



Fotos: Focus Stock Fotográfico

# FERRAMENTA PREVINE ERROS NAS DECISÕES

A PRINCIPAL RAZÃO DAS DECISÕES RUINS DE LÍDERES EFICAZES É A FACILIDADE COM QUE O CÉREBRO HUMANO SE CONFUNDE E INTERPRETA MAL UM CENÁRIO. O QUE FAZER? CITANDO CASOS REAIS, OS ESPECIALISTAS SYDNEY FINKELSTEIN, JO WHITEHEAD E ANDREW CAMPBELL APRESENTAM, EM ARTIGO EXCLUSIVO, UM SISTEMA DE DIAGNÓSTICO PARA EVITAR ISSO

**T**omamos decisões todos os dias. Algumas são mais importantes do que outras. Inevitavelmente, em certas ocasiões cometemos erros. Afinal, somos apenas humanos. A amarga realidade, porém, é que mesmo as decisões de grande importância, tomadas por pessoas inteligentes e responsáveis, com ótimas informações e a melhor intenção, às vezes não são acertadas.

Bons líderes se equivocam. Grandes líderes inclusive. O presidente dos Estados Unidos John Fitzgerald Kennedy é famoso por seu grande erro na invasão da Baía dos Porcos; outro presidente, Herbert Hoover, não conseguiu fazer a economia norte-americana de-

colar depois do grande *crash* de 1929. A primeira-ministra britânica Margaret Thatcher chegou a propor um “*poll tax*”, imposto municipal, que fez com que fosse expulsa do próprio partido. Paul Wolfowitz, ex-subsecretário de Defesa dos Estados Unidos, foi convidado a renunciar ao cargo de presidente do Banco Mundial por ter arranjado uma promoção e um aumento salarial para sua namorada, que também trabalhava no banco.

E erro não é privilégio de políticos e funcionários públicos, lógico. Também não faltam histórias de conhecidos líderes da área de negócios que cometeram erros graves. Juergen Schremp, presidente-executivo (CEO) da DaimlerBenz, levou a cabo a fusão entre esta

e a Chrysler apesar da oposição interna –quase dez anos depois, a Daimler se viu praticamente obrigada a entregar a Chrysler a um fundo de capital de risco. Kun-Hee Lee, CEO da Samsung, conduziu a empresa a um investimento desastroso em automóveis. Ao ver que os prejuízos cresciam, teve de vender a divisão automobilística por um décimo dos bilhões que gastara nela. An Wang, fundador da companhia de produtos eletrônicos Wang, insistiu em criar um sistema operacional proprietário para os microcomputadores de sua empresa, mesmo depois de já estar claro que o microcomputador da IBM se tornaria o padrão do segmento; Wang desapareceu do mercado. Richard Fuld se negou a aceitar as consequências do agravamento da crise de crédito e a pensar em vender o banco Lehman Brothers até ser tarde demais; quando se dispôs a agir, não encontrou comprador. E o CEO do Yahoo! Jerry Yang insistiu que a empresa valia muito mais do que o mercado e a Microsoft acreditavam. Sua negativa obstinada em avaliar a oferta de compra da Microsoft custou a seus acionistas US\$ 30

---

**Sydney Finkelstein** é professor de administração da Tuck School of Business, da Dartmouth University, de Hanover, New Hampshire, Estados Unidos, e autor do best-seller *Por que Executivos Inteligentes Falham* (ed. M. Books). **Jo Whitehead** e **Andrew Campbell** são diretores do Ashridge Strategic Management Centre, sediado na cidade homônima, a noroeste de Londres, no Reino Unido. Este artigo é inspirado no último livro dos três autores, intitulado *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it from Happening to You* (ed. Harvard Business School Press).

## SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA E AS 83 DECISÕES ERRADAS QUE FOCOU

O livro *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it from Happening to You* (ed. Harvard Business School Press), de Sydney Finkelstein, Jo Whitehead e Andrew Campbell, que inspirou este artigo, baseou-se em uma pesquisa sobre decisões equivocadas de líderes políticos e empresariais.

Os autores explicam a amostra: “Não escolhemos as que simplesmente resultaram em fracasso; procuramos também as que tinham falhas no momento em que foram tomadas –decisões que, se fossem mediadas por uma análise inteligente, teriam se mostrado erradas.

“Obviamente, muitos resultados medíocres se devem à má sorte ou ao fato de que riscos foram corridos. Não é simples distinguir uma decisão mal tomada de um risco calculado que não teve o resultado esperado. Portanto, avaliamos cada situação particular: com a informação disponível no momento, uma pessoa razoavelmente competente teria tomado a mesma decisão?

