

## A cura para a febre da tomada de decisão

Por - Michael Useem

Publicado em: março 30, 2006 no FINANCIAL TIMES (FT.com)

Tomar decisões é o que os gerentes fazem todos os dias. Centenas delas são menos importantes, algumas são significativas como o lançamento de um projeto ou a contratação de pessoal, e algumas são de grande importância como o lançamento de um empreendimento ou reestruturação de uma empresa.

A tomada de decisão é o cerne de praticamente todo o trabalho de gestão e o direcionador chave do desempenho organizacional. A incerteza é onipresente em quase todas as decisões gerenciais.

Em "The Functions of the Executive", Chester Barnard descreve decisões gerenciais como uma "escolha de meios para atingir resultados que não são pessoais". Em consonância com isso, eu defino as decisões de gestão como aqueles momentos em que um indivíduo com responsabilidade organizacional enfrenta uma discreta, tangível e realística oportunidade para arriscar os recursos da empresa para um curso ou outro, em nome dos objetivos da empresa.

Para a maioria dos administradores, as ferramentas de tomada de decisão nesses momentos são de bom som. Todos nós cometemos alguns erros - falhas na forma de pensar - que podem ter grandes consequências, mas não costumamos atravessar o penhasco sobre um tronco de árvore.

Por natureza, as pessoas são demasiadamente otimistas e, geralmente, atribuem probabilidade zero para eventos que são meramente improváveis. Durante o furacão Katrina, por exemplo, a suposição dominante no governo dos EUA era a de que os diques não iriam romper. Desta forma, fazemos escolhas que justifiquem decisões passadas e depois olhamos para os dados para apoiá-las. Nós não só fazemos esses erros, nós os fazemos de forma confiável.

Mas essa é a boa notícia. Erros previsíveis são erros evitáveis, e se preparar bem para a tomada de decisão pode ajudar o gestor a afastar-se do erro mais comum quando é incerto qual caminho seguir.

### **Baixa preparação + Alto estresse = Decisões não ideais**

Não estar preparado é uma importante fonte para decisões gerenciais não ótimas. Considero uma grande barreira para boas escolhas: o excesso de confiança - isto é, quando um gestor acredita que um resultado é mais certo do que os fatos poderiam sugerir. Estudos Empresariais descobriram que os executivos são mais audaciosos quando têm de tomar decisões sobre produtos e mercados com os quais estão menos familiarizados.

Em um estudo, os pesquisadores Mark Simon e Susan Houghton examinaram a confiança entre os gerentes de produto, de software e hardware, de empresas de informática quando eles

introduziam, radicalmente, novos produtos no mercado. Quanto mais pioneiro era o produto - e, portanto, menos familiar ao mercado - mais os gerentes de produto eram susceptíveis de visualizar as perspectivas de sucesso através de óculos cor-de-rosa.

Outra pesquisa confirma que os gestores que estão sob a pressão de prazo ou que executam várias tarefas ao mesmo tempo, tornam-se relutantes em buscar dados relevantes. Estudos também demonstram que os efeitos adversos do despreparo na tomada de decisão se tornam pronunciados em condições mais severas.

### **Gerenciamento da equipe + Alto estresse = Mais decisões ideais**

Enquanto alta tensão domina a tomada de decisão inteligente, um nível de baixo para médio de estresse pode melhorá-la. Esta é a famosa relação curvilínea entre o stress e desempenho. Para a esquerda do ponto de pânico ocorre o aumento na concentração de adrenalina no cérebro, mobilizando energias e eliminando distrações. Para a direita do ponto de pânico, no entanto, já não pensamos de forma tão clara e somos menos capazes de raciocinar com cuidado.

Equipes de gestão bem formadas, no entanto, são mais capazes de isolar-se contra o estresse, levando, assim, o ponto de pânico para a direita (aumentando a área de boas decisões). Com os níveis mais elevados de stress (ponto do pânico à esquerda), a qualidade das suas decisões, em vez de melhorar degrada. É por isso que nas forças armadas muito se vê a camaradagem e o trabalho em equipe como uma base essencial para as suas unidades de combate. Igualmente, é por isso que muitas empresas têm investido muito tempo na construção e desenvolvimento de suas equipes de gestão. Quando formados em unidades coesas, ambos os grupos de combate e de gestão são mais capazes de fazer boas e oportunas decisões em ambientes desafiadores e arriscados.

