu interlocutor.

### 2. Deixe como está

Decisores geralmente exibem uma tendência forte a escolher alternativas que mantenham o status quo.

Um exemplo: pessoas que recebem uma herança em ações poderiam facilmente vendê-las e investir em outra coisa, mas um número extraordinário delas simplesmente deixa o capital do jeito que está.

Nas empresas, onde os atos errados costumam ter punições mais severas que os erros por omissão, essa armadilha tem um peso ainda maior. O que fazer:

Nunca pense na situação atual como sua única opção.

Pergunte-se se você escolheria o status quo se ele não fosse o status quo.

Se você tem várias alternativas melhores que a situação atual, não deixe de optar só.

### **3. O dobro ou nada**

Você contratou um gerente. Ele não está tendo o desempenho esperado, e isso afeta os resultados da sua unidade. Você acha que deveria demiti-lo. Por outro lado, ele pode estar ainda se adaptando ao ambiente, e você já investiu muito tempo e dinheiro no seu treinamento. Você decide dar-lhe um tempo extra, e mais recursos para melhorar seu desempenho.

Você aceita um cargo numa empresa que tem grandes chances de crescimento. Depois de dois anos, não está progredindo tanto quanto gostaria. Então você se dedica ainda mais, com horas extras e cursos de especialização por conta própria. Alguns anos passam, e a essa altura você perderia vários benefícios se deixasse o emprego, no qual sente que investiu seus melhores anos. Você se demite?

Nos dois casos, a decisão a tomar é resultante de uma decisão anterior que não deu os resultados esperados. Economistas costumam chamar essa armadilha de "investimentos naufragados".

Se você demite alguém que contratou, parece uma admissão pública de erro. É psicologicamente mais seguro deixar a pessoa ficar, mesmo que isso apenas piore a situação. Um exemplo de como essa armadilha se dá nos negócios: quando uma empresa não consegue pagar o empréstimo

que tomou de um banco, o gerente responsável pelo empréstimo é muito mais propenso a comprometer capital adicional com um novo empréstimo do que um gerente que acabou de pegar o caso. O que fazer:

Ouçá pessoas que não estavam ligadas à decisão inicial.

Analise por que o fato de ter errado incomoda você.

Perceba se seus subordinados estão sendo vítimas da armadilha de dobrar as apostas e faça rodízio de responsabilidades, se necessário.

Crie uma cultura em que as pessoas não tenham medo de admitir seus erros e corrigi-los porque está difícil escolher. Force-se a tomar uma decisão.

### **4. Eu sabia**

"A maioria de nós procura evidências confirmatórias e exclui do processo de decisão a pesquisa por informações contrárias", diz Max Bazerman, autor do livro *Judgment in Managerial Decision Making* (Discernimento no processo de decisão gerencial). Essa armadilha afeta não só a procura de informações, mas também o modo como interpretamos as informações que recebemos. Num estudo americano, grupos pró e contra a pena de morte receberam relatórios de pesquisas sobre sua eficiência no combate ao crime. Depois de ler os mesmos relatórios, cada grupo saiu ainda mais convencido da validade de sua posição.

O que fazer:

Peça a alguém para bancar o advogado do Diabo.

Ao procurar opiniões, não faça perguntas viciadas, que convidem à confirmação.

Seja rigoroso com os dados que apóiam suas impressões.

## 5. Perspectiva

Pense nas duas situações:

Você está numa loja para comprar uma agenda eletrônica de 100 reais. Aí encontra um amigo que lhe informa ter visto a mesma agenda por 60 reais, numa loja a três quadras de distância. Você vai até a outra loja? Decida e passe para a situação seguinte.

Você está numa loja para comprar uma câmera digital de 1 200 reais. Aí encontra um amigo que lhe informa ter visto a mesma câmera por 1 160 reais, numa loja a três quadras de distância. Você vai até a outra loja?

