

# VocêS/a

**EXCLUSIVO!**

AS 35 MELHORES  
EMPRESAS PARA  
COMEÇAR  
A CARREIRA

EXEMPLAR DE  
**ASSINANTE**  
VENDA PROIBIDA  
R\$ 12,90 • EDIÇÃO 180 • MAIO 2013

**15**  
ANOS COM  
vocêS/a

HELISSON LEMOS,  
diretor-geral do Mercado Livre:  
"A quantidade de dados é  
muito grande, mas você não  
pode ter medo de errar"

## COMO TOMAR DECISÕES MELHORES

- Executivos brasileiros e grandes especialistas mundiais ensinam as técnicas para acertar nas escolhas de trabalho e carreira
- Os erros que todo mundo comete sem perceber
- Entrevista com Daniel Kahneman, autor do best-seller *Rápido e Devagar*



**E MAIS**

**HABILIDADE:** APRENDA A  
DESENVOLVER SEU LADO VENDEDOR

**GROSSERIA:** O QUE FAZER PARA  
NEUTRALIZAR UM CHEFE RUDE

**ESCRITÓRIO:** A PARTE RUIM  
DOS AMBIENTES DESCONTRAÍDOS

# COMO TOMAR DECISÕES MELHORES

NUNCA FOI TÃO COMPLEXO E INCERTO FAZER ESCOLHAS NO TRABALHO E NA CARREIRA. APRENDA A RECONHECER AS ARMADILHAS QUE A MENTE CRIA E SAIBA COMO ACERTAR MAIS EM SEUS JULGAMENTOS

Por Murilo Ohl com reportagem de Bárbara Ladeira e Fabiana Corrêa

**A**cada segundo, 1 000 buscas são feitas por consumidores no site do Mercado Livre, principal empresa de comércio eletrônico do Brasil. Essas pesquisas resultam em 120 compras por minuto. Em 2012, 17 milhões de compradores e 6 milhões de vendedores usaram a plataforma da companhia, que está presente em 13 países e tem o Brasil como seu principal mercado, responsável por 50% de seu faturamento, de 373 milhões de dólares. Empresas digitais, como o Mercado Livre, são os ícones da era em que a informação é o bem mais valioso. Nesses negócios, tudo é índice, estatística, dado. O Mercado Livre conhece cada detalhe de suas transações: quem compra, quem



A quantidade de dados é muito grande, mas você não pode ter medo de errar.”

HELISSON LEMOS  
diretor-geral do Mercado Livre

vende, os valores, a hora, o local, qual produto. As ferramentas de pesquisa são capazes de detectar variações de comportamento dos usuários e de projetar tendências que ajudam a planejar suas próximas ações. Ajudam, mas não definem. Por mais que a tecnologia dê segurança, a palavra final ainda é do homem. Mesmo em uma empresa em que todos os números estão disponíveis, tomar decisões continua a provocar angústia. “A quantidade de dados é enorme, você não consegue lidar com todos”, diz Helisson Lemos, diretor-geral do Mercado Livre no Brasil e vice-presidente do grupo. “O desafio do gestor que toma decisão é transformar essa montanha de números em informação adequada, que será analisada ao lado de fatores que não controlamos, como concorrência e mudanças do mercado”, afirma Helisson.

Nunca foi fácil decidir, mas o mundo do trabalho moderno tem dois ingredientes que tornam as decisões difíceis como nunca: a complexidade e a incerteza. Hoje, qualquer escolha tem um número grande de variáveis, o que, com frequência, coloca profissionais diante de assuntos que eles não dominam. O mundo também muda rapidamente, o que traz mais insegurança para a decisão e aumenta o risco de fracasso. Não se sabe se o que foi decidido hoje continuará valendo amanhã. “Quando você aposta alto, a dificuldade cresce. É o tamanho da aposta que faz nossas decisões mais ou menos importantes”, diz o psicólogo israelense Daniel Kahneman, professor da Universidade de Princeton, nos Estados Unidos, autor de *Rápido e Devagar* (Editora Objetiva, 2012), livro em que organiza mais de 40 anos de pesquisa na área de tomada de decisão, dedicação que lhe valeu o Prêmio Nobel de Economia em 2002.

