



Harvard Business Review
Brasil

Decifre sua intuição

Flavia Cymbalista

Outubro 2004

Reprint R0410K-P

Por meio da observação de suas reações orgânicas, e da investigação do que elas querem dizer, é possível interpretar sua intuição para tomar decisões melhores em situações de incerteza. Um método de seis passos ajuda a liberar esse conhecimento subliminar.

Decifre sua intuição

Flavia Cymbalista

Quando tem de tomar uma decisão de negócios complexa do tipo que pode ter um impacto estratégico, o mais provável é que você siga o ritual aplicado dezenas de vezes em situações parecidas. Você chama seu círculo de colaboradores para discutir os prós e os contras da decisão. Ou talvez, sozinho no escritório, faça uma lista de argumentos para ajudá-lo a chegar à alternativa correta. Ou, ainda, pode ser que você simplesmente confie num modelo estatístico que automaticamente defina qual decisão lhe trará um maior retorno financeiro.

Em algumas situações, no entanto, a análise lógica e objetiva não é suficiente para dar segurança ao executivo no momento de tomar uma decisão importante. O que acontece se todas as análises o levam a uma decisão com a qual você não se sente confortável? O que acontece se a lógica mostra que uma determinada decisão é a correta, mas você tem a sensação de que algo não cai bem? E se aquela intuição de última hora, que o salvou numa situação semelhante, se nega a aparecer? O que fazer? Confiar na sua decisão racional, mesmo que algo

dentro de você esteja resistindo? Ou, pelo contrário, seguir sua intuição, ainda que ela não dê sinais sobre qual o melhor rumo a tomar?

A experiência do tipo: “Sei que a decisão X é a mais lógica e racional, mas algo me diz que talvez ela não seja a melhor” é um dilema muito comum entre os executivos. E as consequências de tomar uma decisão ou outra podem ter um impacto enorme para sua empresa. Para resolver esse dilema, é preciso saber usar uma fonte de conhecimento que todos nós temos, mas que na maioria das vezes é ignorada no mundo dos negócios: o *senso situacional*. O senso situacional é o conhecimento experiencial que temos de uma determinada situação e inclui tudo aquilo que sabemos ou conhecemos subliminarmente. É dele que emergem as intuições. O senso situacional é uma experiência corporal que contém um significado e que muitas vezes se manifesta inicialmente por meio de uma sensação física localizada. Mas, ao contrário de outros sentidos, como paladar, visão e audição, o senso situacional não está localizado num órgão específico.

Para entendê-lo melhor, é preciso explorar a dinâmica do nosso software biológico, que é o processamento orgânico de informações que é feito pelo nosso corpo, segundo a segundo, dia após dia. Nosso corpo está constantemente absorvendo e digerindo informações e grande parte da atividade do nosso software biológico ocorre de forma não consciente. E o corpo reclama quando uma decisão vai contra o conhecimento experiencial, isto é, o saber acumulado com a experiência passada e atual. Mesmo que você não consiga explicar, seu corpo tem uma forma de esquadrihar

se nosso corpo estivesse procurando algo ou querendo algo. Identificar essas tensões corporais sutis é o meio de abrir seu senso situacional e acessar o conhecimento subliminar que, definitivamente, vai ajudá-lo a tomar a melhor decisão.

Quando uma decisão não cai bem, isso significa que há algo errado na maneira como a situação está sendo estruturada. Significa que o mapa mental que está sendo usado para navegar o território não é o mais adequado. O desconforto é um aviso de que você está deixando algo crucial de fora, que está usando um mapa velho,

O senso situacional é o conhecimento experiencial que temos de uma determinada situação e inclui tudo aquilo que sabemos ou conhecemos de maneira subliminar.

rapidamente uma situação complexa e dar uma confirmação interna se a decisão que você vai tomar é ou não a mais adequada. E quando você sente um desconforto em relação a uma determinada decisão, é um sinal de que seu corpo está apreensivo, que está captando fatos que você não reconhece de forma consciente.