“Também procuramos opiniões discrepantes no processo de tomada de decisões, que mostrassem ter havido debate. Ou seja, na falta de dissidências, excluíamos a decisão de nossa análise”, esclarecem os autores.

bilhões e, no final da história, Yang ficou desempregado.

Erros acontecem, portanto. Mas por que os bons líderes tomam decisões ruins? E como podemos diminuir o risco de isso acontecer conosco?

### CONDIÇÕES DO ERRO

Para encontrar a resposta, analisamos o processo de tomada de decisões em organizações de todo tipo e porte no mundo inteiro [veja quadro acima]. Começamos por investigar as condições sob as quais um erro é cometido. Em toda má decisão há, normalmente, dois fatores em jogo:

- Um indivíduo ou um grupo de indivíduos que cometeu um equívoco.
- Um processo de decisão que não consegue corrigir o erro.

Quando alguém se engana, o normal é que o processo de decisão resolva o erro: são aportados dados que contradizem a ideia errada ou pessoas com opiniões diferentes influenciam o resultado. Às vezes, no entanto, o proces-

so falha. Seja pelo motivo que for, quando a questão é analisada, os pontos de vista errôneos não são expostos nem corrigidos. Consequentemente, centramos nossa investigação na maneira como nosso cérebro toma decisões e nas razões pelas quais ele se confunde e fica enredado em ideias falsas.

Identificamos quatro condições sob as quais é mais provável que um pensamento defeituoso seja produzido, a que denominamos “condições de bandeira vermelha”, porque encerram

consenso –mas como saber se é verdadeiro? Nossas condições de bandeira vermelha são uma ferramenta de diagnóstico para detectar quando se corre o risco maior de se equivocar e quando a pessoa encarregada de decidir deve dar um passo atrás e “voltar a pensar”.

**Experiências enganosas.** São recordações que parecem semelhantes à situação que estamos enfrentando, mas na realidade não são. O mais provável é que perturbem nosso processo de pen-

### EXISTEM QUATRO CONDIÇÕES DE BANDEIRA VERMELHA: EXPERIÊNCIAS ENGANOSAS, JULGAMENTOS ERRADOS, INTERESSES PESSOAIS E APEGOS INADEQUADOS

uma advertência sobre a possibilidade de interpretar mal a situação. Decisões complexas, que implicam uma interpretação e um juízo, são difíceis de tomar. Exigem debate –mas como se percebe quando a própria pessoa ou a outra parte argumenta com base em uma posição tendenciosa? Exigem

samento quando avaliamos a situação, seja porque não conseguimos reconhecer o padrão, seja porque a emoção ligada ao padrão nos orienta a um rumo de ação inadequado. As experiências enganosas contribuem para mais da metade das decisões erradas. Por exemplo: os enormes lucros conquistados

anúncio

com empréstimos *subprime* e o sucesso das obrigações de dívida garantidas desorientaram os banqueiros de todo o mundo e os levaram a correr riscos que agora parecem absurdos.

Desde 2001, quando se tornou CEO do Bank of America, Ken Lewis avançou com a estratégia de aquisições mediante acordos com a Countrywide e a Merrill Lynch. O problema é que em ambos os acordos, e especialmente o com a Merrill Lynch, a aquisição é muito diferente do tipo de compra praticado anteriormente, como a compra do Fleet Bank, e o ambiente econômico é outro. A experiência de Lewis em fusões e aquisições se revelou enganosa quando chegou a vez da Merrill Lynch, e a empresa teve de pagar o preço por isso.

## UMA SIMPLES CONVERSA SOBRE O PROBLEMA COM UM AMIGO OU COLEGA PODE SER UMA FORMA DE DESAFIAR OS PRECONCEITOS

**Julgamentos errados.** São decisões ou julgamentos prévios que afetam as decisões atuais de maneira adversa. É muito provável que criem distorções quando avaliamos os resultados, levando-nos a nos comprometer com planos equivocados. Além disso, podem fazer com que nos limitemos a um plano de ação em particular, geralmente algo que funcionou bem no passado. Em 1999, o primeiro-ministro britânico Tony Blair pronunciou uma conferência em Chicago na qual defendeu uma política intervencionista nos “Estados falidos”. Esse preconceito afetou sua decisão sobre o Iraque.