Por que decisões causam angústia? Por que temos tanta pressa de acertar na primeira tacada? Por que adiamos definições importantes? A resposta é simples. Temos medo de assumir a responsabilidade, arcar com as consequências, aceitar os efeitos imprevistos, encarar as reações raivosas. Temos medo de ferir ânimos, de decepcionar quem nos admira. “Tomar a decisão é simples, difícil é o que vem depois”, diz Roberto Camanho, engenheiro, consultor, professor da ESPM e um dos principais especialistas brasileiros em tomada de decisão. Camanho tem em sua lista de clientes empresas como Petrobras, Bradesco, Banco do Brasil e Suzano, que recorrem a ele quando precisam resolver problemas complexos demais. Apesar de todos os avanços tecnológicos, das ferramentas de gestão e do big data, a necessidade de fazer escolhas ainda faz com que as pessoas percamos o sono. Por isso, como tomar decisões melhores continua sendo uma pergunta que todo profissional se faz regularmente.

## POR QUE É TÃO DIFÍCIL?

Tomar decisões nunca foi fácil, mas o tema tornou-se quente no século 21 porque o mundo moderno tem características que acentuam os fatores que dificultam a escolha. Segundo o professor Robert T. Clemen, da Universidade Duke, nos Estados Unidos, a dificuldade de decidir tem quatro fontes.



### COMPLEXIDADE

Existem mais fatores disponíveis para ser analisados do que o conhecimento do profissional dá conta. A tecnologia, que ajuda a organizar as informações, também as multiplica, elevando o número de variáveis.



### INCRTEZA

Existem fatores que precisam ser analisados e podem mudar durante o processo, ou não estão claros desde o início. O ambiente de negócios hoje é incerto. O mercado muda rapidamente, competidores inesperados aparecem. É um dos efeitos da globalização.



### OBJETIVOS PESSOAIS MÚLTIPLOS

Uma escolha tem efeitos colaterais. Beneficiar uma área pode prejudicar a outra. Os negócios hoje dependem mais de colaboração, e há interesses pessoais em jogo. Um profissional pode distanciar-se da decisão correta para não ferir ânimos.



### DIFERENTES PONTOS DE VISTA

Nas empresas, as decisões importantes são coletivas. Perspectivas pessoais divergentes provocam um distanciamento do consenso. Em ambientes de pressão, as pessoas tendem a ficar presas à sua visão de negócio e têm dificuldade de enxergar o todo.

# OS ENGANOS MAIS COMUNS

Os equívocos que o cérebro comete sem perceber na hora de tomar decisões de trabalho

## ENGANO

## O QUE ACONTECE

## O QUE DEVERIA SER FEITO

### FOCO NA SOLUÇÃO



Em vez de gastar tempo analisando o problema, a pessoa procura rapidamente na lembrança uma solução que se encaixe e constrói um cenário para impor a escolha como se fosse a certa. Por exemplo: adoção de modismos gerenciais. Erro cometido por chefes autoritários e apressados.

Fazer perguntas. O que se ganha e o que se perde com a situação? Quem são os envolvidos na decisão? Compartilhe as perguntas e as respostas com pessoas próximas. Novos pontos de vista esclarecem a questão.

### FALTA DE DISCIPLINA



Ocorre quando o profissional não dá conta de pesar todas as variáveis de uma decisão e não tem habilidade para adotar um método estruturado. O resultado é a perda de controle no meio do caminho. É a praga do brasileiro, que tem dificuldade de reconhecer as próprias incompetências.

Procure pessoas de diferentes áreas que já vivenciaram situações semelhantes. Elas ajudarão a entender os pontos que você desconhece totalmente.

### PARALISIA



É o erro típico das reuniões. O profissional fica aflito com a falta de informações disponíveis, pede mais tempo para decidir e reza para que, com o tempo conquistado, não precise mais tomar aquela decisão. Por exemplo: marca-se uma nova reunião para a semana seguinte e a empresa fica parada.

A paralisia tem origem no medo das consequências das possíveis decisões. Para superá-la, uma opção é aceitar que nem todas as alternativas e suas consequências serão conhecidas antes de você decidir.

### MEDO DE ARRISCAR



A aversão ao risco dificulta as mudanças, aumenta a tensão e acentua o medo do fracasso. Resulta de ambientes em que a decisão errada é vista como sinal de incompetência. Por exemplo: a mania de redigir contratos gigantes, que buscam cobrir todas as possibilidades das relações entre as partes.