Se observarmos atentamente algumas reações orgânicas que sentimos em determinadas situações — como um frio na barriga, uma pressão no peito ou um desconforto não localizado — e conseguirmos entender o que está por trás delas, podemos provocar uma intuição quando ela não aparece espontaneamente e usá-la no processo de tomada de decisão.

Decifrando o desconforto

O pensamento humano sempre se guia por tensões corporais sutis. Por exemplo, quando tentamos nos lembrar de algo nós sentimos uma tensão, uma demanda do corpo. Podemos pensar em muitas alternativas, mas nosso corpo só fica satisfeito quando lembramos da coisa certa. Ele tenta nos guiar até o que precisa ser lembrado. Ele nos informa de maneira desconfortável que nós ainda não pensamos naquilo que precisamos saber. Ou ele nos diz — com um certo alívio na tensão — que nos lembramos. Quando nosso pensamento é guiado pela demanda da sensação corporal, é como

que é hora de remapear a situação. Um novo mapa nos permite reconhecer a importância de variáveis que não eram reveladas pelo mapa anterior. Isso é exatamente o que acontece quando temos uma percepção reveladora, um “a-há”: nós acessamos uma camada não conceitual de conhecimento e o reorganizamos inconscientemente.

É importante ter em mente que o território não é estático, mas sim multidimensional e em evolução constante. Por causa da incerteza, temos que remapear constantemente o território. E o nosso corpo nos guia nesse processo de relacionar o raciocínio lógico (que pode ser feito por um computador, por modelos matemáticos) e o senso situacional (que necessita de um corpo participando da situação — aquilo que o computador não faz). A lógica se aplica a uma situação já estruturada, quando você já tem definido o que é relevante. O senso situacional se aplica a uma etapa anterior e pode ajudar a definir o que é relevante num momento de incerteza.

George Soros, ícone de Wall Street que fez fortuna especulando no mercado financeiro, usa seu senso situacional na hora de tomar decisões. Soros sente uma dor nas costas quando há algo errado na sua carteira de investimentos. Ele sabe que seu corpo capta quando alguma coisa vai contra o seu conhecimento consciente. Em 2002, num estudo intitulado “George Soros: How He Knows What He Knows”, expliquei como a teoria de Soros e as sensações do corpo dele trabalham em paralelo. As mudanças das tendências do mercado não acontecem de um dia para outro e é na percepção dessas variações que Soros se distingue da maioria dos investidores. É nesse momento que a atenção aos sinais

Flavia Cymbalista é diretora da consultoria MarketFocusing, com sede em Nova York. É autora da série de artigos “George Soros: How He Knows What He Knows” (Stocks, Futures, Options Magazine, 2003).

do seu corpo faz toda a diferença. O mercado, em geral, só percebe a mudança quando os efeitos provocados por ela já viraram notícia. Soros, por sua vez, enxerga as mudanças antes que elas ocorram. Como? Seu corpo percebe que tem algo novo antes que seu intelecto o faça. O senso situacional de Soros acusa uma mudança na realidade e indica que as premissas segundo as quais a decisão foi tomada não valem mais. Em outras palavras, Soros usa o sinal corporal para mudar de estratégia. Em seu livro *Soros on Soros* (1995), o megainvestidor esclarece: “A dor nas costas não me diz o que está errado — como, por exemplo, posições vendidas doem na lombar, divisas doem no ombro esquerdo — mas ela me incita a procurar por algo errado, coisa que eu não faria se ela não existisse”.

O fato de Soros ganhar milhões de dólares por saber ouvir a sua dor nas costas pode parecer estranho. Seria muito mais fácil pensar que ele apenas analisa modelos matemáticos complexos antes de tomar alguma decisão no mercado financeiro. É isso que aprendemos desde o colégio. Nas melhores escolas de negócios do mundo somos orientados a deixar a subjetividade de lado. Mais do que isso, as metodologias tradicionais para a tomada de decisões nos encorajam a ignorar as reações orgânicas. Afinal, os argumentos lógicos são mais palpáveis, mais fáceis de explicar e, por isso, a maioria dos executivos costuma privilegiar esse tipo de análise.