### **O círculo interno: um pequeno grupo de assessores de confiança**

Em seu estudo com empresas de hardware e software no Vale do Silício, Kathleen Eisenhardt relatou que um dos principais fatores de distinção entre as empresas que se moviam rapidamente e aqueles que se arrastavam, era se seus gerentes procuravam os conselhos de consultores experientes e imparciais antes da tomada de decisões. Os conselheiros serviam como uma caixa de ressonância, provedores de orientação e intensificadores da confiança, e ao se consultar com eles, os gestores da empresa se sentiram mais confortáveis em tomar a maioria das decisões em ambientes de incerteza, muitas vezes na metade do tempo.

O valor de um "círculo interno" era evidente para a fabricante equipamentos de informática Cisco Systems, uma vez que surfou na onda da tecnologia durante a década de 1990 e início de 2000. Grande parte do crescimento da empresa veio através de aquisições de empresas que tinham desenvolvido novas tecnologias. Ser uma empresa comprada pela Cisco era um jogo final perseguido por muitos empresários do Vale do Silício, ofertas chegavam às dezenas na mesa do CEO da Cisco, John Chambers. Ele escolheu algumas - apenas uma em cada dez na primeira década - mas a sua taxa de sucesso foi alta.

Como é que o Sr. Chambers conseguiu fazer consistentemente boas e oportunas decisões de aquisição? Quando perguntado sobre isto, ele referiu-se aos conselhos fornecido por John Morgridge, CEO da Cisco entre 1988-1995 e atual presidente, e do diretor financeiro Larry Carter. Ambos, argumentou, ofereciam avaliações rápidas e imparciais sobre as compras propostas. Eles não precisavam ser informados sobre a estratégia da empresa e davam conselhos sinceros sobre se uma proposta de aquisição era do interesse da Cisco. Além disso, porque nenhum deles estava interessado no cargo de Chambers, poderiam aconselhar sem auto interesse em mente.

### **O círculo externo: um grupo maior dos mais diversos conselheiros**

Em seu estudo sobre engenheiros no mercado de trabalho, Mark Granovetter descobriu que muitas vezes eles desenvolveram melhores oportunidades através de seus conhecidos do que de seus amigos. Porque os conhecidos socialmente mais distantes do candidato a emprego enxergam mais oportunidades. Com a pesquisa do Sr. Granovetter demonstrou que os candidatos a emprego encontram maior resistência em seus "amigos", recebendo muito daqueles que o conheciam bem menos.

A mesma lógica aplica-se a tomada de decisão. Os gerentes, com os conselheiros internos, podem ser mais céticos em relação a uma proposta de decisão e as pessoas de fora podem ajudá-los a ver a preocupação que o círculo interno não pode. Em outras palavras, com um círculo externo mais amplo e diversificado, maior a chance de que todas as considerações serão levadas em conta em uma decisão e assim o "pensamento de grupo" é evitado.

Uma série de estudos tem confirmado a importância de expandir a rede para além do "círculo interno". Mark Mizruchi e Linda Brewster Stearns analisaram como os gerentes de um grande banco comercial fechavam negócios com seus clientes corporativos. Desde o início esses negócios estavam sujeitos a uma incerteza considerável, os pesquisadores tomaram como hipótese que a força das relações de um gerente com os colegas afetaria a probabilidade de fazer, com sucesso, um acordo. Eles estavam certos, mas não exatamente da maneira que pôde ser antecipada.

Quando havia um alto grau de incerteza em um acordo, os pesquisadores esperavam que os banqueiros recorressem mais frequentemente para o conselho dos colegas com quem já tinham estabelecido fortes relações de trabalho. E eles confirmaram o que haviam previsto: quanto maior a incerteza nas 137 ofertas estudadas, maior a dependência de um banqueiro sobre os colegas de confiança para orientação.