Edward Russo e Paul Schoemaker, autores de Decision Traps (Armadilhas de decisão), fizeram esse teste com centenas de gerentes. Na situação A, cerca de 90% dizem que iriam até a outra loja. Na situação B, 50%. Nos dois casos, trata-se de andar três quadras para economizar 40 reais. Por que a diferença de decisão? É uma questão de perspectiva.

A maioria das pessoas encara o problema como uma diferença percentual. A perspectiva deixa de ser "andar três quadras por 40 reais", e passa a ser "fazer um bom negócio" ou "sentir-se ludibriado".

Um problema também pode ter diferentes soluções se for apresentado sob a perspectiva de lucro ou prejuízo. As pessoas tendem a ser avessas a risco quando a perspectiva é obter um ganho, e propensas ao risco se a perspectiva é evitar prejuízos.

Teóricos sustentam que damos mais valor a um ganho inicial do que a ganhos subseqüentes. Portanto, ganhar duas vezes 100 reais é mais valorizado que ganhar 200 reais de uma só vez. É algo que Maquiavel já dizia, em O Príncipe: se você tiver de fazer o mal, faça de uma vez só. Se for fazer o bem, faça aos poucos.

Outra forma de cair na armadilha da perspectiva é a escolha da metáfora que vai guiar suas ações. Um exemplo claro é o das empresas que utilizam jargões militares como conquista de participação no mercado, guerra da concorrência etc. A perspectiva militar frisa a competição e trata o cliente como secundário, mero território a ser conquistado. O que fazer:

Mude várias vezes de perspectiva ao analisar um problema.

Apresente o problema nas formas de possibilidade de ganho ou perda. (Exemplo: teremos de fechar duas de nossas cinco fábricas, ou poderemos manter em pleno funcionamento três de nossas cinco fábricas).

Tente entender a perspectiva da pessoa que lhe está propondo alguma solução.

- Varie as metáforas que utiliza para encarar a realidade.

## 6. Forte Impressão

As 10 empresas a seguir estão na lista de 2001 das 500 maiores em vendas, feitas por EXAME.

Grupo A: Philip Morris, Compaq do Brasil, Roche, Amil e Microsoft.

Grupo B: Panarello, Coelba, Bunge Fertilizantes, Agip e Coamo.

Qual dos dois grupos tem maior volume de vendas, A ou B?

No grupo A, estão empresas mais conhecidas do que no grupo B. Por isso, há uma tendência a supor que elas vendam mais. Neste caso, um erro.

A armadilha é que costumamos atribuir mais probabilidade de ocorrência ao que nos aparece com mais frequência - uma regra prática que geralmente dá certo, mas pode levar a enganos. O mesmo se dá se algo acontece ao vivo. Quem já viu uma casa pegar fogo, por exemplo, tende a achar que o evento é mais provável do que alguém que leu sobre isso no jornal.

É natural exagerarmos a probabilidade de raros, mas catastróficos eventos, como a queda de um avião. "Muito poucos decisores têm experiência para distinguir um evento com probabilidade de 0,001 de um com probabilidade de 0,00001, embora a diferença seja extremamente grande", diz James March, autor de *A Primer on Decision Making* (Introdução a processos de decisão).

O que fazer:

Procurar estatísticas não baseadas em impressões, sempre que possível.

Questionar até que ponto a experiência pessoal faz você ter preconceitos.

Questionar até que ponto a experiência pessoal faz você ter preconceitos.

### **7. Afogado em números**

Vários erros decorrem de nossa falta de familiaridade com os números, especialmente noções de probabilidade. Um exemplo clássico é o de instrutores de vôo que perceberam que os elogios a um pouso muito bem-feito costumavam ser seguidos por um pouso pior, enquanto pesadas críticas a um pouso "duro" costumavam ser seguidas por um pouso melhor.