O problema é que criar *checklists* e modelos estatisticamente confiáveis só funciona quando os fatores que devem ser levados em consideração não variam ou variam sempre da mesma maneira. Mas a economia mundial é mais um ecossistema vivo do que uma máquina matemática gigante. E o mesmo acontece com a sua empresa. Uma máquina — mesmo o computador mais sofisticado — só pode fazer o que foi programada para fazer e isso não muda. Os eventos da vida real, no entanto, não podem ser reduzidos a fatores fixos. Os eventos, por serem abertos, não podem ser modelados analiticamente, mas podem ser captados por um ser humano usando seu senso situacional.

Um método para provocar a intuição

Quanto mais alta a posição de um executivo no organograma corporativo, mais decisões não rotineiras ele tem que tomar. Muitas vezes é preciso fazer uma escolha sem ter critérios predefinidos e a exposição ao risco é inevitável. Claro que a aná-

lise é fundamental, mas o executivo que só confia em critérios objetivos num mundo repleto de incertezas corre o risco de tomar decisões erradas. Ou, no mínimo, de ficar estressado e sem dormir algumas noites por causa da dúvida em relação à alternativa escolhida.

A minha proposta é usar a intuição e a análise lógica de maneira complementar. Os executivos podem adotar um processo que ajuda a obter dados objetivos a partir de uma sensação subjetiva — e, com isso, provocar a intuição. Para que os executivos aprendam a tirar proveito de seu próprio software biológico na tomada de decisão, desenvolvi uma nova metodologia, o MarketFocusing. O ponto de partida é o trabalho do austríaco naturalizado americano Eugene Gendlin, filósofo e psicólogo da University of Chicago. Nos anos 70, Gendlin criou uma técnica conhecida por Focusing, que nos ensina a ouvir o próprio corpo e a articular o conhecimento subliminar — aquele que não foi explicitado em palavras, mas que pode ser sentido. O MarketFocusing incorpora esse aprendizado e vai além, estabelecendo uma relação

O QUE SE PENSA DA INTUIÇÃO

O uso da intuição no processo de tomada de decisão no mundo dos negócios vem sendo estudado há anos. A seguir, como diferentes autores tratam o tema:

- **Gary Klein** — O psicólogo cognitivo americano e diretor da Klein Associates acredita que, no processo de tomada de decisão, quanto mais complexa e ambivalente a situação, mais importante é o papel da intuição. É autor do livro *Sources of Power — How People Make Decisions* (1998) e, mais recentemente, de *Intuition at Work* (Random House, 2002), em que mostra que a intuição pode ser aprendida.
- **Eric Bonabeau** — Cientista-chefe da Icosystem, firma de consultoria estratégica de Cambridge, Massachusetts, afirma que a intuição tem papel importante no processo de decisão, mas pode ser falível em situações complexas. Nesses casos, a análise lógica apoiada na tecnologia permite escolhas mais sensatas. É autor do artigo “Não confie na sua intuição” (HBR, Maio 2003).
- **Alden M. Hayashi** — O autor do artigo “When to Trust Your Gut” (HBR, February 2001) diz que é a intuição que separa os homens dos meninos. Cita evidências científicas de que as sensações antecedem a análise lógica e relata diversas entrevistas com altos executivos conhecidos por seus instintos acurados sobre o papel da intuição na tomada de decisões. Mas nenhum é capaz de explicar o que acontece dentro de si quando se está tomando uma decisão com base na intuição.

construtiva entre a experiência subjetiva e o raciocínio lógico na tomada de decisão. Ele usa explicitamente a sensação de desconforto, o “não-saber”, a incerteza, que são exatamente os pontos cegos dos métodos tradicionais. E mostra que o seu corpo sabe o que fazer, mesmo quando você não sabe.