Toda decisão envolve algum risco. As pessoas devem assumir o nível de risco que desejam correr, reconhecer sua índole excessivamente cautelosa e desafá-la.

### PONTO DE VISTA



Dependendo do ângulo, um mesmo assunto pode ser encarado de maneira positiva ou negativa. A atitude do decisor pode mudar dependendo de sua perspectiva. Num pacote de salsicha, o consumidor prefere ler que o produto tem 75% de carne magra a saber que é feito de 25% de carne gordurosa.

Compreenda o contexto em que o assunto ou o número é apresentado, sem se deixar impressionar pelas primeiras conclusões. Entenda seu ponto de referência. Analise a situação por mais de uma ótica.

### ANCORAGEM



O erro é concentrar atenção na informação mais disponível, menosprezando dados importantes que não estão evidentes. Por exemplo: para escolher um apartamento, a pessoa avalia custo, segurança e localização, informações prontamente disponíveis. Mas esquece de verificar se o vizinho é chato.

Evite conclusões precipitadas, pois o normal é buscar informações que reforcem a escolha desejada. Crie uma história imaginando que sua decisão não deu certo. Isso ajuda a desmontar o raciocínio inicial.

#### 4 CONVERSE

Não tome uma decisão sozinho. É preciso submeter o plano ao crivo de outras pessoas e ouvir opiniões divergentes. Esse exercício de humildade traz novas informações e perspectivas. "A falta de pessoas que possam lhe mostrar quando você está errado pode ser bem prejudicial", diz Daniel Kahneman.

#### 5 RECONHEÇA SEU PONTO DE VISTA

Pressa, ansiedade e valores financeiros são fatores que alteram a forma de encarar uma questão. Não tome uma decisão num momento de tensão ou pressa. "Procuro me desligar antes de uma decisão importante", diz Carlos Paschoal, de 33 anos, diretor de marketing da Sony no Brasil.

#### 6 ASSUMA O COMANDO

Decisão tem dono. Embora ouvir outras pessoas seja fundamental para amadurecer a escolha, o profissional não pode fugir de sua responsabilidade. Se você dá a última palavra, é preciso ter equilíbrio e não se deixar influenciar. "Evite laços emocionais", diz Sydney Finkelstein.

#### 7 EVITE O JEITINHO

Por falta de hábito de se planejar, o brasileiro gosta de decisões improvisadas. Esse tipo de criatividade é valorizada na cultura nacional, mas não contribui com um processo racional de escolha. "Melhor recolher as informações necessárias e fugir de manobras astuciosas", diz o consultor Roberto Camanho.



presa exportadora de produtos agrícolas, existem circunstâncias em que a decisão precisa ser rápida, mas nem todas as informações estão disponíveis. A solução é estar bem informado e atualizado sobre as questões do trabalho. "O livro do Daniel Kahneman mostra que todo mundo toma decisões baseadas em intuição, e isso não é necessariamente ruim", diz Pedro. "O ruim é não estar informado adequadamente." Outro expediente que Pedro adota para reduzir o risco de errar é confrontar suas ideias. "Dê ouvidos a alguém que seja contrário ao que você deseja fazer", afirma.

A pergunta é: podemos escapar das armadilhas que o cérebro impõe? De acordo com Kahneman, é praticamente impossível acabar conscientemente com esses erros. Mas é possível contra-atacar. A estratégia passa por uma tomada de consciência. "Se você identifica o que está causando angústia na escolha, reduz a carga de emoção e torna-se capaz de olhar a situação de forma mais racional", diz Kahneman. É nessa busca de racionalidade que o profissional deve se concentrar. Isso significa que é necessário conhecer os enganos possíveis de ocorrer durante o processo de decisão e reconhecer aqueles a que se está mais exposto (*veja quadro 7 Passos para Decisões Melhores*). "Quando a pessoa está atenta, reduz os riscos de decidir errado", afirma Roberto Camanho. Esse exercício de ligar o farol na hora de decidir é comparado por Chip Heath, de Stanford, à lista de compras que se leva ao supermercado. Não adianta ficar lembrando, é preciso escrever em algum lugar. E aí, na hora de decidir, repassar item por item, para que não fique sobrando ou faltando algo. Decidir é uma questão de organização e disciplina. ❧