

A última jogada



Você tem trabalhado arduamente sem sucesso? Está quase desistindo? Helga Drummond e Julia Hodgson, especialistas da University of Liverpool, no Reino Unido, dizem que você deveria pensar muito a respeito disso. A maneira como decide pode afetar sua decisão

Você se encontra em uma situação em que investiu muito, talvez tudo que tinha, em um empreendimento cuja perspectiva de sucesso parece mínima. E agora está se questionando: deve desistir ou continuar insistindo? Você pode achar instrutivo este episódio da vida de Bunker Hunt. Stephen Fay conta em seu livro de 1983, *Beyond Greed*: em 1953, esse empreendedor norte-americano desconhecido se inscreveu para tirar uma licença de perfuração de solo na África. As perspectivas eram estimulantes, uma vez que geólogos disseram a Hunt que um poço de petróleo recém-descoberto na Argélia quase certamente se estenderia até a Líbia. Infelizmente para Hunt, as chamadas “Sete Irmãs” (companhias petrolíferas multinacionais) já estavam perfurando os melhores locais.

A única concessão disponível para Hunt era um ponto muito remoto da fronteira argelina que oferecia uma perspectiva tão miserável que nem se falou no costumeiro suborno a autoridades locais.

Hunt continuou insistindo; ele perfurou durante anos sem encontrar nada. Além disso, as Sete Irmãs não foram bem-sucedidas, apesar de suas chances serem muito melhores. No final, uma delas, a British Petroleum (BP), desistiu e fez uma parceria com Hunt, mas a procura por petróleo não deu em nada.

Em 1961, o superintendente da torre de perfuração foi instruído pela BP a parar de perfurar e voltar para casa. Foi o golpe final demolidor para Hunt, que tinha investido todo seu dinheiro no empreendimento. Fay diz que foi aí que algo aconteceu: “Então, por puro acaso, o superintendente da torre de perfuração escavou mais 3 metros na areia antes de retirar a broca do terceiro buraco e esses 3 metros foram suficientes para furar a tampa de um dos maiores poços de petróleo do mundo”.

Persistir ou desistir

Existem dois problemas na tomada de decisões. Um é persistir demais em empreendimentos sem esperança e acabar “gastando vela boa com defunto ruim”. O outro, como

Quando o Partido
Trabalhista
inglês chegou ao
poder em 1945,
lorde Camrose
decidiu vender o
Financial Times
—uma decisão
infundada,
ofuscada por
uma visão
pessimista

mostra essa história, é colocar tudo em risco ao desistir cedo demais. Decisões mal pensadas podem ser custosas. Quando a Honda parou de fabricar seu famoso motor V-Tec no meio da década de 1990, destruiu a principal razão para comprar seus carros esporte de dois lugares.

No início da década de 1980, a Coca-Cola abandonou sua fórmula tradicional e viu suas vendas despencar; a companhia logo reconheceu seu erro, mas nem todas as decisões são facilmente reversíveis. Em meados da década de 1980, o Reino Unido viu fechar muitas minas de carvão, pois não conseguiam ser lucrativas em uma economia de petróleo barato. Com os preços do petróleo atualmente em disparada, será necessário grande esforço para reabrir essas minas, mas essa ação é com certeza iminente.

Uma pesquisa feita por psicólogos sugere que, embora não consigamos nunca eliminar a possibilidade de errar ao tomar uma decisão, podemos reduzir os riscos estando conscientes do que pode solapar nosso poder de discernimento. Quais são as fontes principais disso? E como os tomadores de decisão podem contra-atacá-las? Existem diversas trilhas lógicas que podem conduzir para o meio do mato.

Enquadramento

Quando uma situação matematicamente idêntica pode ser expressa tanto positiva como negativamente—como um copo d’água pode ser descrito como meio cheio ou meio vazio—, chamamos a isso de “enquadramento”. O modo de “enquadrar” uma questão é um dos motivos pelos quais os tomadores de decisão podem desistir cedo demais. As decisões sobre projetos arriscados têm grandes possibilidades de ser enquadradas negativamente. Em teoria, o enquadramento negativo deveria produzir decisões melhores do que o enfoque positivo. Isso acontece porque, quando os projetos são percebidos negativamente, os tomadores de decisão tendem a sujeitá-los a um escrutínio mais rigoroso, ao passo que os projetos enquadrados positivamente têm grandes possibilidades de ser aprovados “com um aceno de cabeça”. O problema é que uma avaliação crítica tão intensa pode distorcer o sentido de proporção, tornando os problemas mais aparentes do que reais.