Esse método resultou da pesquisa sobre a tomada de decisão num dos melhores laboratórios que existem para estudar sistemas intrinsecamente incertos: os mercados financeiros. Os operadores de mercado representam para o estudo da tomada de decisão sob a incerteza, o que as moscas de fruta (as drosófilas) significam para os geneticistas. As drosófilas se reproduzem rapidamente e, com isso, os geneticistas conseguem estudar muitas gerações num curto espaço de tempo. Os operadores do mercado — dependendo da estratégia que adotam — tomam muitas decisões diariamente, o que também permite uma análise rica em pouco tempo.

Em 2001, depois de orientar por dois anos operadores e administradores de recursos nos Estados Unidos, desenvolvi o método em conjunto com o próprio Gendlin. Apesar da origem ligada ao mercado financeiro, o método pode ser usado por homens de negócios de qualquer área de atuação. Neste artigo, explico em detalhes cada passo da metodologia, utilizando o exemplo real de um presidente de uma empresa de software dos EUA.

Mas a intuição é confiável? Nem sempre. Nossas reações orgânicas e sensações são muitas vezes influenciadas por emoções que não pertencem à situação que estamos considerando, mas que têm a ver com nosso passado ou com fatores que não são relevantes para a decisão. É difícil acessar o conhecimento contido na sensação corporal, pois o que nós sentimos primeiro é a emoção. Quando paramos para ouvir a nós mesmos, as emoções afloram. Como mostrarei no método, temos que filtrar as emoções se quisermos chegar às camadas mais profundas do nosso senso situacional e, com isso, transformar essa intuição em conhecimento confiável.

Seis passos para provocar, entender e aplicar a intuição

Para conseguir acessar a informação por trás de nossas reações orgânicas, é fundamental ter paciência e tolerar um período de incerteza e de desconforto, a fase de “não saber o que fazer”. E isso não é fácil. Num mundo cheio de incertezas, em que as decisões muitas vezes devem ser tomadas rapidamente, é raro encontrar pessoas que se dão tempo suficiente para entender o que suas reações orgânicas querem dizer. O mais comum é que as

pessoas mascarem a situação ou, levadas pelo forte desejo de que a sensação de desconforto vá embora logo, tomem uma decisão mesmo que ela não caia bem.

É uma situação paradoxal. A incerteza requer que usemos a intuição, mas nossa incapacidade de tolerar a incerteza faz da intuição um elemento menos confiável do que poderia ser. Temos que aprender a ficar confortáveis com a fase do “não-saber”. Só assim poderemos encontrar o acesso às camadas mais profundas do nosso senso situacional.

Ao usar o método que venho aplicando no meu trabalho de consultoria, você entrará em contato com suas reações orgânicas e poderá usá-las para a tomada de decisões. De uma sensação subjetiva inicial surgirão uma série de questões objetivas que, à medida que forem sendo respondidas, o ajudarão a chegar à alternativa que vai “cair bem”. É provável que, ao terminar o processo, você chegue a conclusões que parecerão óbvias. Você encontrará exatamente as informações que faltavam no começo da sua análise, mas que você não conseguiu enxergar antes. Isso é uma característica da metodologia — assim como dos “a-hás”: você, de repente, percebe o que estava na sua cara o tempo todo.

Para facilitar a compreensão, dividi o método em seis passos. O número de etapas pode variar dependendo da decisão a ser tomada e da dificuldade que cada um pode encontrar na utilização do método. Não é um processo simples e, por isso, poucas pessoas conseguem utilizá-lo em todo o seu potencial apenas lendo a metodologia. No começo, é recomendável que se aplique o método com ajuda de um *coach*, mas, com o tempo e prática, o processo tende a ser feito de modo contínuo e sem ajuda. Em cada passo, há uma explicação conceitual seguida de um exemplo real de como Larry, o pseudônimo de um presidente de uma empresa de software americana, foi aplicando a metodologia.

Larry me procurou em outubro de 2002. Ele não entendia por que uma determinada decisão a respeito da definição do preço de um programa não estava “caindo bem”. Guiiei Larry em todo o processo. As reflexões de Larry que estão expostas a seguir são, em muitos casos, respostas a perguntas que fiz e que serviram para investigar o que o desconforto inicial dele significava. Quando finalmente descobriu, pôde tomar a decisão que o deixou totalmente confortável.