Fred Goodwin, ex-CEO do Royal Bank of Scotland (RBS), foi o arquétipo da nacionalização do sistema bancário no Reino Unido. Há pouco tempo, o RBS anunciou o maior prejuízo da história bancária britânica. Em dois anos, a empresa perdeu cerca de 90%

de seu valor de mercado. Goodwin sustentava que o crescimento viria exclusivamente de aquisições. Em outras palavras, prejudicou que esse enfoque era o adequado. Além disso, o fato de ter pago à vista em dinheiro, e ainda em 2008, produziu grande escassez de moeda corrente no banco e ocasionou a derrocada do que já tinha sido uma grande companhia.

**Interesses pessoais inadequados.** São os que entram em conflito com as responsabilidades que temos para com *stakeholders*. Habitualmente, sabemos que um indivíduo tem um interesse pessoal em jogo, pedimos a ele que saia da reunião ou que se abstenha de votar. Na

verdade, parte da crise financeira atual pode ser atribuída à falta de alienação de interesses entre banqueiros com receitas pessoais muito elevadas e um sistema financeiro estável. Por que John Thain não pensou duas vezes antes de gastar US\$ 1 milhão para decorar seu novo escritório na Merrill Lynch? Por que garantiu que seu pessoal recebesse bônus quando a empresa estava perdendo bilhões de dólares? Por que insistiu em um bônus de US\$ 40 milhões para si mesmo? Fica claro que não se sentou para pensar na melhor maneira de espoliar os acionistas. Em certa medida, por um interesse pessoal profundamente arraigado, que funcionava em um nível subconsciente, nunca passou por sua cabeça que alguma dessas medidas fosse pouco razoável.

**Apegos inadequados.** São sentimentos

fortes em relação a um grupo, um lugar ou uma posse que não são apropriados em função da decisão que precisamos tomar. Em momentos como o atual, quando muitas organizações têm de demitir funcionários e vender ativos, certas lealdades anulam as decisões racionais em relação à redução de pessoal e levam a conservar ativos inconvenientes porque “o presidente gosta de trabalhar neste negócio”.

Os apegos emocionais também explicam por que o presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, demorou tanto a se livrar do ex-senador Tom Daschle depois que se tornaram públicos os erros que este cometeu. Obama é muito apegado à ideia de atenção médica universal e via Daschle como o arquiteto indicado para essa revolução. Não fosse o artigo do jornal *The New York Times*, que deu argumentos de sobra para sua destituição, é possível que Daschle ainda estivesse em seu posto.

Todas essas bandeiras vermelhas podem desequilibrar os processos mentais de quem deve tomar decisões. Mas é possível evitar alguns erros com medidas de proteção.

## MELHOR PREVENIR

Não existe um vínculo direto entre uma condição de bandeira vermelha em particular e determinada medida de proteção. Escolher um método de prevenção não implica apenas identificar a condição, como também conhecer as pessoas e a empresa. É claro que não é possível eliminar todos os riscos; os líderes sempre cometerão erros, mas as probabilidades podem diminuir. Vejam como:

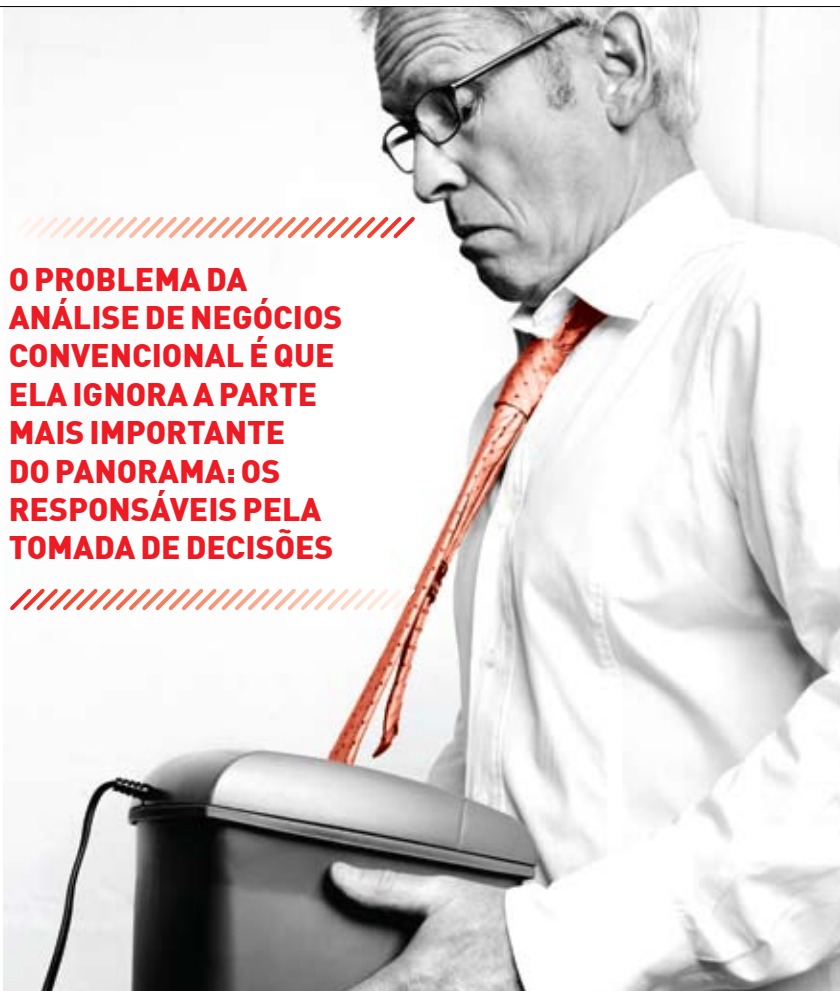
**Experiência, dados e análises.** Uma medida de proteção implica aportar experiências ou novos dados e análises aos encarregados de tomar decisões.



