

POR QUE BONS LÍDERES TOMAM DECISÕES RUINS

**Neurociência revela
o que distorce o
julgamento do líder.
Veja como manter
um juízo claro,**

**ANDREW CAMPBELL,
JO WHITEHEAD E
SYDIMEY FINKELSTEIM**

A TOMADA DE DECISÕES está no cerne de nossa vida pessoal e profissional. Todo dia tomamos decisões. Algumas são pequenas, domésticas, inócuas. Outras são mais importantes e afetam a vida, o meio de sustento e o bem-estar dos outros. Aqui e ali, inevitavelmente erramos. O fato é que decisões de enorme importância tomadas por gente inteligente e responsável com a melhor informação disponível e a melhor das intenções são, às vezes, completamente equivocadas.

Vejamos o caso de Jürgen Schrempp, presidente da Daimler-Benz — que promoveu a fusão da Chrysler e da Daimier apesar da oposição interna. Nove anos depois, a Daimier foi obrigada a entregar a Chrysler praticamente de graça a

uma firma de private equity. Steve Russell, presidente da rede de farmácias britânica Boots, lançou uma estratégia de serviços de saúde para diferenciar as farmácias da Boots da concorrência e crescer com novas atividades, incluindo odontologia. Infelizmente, os gerentes da Boots não estavam capacitados para triunfar na prestação de serviços de saúde — e muitos desses mercados traziam pouco potencial de lucro. A estratégia contribuiu para a saída prematura de Russell da presidência. O brigadeiro-general americano Matthew Broderick, chefe do Centro de Operações do Departamento de Segurança Interna dos Estados Unidos e responsável por alertar o presidente Bush e outras autoridades do governo caso o furacão Katrina rompesse os diques em Nova Orleans, foi para casa na segunda-feira 29 de agosto de 2005 depois de informar que as barragens pareciam estar resistindo, apesar de vários relatos de rompimento das estruturas.

Cada executivo desses era altamente qualificado para o posto, mas ainda assim tomou decisões que logo depois soariam nitidamente equivocadas. Por quê? E, mais importante, o que fazer para evitar um erro similar? Esse é o tema que estudamos nos últimos quatro anos, em uma viagem que nos levou à exploração profunda do campo da neurociência da decisão. Para começar, reunimos dados sobre 83 decisões que, a nosso ver, eram falhas no momento em que foram tomadas. Da análise desses casos concluímos que uma decisão equivocada começa com erros de julgamento cometidos por indivíduos influentes. Logo, precisávamos entender como ocorre um erro de julgamento desses.

IDEIA EM RESUMO

- » Decisões de um líder são fruto de dois processos basicamente inconscientes — o que neurocientistas chamam de reconhecimento de padrões e marcadores emocionais. Embora costumem produzir decisões rápidas e eficazes, esses processos podem ser distorcidos pelo interesse próprio, pelo apego emocional ou por memórias enganadoras.
- » Todo gerente precisa achar maneiras sistemáticas de identificar fontes de viés — o que os autores chamam de “condições de alerta” — e criar mecanismos de proteção para incluir mais análise, maior debate ou uma governança mais forte.
- » Ao usar a abordagem descrita no artigo, a empresa evitará muitas decisões falhas causadas pela maneira como o cérebro opera.

Nas páginas a seguir iremos descrever as condições que dão ensejo a erros de julgamento e explorar maneiras de a organização embutir salvaguardas no processo decisório para reduzir o risco de erros. Para concluir, mostraremos como duas empresas importantes aplicaram a abordagem descrita. Para contextualizar isso tudo, no entanto, é preciso primeiro entender como, exatamente, o cérebro humano formula um juízo.

Como o cérebro tropeça

Para tomar decisões, dependemos basicamente de dois processos predeterminados. Nosso cérebro avalia o que está ocorrendo por meio do reconhecimento de padrões e reagimos a tal informação — ou a ignoramos — devido a marcadores emocionais guardados em nossa memória. Normalmente, esses dois processos são confiáveis; são parte de nossa vantagem evolutiva. Mas, em certas circunstâncias, podem atrapalhar.