A empresa de Larry desenvolveu um software dirigido às áreas de fusões e aquisições e de desenvolvimento de negócios de um segmento crítico para a companhia dele. Na indústria de novos softwares e aplicações, há produtos vendidos por alguns milhares de dólares, enquanto outros custam milhões. Larry decidiu cobrar

US\$ 400 mil pelo seu programa inovador. Não seria um valor absurdo para os executivos das áreas para as quais ele foi desenvolvido. Entretanto, quem costuma fazer esse tipo de investimento é o departamento de Tecnologia da Informação (TI). E o pessoal de TI não tinha a menor idéia de qual era a relação custo-benefício desse produto para o desenvolvimento de negócios, pois a inovação não estava na parte técnica do software, mas sim na sua aplicação.

Para resolver esse problema, ele ofereceria um desconto muito especial para os primeiros compradores, que pagariam algo como US\$ 100 mil. As desvantagens dessa estratégia eram claras: era muito cedo para dizer que os compradores não pagariam os US\$ 400 mil e, com um desconto tão alto, ficaria mais difícil faturar a receita de que a empresa precisava (sem falar que cobrar menos poderia diminuir o valor percebido do produto). Apesar desses pontos negativos, a decisão de dar desconto permitiria uma rápida conquista de mercado e ganhos no curto prazo. Depois de avaliar os prós e os contras, a solução mais lógica e racional era dar o desconto. No entanto Larry não estava totalmente satisfeito com essa alternativa. Algo lhe dizia que essa não era a decisão correta. Ao usar os seis passos do método, Larry finalmente encontrou a melhor solução.

Passo 1: acessar

No começo é necessário identificar a sensação que está ligada à decisão que você tem que tomar. Pare um momento para relaxar e sinta o seu corpo por dentro. Preste atenção no que sente na barriga, no peito e na garganta. Para localizar a sensação específica da decisão, escolha uma alternativa e diga a si mesmo: “Eu estou completamente confortável com essa decisão”. Se isso não for verdade, algo dentro de você irá reclamar. A sensação pode ser, por exemplo, um nó na garganta ou uma pressão no peito. Use essa reação como seu sinal inicial.

EXEMPLO: Larry sente seu corpo e tem a sensação de que está “cheio”, “bagunçado”. Ele se pergunta: “O que impede que eu me sinta totalmente tranqüilo?” Ele precisa encontrar a sensação ligada à decisão. Para isso, faz, em primeiro lugar, um inventário de todos os assuntos que o estão preocupando: a saúde do pai, a decisão de comprar ou não uma casa nova, a necessidade de contratar mais pessoal, a possibilidade de ter que levantar mais capital. Cada uma lhe provoca uma sensação específica. Pensa nelas como pesos que está carregando no seu corpo e vai tirando um a um. Deposita cada um num cantinho do seu “espaço mental”, até que o corpo

fique livre do estresse e da tensão provocados por esses pesos.

Agora, Larry se concentra na decisão que deve tomar. O desconforto ligado à política de preços e descontos não está claro. Ele sente que algo não encaixa, mas não consegue definir exatamente do que se trata. Para provocar uma reação mais palpável, afirma para si mesmo: “Não há nenhum problema em relação ao preço e à estratégia de marketing desse novo software. Não há nada a ser decidido, está tudo resolvido”. Ao pensar isso, imediatamente ele sente uma rigidez na espinha e um leve aperto na garganta e no peito, algo que lhe diz: “Isso não é verdade!” Larry se pergunta como é esse aperto: “É como se uma pequena parte não estivesse de acordo com o resto, como se tivesse algo que não foi detectado, algo que não consegue se manifestar”. Agora chegou o momento de tentar entender o que esse desconforto tem a dizer.

Passo 2: conectar

É preciso se conectar com o seu sinal inicial para começar a investigar o que ele quer dizer. A forma de fazer isso é qualificar a sensação ligada à decisão que você precisa tomar. Procure uma palavra, uma imagem ou uma metáfora que descreva a sensação. Ao lhe dar um nome, você cria um “gancho” para ela. Pode ser um adjetivo, como nervoso, apertado, irrequieto, empacado, opaco; ou uma metáfora, como se sentir na beira de um abismo.

