

Primeiro pense Primeiro veja Primeiro faça



Qual desses modelos de tomada de decisão você deve utilizar agora? O executivo eficaz deve dominar os três, baseados, respectivamente, na lógica racional, na intuição e na ação, e saber qual usar de acordo com o contexto. É o que explicam Henry Mintzberg, um dos mais renomados especialistas em estratégia empresarial, da McGill University, do Canadá, e Frances Westley, professora da também canadense University of Waterloo

Como devemos tomar decisões? Fácil, já descobrimos isso há muito tempo: em primeiro lugar, defina o problema; depois, diagnostique suas causas; em seguida, formule as soluções possíveis; e, finalmente, decida-se pela melhor delas – e, obviamente, coloque-a em prática.

Será, porém, que sempre conseguimos tomar decisões dessa maneira? Propomos que, ao modelo lógico-racional, que chamaremos neste artigo de “Primeiro pense”, juntem-se outros dois, muito diferentes – o “Primeiro veja” e o “Primeiro faça”. Organizações saudáveis, assim como pessoas saudáveis, são capazes de adotar os três modelos e, quando os executivos passam a usá-los, conseguem melhorar a qualidade de suas decisões.

O modelo “Primeiro pense”

Há alguns anos, um membro de nosso grupo examinou uma infinidade de decisões de negócios, delineando os passos e então ordenando-os. O processo de decisão para a construção de uma nova fábrica era típico: um círculo vicioso, interrompido por acontecimentos novos, desviado por oportunidades diferentes e assim por diante, até que surgisse alguma solução. A ação final era tão clara quanto uma onda arrebatando na praia, mas explicar como se havia chegado a ela era tão difícil quanto localizar a origem daquela onda no meio do oceano.

Freqüentemente, as decisões não exatamente surgem, mas “irrompem”. Eis como o grande mestre de xadrez Alexander Kotov descreve um estalo repentino que teve, depois de uma longa análise: “Então, eu não posso mover o cavalo. Vou tentar o movimento da torre, novamente... Nesse momento, você dá uma olhada no relógio. ‘Minha nossa! Já faz meia hora que você está pensando se move a torre ou o cavalo. Se continuar assim, terá

No “Primeiro veja” percebem-se quatro passos: preparação, incubação, iluminação e verificação

um problema sério com o tempo.’ E aí, de repente, você é atingido pela feliz idéia –por que mover a torre ou o cavalo? Que tal um BICD (bispo 1 cavalo dama)? E sem maiores explicações, sem nenhuma análise, você move o bispo. Sem mais nem menos”.

Assim, pode ser que decidir signifique andar às cegas por algum tempo e depois ter lampejos repentinos que conduzirão a uma concretização, ou talvez seja uma forma de “anarquia organizada”, como escreveram o professor James Marche, de Stanford, e seus colegas. Eles caracterizam a tomada de decisão como “séries de soluções à procura de problemas, questões e impressões à procura de situações decisivas nas quais possam se manifestar, soluções à procura de questões às quais possam ser uma resposta e tomadores de decisão à procura de trabalho”. Contudo, a confusão descrita por esses autores estaria no processo ou nos observadores? É provável que as decisões atrapalhadas que tomamos na vida real sejam mais sensatas do que imaginamos, exatamente porque grande parte delas está além de nosso nível consciente.

O modelo “Primeiro veja”

Palavra que significa “ver internamente”, intuição sugere que as decisões –ou, pelo menos, as ações– podem ser motivadas tanto pelo que vemos como pelo que pensamos.

Segundo Mozart, a melhor parte de compor uma sinfonia era a habilidade de “vê-la completamente pronta, em um simples relance, em minha mente”. Portanto, a compreensão pode ser tanto visual como conceitual.

Nas famosas experiências de W. Koehler, na década de 1920, um macaco se esforçava para alcançar uma banana colocada em um lugar alto de sua jaula, quando viu uma caixa no canto –não só a notou, como percebeu o que poderia fazer com ela–, e seu problema estava resolvido. Do mesmo modo, depois que Alexander Fleming realmente viu o fungo que matara as bactérias de algumas das amostras de seu experimento (ou seja, quando ele entendeu como aquele fungo poderia ser utilizado), ele e seu colega conseguiram nos dar a penicilina. Isso também pode ser aplicado à visão estratégica. Ter visão exige coragem de ver o que os outros não vêem –e isso significa ter tanto confiança como experiência suficientes para reconhecer o valor de um estalo repentino.