A conclusão foi de que elogios prejudicavam o aprendizado, enquanto críticas o beneficiavam. O erro está em atribuir uma ligação de causa e

conseqüência a um fenômeno que, em vez disso, deverá obedecer uma regra estatística simples, a da regressão à média.

Outra armadilha é a "falácia da conjunção". Um exemplo: em um estudo de dois pesquisadores americanos, especialistas consideraram que a hipótese de uma suspensão de relações diplomáticas entre Estados Unidos e Rússia era menos provável do que uma invasão russa da Polônia e a conseqüente suspensão de relações entre Estados Unidos e Rússia. É claro que a segunda hipótese é um subgrupo da primeira e deveria ter uma probabilidade menor, mas a história contada na segunda opção a torna mais plausível para a maioria das pessoas.

O que fazer:

Adquirir noções de probabilidade e estatística.

Tomar cuidado com a tendência de criar relações de causalidade entre eventos independentes

### **8. Confio no meu taco**

Abaixo estão dez perguntas. Para cada uma delas, estime um valor máximo e um valor mínimo de tal forma que você esteja 90% seguro de que a resposta certa estará nesse intervalo.

1. Quanto a Petrobras pagou de impostos no ano passado?
2. Quantas pessoas morreram de Aids no Brasil em 1999?
3. Qual a porcentagem de casas com geladeira no Ceará?
4. Quantas medalhas a Alemanha Oriental ganhou em todas as Olimpíadas?
5. Quantos romances escreveu o alemão Thomas Mann?
6. Quantos dias demora a gestação de um elefante indiano?

7. Quantos votos teve Fernando Henrique Cardoso na eleição presidencial de 1994?
8. Quantos empregados tem o grupo Pão de Açúcar?
9. Qual foi o faturamento da Volkswagen do Brasil em 2000?
10. Quantos recrutas tem o Exército brasileiro?

Agora confira as respostas no fim desta página e veja quantas estão dentro do intervalo que você criou. Como pedimos uma segurança de 90%, você deveria ter acertado entre oito e dez.

A maioria das pessoas acerta entre três e sete. Ou seja, a maioria de nós tem confiança exagerada. Os estudos sobre excesso de confiança são numerosos. Num deles, pessoas que disseram ter certeza de 1 000 para 1 estavam corretas em apenas 88% dos casos. As pessoas parecem ter mais confiança quando as perguntas são de moderadas até muito difíceis. Quer dizer: quando o nível de conhecimento cai, o nível de confiança não diminui de acordo.

O que fazer:

Procure um monge que lhe dê lições de humildade.

Treine fazer estimativas com níveis de confiança.

Examine se a necessidade de parecer sábio não está atrapalhando seu desempenho.

Respostas:

1=US\$ 6,7 bilhões / 2=10.281 / 3=56,6% / 4=409 / 5=9 / 6=624, em média / 7=34 milhões / 8=50 mil / 9=US\$ 5,7 bilhões / 10=90 mil

## AS MELHORES TÁTICAS SÃO AS MENOS USADAS

Em suas duas décadas de pesquisas em empresas norte-americanas, o professor Paul Nutt, da Universidade de Ohio, avaliou o grau de sucesso de cada decisão de acordo com sua utilização de longo prazo (se continuavam sendo usadas após dois anos) e sua aplicação (se tinham uso parcial ou total). Ele identificou e comparou quatro táticas de tomada de decisão:

a) Ter uma idéia

É a tática mais comum (37% dos casos). O problema é que ela leva a focar numa única possibilidade. Só 42% dessas decisões tiveram aplicação total, e só 56% estavam em uso depois de dois anos.

b) Identificar e solucionar um problema

Usada em 26% dos casos. As decisões assim tomadas tiveram 44% de aplicação total e 55% de sustentação.

c) Fixar objetivos

Essa tática, que dá liberdade para os envolvidos procurar soluções, foi usada em 30% dos casos, com 58% de aplicação total e 70% de sustentação.

d) Intervir no processo

Consiste em convencer pessoas-chave com base no estudo de melhores práticas, explicar de onde vieram as idéias, documentar desempenhos e articular novas idéias. Essa tática, que teve 92% de aplicação total e 96% de sustentação, foi usada em apenas 7% dos casos.