Orçamento

Embora orçamentos possam ajudar a evitar que os custos fujam do controle, a composição de um orçamento é uma tática “de dois gumes”. Experimentos mostraram que os gastos diminuem à medida que os orçamentos são usados, e, uma vez que o orçamento for gasto, os tomadores de decisão podem terminar um empreendimento mesmo existindo um claro motivo econômico para continuá-lo.

É um erro privar projetos de fundos só por causa de pressão nos orçamentos. Isso acontece porque o esgotamento do orçamento é o que os contadores chamam de uma “perda não-informativa”. Essa situação indica meramente que certa quantia de dinheiro foi gasta. Não revela nada sobre o estado do projeto e se vale a pena completá-lo. Mesmo assim, com que frequência ouvimos nas organizações sobre boas idéias que foram rejeitadas porque “não há dinheiro previsto no orçamento” e sobre congelamento na contratação de pessoas-chave, para economizar?

O orçamento não se aplica apenas a números em uma planilha. Ele pode ser “mental”, indicando o que se espera ou deseja. Você pode rejeitar o chocolate vendido a 70 centavos que consegue facilmente comprar simplesmente porque não “esperaria” pagar mais do que 50 centavos. O Reino Unido poderia ter tido trens de alta velocidade 25 anos antes, mas a agora extinta British Rail abandonou o projeto após ter investido milhões de libras nele. Por quê? Após os testes iniciais com um protótipo de vagão, os passageiros reclamaram de enjôo. Mas a British Rail tinha insistido em que os novos trens (com tecnologia nova e complexa) corresse sobre trilhos existentes e seguindo a sinalização, que era relíquia da era vitoriana. No fim, não foi a necessidade de mais dinheiro que parou os vagões inovadores; foram os exauridos “orçamentos” de tempo, paciência e boa vontade.

Os supervisores que discordaram de decisões de nomeação tendem a subavaliar o desempenho dos funcionários nomeados

Emoções

Todas as decisões envolvem emoção –não importa quão objetivo o tomador de decisões tente ser. Os efeitos da emoção na tomada de decisões estão apenas parcialmente entendidos, mas parece que a ansiedade e a depressão podem prejudicar o poder de julgamento de maneiras opostas. As pessoas ansiosas são inclinadas a erros de persistência excessiva, ao passo que as pessoas que são depressivas podem ser mais inclinadas a desistir muito cedo. Por exemplo, quando o Partido Trabalhista chegou ao poder em 1945, lorde Camrose decidiu vender o *Financial Times* –uma decisão ofuscada por uma visão profundamente pessimista do futuro do capitalismo no Reino Unido, que se mostrou altamente infundada.

São necessárias mais pesquisas a respeito de como as emoções afetam a tomada de decisões. Por exemplo, pode-se argumentar que as pessoas com tendência depressiva tomam melhores decisões do que as pessoas ditas “normais”, pois elas são mais realistas quanto ao que podem atingir. Por outro lado, as pessoas que sofrem de depressão, ainda que moderada, podem desistir cedo demais, pois vêem as coisas piores do que realmente são.

Boa impressão

A incerteza gera conflitos. Se todos na organização soubessem qual é o rumo de ação correto o tempo todo, não existiria discussão. Apesar de toda nossa sofisticação computacional, a tarefa vital de estimativa de custos, receitas e escalas de tempo se baseia fundamentalmente em adivinhação –o que propicia conflitos, porque as suposições em que as adivinhações se baseiam não podem ser verificadas e, portanto, abertas a contestação. Por exemplo: os membros do conselho curador de organizações assistenciais debatem a escolha dos gerentes de investimento. Tudo se resume a quem conseguir argumentar melhor e, assim, parecer o melhor tomador de decisões.

Infelizmente, uma decisão relativa a determinado projeto nos permite prever como todas as decisões seguintes serão tomadas. As pessoas cujas opiniões prevalecem em uma decisão podem inconscientemente minimizar ou até ignorar as más notícias subseqüentes; as que perderam a decisão podem estar determinadas a achar falha no resultado de cada fato. Uma pesquisa feita por psicólogos mostrou que os supervisores que discordaram de decisões de nomeação tendem a subavaliar o desempenho dos funcionários nomeados. Essa descoberta implica que há nas organizações muitas possibilidades de erro de decisão. Ela sugere, por exemplo, que os engenheiros, consultores de administração e até mesmo médicos podem rejeitar métodos e soluções superiores com base no “não foi inventado aqui” ou adotá-los relutantemente e depois declará-los impraticáveis.

