

Tomando Decisões e Direções

Que bom seria se contássemos com uma fórmula mágica e infalível para todas as decisões que temos que tomar em nossas vidas... Por mais fantasiosa que essa a idéia possa parecer, é muito comum buscarmos respostas externas que nos eximam da dificuldade de tomar nossas próprias decisões.

São muitos os significados que encontramos nos dicionários para o verbo 'decidir': escolher, decretar, emitir juízo, escolher uma dentre duas ou mais alternativas, etc. Em sua origem do Latim, encontramos a idéia de 'separar cortando'. É como se cortássemos ou descascássemos uma fruta para chegar à sua polpa que alimenta e a semente que renova.

O problema é que muitas vezes nos machucamos ao cortar, com o descuido com a faca super afiada das respostas fáceis e da impulsividade. Também nos machucamos por não cortar nada com a faca cega da cautela excessiva, pois em alguns casos, a pior decisão é não tomar nenhuma.

Quando decidimos diariamente, estamos nos alimentando de novas possibilidades e plantando as sementes de nosso futuro. As inúmeras decisões que tomamos a cada momento assumem traços e complexidade muito distintos e merecem abordagens igualmente diferentes.

Há decisões tomadas "no automático", como dizemos, há decisões técnicas, pela sorte, decisões sem resposta certa, solitárias e consensuais, dramáticas ou banais, enfim ao tomar decisões afirmamos o que pensamos, queremos, sabemos e somos. Quando misturamos as estações sobre o método a decidir, podemos sofrer um ruído insuportável de interferência das conseqüências de nossas escolhas.

As decisões mais banais são aquelas que nós tomamos praticamente sem pensar e sem esforço algum – como dirigir um carro mecânico depois de alguns meses de prática. Imagine se tivéssemos que pensar diariamente para decidir se devemos apertar a embreagem e engatar a marcha para depois acelerar. O desgaste mental seria terrível. Por isso, à medida que aprendemos coisas novas e mecânicas, elas deixam de ser decisões e passam a ser simples atividades que realizamos quase que sem se dar conta.

Outras decisões estão relacionadas à escolha de um caminho num cruzamento. Além de olhar as placas indicativas, para ver se é mão ou contramão, precisamos saber onde queremos chegar e calcular qual das ruas nos levará mais rápido e com segurança a nosso destino. Dentro deste território, estão as decisões que tem uma única resposta certa, geralmente estão ligadas a um problema técnico que só será resolvido se eliminarmos a causa que o provocou. Nesses casos, não há ajuda divina ou conjuntura zodiacal ou sorte que garanta a solução do problema, sem uma boa dose de investigação, lógica e capacidade de observação.

Se nosso problema é que ninguém parece ler ou responder aos currículos que enviamos às empresas e descobirmos que a causa é o assassinato de nosso idioma pátrio ou uma redação que mais parece um quebra-cabeças ou um purgante, só há um caminho para começar a resolver o problema: melhorar nossa comunicação com urgência!

Muito mais comuns são as situações complexas, os cenários difusos, problemas aparentemente insolúveis que requerem uma decisão de nossa parte. Na analogia com dirigir um carro, seria algo como guiar um carro automático pela primeira vez, em Londres (onde a direção fica do lado direito e temos que trafegar pela esquerda), com um endereço incompleto, sem saber falar Inglês.

Mudo de carreira para me realizar profissionalmente e deixo um emprego com um bom salário? Largo minha empresa para fazer um MBA no Exterior, sem a garantia de um emprego à minha volta? Chuto o pau da barraca com meu chefe-mala dentro dela para me arriscar em outra empresa, onde podem haver outros piores ainda?

São estas as decisões que nos tiram o sono, para as quais adoraríamos uma ajudinha dos números, dos astros ou do Divino. Nesses casos, procuramos gurus de porta de livraria, conselhos de pretensos amigos, sinais supersticiosos ou quando estes falharam, arrancamos os cabelos ou comemos as unhas na tentativa de tomar uma decisão de riscos calculados. Infelizmente, ainda não se inventou uma calculadora de riscos. Até existem simuladores de decisões em programas de computador extremamente complexos, mas eles não decidem por nós.

As pessoas diferem bastante quanto a sua personalidade e suas motivações e estas diferenças implicam em estilos muito distintos de tomada de decisões. Os mais impulsivos tomam decisões com uma facilidade incrível, deixando para pensar nas conseqüências depois – o negócio é decidir e ir em frente. O grau de tolerância para riscos é bem mais elástico para estas pessoas. Confiam demais em seu próprio taco? Não temem a incerteza do amanhã? O fato é que tomam decisões como um refrigerante.

Já os cautelosos e prudentes podem analisar indefinidamente todos os ângulos de uma questão e nunca estarem satisfeitos ou prontos para tomarem sua decisão, como se em qualquer gole estivesse escondido o veneno do perigo de uma escolha errada e, Deus nos livre, uma decisão precipitada. Os cautelosos e perfeccionistas podem procurar a decisão perfeita, mas muitas vezes tomá-las quando é tarde demais – a oportunidade já passou.

Há pontos positivos e negativos em cada uma dessas opções. O impulsivo decide rapidamente, faz acontecer e não perde tempo, mas pode perder até a cabeça por uma decisão terrivelmente errada. O excessivamente cauteloso pode considerar todas as variáveis, analisar todas as possibilidades do que pode sair errado, mas também pode acabar perdendo seu lugar para outro mais rápido, mais destemido e prático.

Como numa gangorra, oscilamos entre o uso adequado e inadequado dos pontos positivos de nosso estilo de tomada de decisão. O exagero de um lado e de outro é onde reside o problema das tomadas de decisão. Por isso, tomar decisões é jogo do equilíbrio entre aparentemente opostos – rapidez e qualidade e oportunidade e ameaça, racional e intuitivo.

Precisamos ter um olho no retrovisor para balizarmos nossas ações pelas experiências passadas, enquanto iluminamos o caminho à frente com o farol mais poderoso que tivermos e, sobretudo, necessitamos de uma extrema sensibilidade para avaliarmos as respostas e performance de nosso motor motivacional, separando o que é relevante para escolher o melhor caminho possível a cada encruzilhada.

Roberto Affonso Santos
Sócio-Diretor da consultoria
Ateliê RH – Desenvolvimento Humano e Organizacional