

## Cauteloso: Decisões... Só Amanhã

Minhas desculpas aos leitores desta coluna pelo atraso do nono artigo sobre a série de potenciais descarriladores de carreira. O motivo é que estive pesquisando mais fontes, e procurei ler mais artigos e me informar com colegas e sites para ter certeza de que vocês aprovariam o resultado final. É, talvez tenha exagerado em meu cuidado, perdi o prazo mas serviu para introduzir a explicação sobre essa tendência de comportamento do Excessivamente Cauteloso.

Prevenir acidentes é dever de todos. Essa máxima é tão antiga quanto os anúncios dos extintos bondes elétricos de São Paulo. Prudência, preocupação em não errar, ter de fazer retrabalhos, tudo isso justifica a cautela.

Todos sentimos diariamente a crescente complexidade do mundo em que vivemos. A disponibilidade transbordante de informações de fontes variadas, muitas vezes contraditórias, sem dúvida enseja mais pesquisa e a consideração de mais dados para tomarmos decisões sobre o que comprar, que carreira seguir, que emprego aceitar.

Simultânea e assustadoramente, o tempo se acelera. As janelas de oportunidade se abrem e fecham num piscar de olhos. Uma inovação agora, pode ser um plágio daqui a quinze minutos. Um lançamento de um produto amanhã pode ter sido antecipado pela concorrência hoje.

Somos pressionados como nunca pelo prazo para resolver problemas, decidir e executar as soluções. O equilíbrio eficaz entre qualidade num prato da balança e tempo e custo no outro, se torna o maior desafio cotidiano.

Prevenido é aquele que se cerca de todas as garantias de que terá tomado a decisão certa. Por isso se diz (ou será que se dizia?...) que *um homem prevenido vale por dois*. No entanto, dependendo do tempo que se tomar para se cercar e se proteger de todas as possibilidades de fracasso, poderá não valer nem um emprego, nesses tresloucados dias.

De novo, caros leitores e leitoras, a dificuldade está em se saber quando estamos exercendo uma cautela saudável ou estamos disfarçando um grande temor de expormos nossa opinião ou tomarmos uma decisão. A pessoa cautelosa sempre tem explicações super racionais e lógicas para pedir mais um dado, consultar mais uma fonte, refazer os cálculos *só mais uma vez*, antes de se posicionar. Poderíamos acrescentar às famosas Leis de Murphy: "A informação que ainda não tenho, sempre será aquela que me dará a segurança absoluta que preciso para tomar a decisão correta." A consequência é que talvez a próxima decisão que tome será sempre a sua primeira vez.

Quando estamos falando de problemas mais complexos, é difícil se questionar se a prudência de nosso colega cuidadoso passou dos limites. Geralmente, os primeiros a questionar a morosidade dos cautelosos são os impulsivos. No extremo oposto, estes se impacientam com muitas análises e considerações para se chegar a um resultado. Se ambos estiverem, num mesmo nível dentro da empresa, teremos um conflito que, dependendo do estilo da instância superior, poderá pender para a prudência ou para a rapidez impulsiva.

O problema maior do cuidadoso em excesso é que a mesma rede de segurança que ele busca para saltar de 30 metros de altura é a que julga necessária para se jogar de um muro de dois metros. Os perigos se elevam à potência do exagero de sua prudência.

Então, se a complexidade da globalização demanda minha cautela e a aceleração do mundo exige rapidez e impulsividade de mim, como faço para evitar os riscos para o desempenho de que esta característica de personalidade ultrapasse o pragmaticamente viável?

### **Os Problemas Potenciais Não São Iguais**

Há muitos anos aprendi uma metodologia de Análise e Solução de Problemas e Tomada de Decisões, da *Kepner-Tregoe* que me é útil até hoje. Os problemas potenciais que podemos antever de diferentes decisões, variam quanto à Probabilidade (P) de acontecerem e a Gravidade (G) de suas conseqüências, se de fato se materializarem. A cautela para se analisar os caminhos alternativos deve ser diretamente proporcional ao produto da fórmula  $P \times G$ . Se a chance de problemas decorrerem de uma escolha for altíssima, e se em se confirmando as previsões, venhamos a sofrer um dano gravíssimo, então cabe muito cuidado. Nesses casos, é melhor que o impulsivo se aconselhe com o Cauteloso para evitar o desastre maior. Por outro lado, o exagerado em cuidados também poderia se arriscar mais em situações de baixo risco e de gravidade desprezíveis – o que não é fácil para esta pessoa com essa tendência.

### **Faça uma Retrospectiva de Suas Decisões**

Geralmente, as pessoas que exageram na cautela, o fazem apenas porque não suportam a idéia de errarem e terem suas ações ou decisões reprovadas. Ao longo da vida, podem ter tido experiências em que sua cautela lhe salvou a pele numa prova da escola ou lhe garantiu uma economia para a empresa e grandes elogios para ela. Logo, a tendência natural será repetir a fórmula vencedora, certo? Verdade. Porém, faça uma retrospectiva de outras situações em que você perdeu oportunidades de apresentar uma idéia, contribuir com a solução de um problema difícil de seu departamento porque queria ter certeza absoluta do que estava falando. Nadou de braçada e morreu na praia. Não se arriscou a ouvir um não, mas teve que conviver com uma imensa frustração por ter sido

superado pelo colega mais desprendido, ousado e confiante. Ele deu uma resposta parcialmente boa, aprimorada pelo grupo, que lhe garantiu um prêmio ou até aquela promoção que você estava esperando.

Medo e coragem se alternam em nossas mentes o tempo inteiro. Assumir riscos num mundo de incertezas passa a ser uma competência comprada a peso de ouro pelas empresas em mercados altamente competitivos. E qual não o é atualmente? Na próxima situação em que se defrontar com uma situação que requeira análises, reflita sobre a probabilidade e gravidade das alternativas e escolha a de menor resultado, mesmo que ainda lhe pareça arriscada. Todas o serão de qualquer maneira.

Roberto Affonso dos Santos  
Sócio-Diretor da consultoria  
Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional  
[www.atelie-rh.com.br](http://www.atelie-rh.com.br)