O reconhecimento de padrões é um processo complexo que integra informações de até 30 áreas distintas do cérebro. Diante de uma nova situação, formamos suposições com base na ex-

periência e no juízo anteriores. Daí um mestre do xadrez ser capaz de avaliar o tabuleiro e se decidir por um lance de alta qualidade em apenas seis segundos com base em padrões já observados. Só que o reconhecimento de padrões também pode nos enganar. Ao lidar com situações aparentemente conhecidas, o cérebro pode nos levar a pensar que as entendemos — ainda que não seja verdade.

O ocorrido com Matthew Broderick durante o furacão Katrina é esclarecedor. Broderick atuara em centros de operações no Vietnã e em outras missões militares, e já chefiara o Centro de Operações do Departamento de Segurança Interna durante outros furacões. Toda essa experiência lhe ensinara que os primeiros informes sobre um evento importante costumam ser falsos: antes de agir, é melhor aguardar informações em campo de uma fonte confiável. Infelizmente, o brigadeiro não tinha experiência com um furacão atingindo uma ci-

O FATO É QUE decisões importantes tomadas por gente inteligente e responsável com a melhor informação disponível e a melhor das intenções podem estar totalmente erradas.

dade abaixo do nível do mar.

Na tarde de 29 de agosto, cerca de 12 horas depois de o Katrina ter atingido Nova Orleans, Broderick já recebera 17 informes de sérias inundações e rompimento de diques. Mas recebera também informações conflitantes. O Corpo de Engenheiros do Exército americano informara que não havia indícios de rompimento de diques. Em um boletim no final do dia a partir da rua Bourbon, no centro histórico da cidade, a CNN mostrava a população local festejando por ter escapado ilesa. O processo de reconhecimento de padrões de Broderick lhe dizia que esses relatos contrários eram a informação em campo que estava buscando. Logo, antes de ir para casa, já de noite, soltou um último relatório informando que os diques seguiam intactos, embora acrescentando que a situação teria de ser reavaliada no dia seguinte.

Marcação emocional é o processo pelo qual a informação emocional vai se ligar a pensamentos e experiências armazenados na memória. Essa informação emocional diz se devemos dar atenção ou não a algo e que tipo de ação deveríamos estar contemplando (imediate ou posterior, luta ou fuga). Quando as regiões do cérebro que controlam emoções sofrem dano, é possível enxergar a importância desses marcadores: estudos neurológicos mostram que ficamos lentos e incompetentes na hora de decidir mesmo mantendo a capacidade de análise objetiva.

Assim como o reconhecimento de padrões, os marcadores emocionais nos ajudam a tomar decisões sensatas na maior parte das vezes. Mas também podem enganar. Peguemos o caso da Wang Laboratories, principal empresa do setor de editores de texto no começo da década de 1980. Ciente de que o futuro da empresa estava ameaçado pela ascensão do microcomputador, seu fundador, An Wang, criou um aparelho para competir no setor. Infelizmente, resolveu criar um sistema operacional fechado — embora o micro da IBM nitidamente estivesse virando o padrão do setor. O erro, que contribuiu para o colapso da Wang poucos anos depois, foi fortemente influenciado pela ojeriza de An Wang pela IBM. O empresário achava que a IBM lhe passara a perna na briga por uma tecnologia que Wang inventara no começo da carreira. Esse sentimento fez com que rejeitasse uma plataforma de software vinculada a um produto da IBM — ainda que o provedor da plataforma fosse um terceiro, a Microsoft.

PARA DECIDIR COM RAPIDEZ um líder reconhece padrões na situação a sua frente, algo reforçado por associações emocionais ligadas a esses padrões. Esse processo em geral funciona, mas pode provocar erros graves se o julgamento for distorcido.

EXEMPLO Quando a Wang Laboratories lançou um microcomputador, o fundador da empresa, An Wang, resolveu criar um sistema operacional próprio, ainda que o micro da IBM estivesse nitidamente virando o padrão. Wang achava que a IBM tinha puxado seu tapete no início da carreira — opinião que contribuiu para o erro, pois o impediu de cogitar o uso de um sistema ligado a um produto da IBM.

