



Quem ouve o trovão
não morre pelo raio

Luiz Carlos Mendonça de Barros

A hora de pedir conselhos
Daniel Kahneman

É na crise que testamos
nosso caráter

Raj Sisodia

O consumo é um gesto
de esperança

Washington Olivetto

TOMADA DE DECISÃO

em tempos de incerteza



Artigos

#RuimPraQuem?

A necessária reforma
tributária do Estado
Mastodôntico

Saia da mesa, arregace
as mangas e mãos à obra!

Por que convivemos
com tantas incertezas?

A inteligência emocional
pode dar a você uma
visão além do alcance!

O PES mostra o caminho!

O que é e como funciona
a Lógica Fuzzy

Abordagem sistêmica
no processo decisório
da empresa



Artigos

A corrida da inovação:
uma prova que acontece
com ou sem crise!

Estratégias inovadoras
a partir de ambientes
disruptivos

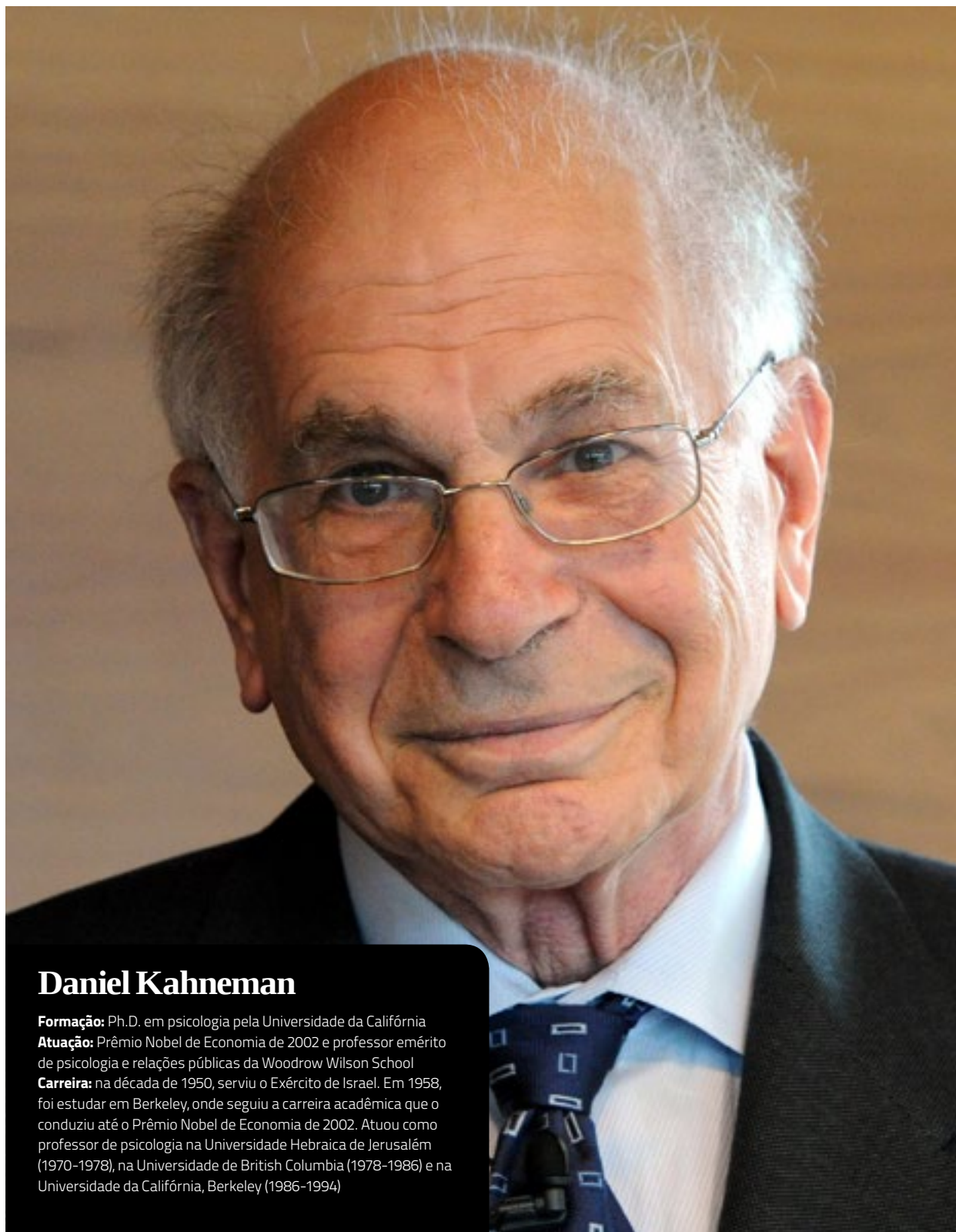
Da iluminação à
inovação: as organizações
descobrem a *mindfulness*

