

A 300 à hora, como uma bala entre os olhos

por Ricardo Vargas*

Artigo publicado na Revista Executive Digest, N.º 19 Outubro de 2007

Quem toma decisões empresariais sabe que o acerto delas depende essencialmente de um factor: a qualidade da informação que se tem disponível no momento de decidir. Para garantir que essa informação é fidedigna, as empresas implementam sistemas de informação para gestão. Mas a qualidade da informação que eles fornecem tem algumas limitações.

Os dados financeiros de uma empresa reflectem, na maioria das situações, os resultados de uma estratégia desenhada há um ano e meio atrás, planeada há um ano e executada nos últimos seis a doze meses. Outras fontes de informação podem demonstrar o resultado de acções em tempo real, ou perto disso, mas todas têm em comum uma característica: reportam-se a resultados de acções já implementadas.

Pode parecer estúpido explicitar semelhante conclusão, mas ela é tão óbvia quanto esquecida. Porque no momento de tomar decisões, assentamos a previsibilidade das nossas estratégias futuras nas conclusões que os resultados passados nos permitem. Reduzimos a imprevisibilidade do negócio com um exercício mental do género: “com o que eu aprendi no passado, interpreto a informação do presente para prever o futuro.”

O mais interessante é que a primeira oração da frase não é explícita. Somos limitados

pelo tipo de aprendizagem que realizamos no passado, mas na maioria das situações desconhecemos a natureza e extensão dessas limitações. Por isso, durante a execução das nossas estratégias somos surpreendidos, mais vezes do que menos, por acontecimentos que não suspeitámos possíveis. Essa surpresa deriva não só dos acasos do mercado mas também de deficiências da nossa maneira de o interpretar prospectivamente.

A resposta habitual a esta dificuldade é aumentar a quantidade da informação disponível no momento de tomar decisões, diversificando as suas fontes e tipos. Isto é necessário, mas não suficiente. Porque mais informação interpretada com recurso aos mesmos pressupostos não permite conclusões diferentes. O cerne do problema está nos pressupostos, não na quantidade de informação.

Não é difícil sair do paradigma da nossa experiência. Basta recorrer a processamento

de informação baseado em pressupostos diversos dos nossos, isto é, a cérebros alheios.

Mas reunir um conjunto de pessoas, com experiências, competências e pontos de vista distintos, em equipas de reflexão estratégica é um desafio que esbarra em vários aspectos do funcionamento ordinário das empresas. Um deles é a qualidade do processo de comunicação. As discussões estratégicas são muitas vezes inquinadas por uma genuína dificuldade em comunicar ideias de forma honesta.

Se as pessoas dizem: “o projecto é óptimo”, quando querem dizer “isto vai dar para o torto, mas como és tu quem manda...”; ou “concordo plenamente consigo”, quando pensam “é melhor esperar que surjam os primeiros resultados negativos disto antes de abrir a boca”; ou “estratégia ganhadora não

se muda”, quando o seu interesse é “manter a quinta intacta”; então o resultado final do trabalho será deficiente. As estratégias, planos e conceitos não têm a avaliação crítica que merecem, podendo-se cometer erros grosseiros, facilmente evitáveis.

A forma mais simples de aumentar a qualidade da informação é comunicar como as crianças. Quando têm algo a dizer olham-nos nos olhos e disparam, a 300 à hora: “o teu nariz é feio”, “tu mentiste-me”, “não quero comer isso”, “gosto mais da ginástica do que da matemática”.

Da próxima vez que sentir que o trabalho da sua equipa não avança, respire fundo e dispare informação genuína, a 300 à hora, como uma bala entre os olhos.

* Ricardo Vargas é consultor e conferencista internacional; especialista em desenvolvimento de líderes. Partner da TMI Portugal é também fundador da empresa de consultoria PlanB International. Divide a actividade de consultoria com a escrita de livros de gestão, publicados em Portugal, Espanha e Brasil.
E-mail: vargas@planb-international.com