Depois de encontrar a simbolização, é preciso verificar se ela realmente se encaixa na sua sensação. Continue prestando atenção no seu corpo, na sensação, e repita a palavra ou expressão que encontrou. Quando a expressão e a sensação encaixam, você sentirá uma espécie de alívio, um “clique”. É uma sensação parecida com a que experimentamos quando conseguimos nos lembrar de um nome que tínhamos esquecido e estávamos tentando recordar.

É comum que a sensação sofra mudanças durante o processo. Se isso acontecer, troque a palavra ou imagem usada até que encontre algo que volte a se encaixar.

EXEMPLO: Larry presta atenção na sensação que lhe diz “Não!”. É como se a garganta e o peito estivessem congestionados. É muito sutil, mas está lá. Como descrever esse desconforto? A primeira qualificação que aparece é: “Eu sinto um aperto, algo espremido”.

“Espremido”. Essa é a palavra certa? Larry checa, compara a palavra com a sensação e confirma. “É como se tivesse algo apertando meu peito, como se eu estivesse usando uma armadura.” Quando pensa que dar um

desconto para o software da sua empresa é a melhor maneira de atingir os seus objetivos, o aperto se espalha pelo corpo. Por enquanto, ele não tem nenhuma certeza de qual é o significado que está por trás da sensação. Ele sente que há um significado. O que ele sabe é que já tem um gancho: espremido.

Passo 3: desidentificar

Nesse terceiro passo, tente ver a sensação como se ela fosse um objeto distinto de você e com o qual você pode se relacionar. É um processo de desidentificação ou objetificação. A idéia é que sua sensação seja algo que você tem e não algo que você é ou em que está. Suponha, por

é preciso filtrar as questões emocionais que não têm nada a ver com a decisão. Até este momento, o seu senso situacional está em estado bruto. Está misturado com diversas emoções e motivações que, muitas vezes, bloqueiam ou turvam os aspectos relevantes da decisão. Por isso, é preciso “limpar” o senso situacional dessas influências para chegar ao significado desta situação particular. Para isso, aprofunde a observação da sensação fazendo perguntas relativas ao “gancho” que você encontrou anteriormente. Se, por exemplo, o gancho é “apertado”, pergunte: “Como é esse apertado?” “O que está apertando?” “O que faz essa coisa toda tão apertada?” As respostas podem levá-lo a duas conclusões:

1. A sensação tem a ver com um padrão emocional

O pensamento humano sempre se guia por tensões corporais sutis. Seu corpo sabe o que fazer, mesmo quando você não sabe.

exemplo, que a palavra que você usou para descrever seu desconforto foi “nervoso”. Troque o “Eu estou nervoso” por “Há algo nervoso dentro de mim”. Diga “Oi” para essa qualidade, reconheça-a, note a sua presença assim como você faria se ela fosse outra pessoa. Pergunte-se: “Como é esse nervoso?” e procure qualidades que poderão descrevê-la com mais precisão.

Para conseguir fazer isso, você deve estar disposto a escutar com curiosidade. Imagine que você é um cientista interessado em descobrir o que está acontecendo. Uma abordagem empática é a melhor forma de fazer isso.

EXEMPLO: Larry procura se interessar pela sensação e a recebe como se estivesse se dirigindo a uma pessoa: “Olá, espremido! Eu gostaria de saber mais sobre você”. Ele agora observa a sensação e procura qualificá-la. Que tipo de espremido é esse? “Um espremido desagradável” é a primeira resposta que vem à cabeça, mas Larry deixa-a passar. Ele sabe que não deve julgar o espremido. “Se esse espremido estivesse sentado na minha frente, como se fosse outra pessoa, qual seria a minha impressão? Ele é tímido”. Agora, Larry precisa investigar o que está por trás dessa timidez.