As grandes pensam
grande!

Do Brasil para o
mundo: por que
investir no exterior?

Planejamento
metropolitano e
rede de cidades: o
futuro passa por aqui!





Daniel Kahneman

Formação: Ph.D. em psicologia pela Universidade da Califórnia

Atuação: Prêmio Nobel de Economia de 2002 e professor emérito de psicologia e relações públicas da Woodrow Wilson School

Carreira: na década de 1950, serviu o Exército de Israel. Em 1958, foi estudar em Berkeley, onde seguiu a carreira acadêmica que o conduziu até o Prêmio Nobel de Economia de 2002. Atuou como professor de psicologia na Universidade Hebraica de Jerusalém (1970-1978), na Universidade de British Columbia (1978-1986) e na Universidade da Califórnia, Berkeley (1986-1994)

A hora de pedir conselhos

Daniel Kahneman é o líder de uma geração de psicólogos, economistas, antropólogos e neurocientistas que aceitaram o desafio de repensar a economia à luz da compreensão dos processos humanos de tomada de decisões. Ele nasceu em 1934, em Tel-Aviv, quase por acaso. Seus pais eram judeus lituanos que haviam emigrado para a França nos anos 1920 e foram ao que era então a Palestina visitar parentes distantes. Não fosse por isso, ele teria nascido em Paris, onde sua família vivia.

Sua primeira experiência profissional se deu no Exército de Israel. De início, como combatente; depois, como psicólogo, até 1956. Dois anos mais tarde, Kahneman mudou-se para a Califórnia, para estudar em Berkeley. Começava ali a brilhante carreira acadêmica que o conduziria até o Prêmio Nobel de Economia de 2002 por seus estudos sobre o peso da condição humana e da irracionalidade nas decisões de consumo e investimento. Foi ele quem formulou os princípios que demonstram como emoções simples, ligadas ao instinto de sobrevivência, explicam anomalias de mercado, como a formação de bolhas financeiras e o estouro delas por meio de grandes fugas de capital, bastante similares a estouros de boiadas. Tais emoções impedem os investidores de calcular direito os riscos a que estão expostos.

Kahneman acredita que tanto indivíduos quanto grupos precisam de mecanismos para revisar como as suas decisões são tomadas. Nunca se conformou com o fato de que companhias que passam o tempo todo tomando decisões não mantêm um registro delas. Desse modo, não têm como aprender com os próprios erros. Segundo ele, isso não acontece por acidente, mas sim porque os gestores não querem se ver confrontados com seus equívocos.

Palestrante requisitado, Kahneman vem apresentando uma ideia que tomou emprestada de Gary Klein, outro pesquisador de processos de tomada de decisões. Quando um plano estratégico estiver sendo formulado, o gestor deve convocar os envolvidos para uma reunião, na qual será apresentado o seguinte cenário: estamos um ano no futuro, implementamos o plano e o resultado foi um desastre. Cada participante deve usar uma folha de papel para escrever a história do fracasso. Em seguida, o gestor deve recolher as anotações e lê-las em voz alta. A ideia é legitimar o dissenso. Em organizações de profissionais competitivos, os participantes do exercício vão se esforçar para identificar buracos na estratégia e mostrar o que poderia sair errado. Nesta entrevista, ele fala deste e de outros truques para reduzir os vieses psicológicos na tomada de decisões.