Durante a crise cubana dos mísseis, por exemplo, o então presidente John F. Kennedy precisava conhecer a quantidade, a localização e o estado de preparação dos mísseis para determinar se era factível levar a cabo um ataque militar. Também tinha de saber de quanto tempo dispunha antes que os soviéticos representassem uma ameaça real e significativa para a segurança dos Estados Unidos. Com o objetivo de obter essa informação, solicitou à Força Aérea norte-americana que realizasse voos de reconhecimento.

**Debate e desafio em grupo.** Uma simples conversa sobre o problema com um amigo ou colega pode ser uma forma de desafiar os preconceitos. Nas grandes organizações, uma maneira clássica de organizar o debate é formar uma equipe de decisão. A eleição das pessoas que farão parte desse grupo é vital para definir a qualidade do desafio que vai acontecer. Por exemplo, uma companhia de produtos alimentícios do Reino Unido, que conta com várias divisões de negócios, costuma escolher um gerente de outra divisão para presidir o grupo de decisão. A intenção é aportar uma perspectiva desafiadora, e possivelmente mais objetiva, à decisão.

**Governabilidade.** Algumas vezes, é difícil gerar um debate aberto ou isso se torna insuficiente para desafiar um ponto de vista poderoso e profundamente arraigado. Nesse caso, a equipe de governabilidade, que aprova a proposta remetida pela equipe de decisão, pode cumprir essa função essencial. O presidente Kennedy atribuiu a si mesmo tal papel na crise cubana dos mísseis. No caso de uma aquisição importante, a equipe de decisão pode ser formada pelo CEO e pelo diretor financeiro, e o time de governabilidade ser conduzido pelo presidente do conselho de administração.



**O PROBLEMA DA  
ANÁLISE DE NEGÓCIOS  
CONVENCIONAL É QUE  
ELA IGNORA A PARTE  
MAIS IMPORTANTE  
DO PANORAMA: OS  
RESPONSÁVEIS PELA  
TOMADA DE DECISÕES**

**Monitoramento.** Como medida preventiva, o acompanhamento é normal em quase todas as decisões. Entretanto, naquelas em que há condições de bandeira vermelha que se mostrem difíceis de abordar com as três primeiras proteções, a última defesa está em implementar um acompanhamento extra. Na crise cubana dos mísseis, Kennedy não podia ter certeza de que a decisão tomada era a correta. Sabia que contava com dados limitados sobre a forma como os russos responderiam a sua decisão de bloquear Cuba. Portanto, abriu novos canais de comunicação com Kruchev para monitorar o efeito do bloqueio em seu modo de pensar. Essa estratégia trouxe mais informações a Kennedy sobre as reações do líder russo e o ajudou a conceber a ideia de trocar os mísseis da Turquia pelos de Cuba.

**FOCO NAS PESSOAS**

O mais importante é voltar a colocar o foco nas pessoas-chave das organizações: os líderes. O núcleo de nossa análise é a premissa de que os líderes são capazes de tomar boas decisões. Mas, para fazê-lo, têm de ampliar sua compreensão sobre o que acontece quando se veem diante da habitual combinação de dados desestruturados e incompletos, perspectivas diferentes, pressões de prazo e outras fontes de incerteza. Todos compartilhamos alguns atributos devido à forma como nossos cérebros evoluíram, e esses atributos explicam, em grande medida, a maneira como pensamos e agimos. Se os líderes não tomam consciência das bandeiras vermelhas que lhes aparecem, correm o risco de se enganar desnecessariamente.