



Para decisão, razão e emoção fazem trabalho de equipe, explicam analistas

Perguntaram, uma vez, ao cofundador e CEO, por 22 anos, da Microsystems, Scott McNealy, como ele tomava decisões. Ele respondeu: "É importante tomar boas decisões. Mas eu emprego muito menos tempo e energia me preocupando sobre qual é a decisão certa a tomar e muito mais tempo e energia me assegurando de que, qualquer decisão que eu tomar, seja a certa".

Tomar a decisão certa em cada encruzilhada da vida é uma preocupação constante de administradores, de profissionais e de qualquer pessoa. Mas essa é uma abordagem errada, escreveu o instrutor da Escola de Negócios da Universidade de Stanford, Ed Batista, em um artigo para a *Harvard Business Review*. Ele cita a resposta de McNealy para justificar sua forma de encarar o processo de tomada de decisões — principalmente quando elas são do tipo "encruzilhada", em que a escolha de uma opção significa a perda definitiva da outra.

O que preocupa muito as pessoas, ele diz, é saber que, uma vez tomado um caminho, não há retorno. Ou, mesmo que houver, será uma operação muito complicada, com um preço alto a pagar. Por isso, as pessoas desenvolvem essa mentalidade de que tomar a decisão certa é fundamental, crucial em determinados momentos da vida. Aliás, tão importante quanto a vida e a morte, não só para ela, mas para todas as pessoas que dependem dela.

O subproduto indesejável dessa mentalidade, ele diz, é que as pessoas se concentram tanto na vontade de tomar a decisão certa, que perdem de vista o que vem a seguir: a vida depois da decisão. "Mesmo tomando a decisão teoricamente certa, não há garantias de que tudo vai dar certo. E mesmo tomando a decisão teoricamente errada, não há certeza de que tudo vai sair errado. Isso depende do tomador da decisão", diz Ed. Batista, que também é "coach" de administradores e profissionais, "porque o que acontece a seguir é o que vai determinar se a decisão foi certa ou errada".

Há ameaças de paralisia nas duas etapas, antes e depois da decisão. O processo de tomada de decisão começa com a busca de informações. A busca dos prós e contras também é necessária e, quando isso é bem feito, mais o processo de tomada de decisão se torna complexo, muitas vezes, assustador. Pode-se chegar ao ponto de a pessoa decidir não decidir. Ou decidir não fazer nada, porque não sabe o que fazer.

Nesse caso, ajuda pensar na fábula que menciona o burro de Abu Ali Dhan, que morreu de fome porque não conseguiu se decidir entre dois montes de feno exatamente iguais.

Depois da decisão, há uma nova possibilidade de paralisia, porque a pessoa não consegue se desvencilhar das informações, pensamentos e prós do caminho abandonado — esquece os contras. Continua revivendo em sua mente o que deveria ter acabado no momento da tomada de decisão. Permanece, de certa forma, presa à outra opção e tem dificuldades de se mover no caminho escolhido.

"Assim, quanto mais ansiamos por um algoritmo que ajude a classificar nossas opções e a tomar a decisão certa, mais nos distanciamos dos fatores subjetivos, nossa intuição, nossas emoções e nosso



‘tesão’ que, no fim das contas, é o que nos empurra para uma direção. E, assim, ficamos paralisados, esperando por um sinal — provavelmente dos céus — que nos aponte o caminho certo”, ele escreve.

O "sinal dos céus" vem, na verdade, se a pessoa se concentrar no período pós-decisão, não antes. O que ela vai fazer para a decisão se tornar a certa, como recomendou McNealy, é o que vai determinar o sucesso da escolha. A pessoa precisa examinar com que vontade (ou motivação ou "tesão") vai se dedicar à nova empreitada, que esforço está disposto a empregar para fazer o que tem de ser feito, com que disposição (ou determinação) vai enfrentar as dificuldades, os obstáculos, cujo surgimento no caminho é tão certo quanto a chegada do dia após a noite. E de onde virá a força para tirar a outra opção da cabeça.

