SAPOS SÓ VÃO PARA

Fomos educados para acertar, mas saber lidar com o erro é uma das formas de entender que, no mundo corporativo, mudar de rumo é até saudável

Por Adriano Morozini de Lira*

Se um sapo for colocado no banco do passageiro de um carro que segue em marcha à ré, sua sensação é a de se movimentar para a frente. Caso o sapo fosse colocado em um elevador, sua sensação seria a mesma: a de se movimentar para frente. Por conseguinte, não importa qual seja o movimento, o sapo sempre tem a sensação de ir para a frente. Ao contrário de outros vertebrados, o sistema sensorial vestibular dos sapos é incapaz de informar ao seu cérebro outra situação de movimento a não ser "ir para frente".

Muitos executivos comportam-se dessa forma. Por mais que seu empreendimento esteja indo para trás, continuam suas estratégias como se este estivesse deslanchando, tendo sucesso, "indo para a frente". Por mais que o mercado e os indicadores financeiros demonstrem o contrário, bloqueiam sua percepção para qualquer outra que não seja a sua própria percepção.

De fato, cada projeto é regido por suas próprias leis, de acordo com sua natureza intrínseca; contudo, vários sinais podem indicar o momento de bater em retirada. São eles:

- Grandes mudanças mercadológicas ou conjunturais, por exemplo, de ordem ambiental e social;
- Incapacidade de continuidade do negócio quanto à manutenção de seus objetivos financeiros;
- Proliferação de processos jurídicos, problemas com patentes e excessivos gastos com garantia;
- Fuga de capital humano;
- Indícios de corrupção e ruptura ética.

É verdade que, no mundo dos negócios, avançar é bom e até desejável. Porém, para não cair na armadilha sensitiva dos sapos, há de se estar aberto aos movimentos em outras direções que não sejam "ir para a frente". Há dois mil anos, o filosofo Cícero proferiu a frase "Errare *humanum est*" (a clássica: Errar é humano). Muito tempo se passou e parece que ainda não aprendemos a conviver com o simples fato de que errar faz parte de nossa existência. Em parte, essa dificuldade está relacionada com a nossa formação, visto que somos educados para acertar. Como administradores, por exemplo, assimilamos procedimentos de gestão para alcançar determinados objetivos e, como médicos, somos essencialmente treinados para salvar vidas. Mas o que ocorre quando erramos o alvo? O que fazer quando o resultado não é o esperado? Precisamos admitir: somos treinados para o acerto e dedicamos muito pouco tempo aos nossos erros.

Erros como o de Roberto Goizueta, antigo CEO da Coca-Cola que, em 1985, introduziu a "Coke" no lugar do clássico refrigerante. Ou a decisão da Sony (precursora do walkman) ao deliberadamente não lançar seu MP3 player portátil antes do iPod. Enfim, ninguém está livre de tomar decisões equivocadas, nem mesmo poderosos CEOs. Tamanha é a importância desse assunto que vários pesquisadores têm procurado

Autorizado o uso deste artigo exclusivo para fins

A FRENTE

entender melhor como funciona nosso mecanismo interno de tomada de decisões. Os cientistas canadenses Keith Stanovich e Richard West, por exemplo, propuseram um modelo simplificado baseado em dois processos mentais distintos. 0 primeiro processo estaria diretamente vinculado à nossa intuição e seria rápido, espontâneo e fortemente influenciado por nossas emoções. Enquanto que o outro processo seria racional, algo lento e exigiria mais de nossa consciência lógica.

Desde um ponto de vista teórico, o processo racional estaria dividido, por sua vez, em cinco fases distintas:

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA;
2. COLETA DE DADOS;
3. ESTUDO DE ALTERNATIVAS;
4. DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO;
5. EXECUÇÃO DO PLANO.

Mas, infelizmente, o processo racional de tomada de decisões costuma funcionar adequadamente quando navegamos por águas tranquilas, já que em situações de emergência nos deixamos levar pela intuição, que, em geral, aumenta a probabilidade de adotar decisões equivocadas. Militares em operações de guerra enfrentam esse tipo de conflito constantemente. De acordo com Todd Helmus e Russell Glenn, cerca de 50% das lesões no campo de batalha estão vinculadas às chamadas "reações de combate sob efeito do estresse".

Daí a tremenda preocupação da Organização do Tratado do Atlântico Norte (Otan) e dos EUA em desenvolver o soldado do futuro ou, como é chamado por lá, o "21 st Century Warrior" Uma fusão de homem e máquina, em que parte dos processos lógicos fica a cargo de computadores, sistemas de posicionamento (GPS) e algoritmos complexos. Nesse caso, no entanto, não se abre mão do homem, de sua flexibilidade e criatividade, mas se introduz uma máquina para equilibrar eventuais deficiências inerentes ao processo de tomada de decisão.

Da mesma forma, no mundo corporativo se faz necessário buscar uma combinação ideal entre sistematismo e a intuição. Uma tarefa difícil, visto que pode ser perigoso apoiar-se exclusivamente num extremo ou no outro. Ou seja, a chave está em fazer o melhor proveito possível de nossa racionalidade sem abrir mão de nossa intuição.

Entendendo por racionalidade a capacidade de antecipar consequências, a capacidade de seguir regras e normas, sejam elas técnicas ou sociais, e a capacidade de constatar como a nossa decisão se encaixa no contexto social, cultural e estratégico da empresa para a qual trabalhamos. E, ao contrário dos sapos, estaremos usando todos os nossos sensores para nos posicionar melhor no mundo ao nosso redor.

"Adriano Morozini de Lira é Global Executive MBA pelo IESE Business School. Com 25 anos de experiência em engenharia experimental, atua como especialista em segurança veicular no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Porsche (Alemanha).

Fonte: Melhor: gestão de pessoas, São Paulo, ano 19, n. 281, p. 32-33, abr. 2011.