Para evitar distorções na tomada de decisões e fortalecer o processo decisório, recorra a alguém independente para identificar que tomadores de decisão poderiam ser afetados por interesses próprios, apego emocional ou memórias enganadoras.

EXEMPLO A diretora da área de cosméticos de uma empresa da

Índia estava para ser promovida e cogitava fazer de seu vice seu sucessor. Sabia, no entanto, que seu julgamento podia estar distorcido pelo apego ao colega e pelo próprio interesse em manter sua carga de trabalho baixa durante a transição. A executiva pediu a um headhunter que avaliasse o colega e determinasse se era possível encontrar candidatos melhores fora da empresa.

Se o risco de decisões distorcidas é alto, a empresa precisa embutir salvaguardas no processo decisório: expor tomador de decisões a experiência e análise adicionais, promover mais debate e abrir oportunidade para questionamento e aumentar supervisão.

EXEMPLO Para ajudar o presidente a tomar uma decisão estratégica importante, o cabeça do conselho de uma fabricante de produtos químicos incentivou o executivo a ouvir bancos de investimento, a montar uma equipe para analisar as alternativas e a criar um comitê diretor que incluísse o presidente do conselho e o diretor financeiro para chegar à decisão.

Por que o cérebro não detecta esse tipo de erro e o corrige? A razão mais óbvia é que muito do trabalho mental que fazemos é inconsciente. Por isso é difícil checar os dados e a lógica que usamos ao decidir. Normalmente, só vamos detectar falhas no software pessoal ao ver os resultados de um erro de julgamento. Matthew Broderick foi descobrir que sua reginha básica — esperar informações em campo — não servia no caso do furacão Katrina somente quando era tarde demais. E Wang só descobriu que sua opção pelo software fechado estava equivocada quando o microcomputador da empresa naufragou no mercado.

O problema desse nível elevado de raciocínio inconsciente é agravado pela falta de freios e contrapesos no processo decisório. O cérebro não segue naturalmente o clássico modelo ensinado pelos livros: exponha opções, defina objetivos e avalie cada opção à luz de cada objetivo. Em vez disso, analisamos a situação por meio do reconhecimento de padrões e tomamos a decisão de agir ou não com base nos marcadores emocionais.

Os dois processos ocorrem quase que instantaneamente. Aliás, como mostram estudos do psicólogo Gary Klein, o cérebro chega correndo a uma conclusão e hesita em considerar alternativas. Além disso, temos muita dificuldade para rever essa primeira avaliação da situação — nossa base inicial.

Um exercício que volta e meia fazemos na Ashridge Business School mostra como é difícil questionar essa base. Damos aos alunos um caso no qual uma nova tecnologia é apresentada como uma boa oportunidade para a empresa. Em geral, uma equipe trabalha horas antes de questionar essa premissa e começar, corretamente, a encarar a tecnologia como uma grande ameaça à posição dominante da empresa no mercado. Ainda que o modelo financeiro reiteradamente produza retornos negativos com a adoção da nova tecnologia, certas equipes nunca questionam sua impressão inicial e acabam propondo altos investimentos.

Acenda a luz vermelha

Ao analisar o que levava um bom líder a cometer erros de julgamento, descobrimos que todos, em todos os casos, eram afetados por três fatores que distorcem os marcadores emocionais ou levam a pessoa a enxergar um falso padrão. Chamamos esses fatores de "condições de alerta".

DEVIDO AO MODO COMO O CÉREBRO FUNCIONA, não dá para esperar que o líder detecte e contra-ataque suas próprias falhas de julgamento.

Dessas condições, a primeira e mais comum é a existência de um *interesse pessoal inadequado*, o que costuma influenciar a importância pessoal que damos à informação — o que, por sua vez, predispõe a pessoa a enxergar os padrões que quer ver. Estudos mostram que mesmo profissionais bem-intencionados, como médicos e auditores, são incapazes de impedir que o interesse próprio influencie seu julgamento sobre o medicamento a receitar ou a opinião a dar durante uma auditoria.