Uma teoria da psicologia da *Gestalt* identifica quatro passos na descoberta criativa: preparação, incubação, iluminação e verificação. A preparação deve vir em primeiro lugar. De acordo com o cientista Louis Pasteur, “a sorte só favorece a mente preparada”. O conhecimento profundo, normalmente adquirido ao longo dos anos, é seguido pela incubação, durante a qual a mente inconsciente trata o assunto. Em seguida, se tiver sorte, ocorre aquele lampejo “eureca”,

em geral após uma noite de sono –porque quando dormimos o pensamento racional é desligado e o inconsciente ganha maior liberdade. Depois disso, a mente consciente volta a usar a argumentação lógica, mas a verificação (pensar em tudo de forma linear para demonstrar em detalhe e com provas) leva tempo.

Grandes idéias repentinas talvez sejam raras, mas que setor de atividade não deve suas origens a uma ou mais delas? Ademais, pequenas inspirações nos ocorrem toda hora. Ninguém deve aceitar nenhuma teoria sobre tomada de decisão que as ignore.

O modelo “Primeiro faça”

Mas o que acontece quando você não consegue ver nem imaginar a coisa? Simplesmente, faça. É assim que pessoas prag-

Quando convém usar cada modelo

“Primeiro pense” funciona melhor quando:

- ▶ A questão está clara.
- ▶ Os dados são confiáveis.
- ▶ O contexto está estruturado.
- ▶ Os pensamentos podem ser controlados.
- ▶ A disciplina pode ser aplicada.

Exemplo: Em um processo de produção estabelecido.

“Primeiro veja” funciona melhor quando:

- ▶ Muitos elementos precisam ser combinados para chegar a soluções criativas.
- ▶ O comprometimento com essas soluções é fundamental.
- ▶ A comunicação de amplo alcance é essencial.

Exemplo: No desenvolvimento de um novo produto.

“Primeiro faça” funciona melhor quando:

- ▶ A situação é inusitada e confusa.
- ▶ Especificações complicadas atravancam o progresso.
- ▶ Algumas regras simples de relacionamento podem ajudar as pessoas a seguir em frente.

Exemplo: No enfrentamento de uma tecnologia de ruptura.

Se não puder
ver nem imaginar
algo, faça. O
“Primeiro faça” é
experimentação;
o pensamento
virá em seguida

máticas funcionam quando tolhidas: continuam fazendo e acreditando que, se fizerem alguma coisa, o pensamento necessário virá em seguida. Isso é experimentação –tentar algo para poder aprender.

Uma teoria sobre o “Primeiro faça”, popularizada por Karl Weick, professor de comportamento organizacional, resume-se a “realização, seleção e retenção”. Significa fazer várias coisas, descobrir quais funcionam, entender a razão, repetir os comportamentos mais eficientes e descartar o restante. As pessoas bem-sucedidas sabem que, quando estão entaladas, devem experimentar. O pensamento pode levar à ação, mas esta, certamente, também pode direcioná-lo. Simplesmente, não pensamos para agir; agimos para pensar.

Cite quase qualquer empresa que tenha passado por um processo de diversificação bem-sucedido e nós lhe mostraremos uma que aprendeu fazendo, cuja estratégia se revelou por meio da experiência. No início, essa empresa pode ter planejado uma estratégia minuciosa baseada na avaliação de seus pontos fracos e fortes (ou, depois da década de 1990, suas “competências básicas”). Mas, convenhamos, como se pode distinguir um ponto forte de um fraco quando se está entrando em um novo campo de atuação? Não há escolha, a não ser tentar fazer as coisas para identificar suas competências realmente básicas. Agir é importante nesse momento; se você insistir em “pensar primeiro” e, por exemplo, elaborar um planejamento estratégico, pode, na verdade, estar desestimulando o aprendizado.

Um *workshop* comparativo

Por muitos anos ministramos *workshops* para gestores sobre essas três abordagens de tomada de decisão. Normalmente, começávamos com uma conversa sobre essa relação entre análise, idéias e ação. Então, pedíamos que se dividissem em pequenos grupos para debater alguma questão desafiante por cerca de uma hora (por exemplo, “como administrar uma central de atendimento ao cliente sem ver o cliente” ou “como se organizar sem estrutura”) e, depois, apresentar ao restante da sala um quadro com suas conclusões, no modelo “Primeiro pense”. Em seguida, distribuíamos papel colorido, canetas, tesouras e cola, para que cada grupo criasse uma colagem sobre o tema discutido, segundo o parâmetro “Primeiro veja”. Aí os grupos comparavam os dois trabalhos –tanto em termos de processo como de resultados. No final, cada grupo tinha alguns minutos para apresentar um esquete (improvisado) sobre seu tema.

Os participantes percebiam que, no trabalho “Primeiro pense”, as discussões iniciais começavam tranquilas, independentemente de diferenças de nacionalidade ou de bagagem profissional. Listavam os comentários em tópicos –ocasionalmente com gráficos– e convergiam logo para um dos muitos modelos analíticos convencionais –causa e efeito, problema e solução, prós e contras etc. Muitos notavam que a qualidade e profundidade da discussão podiam ser sacrificadas em nome da eficácia do processo. De fato, era comum o resultado ser uma lista de desejos, com divergências ocultas –o que os fazia notar que talvez haja menos disciplina do que cremos existir no modelo “Primeiro pense”.