Por Alexandre Teixeira

Fotos: Latinstock

Alexandre – *Estamos lidando com uma crise econômica no Brasil, e a ideia desta entrevista é buscar insights da economia comportamental para tomar melhores decisões de negócios. Uma primeira pergunta é sobre a Teoria da perspectiva, que trata de decisões tomadas sob risco. Como a aversão a perdas compromete o processo de tomada de decisões – ainda mais em tempos de incerteza?*

Kahneman – De muitas maneiras. Eu não sei de que decisões você está falando, mas a aversão a perdas influencia quase tudo. Em geral, a aversão a perdas é uma força no sentido da paralisia. As desvantagens de fazer qualquer movimento pesam mais do que as vantagens. Em situações de crise, de incerteza elevada, os efeitos da aversão a perdas são exacerbados. Logo, fica ainda mais difícil tomar qualquer decisão em um período de incertezas elevadas.

Alexandre – *Olhando para o outro extremo, seus estudos mostram que líderes muito otimistas tendem a assumir riscos mais elevados. Existem medidas que as empresas possam tomar para evitar esse tipo de viés nas suas decisões em tempos de incerteza?*

Kahneman – Se é de um CEO que você está falando, então é responsabilidade do conselho checar as

decisões tomadas por ele. Existem diversos procedimentos para fazer isso, mas o melhor, provavelmente, é o *pré-mortem* [em oposição ao *post mortem*, ou autópsia], que eu descrevo no livro *Rápido e devagar* (Editora Objetiva, 2012). Nesse procedimento, você cria um mecanismo para considerar os modos como uma decisão pode dar errado. É uma boa técnica para controlar o otimismo. Existem outras, mas esta é a melhor.

Alexandre – *A ideia é olhar para o planejamento que estamos fazendo hoje como se estivéssemos um ano no futuro e o plano tivesse falhado. Este é o princípio?*

Kahneman – Sim, esta é a ideia.

Alexandre – *Qual é o insight por trás desse exercício?*

Kahneman – Tipicamente, à medida que uma decisão é tomada, instala-se a tendência de as pessoas se alinharem e não discutirem as objeções àquela decisão. Particularmente, quando é uma decisão fortemente apoiada pelo líder, pelo CEO. Ao criar uma situação de *pré-mortem*, você torna legítimo questionar a decisão, de um modo que frequentemente não ocorre quando uma decisão é tomada ou está prestes a ser tomada. Logo, é uma legitimação da dúvida e do dissenso. O que ela faz

é controlar o otimismo em alguma medida.

Alexandre – *No geral, existe algo que homens e mulheres de negócios possam fazer para melhorar sua habilidade de tomar decisões sob a pressão de uma crise econômica?*

Kahneman – Na verdade, não. O único pensamento que me vem à mente é o de que há situações nas quais é importante buscar aconselhamento. Isso é verdade na vida pessoal e funciona quando você tem de tomar decisões importantes. Existem períodos durante os quais as pessoas sentem que sua tomada de decisões não é tão boa quanto desejariam, seja porque elas andaram perdendo, porque se encontram em um estado emocional ruim, ou por causa da incerteza elevada. Aqui, a ideia de pedir conselhos, de desacelerar antes de tomar decisões, de se recolher, pode não ser ruim. Conheço gente que faz isso no mundo das finanças. Quando estão perdendo muito dinheiro, essas pessoas começam a agir segundo regras, em vez de seguir seus instintos. Elas se tornam mais conservadoras, no sentido de não confiar demais em sua intuição. Aceitam mais conselhos e seguem mais regras.

Alexandre – *Será que essa lógica se aplica a estrategistas corporativos?*

Kahneman – Não sei se esse é um bom conselho de maneira geral. Eu me refiro às situações em que a pessoa que toma as decisões sente que está perdendo o controle.