A segunda condição, um pouco menos conhecida, é a existência de um *apego distorcivo*. Podemos nos apegar a pessoas, a lugares e a coisas, vínculos que podem afetar nosso juízo tanto sobre a situação que enfrentamos como sobre a medida certa a tomar. A relutância que um executivo costuma sentir na hora de vender uma divisão para a qual trabalhou ilustra muito bem o poder do apego inadequado.

A última condição de alerta é a existência de *memórias enganadoras*. São memórias que parecem pertinentes e comparáveis à situação atual, mas que fazem o raciocínio tomar o rumo errado. Podem levar a pessoa a ignorar ou menosprezar fatores importantes de diferenciação, como fez Matthew Broderick ao dar pouca atenção às implicações de um furacão atingindo uma cidade abaixo do nível do mar. A possibilidade de que a memória nos confunda é intensificada por qualquer marcador emocional vinculado à experiência prévia. Se nossas decisões em situações similares no passado foram boas, é mais provável ainda que passemos por cima de diferenças importantes.

Foi o que aconteceu com William Smithburg, ex-presidente da Quaker Oats. Smithburg comprou a Snapple por causa da vivida lembrança da aquisição mais triunfal da empresa, a da Gatorade. Assim como esta, a Snapple parecia ser uma fabricante de bebidas nova que a tarimba da Quaker no marketing e na gestão poderia melhorar. Infelizmente, a semelhança entre a Snapple e a Gatorade se provou superficial, o que significou que a Quaker acabou destruindo valor, não gerando. Aliás, a Snapple foi a pior aposta de Smithburg.

Naturalmente, parte daquilo que estamos dizendo é de conhecimento comum: todo mundo tem vieses e é importante

administrar decisões de modo a equilibrar tais vieses — algo que muitos líderes experientes já fazem. Nossa tese, no entanto, é que devido ao modo como o cérebro funciona não dá para esperar que o líder detecte e contra-ataque suas próprias falhas de julgamento. Se a decisão é importante,

é preciso um esquema deliberado e estruturado para identificar possíveis fontes de vieses — as tais condições de alerta. É preciso, ainda, fortalecer o processo decisório do grupo.

Vejam a situação enfrentada por Rita Chakra, diretora da área de cosméticos da Choudry Holdings (indivíduos e empresas citados neste e nos exemplos a seguir tiveram seus nomes alterados). Chakra foi promovida ao comando da divisão de bens de consumo do grupo e precisava decidir se alçava ao comando da área de cosméticos seu vice ou se trazia alguém de fora. É possível identificar potenciais sinais de alerta nessa decisão? Os marcadores emocionais da executiva talvez não fossem confiáveis, devido a um apego distorcivo que pudesse ter ao colega ou ao interesse próprio inadequado que teria em manter sua carga de trabalho baixa durante a transição para o novo cargo. Naturalmente, não sabemos ao certo se Chakra tem esse apego ou esse interesse próprio. E já que o

grosso de seu processo decisório é inconsciente, ela tampouco saberia. O que sabemos é que há um risco. O que a executiva deveria fazer para se proteger — ou como seu chefe deveria protegê-la?

Uma saída simples é envolver outra pessoa — alguém sem apegos ou interesses próprios inadequados. Poderia ser o chefe da executiva, o diretor de recursos humanos, um headhunter ou um colega de confiança. Essa pessoa poderia questionar seu raciocínio, obrigá-la a rever sua lógica, incentivá-la a considerar alternativas e, quem sabe, até apoiar uma solução incômoda para ela. Nesse episódio, Chakra por sorte já detectara certas condições de alerta, de modo que buscou um headhunter para ajudá-la a avaliar o colega e candidatos externos. No final, acabou promovendo o colega — mas só depois de ter avaliado se seu julgamento não era parcial.