Já quando os grupos tinham de fazer a colagem, seus membros precisavam chegar a um consenso, o que exigia uma integração de idéias mais profunda. “Tivemos de pensar mais para fazer isso”, relatavam os participantes. As pessoas faziam mais perguntas no exercício “Primeiro veja”; tornavam-se mais brincalhonas e, principalmente, mais criativas. Um dos grupos, que acreditava ter chegado a um acordo sobre o tema no exercício “Primeiro

pense”, descobriu a superficialidade disso somente quando fez o exercício de criar a imagem, o que obrigou seus membros a saber um pouco mais sobre as capacidades de cada um e a colaborar mais.

Uma gestora assim resumiu a comparação: “No ‘Primeiro pense’, nós nos concentramos no problema e, no ‘Primeiro veja’, nas soluções”. “Senti que aquilo se

Os três modelos de tomada de decisão

Veja as qualidades dos três modelos:

“Primeiro pense”	“Primeiro veja”	“Primeiro faça”
Ciência	Arte	Habilidade
Planejamento, programação	Visão, imaginação	Ousadia, aprendizado
O verbal	O visual	O visceral
Fatos	Idéias	Experiências

tornou um projeto do grupo no ‘Primeiro veja’, em vez de um projeto meu”, disse um participante que havia escolhido o tópico de seu grupo. O exercício “Primeiro veja” também extraiu mais emoções; houve mais risadas e um nível de energia mais elevado, o que sugere que a possibilidade de vislumbrar uma trajetória revigora as pessoas e as estimula a agir. Comparando o exercício “Primeiro veja” com os debates “Primeiro pense”, um participante notou: “Nós nos sentimos mais livres no ‘Primeiro veja”.

Os esquetes improvisados do final respondiam pela sessão “Primeiro faça” do *workshop*. Os participantes interagiam intuitiva e visceralmente, externando problemas ocultados nos debates “Primeiro pense” e até mesmo no trabalho de arte “Primeiro veja”. Por exemplo, os conflitos se tornavam evidentes nos esquetes, na maneira como as pessoas se posicionavam e conversavam. Humor, poder, medo e raiva vinham à tona.

Na verdade, esses esquetes revelam aquilo que palavras e números não dizem –ou seja, que problemas causam. “Nem tudo é indizível em palavras”, argumentava o dramaturgo Eugène Ionesco, “somente a pura verdade.” Ou, como afirmava categoricamente Isadora Duncan, a pioneira da dança moderna: “Se eu pudesse dizê-lo, não teria de dançá-lo”. Assim, o “Primeiro faça” propicia a dança que tanto anda faltando às organizações de negócios de hoje.

Chega de pensar?

Cada abordagem tem pontos fortes e fracos:

- “Primeiro pense” funciona melhor quando temos uma questão clara, dados confiáveis, o mundo estruturado, quando nossos pensamentos podem ser controlados e a disciplina aplicada, como em um sólido processo de produção.
- “Primeiro veja” é necessário quando muitos elementos têm de ser combinados para chegar a soluções criativas e o comprometimento com elas é fundamental, como no lançamento de um novo produto. A organização deve fugir do convencional, estimular a comunicação através das fronteiras, furar bloqueios cerebrais e empenhar tanto o coração como a mente.
- “Primeiro faça” é preferível em situações inusitadas e confusas, em que as coisas precisam ser resolvidas. Normalmente, é o caso de um novo setor –ou de um antigo que tenha sido lançado no caos por uma nova tecnologia. Em tais circunstâncias, especificações complicadas atravancam o progresso e algumas regras simples de relacionamento podem ajudar as pessoas a seguir em frente, de forma coordenada e, ao mesmo tempo, espontânea, o que sugere as vantagens de combinar as três abordagens.

Com o objetivo de aprender, um grupo pode tentar lidar com uma questão inicialmente usando a habilidade de fazer; depois, para imaginar, empregará a arte, vinculada a ver, e, finalmente, para programar, usará a ciência, ligada a pensar. A arte proporciona o panorama geral ou a visão; a ciência especifica a estrutura ou o plano; e a expressão corporal produz a ação ou a energia. Em outras palavras, a ciência o mantém na linha, a arte o mantém interessado e a habilidade o mantém seguindo em frente. ●

© Sloan Management Review

Henry Mintzberg é professor de gestão da McGill University, do Canadá, e um dos maiores *experts* em estratégia de hoje. Autor de *Safári de Estratégia* e *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico* (ed. Bookman), entre outros, estará na ExpoManagement 2008. **Frances Westley** é professora da também canadense University of Waterloo.