Mas, então, os pesquisadores descobriram uma reviravolta inesperada: quanto maior a dependência de um banqueiro do seu "círculo interno", com a exclusão do "círculo externo", foi menor a probabilidade que eles aprendessem o que precisavam para fechar o negócio com sucesso. Baseando-se apenas no círculo interno, sem também se voltar para o círculo externo, provou ser uma fonte de fraqueza, não de força.

## **A Solução de 70 por cento**

Quando os gerentes compilam dados constantemente em busca do conhecimento perfeito - e, portanto da certeza - eles estão caminhando para a condição conhecida como "decidofobia", o medo de tomar uma decisão.

A corporação dos Fuzileiros Americanos luta contra esta síndrome com a solução de 70 por cento. Se um funcionário tem 70% da informação, fez 70% da análise e se sente 70% confiante, é hora de decidir.

A lógica é simples: a menos da ação ideal, aquela com certeza que é rapidamente executada, com 70% existe uma chance de sucesso, ao passo que não agir fica sem chance alguma. A pior decisão é nenhuma decisão, em tudo.

Analisar, mas não com excesso de análise. Isso é, também, a mesma mensagem que a executiva vice-presidente Ann Livermore da Hewlett-Packard envia para os 65.000 funcionários que supervisiona na operação de serviços de tecnologia da HP. Ela coloca primazia sobre o "suficientemente rápido" - tomada de decisão com base em informações suficientes, não com dados perfeitos.

## **A Tomada de Decisão como uma capacidade a ser aprendida**

Todas as organizações têm interesse em assegurar que os seus gerentes tomam decisões ótimas, mas a tomada de decisão eficaz não é uma capacidade natural e as empresas podem fazer muita coisa para incentivá-la.

Estudos do termo que o pesquisador Daniel Kahneman chamou de "desvios sistemáticos" – são as falhas nos processos mentais que separam as escolhas que os gerentes realmente fazem a partir do que os modelos racionais esperam - revelam que tais vícios podem ser reduzidos quando os gerentes são treinados na tomada de decisões e aprendem com a experiência. Programas de treinamento nas empresas para alcançar este objetivo inclui a exposição explícita a tomada de decisão sob estresse e incerteza, a promoção da coesão da equipe, círculos internos e externos, e uma cultura de tomada de decisões, que enfatiza uma solução de 70%.

Decisões passadas de um gerente podem servir como um guia particularmente poderoso para evitar erros futuros. Considere Liu Chuanzhi, que estava trabalhando na Academia Chinesa de Ciências em 1984 quando seu país estava embarcando em seu importante processo de liberalização econômica. Liu formou o que viria a ser o Legend Group, à primeira distribuidora de computadores pessoais estrangeiros e, posteriormente, se transformando no maior produtor de PCs na China. Em 2005, trocou o nome do grupo para Lenovo e adquiriu a unidade de computadores pessoais da IBM, tornando-se o terceiro maior produtor de PCs do mundo.

Quando o Sr. Liu deixou o laboratório de pesquisa patrocinado pelo Estado, ele não sabia nada sobre como construir uma empresa. Então, ele começou a aprender estudando retrospectivamente suas próprias decisões nos mínimos detalhes. No final de cada semana, o Sr. Liu e seus principais assessores se reuniam para rever as decisões importantes dos últimos cinco dias. Muitos erros foram cometidos, ele me disse, mas o interrogatório semanal ajudou "para garantir que nós não faríamos [os mesmos] erros no futuro".

Graças aos comentários e lições extraídas, a Lenovo foi capaz de resistir às oscilações econômicas da China, enquanto outros vacilaram. Por, rotineiramente, olhar para trás e avaliar as decisões tomadas, Liu Chuanzhi tinha construído a sua própria capacidade de decisão para ir para frente.

### **INFORMAÇÃO SOBRE O AUTOR**

Michael Useem is professor and director of the Center for Leadership Change at the Wharton School of the University of Pennsylvania.