Encontramos muitos líderes que intuitivamente entendem que seu raciocínio ou o dos colegas pode ser distorcido. Mas poucos o fazem de modo estruturado e, como consequência, muitos não estabelecem proteção suficiente contra decisões ruins. Vejamos agora um par de empresas que abordou de forma sistemática o problema do viés das decisões ao reconhecer e reduzir o risco imposto por condições de alerta.

Proteção contra vieses

Uma multinacional européia que chamaremos Global Chemicals tinha uma divisão de baixo desempenho. A equipe gestora da divisão prometera uma virada duas vezes — e em ambas fora malsucedida. O presidente da multinacional, Mark Thaysen, estava pesando as opções.

A divisão era parte da estratégia de crescimento de Thaysen. Fora criada ao longo dos cinco anos anteriores com a compra de duas empresas grandes e de outras quatro menores. Thaysen comandara as duas aquisições maiores e indicara a diretoria hoje com problemas de desempenho. O presidente do conselho supervisor, Olaf Grunweld, resolveu considerar se o julgamento de Thaysen sobre aquela divisão estaria distorcido e, caso estivesse, como poderia ajudá-lo. Grunweld não estava questionando o raciocínio de Thaysen. Estava, simplesmente, ciente da possibilidade de que a opinião do presidente pudesse estar distorcida.

Para começar, Grunweld foi procurar condições de alerta (veja uma descrição do processo de identificação de sinais de alerta no quadro "Detecte sinais de alerta"). Thaysen erguera a divisão agora em apuros, e seu apego a ela podia muito bem impedi-lo de abandonar a estratégia ou a equipe que montara. Para piorar, já que no passado tinha acertado ao apoiar a diretoria local durante a árdua recuperação de outra divisão, Thaysen corria o risco de enxergar o padrão errado e de defender inconscientemente a tese de que manter o apoio também era necessário na presente situação. Ciente do possível apego distorcido de Thaysen e das memórias potencialmente enganadoras do presidente, Grunweld considerou três mecanismos de defesa para fortalecer o processo decisório:

DETECTE SINAIS DE ALERTA

Um sinal de alerta só tem utilidade se puder ser detectado antes de a decisão ser tomada. Como identificá-lo em situações complexas? Criamos o seguinte processo, com sete passos:

1 Defina o leque de opções.

Enumerar todas é impossível. Mas em geral é útil demarcar os extremos. Isso impõe limites à decisão.

2 Enumere os principais tomadores de decisão.

Quem terá influência no processo decisório e na escolha final? O processo pode envolver apenas uma ou duas pessoas — ou dez ou mais.

3 Escolha em que tomador de decisão se concentrar.

Em geral, o melhor é começar com a pessoa mais influente. Identifique, em seguida, condições de alerta que possam distorcer o raciocínio dessa pessoa.

4 Verifique se há interesses próprios inadequados ou apegos distorcivos.

Existe alguma opção particularmente atraente ou indesejável para o responsável pela decisão devido a interesses pessoais ou apego a pessoas, lugares ou coisas? Algum desses interesses ou apegos está em conflito com os objetivos dos principais interessados?

5 Verifique se há memórias enganadoras.

Que incertezas rodeiam a decisão? Para cada área de incerteza, considere se o responsável por decidir pode recorrer a memórias potencialmente enganadoras. Pense em experiências passadas capazes de enganá-lo, sobretudo as de forte associação emocional. Pense também sobre decisões anteriores que seriam ruins atualmente devido à situação em pauta.

6 Repita análise com segundo indivíduo mais influente.

Em um caso complexo, talvez seja necessário considerar muito mais gente, em um processo que pode trazer à luz uma longa lista de possíveis sinais de alerta.

7 Analise lista de sinais de alerta identificados e determine se os processos de reconhecimento de padrões e marcadores emocionais do cérebro, normalmente eficientes, podem estar distorcidos a favor ou contra certas opções. Se isso ocorrer, adote um ou mais mecanismos para se proteger.