Ou seja: as formas de tomada de decisão mais bem-sucedidas são as menos usadas. "Os executivos não usam as melhores táticas porque são atraídos pelos vícios do poder e geralmente impõem suas idéias quando

soluções sedutoras aparecem", diz Nutt, autor do livro *Why Decisions Fail* (Por que as decisões fracassam), da editora Barrett Koehler.

Problemas parecidos ocorrem na hora da implementação de uma decisão.

A participação do decisor na realização do que foi decidido acontece em cerca de 20% dos casos, e dá bons resultados: 73% de aplicação e 80% de sustentação após dois anos.

"Os executivos sabem que essa tática é um sucesso, mas ela é pouco usada, porque requer tempo e parece retirar deles a sensação de controle da situação", diz Nutt.

A tática da persuasão, usada em 40% dos casos, tem 47% de aplicação e 56% de sustentação. A tática da ordem pura e simples, também usada em cerca de 40% dos casos, tem apenas 35% de aplicação e 53% de sustentação.

## COMO ELES DECIDEM

**São oito estilos. É impossível dizer qual o melhor. Você decide.**

### O intuitivo (Carlos Carnevale, Cisco)

Durante 10 longos segundos, Carlos Carnevali, diretor operacional da Cisco do Brasil, mantém os olhos fechados e a cabeça ligeiramente inclinada para cima. Então responde a pergunta sobre como toma decisões: "Tentando projetar um futuro. Com a perspectiva do médio e do longo prazo, mas imaginando que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o acionista. Nessa ordem". Carnevali é o típico executivo intuitivo.

Um exemplo: há algumas semanas, numa reunião em que discutiam o pano de fundo da economia brasileira e a crise de energia, ele resolveu cancelar o contrato de aluguel dos escritórios de uma das operações da

Cisco - e pagar a multa de rescisão. Isso é apostar na vocação da Cisco de ser uma empresa virtual. "Minhas decisões são na maioria das vezes inovadoras, revolucionárias", diz.

Outra decisão: ele contratou uma gerente de recursos humanos há quatro meses, Rosa Bojlesen, contra todas as opiniões dos executivos, que preferiam ter mais um consultor para abrir frentes de negócios. Carnevali pode ser intuitivo porque a cultura da Cisco é dar grande autonomia a seus funcionários e cobrar resultados. "Sou um tarado por métrica. Medimos todos os quesitos possíveis para saber se as metas estão sendo cumpridas."

### O planejador (Roger Agnelli, Vale do Rio Doce)

"Processo decisório não é algo que pega alguém de surpresa. Nunca. Você acompanha a situação e, quando a decisão se apresenta, tem de estar preparado", diz Roger Agnelli, presidente da Vale do Rio Doce.

"Para tomar boas decisões, o primeiro passo é ter um bom planejamento. Saber onde você está, o que significa neste mundo e para onde quer ir." É dentro desse espírito que a Vale está implantando um sistema de governança corporativa, com auxílio da consultoria McKinsey.

"É uma forma de estabelecer como vai se dar o processo de decisões na companhia. Em qual fórum e como se tomam quais decisões", diz Agnelli.

Decisão, nessa lógica, é um processo de acompanhamento e adequação à realidade. O mais importante é criar regras de conduta, sistemas formais que estabeleçam critérios de avaliação de qualquer situação. Tudo está subordinado ao planejamento.

"Antes de gerar informações, você tem de consultar o sistema para saber que modelo e quais informações quer." É quase como se as decisões não fossem decisões de verdade. "Quando você está dentro da empresa, aculturado, sabe como as coisas funcionam. Decidir fica mais

fácil", diz Agnelli. "Por isso é importante todo mundo participar das decisões, para aculturar."