Passo 4: filtrar

Ao chegar a esse passo, você já deveria ter identificado a sensação ligada à sua decisão. Para aprofundar a investigação e conseguir entender o que ela quer dizer,

habitual. Ao fazer essa constatação, você pode separar as emoções. Quando se encontram sentimentos e sensações familiares, eles não devem ser ignorados. É preciso reconhecer cada um desses sentimentos e depois descartá-los.

2. A sensação está ligada à decisão que deve ser tomada. Nesse caso, você deve continuar a investigação.

Uma vez que se consiga distinguir o desconforto ligado diretamente à sua dúvida, você estará preparado para chegar mais perto dos dados objetivos que essa sensação encerra.

EXEMPLO: Larry continua observando o espremido e a sua timidez. O que o faz tão tímido? O que está por trás da timidez? Sua resposta: “Situações em que tento vender algo são difíceis. Eu me torno obsequioso, tenho dificuldades de me expressar, me sinto inseguro”. Esse pensamento faz o aperto ficar mais intenso. Larry não gosta de se sentir tímido. Mas, em vez de rejeitar esse sentimento de timidez, ele novamente observa sua parte tímida com empatia: “O que está me deixando tão tímido? O que essa minha parte tímida quer?” A resposta: “Quero ir embora, dar o fora da situação o mais rápido possível”. Larry observa com curiosidade essa sua parte que quer dar o fora e sente que ela está envergonhada. Daí, volta a sua atenção para a vergonha.

Percebe que a vergonha está ligada ao seu perfeccionismo. Cada vez que apresenta um novo software a um cliente potencial, ele tem consciência de que, por mais bem-feito que seja o produto, ele sempre pode ser

melhorado. Seu impulso é enumerar as imperfeições do software para mostrar que está consciente delas e que está trabalhando num upgrade. Larry observa a vergonha e se pergunta se é só um sentimento que aparece sempre ou se há algo nessa situação atual causando essa sensação. “É um sentimento conhecido: eu era o mais novo da minha classe, era magrinho e pequenininho, tinha somente o meu cérebro a meu favor. Se alguém me dissesse que eu era burro, me deixaria louco.” Trazendo esse sentimento para a situação atual: ele descobre que não gostaria que algum cliente o julgasse burro por não estar oferecendo um produto perfeito.

Larry decide investigar esse sentimento familiar e volta a atenção à sua decisão. O que nessa vergonha que ele sente sobre seu produto “imperfeito” tem a ver com a decisão de preços? Certamente ele é o único que sabe que o software pode ser melhorado. E sabe muito bem que, do ponto de vista comercial, listar as imperfeições do produto não seria um modo inteligente de agir. “Todo e qualquer produto pode ser aperfeiçoado”, diz a si mesmo. O fato de o software estar sujeito a melhoras não pode influenciar a avaliação do produto. Mesmo com as suas possíveis imperfeições, o programa representa um avanço significativo que pode prover novas e surpreendentes capacidades aos executivos que o utilizam. Reconhece que a fonte da sua vergonha é um padrão emocional habitual que vem da infância e aparece em situações diversas. Portanto, é irrelevante para sua decisão sobre preços. Ao reconhecer que a vergonha e a timidez são sensações que não estão diretamente relacionadas com a decisão, ele “limpa” essas emoções do seu senso da situação atual.

Passo 5: articular

Depois de filtrar as emoções que bloqueiam os aspectos relevantes da decisão, é hora de refazer o processo. Para provocar novamente uma sensação, diga a si mesmo, como no passo 1, que você está perfeitamente satisfeito com a decisão. Finja que resolveu ir adiante. Observe a sua reação, encontre um gancho para a sensação — que pode ser igual ao anterior ou não — e comprove se ela realmente se encaixa na sua sensação. Ao ter essa confirmação, você poderá se aprofundar ainda mais na investigação.