• **Injetar experiência ou análise novas.** Uma saída comum para combater o viés é expor o responsável pela decisão a novas informações e a outra interpretação do problema. Nesse caso, Grunweld pediu a um banco de investimento que informasse a Thaysen que valor a empresa poderia obter com a venda da divisão de desempenho insatisfatório. Grunweld achava que isso levaria Thaysen a pelo menos considerar essa saída radical — idéia que Thaysen talvez rejeitasse de cara se tivesse apego demais à divisão ou à equipe em seu comando.

• **Promover mais debate e questionamento.** Essa salvaguarda pode garantir o confronto explícito de vieses. Funciona melhor quando a estrutura de poder do grupo que debate a questão é equilibrada. Embora o diretor financeiro de Thaysen fosse um indivíduo forte, Grunweld achava que os demais integrantes da equipe executiva provavelmente seguiriam as ordens de Thaysen sem questioná-lo. Além disso, o cabeça da divisão de baixo desempenho fazia parte da equipe executiva, o que dificultava o debate aberto. O que Grunweld fez foi propor um comitê diretor formado por ele, por Thaysen e pelo diretor financeiro. Ainda que Thaysen defendesse com tudo

uma determinada solução, Grunweld e o diretor garantiriam que seu raciocínio fosse devidamente questionado e discutido. Grunweld sugeriu ainda que Thaysen montasse uma pequena equipe, chefiada pelo diretor de estratégia, para analisar todas as alternativas e apresentá-las ao comitê diretor.

• **Impor governança mais forte.** Uma última salvaguarda é exigir que a decisão seja ratificada em uma instância superior. Uma governança forte não elimina o raciocínio distorcido, mas pode impedir que a distorção produza resultados ruins. Na Global Chemicals, essa instância de governança era o conselho supervisor. Grunweld percebeu, contudo, que a objetividade desse corpo poderia ser comprometida pelo fato de ele, Grunweld, pertencer tanto ao conselho quanto ao comitê. Logo, pediu a dois colegas de conselho que se preparassem para questionar a proposta apresentada pelo comitê diretor se esta os incomodasse.

No final, o comitê diretor propôs a venda da divisão, decisão que o conselho aprovou. O valor recebido ficou bem acima das expectativas, convencendo todos de que aquela tinha sido a melhor saída.

O CÉREBRO chega correndo a uma conclusão, hesita em considerar alternativas e tem muita dificuldade para rever essa primeira avaliação.



O presidente do conselho da Global Chemicals assumiu a liderança na configuração do processo decisório. Foi o correto, dada a importância da decisão. Só que muitas decisões são tomadas no nível operacional, no qual o envolvimento direto do presidente não é viável nem desejável. Foi o caso na Southern Electricity, divisão de uma grande concessionária de energia americana. A Southern Electricity era formada por três divisões operacionais e dois departamentos fortes. Devido a mudanças regulamentares recentes, os preços não podiam subir — e talvez até caíssem. Logo, os gerentes buscavam maneiras de reduzir despesas de capital.

O chefe da divisão, Jack Williams, sabia que esses gerentes também eram avessos a riscos e gostavam de atualizar os equipamentos logo que surgia uma novidade melhor. Isso, percebeu, era a seqüela de panes desastrosas no passado — panes que haviam exposto alguns deles tanto a queixas de clientes quanto a críticas de colegas. Williams achava que os marcadores emocionais relacionados a essas experiências poderiam estar distorcendo o julgamento deles.

O que fazer para combater esses efeitos? Williams rejeitou a idéia de

uma governança mais forte; a seu ver, nem a equipe gestora da divisão nem os executivos da controladora sabiam o suficiente para dar cabo da missão de modo credível. Também rejeitou a idéia de mais análise, pois a análise da Southern Electricity já era rigorosa. Concluiu que teria de achar um jeito de injetar mais debate no processo decisório e de permitir que gente que entendesse dos detalhes questionasse o raciocínio.