### **O perspicaz (Walter Cirillo, Rhodia)**

"Para tomar uma boa decisão, é importante prestar atenção no indicador isolado", diz Walter Cirillo, presidente da Rhodia do Brasil. "Quando todo mundo fala a mesma coisa, a informação destoante pode ser um indicador antecedente."

Um exemplo: durante muitos anos, o mercado de fibra acrílica andou em baixa. A Rhodia entrou num processo de corte de custos e concentração de clientes, para aumentar a margem de lucros.

Cirillo notou sinais de que a tendência de queda do valor do produto no mercado mundial estava sendo revertida. Resolveu, então, apostar num aumento de preços de 20%, para resgatar a capacidade de investimento da empresa. "O mais difícil não foi nem convencer os clientes. Foi convencer a equipe.

Era emocionalmente complicado para eles aceitar que tinham de mudar de atitude", diz Cirillo. Na reunião com oito pessoas do comitê da unidade de negócios da fibra acrílica, todos estavam contra a mudança.

Ele bancou a decisão. "Não basta ter a percepção. É preciso convencer, a rigor, a organização inteira", afirma. Por isso, ele segue os métodos formais de tomada de decisão. "Se não tiver justificativas formais, você não consegue nem submetê-las às instâncias superiores."

### **O objetivo (Roberto Lima, Credicard)**

"A primeira pergunta que sempre faço é: Que problema quero resolver?" diz Roberto Lima, presidente do conselho de administração da Credicard, Redecard e Orbitall.

Um exemplo correto de enfoque do problema foi a criação da Orbitall, em maio de 2000. O grupo tinha decidido criar uma empresa originada de sua unidade de processamento de informações comerciais, mas não conseguia escolher um bom sócio para a iniciativa.

Recém-contratado, Lima percebeu que a discussão correta não era sobre quais as condições para trazer um sócio, mas antes se era mesmo necessário ter um sócio. "A comparação de alternativas às vezes nos faz perder o foco", afirma Lima. "É melhor comparar cada alternativa com o objetivo, em vez de uma com a outra."

Lima também diz que às vezes a busca da decisão ótima empaca o processo. O grupo Credicard está há oito anos discutindo a mudança de localização física de todas as suas atividades. "São tantas variáveis que a gente não consegue analisar", diz. Ele resolveu começar por algo.

"Vamos trocar uma parte da empresa de endereço. Não é uma decisão global, mas ela vai determinar as próximas. Chega uma hora em que você não se lembra mais das grandes decisões. Você acaba tomando muitas pequenas decisões."

### **O cobrador (Jorge Rodriguez, Embratel)**

"Para tomar uma boa decisão, não é preciso fazer muitas perguntas. Tem é de cobrar que as informações estejam certas e que façam sentido", diz o americano de origem cubana Jorge Rodriguez, presidente da Embratel.

Coube a ele dirigir a mudança da empresa, de uma cultura estatal para um modelo privado, primeiro como "sombra", avaliando a companhia, e em seguida como presidente.

Uma das primeiras decisões de Rodriguez foi trocar o perfil da equipe de funcionários, privilegiando o pessoal de atendimento ao cliente. Não foi fácil.

"A decisão foi tomada, mas a implementação não ocorreu facilmente. No começo, houve resistências. A solução foi cobrar. Claro que nem todas as decisões foram tão difíceis. Rodriguez teve de entrevistar a garota-propaganda Ana Paula Arósio durante 1 hora para "sentir se havia afinidade" dela com a empresa. O estilo de Rodriguez é criar metas e acompanhar seu cumprimento.

"Às vezes, as pessoas apresentam a decisão, mas não querem tomar. Eu digo: 'A decisão é sua, o que você pretende ter de resultado?' O.k., vamos acompanhar e cobrar."