"Isso nos ajuda a determinar os meios para garantir o sucesso de qualquer escolha. Desenvolve o sentido de que somos agentes de nosso futuro, mesmo sabendo que acasos exercem uma influência nos resultados finais. Basta permanecer consciente de que o lugar geométrico do controle do ‘destino’ reside nas atividades do dia a dia e não em qualquer decisão que é tomada uma vez", diz o autor do artigo.

Informar-se para tomar decisões é fundamental, ele diz. Mas, no fim das contas, o que ajuda mais a desfazer a paralisia decorrente de excesso de análise é ir em frente, seguindo estas recomendações que ele sugere:

- 1) Preste muita atenção aos sentimentos e às emoções que tomam forma em você durante o processo de busca de informações, de exame de prós e contras e de racionalização das opções;
- 2) Avalie a motivação que cresce em você e qual o tamanho dela, ao analisar as opções; e
- 3) Conscientize-se de que, qualquer que for a decisão que tomar, seu esforço pós-decisão para transformá-la em sucesso é mais importante do que o processo de tomada de decisão em si.

Caminho da escolha

Segundo o autor, essa visão é consistente com o trabalho do conceituado professor Baba Shiv, de Stanford, especialista em "neurociência da tomada de decisão". Shiv observa que, no caso de decisões complexas, a análise racional nos conduz até um certo ponto, mais próximo do melhor caminho a tomar. Mas não resulta em decisão definitiva, porque as opções envolvem uma opção por um conjunto de resultados atraentes, em detrimento de outro conjunto de resultados também atraentes. É um cenário cuja complexidade torna difícil determinar qual das duas opções é a melhor.

Shiv, que pesquisou muito esse assunto, apresenta duas descobertas: primeiro, uma decisão bem-sucedida é aquela que o tomador da decisão se compromete inteiramente com ela, depois de tomada, sem interferência da que foi descartada; segundo, as emoções exercem um papel crítico na determinação de um resultado bem-sucedido do processo de escolha. Como Shiv disse à revista *Stanford Business*, "as emoções são atalhos mentais que nos ajudam a resolver conflitos de opções e a nos comprometer, felizes, com a decisão". Para o professor, "quando você sente um conflito de opções, é sinal de que você deve se concentrar em seu ‘tesão’".

Isso não significa que as decisões devem ser baseadas simplesmente em emoções, diz o autor. "Todos



nós já tomamos decisões emocionais, das quais nos arrependemos", ele lembra. Na verdade, é uma combinação das duas coisas. Pesquisas atuais da neurociência deixam claro que as emoções têm um peso considerável no processo bem-sucedido de tomada de decisões, porque elas descartam as opções que, provavelmente, vão levar a um resultado negativo e chamam a atenção para as opções que podem levar ao resultado positivo.

Uma pesquisa recente do professor Roy Baumeister, da Flórida, sugere que uma boa tomada de decisão está ligada à capacidade das pessoas de "antecipar estados emocionais futuros". Ele explica: "Não se trata do que a pessoa sente agora, mas dos sentimentos que ela consegue antecipar que irá sentir no futuro, como resultado de um comportamento em particular. Isso pode ser um guia poderoso e eficaz para se tomar a decisão certa".

"Assim, quando estamos paralisados por um processo difícil de tomada de decisão, precisamos mais do que uma análise racional. Precisamos ter a capacidade de nos colocar em um cenário futuro, sentir as emoções que essa visão gera e o nível de comprometimento que cresce dentro de nós mesmos ao considerá-las. Não podemos tomar as decisões certas todas as vezes, mas podemos fazer com que cada decisão se torne a certa, se houver motivação", diz o autor do artigo.

No fim das contas, tudo se resume na frase título do livro de Roberto Freire: "Sem tesão, não há solução".

Date Created

12/11/2013