Em geral, a aversão a perdas é uma força no sentido da paralisia. As desvantagens de fazer qualquer movimento pesam mais do que as vantagens

Alexandre – Quando o senhor fala em pedir conselhos, se refere, por exemplo, a consultores?

Kahneman – Consultores ou amigos, gente que não está envolvida diretamente nas decisões e que olha para elas objetivamente e pode ajudar você a pensar. Isso geralmente funciona bem quando as pessoas sentem que estão correndo o risco de tomar decisões ruins. É para isso que servem os amigos. Para tentar conseguir bons conselhos. Para tentar pensar junto com outra pessoa sobre os seus problemas.

Alexandre – Quão importante o senhor acredita que a situação econômica de um país possa ser quando se discute esse tipo de viés e de problema no processo de tomada de decisões? Estar vivendo um momento de crise e incerteza é relevante para essa discussão?

Kahneman – Em geral, a incerteza piora tudo. Torna todas as decisões piores. Exacerba a aversão a perdas e faz com que seja mais difícil para as pessoas calcularem as probabilidades e os riscos que estão correndo. Não posso falar especificamente sobre crises em países, porque economia não é o meu campo, mas, em geral, a incerteza piora as coisas.

Alexandre – Aprendemos em suas pesquisas que a ilusão de que compreendermos o passado encoraja o excesso de confiança em nossa capacidade de prever e controlar o futuro. Qual é o impacto desse tipo de comportamento no processo de tomada de decisões durante uma crise?



No mundo das finanças, quando os investidores estão perdendo muito dinheiro, eles começam a agir segundo regras, tornam-se mais conservadores e aceitam mais conselhos, em vez de seguir seus instintos

Kahneman – Não vejo isso relacionado especificamente a períodos de crise. Em geral, as pessoas têm a ilusão de que compreendem o que está acontecendo no presente melhor do que são capazes de fato. Eu sustento que a nossa habilidade de entender as situações depois que elas acontecem – ou de acreditar que as compreendemos – contribui para a ilusão de que podemos prever o futuro. Mas não existe nada que eu conheça sugerindo que esse fenômeno interaja especificamente com a incerteza ou com períodos de crise.

Alexandre – O Brasil tem um histórico muito longo de crises financeiras, mas, como o senhor tem dito há décadas, as empresas não mantêm um

arquivo das decisões que vão tomando e, assim, não têm como aprender com seus erros. O que há por trás dessa falta de memória e o que poderia ser feito para corrigi-la?

Kahneman – Eu me refiro mais a empresas que tomam muitas decisões. Por exemplo, decisões de investimento, nas quais há múltiplas escolhas a fazer. Em geral, é verdade que as empresas não mantêm registros das suas deliberações. Não mantêm registros especialmente das opções que consideraram e rejeitaram ao fazer escolhas, o que torna mais difícil avaliar quão bem as decisões foram tomadas no passado. É, de fato, uma questão de documentar as decisões de um modo que torne fácil entender, de-



Segundo Kahneman, a incerteza piora tudo. Torna todas as decisões piores. Exacerba a aversão a perdas e faz com que seja mais difícil para as pessoas calcularem as probabilidades e os riscos que estão correndo

pois, exatamente como elas foram tomadas. Um dos principais pontos que todos nesse campo querem enfatizar é que existe uma grande diferença entre boas decisões e bons resultados, e você quer ser capaz de avaliar a decisão independentemente do resultado.

Alexandre – *Pode explicar melhor esta ideia?*

Kahneman – De forma geral, uma firma não faz uma tentativa sis-

temática de manter registros e de aprender com as experiências. Então, na prática, duas coisas acontecem: por um lado, ela não aprende o suficiente com as experiências, mas, por outro lado, aprende demais com certas experiências em particular. Você pode ficar muito impressionado com um erro que cometeu e tentar, com afinco, evitar aquele erro específico. Como resultado, pode cometer outros erros. É algo que acontece com muita frequência.