A responsabilidade é outro fator. Por mais incrível que pareça, as evidências sugerem que, quando os tomadores de decisão podem evitar responsabilidade pela falha –por exemplo, atribuindo o problema a fatores externos como o tempo, mercados mundiais, distúrbio político e coisas do tipo–, eles tendem a abandonar projetos potencialmente viáveis em vez de enfrentar os riscos da continuação.

Apesar de nossa cultura nos exigir coerência e o término daquilo que começamos, acabar com um projeto impopular pode fornecer a um líder ambicioso uma oportunidade de causar uma boa impressão ao se mostrar firme e decisivo. O perigo é especialmente agudo quando se traz um novo administrador para assumir controle de um projeto ariscado –principalmente se ele tiver declarado publicamente a intenção de acabar com o projeto ou estabelecer limites para ele.

Dez modos de jogar bem

N o pôquer, a mão de uma pessoa pode parecer ruim até aquele momento mágico quando se tira um ás. Antes de você tomar a decisão de abandonar um projeto ou empreendimento, pense nestes passos que podem talvez ajudá-lo a revelar um ás:

1. Esqueça o passado. Concentre-se no futuro. Embora um projeto que está acima do orçamento certamente mereça uma avaliação crítica, a discussão deveria se concentrar nos retornos e na probabilidade de alcançá-los. Por outro lado, se aparecer outra oportunidade que ofereça melhor retorno sobre o investimento, a coisa economicamente inteligente

É um erro tomar
uma decisão
em um estado
emocional
altamente
carregado – seja
positivo, seja
negativo

a fazer é aproveitá-la, mesmo que isso signifique abandonar uma linha de atividade de sucesso. Não existe lei que diga que precisamos terminar o que começamos. O mesmo princípio se aplica a decisões de carreira. A natureza humana tende a valorizar mais o que é difícil de obter do que o que é facilmente alcançado. Mesmo assim, não importa seu esforço em conseguir um emprego, participar de avaliação, múltiplas entrevistas e assim por diante. Isso é passado. Não pode influenciar os resultados do futuro. Portanto, se você receber outra oferta de emprego com perspectivas melhores, se todo o resto for igual, você deveria aceitá-la.

2. Não entre em pânico. Embora nenhum tomador de decisões deva ter medo de ouvir o pior, as más notícias podem ser tão maquiadas quanto as boas. Apesar do destino não invejável do mensageiro na história, os funcionários de vez em quando aumentam as dificuldades para chamar a atenção. Antes de agir em relação às más notícias: (a) divida o problema em partes, (b) retire tudo que é supérfluo em cada uma das partes, (c) analise os problemas essenciais e defina o que eles significam realmente.

A análise pode revelar que os problemas são mais aparentes do que reais. Por exemplo, a divulgação de más notícias pode disfarçar um grito por ajuda dos funcionários que se sentem ameaçados de ser esmagados por exigências excessivas que lhes são feitas. Uma pequena dose de suporte adicional pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

3. Esqueça o destino. Logicamente a pessoa pode supor que casais desesperados para ter um filho persistiriam com o tratamento de fertilidade indefinidamente, não importa o custo. Na verdade, as pesquisas mostram que o oposto é verdadeiro: muitos casais desistem do tratamento muito antes de esgotar a cobertura de seu convênio de saúde. O tratamento de fertilidade é um jogo de “tudo ou nada”; não existe um filho parcialmente concebido. Como nos jogos de pôquer, cada mão é matematicamente independente da anterior; os casais devem ignorar os fracassos anteriores porque estes não predizem as chances futuras.

Acreditar no contrário é ter sua vida e trabalho ditados pela sorte (ou pela falta dela) ou, pior ainda, pelos movimentos planetários ligados ao mapa astrológico do dia. Como o destino do empreendedor Bunker Hunt teria sido diferente se tivesse jogado a culpa de sua falta de sorte em Marte por estar em conjunção com Júpiter? Quando algo for importante, e quando cada tentativa de alcançá-lo for independente da tentativa anterior, o curso correto de ação é continuar tentando, mesmo se isso significar acumular insucesso após insucesso.

4. Continue a fazer o que você está fazendo, mas faça-o de maneira diferente. Então por que algumas vezes vivenciamos longos períodos de má sorte quando nada parece dar certo? Existe um paradoxo intrigante na filosofia taoísta que diz que apenas quando você tiver desistido de toda ambição de alcançar algo você estará no caminho certo para o portão dourado. Nós interpretamos que isso significa que, quando algo é importante, você pode ter insucesso por tentar demais. Em vez de desistir, ou persistir em algo obsessivo, porém fútil, afaste-se um pouco e se pergunte por que isso se tornou uma obsessão. O distanciamento intelectual pode ajudá-lo a ver o que você está fazendo de errado.