A primeira idéia foi envolver ele próprio e o diretor de finanças na discussão. Só que Williams não tinha tempo para considerar o mérito de centenas de projetos, e nem entendia os detalhes bem o bastante para questionar satisfatoriamente as decisões em uma fase do processo anterior àquela na qual vinha intervindo — isto é, no estágio final de aprovação. No final, Williams decidiu que os chefes das divisões e dos departamentos questionariam uns aos outros, com a ajuda de um consultor. Em vez de impor o processo aos gerentes, Williams dividiu com todos seu raciocínio. Usando a linguagem dos sinais de alerta, conseguiu que enxergassem o problema sem se sentirem ameaçados. A nova abordagem foi um sucesso. A meta de redução de despesas de capital foi cumprida com folga e sem que Williams tivesse de tomar, ele mesmo, qualquer das decisões difíceis.

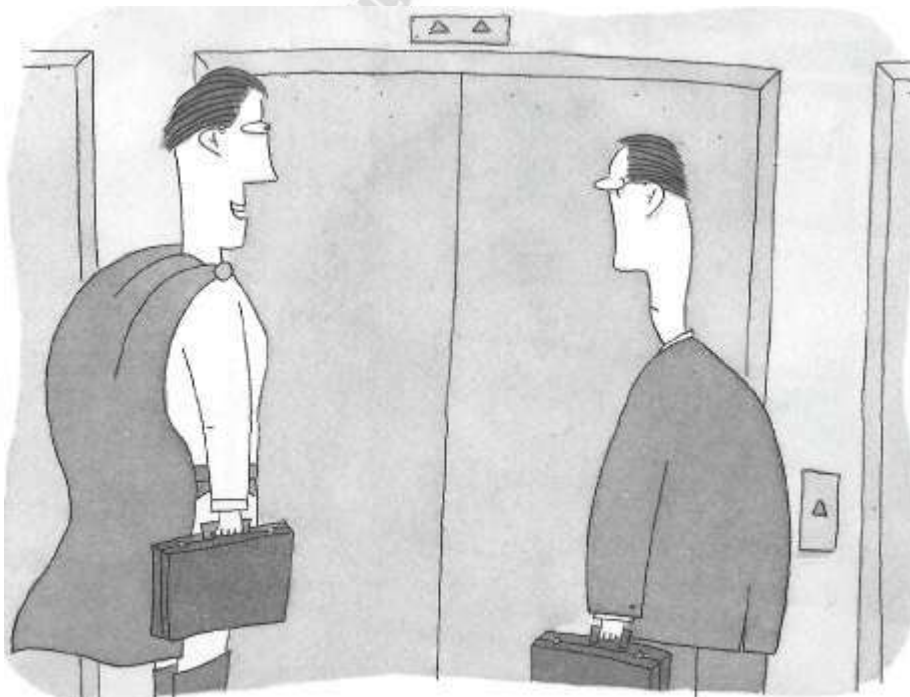
Já que entendemos melhor como o cérebro funciona, é possível prever as circunstâncias nas quais pode haver uma falha

de julgamento e tentar impedir que isso ocorra. Logo, em vez de apostar na sabedoria de um tarimbado presidente do conselho, na humildade de um presidente executivo ou nos freios e contrapesos típicos de uma organização, sugerimos que todos os envolvidos em decisões importantes considerem abertamente se há sinais de alerta e, caso haja, que defendam a adoção de salvaguardas adequadas. Decisões sem sinais de alerta exigem muito menos controle e, portanto, menos burocracia. Parte desses recursos poderia, então, ser usada para cercar de proteções mais invasivas e robustas as decisões sujeitas a mais risco.

Andrew **Campbell** (andrew.campbeU@ashridge.org.uk) e Jo Whitehead (jo.whitehead@ashridge.org.uk) são diretores do Ashridge Strategic Management Centre, na Inglaterra. **Sydney Finkelstein** (sydney.finkelstein@tuck.dartmouth.edu) é titular da cátedra Steven Roth Professor of Management na Tuck School of Business (Dartmouth College), nos EUA, e autor de Por Que Executivos Inteligentes Falham. Os três são autores de *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You* (Harvard Business Press, 2009).

Reprint R0902D-P

Para pedidos, veja página 83.



— Estou aqui para restaurar a confiança nas expectativas irreais que todos tínhamos.