Alexandre – *Existe algum bom exercício para tentar evitar esse tipo de viés?*

Kahneman – Isso é interessante. Se uma decisão é influenciada muito fortemente por um erro específico que foi cometido no passado, por um desastre em especial, então seria certamente útil tentar considerar categorias de casos similares. Talvez não na história da firma em si, mas para que você possa ter o que eu chamei

de “visão de fora” desse tipo de incidente. Ver quão significativo o incidente realmente é, para tentar não enviar um processo de decisão [no futuro] visando evitar o mesmo tipo de erro.

Alexandre – *Estamos lidando com perdas pesadas na bolsa de valores nos últimos tempos. Sua comparação dos resultados dos gestores de ações com pura sorte, para o bem ou para o mal, é famosa. Uma vez que entendemos que não é possível “derrotar o mercado”, existe algo que se possa fazer para “atrair boa sorte”, ou isso é algo realmente fora do controle dos gestores?*

Kahneman – Por definição, gestores têm algum controle. Não é tudo sorte, mas, por definição, sorte é justamente aquilo que você não controla. Gente como Nassim Taleb [o ex-operador de mercado que escreveu o best-seller *A lógica do cisne negro*] alega que é possível se manter no território mais seguro se você for muito conservador, pensar que desastres podem acontecer e se proteger contra eles. Não estou certo de que isso seja sempre plausível.

Alexandre – *Nosso ministro da Fazenda disse recentemente a banqueiros internacionais que está confiante na aprovação de suas medidas de ajuste fiscal pelo Congresso brasileiro porque acredita no “instinto de*

sobrevivência” dos políticos. Independentemente das peculiaridades da política brasileira, o senhor acha que ele pode ter razão?

Kahneman – Instinto de sobrevivência é só uma frase popular. Não é um conceito psicológico. Tudo o que ele quer dizer é que os políticos estão atentos para os custos de cometer grandes erros, que tenham grande impacto. Para o fato de que eles serão culpados por isso.

Alexandre – *Claro, mas o que estou querendo discutir é se o senhor acha que há alguma base científica por trás dessa ideia?*

Kahneman – Não, mas quando as pessoas veem um risco muito severo, elas o evitam. Não há por que chamar isso de instinto de sobrevivência. É uma frase, e não uma afirmação científica. Obviamente, os políticos querem ser reeleitos. Se você quiser chamar isso de sobrevivência ou de sobrevivência política, tudo bem, mas não é um conceito científico.

Alexandre – *Hoje, no Brasil, o empresariado parece paralisado diante da simples perspectiva de uma crise financeira, e o governo reclama um bocado da falta do chamado “espírito animal”, citando Keynes. A economia comportamental tem algo a nos ensinar nessa matéria?*

Kahneman – Não estou certo. Penso que, em geral, a economia comportamental, até onde eu sei, não tem tanto assim a dizer sobre macroeconomia. Essa questão sobre como influenciar o nível geral de confiança soa como algo que a economia comportamental deveria ser capaz de abordar, mas eu realmente não sei o que dizer. Não sei se algum economista comportamental já lidou com essa questão sobre o nível geral de confiança na economia e como ela poderia ser influenciada. É uma questão importante.

Alexandre – *Warren Buffett disse certa vez: “O amanhã é sempre incerto, não deixe que essa realidade te assuste”. O senhor concorda com este tipo de declaração?*

Kahneman – (risos) Warren Buffett é um sábio. Ele diz coisas que são óbvias e que se tornam interessantes só porque Warren Buffett as disse. Qualquer um poderia ter dito isso. Mas só é interessante porque Warren Buffett é que disse. A frase quer dizer que existe incerteza e que você não deve deixar que ela te paralise. É só uma frase que não deveria ser levada tão a sério. Obviamente, há muita coisa por trás dela. As pessoas sabem que, se ela veio de Warren Buffett, também quer dizer que você tem de coletar muita informação antes de fazer um movimento e assim por diante. No contexto de ser uma frase de Warren Buffett, ela tem algum significado, mas se você tomar apenas a sentença em si, não quer dizer muita coisa.

A nossa habilidade de entender as situações depois que elas acontecem – ou de acreditar que as compreendemos – contribui para a ilusão de que podemos prever o futuro