5. Trate o insucesso como um início. Considere a história do empreendedor cujo negócio virou de cabeça para baixo quando o banco inesperadamente exigiu o pagamento do empréstimo. O que ele fez? Ele se sentou em casa o dia todo, esparramado no sofá, tomando cerveja. Essa não é uma decisão lógica. O insucesso acontece. Novamente, o que importa é como reagimos a ele. O insucesso só pode nos destruir se nós o encararmos como algo terminal. É preciso aprender com ele e tentar de novo, talvez usando uma abordagem diferente.

6. Mantenha suas opções em aberto. É claro que normalmente é melhor evitar o insucesso. Incluir opções é uma maneira de colocar a probabilidade do seu lado em um mundo incerto. Um exemplo brilhante é a escolha pela HP de *slots* de entrada para os cartões de memória usados em suas impressoras. Em vez de tentar adivinhar o mercado ao escolher “um vencedor” (e assim arriscar o insucesso total), a HP decidiu incorporar todos os quatro *slots* de cartão de memória em seus projetos de impressora. Por um pequeno aumento no custo, a HP maximizou o atrativo das impressoras.

7. Nunca tome uma decisão sob pressão. É um erro tomar uma decisão em um estado emocional altamente carregado –seja positivo, seja negativo. O estado de espírito é tão importante quanto a análise na tomada de decisões. A tranquilidade é o segredo para a tomada de decisão eficiente. Essa necessidade não significa ficar recluso em um monastério cuidando do jardim. O truque é deixar o tempo fazer seu trabalho. O tempo permite que as emoções esfriem e, assim, ajuda a colocar as coisas em perspectiva. O tempo pode sugerir idéias que rompem com o molde e que possam fornecer uma alternativa à camisa-de-força da escolha de continuar ou desistir. Por exemplo, talvez seja possível subdividir um projeto arriscado, simultaneamente simplificando-o em uma nova série de opções.

8. Considere que você pode estar errado. Ao usar seu discernimento, considere que você pode estar errado em sua avaliação de uma situação ou de uma pessoa. Se suas percepções forem negativas, pergunte a si mesmo: o que pode estar influenciando sua avaliação? Seu ego tomou controle de sua lógica? Você está se baseando em fatos que são realmente opiniões? Você esteve “tocando músicas velhas” em sua cabeça, e assim se trancando em uma visão antiga que agora está ultrapassada? Às vezes é importante se perguntar: “E se os argumentos apresentados pelos outros, aqueles que conflitam com os meus, estiverem certos?”. Levar em conta de vez em quando o que os outros têm a dizer é benéfico e abre seus olhos.

9. Leve em conta o custo de não fazer alguma coisa. Tecnicamente, os administradores da BP na África estavam certos em instruir o superintendente a suspender a operação, pois a chance de encontrar petróleo diminuía acentuadamente a cada poço seco encontrado. Mesmo assim, como mostra a história, as decisões baseadas em “análises sólidas” e “experiência comprovada” podem estar erradas. A lógica o levará até certo ponto. Em suma, os indivíduos com propensão a baixo risco, isto é, pessoas que preferem sempre agir com segurança, podem não perceber que as oportunidades talvez surjam onde é imprudente não se arriscar.

10. Não hesite em uma praia aberta. Fundamentalmente, a indecisão pode ser mais prejudicial do que uma decisão. Existe uma linha tênue entre ir devagar preservando as opções e cair na indecisão. A indecisão é perigosa, pois significa que nenhuma ação é possível – representa um risco real. As pesquisas mostraram que as pessoas que deparam com uma escolha entre dois males podem ficar paralisadas –um fenômeno conhecido como “rigidez à ameaça”. A hesitação é uma forma amena da rigidez à ameaça, que compromete alguns recursos, mas não o bastante para acabar o trabalho adequadamente –foi isso que tornou a Guerra do Vietnã muito mais custosa aos Estados Unidos do que se os tomadores de decisão tivessem tomado uma decisão. Não decidir também é decidir –isso não é apenas clichê; pode ser o início de um futuro melhor para sua empresa e sua equipe se você realmente começar a pensar de forma descompromissada em como está “dourando” suas decisões.

© Business Strategy Review

Helga Drummond é professora da University of Liverpool Management School, de Liverpool, Reino Unido. Julia Hodgson é palestrante ligada à mesma instituição.