Quando a decisão não é bem-sucedida, não é uma tragédia. Segundo ele, o importante é medir e corrigir. "Não existe isso de dizer que a decisão já foi tomada e que agora não há mais remédio."

### **O mão-na-massa (Geraldo Carbone, BankBoston)**

"Não acredito em processos de decisão individuais", diz Geraldo Carbone, presidente do BankBoston.

"As empresas não devem ter processos baseados num único indivíduo. Ele teria de ser capaz de ouvir muito." Segundo Carbone, o BankBoston funciona à base de comitês.

"As pessoas se falam o tempo todo." Quando tem decisões importantes a tomar, ele forma grupos de estudo multidisciplinares. Mas não se despreocupa. "Meu estilo é mão-na-massa."

Quando decidiu dobrar o número de agências do banco no Brasil, de 32 para 64, envolveu-se até o último momento. "Escolhi pessoalmente 15 pontos", diz Carbone. "Em alguns deles fui pessoalmente negociar a venda com o dono do imóvel."

Carbone formou esse estilo aos 21 anos no seu primeiro emprego, numa firma de consultoria de engenharia. "Uma vez fomos contratados pela

construtora Camargo Corrêa para saber por que razão a rotatividade era tão alta durante a construção da usina de Tucuruí, no Pará."

Descobriram que a construtora dava boas condições aos operários, mas muito diferentes dos costumes deles. "Era o final da década de 70, e nossa equipe tinha geólogos, arqueólogos, engenheiros e economistas. Fui jogar bola com os peões, descalço, comer no refeitório com eles", diz.

### **O meticuloso (Firmin Antônio, Accor)**

Sobre a mesa de Firmin Antônio, presidente da Accor Brasil, ficam várias pastas. Cada uma contém um problema que exigirá sua atenção. Ele pede a opinião de amigos, especialistas, funcionários, e anexa os documentos à pasta correspondente.

Aos sábados, medita sobre algum problema na varanda de sua casa, que adaptou como escritório. É um processo meticuloso. "Primeiro tenho de me convencer de uma solução", diz. "Aí, engendo discussões infundáveis na empresa, apresentando a idéia e o modelo."

Mas não é o processo que caracteriza as decisões de Firmin. É a natureza. Suas decisões derivam normalmente da identidade da Accor.

"Nosso projeto de empresa, criado em 1998, nasceu de uma idéia de como eu quero viver a empresa", diz. A decisão de investir na Costa do Sauípe (passar dos hotéis de negócios para um resort) foi "fundada em elementos pouco claros sobre a evolução do turismo no Brasil". Uma decisão que não tem tido resultados convincentes, já que as taxas de ocupação deixam a desejar. "Mas a Accor não podia deixar de participar do primeiro grande complexo de turismo de qualidade internacional no Brasil." O que guia as decisões: "Quando há informações contraditórias, a tendência da empresa é ser corajosa, evoluir andando."

## **O estrategista (Nildemar Secches, Perdigão)**

No final da década de 90, os executivos da Perdigão notaram que a empresa estava concentrada demais na Região Sul do Brasil.

Decidiram então construir um complexo fabril em Goiás, que deverá estar em pleno funcionamento em 2003. Foram estudados 43 municípios, e um modelo matemático ajudou a fazer a escolha.

Como surgiu essa decisão? "Da estratégia de crescimento", diz Nildemar Secches, presidente da Perdigão. "Quando você cumpre sua estratégia, começa a perceber os nós que tem de resolver."

Para descobrir esses nós, a Perdigão faz uma grande reunião por ano, com 120 gerentes e diretores. Durante quatro dias, discutem-se temas que tinham sido sugeridos por uma comissão da empresa. Nas discussões, costumam aflorar idéias.

Como, por exemplo, a da criação da BRF, uma sociedade com a rival Sadia para exportar frango. "Lancei a idéia no final do ano passado, na associação do setor. Não prosperou. No início do ano, começamos a conversar em separado com a Sadia", diz Secches.