A idéia é que a partir de um senso situacional vago surjam vários aspectos. Cada um tem sua própria qualidade sensorial que leva a novos aspectos. Para começar esse processo, pergunte: “O que está dentro do meu gancho atual? O que é desejável aqui? O que é necessário aqui? O que eu deveria saber? Qual é a pergunta

que deve ser feita? Ao ir respondendo perguntas como essas, você chegará, como que de repente, num ponto crucial, onde o território investigado se abrirá e de onde surgirão várias questões objetivas.

EXEMPLO: Larry finge que já decidiu reduzir o preço para alguns clientes específicos e usar o preço mais alto para os demais, e verifica se o seu corpo tem uma sensação de resolução. “Não, isso ainda não está certo.” Ele checa se “espremido” ainda é o melhor gancho para a sensação. Sim, continua sendo o melhor modo de expressá-la. Apesar da idéia de oferecer um desconto seletivo fazer sentido intelectualmente, ele ainda sente uma resistência. O que está por trás desse desconforto que o faz querer dar o fora?

Duas palavras emergem: “Não confio”. Novamente, sente o aperto no peito e na garganta e se pergunta: “O que nesta situação me desperta desconfiança?” De repente, ele reconhece o fato de não confiar totalmente no seu vendedor. Rapidamente, surgem sensações relacionadas ao vendedor. Larry se lembra de como o vendedor é ansioso e sempre prefere ignorar os problemas para fechar uma venda. Sente que a sua apreensão com a estrutura de preços está de algum modo ligada ao vendedor. Aos poucos, sente que sua percepção está mais aguçada. Algo muda no corpo dele quando imagina a figura do vendedor na sua frente. A sensação agora é que aquela parte que no início do processo estava desconectada do resto do corpo finalmente se conectou. Larry sente uma potência dentro de si, uma forte disposição.

Em seguida, Larry imagina que enfrenta o vendedor. Isso cai bem? Cai. Claramente o vendedor é um elemento crucial na decisão. Larry se dá conta de que, na época de negociar a contratação do vendedor, a sua atitude era a de alguém que precisava mais dos serviços do vendedor do que ele do emprego. Por causa disso, Larry, sem se dar conta, permitiu ao vendedor tomar um papel da liderança na decisão de preços.

O que mais emerge do senso situacional que está evoluindo? Há algo mais em relação ao preço. Larry continua observando a apreensão. Como ela está agora? A desconfiança e o desconforto ainda estão lá, mas há também essa nova e repentina energia para confrontar o vendedor. Larry se imagina confrontando o vendedor. Ele não tem idéia de como o vendedor vai reagir, mas tem certeza de que, de um jeito ou de outro, o resultado será positivo. Ou o vendedor vai ter passado por uma prova de fogo e ganhar a confiança de Larry, ou se mostrará inadequado para a posição e será demitido.

Larry sente que avançou no processo, mas o cenário ainda está difuso. “É como se algo estivesse me impe-

dindo de dizer com confiança: “Vamos em frente, desse jeito ou daquele”. De repente, percebe que sua empresa está “operando num vácuo” na relação com a indústria para a qual desenvolveu o programa. Ninguém na sua empresa tem experiência para lidar com a área de compras de software dos seus clientes potenciais. O território investigado se abre e surgem novas questões: “Como é o processo de decisão de compra dos clientes? Como nossos clientes vêem algo que envolve ao mesmo tempo metodologia de negócios e software? Qual é o orçamento dos clientes e como ele está dividido?” Todas essas questões são críticas para a formação de preço do novo software. Larry se tranqüiliza, pois todas as respostas poderão ser encontradas na viagem de negócios planejada para a semana seguinte.

Passo 6: aplicar

No final do processo, você já saberá que decisão deve tomar. Ou poderá chegar a uma série de questões que, quando respondidas, lhe levarão à decisão certa. Se você chegou a uma decisão final, finja que decidiu adotá-la e cheque se está “caindo bem”. Se encontrou questões que agora precisa investigar, procure respondê-las e veja se a decisão definida de fato “cai bem”. Se a decisão final ainda não “cair bem”, volte ao passo 2.

De um processo subjetivo surgem dados objetivos para que você possa sustentar a sua decisão. Surgem questões práticas que devem ser respondidas. A intuição começa a sair de cena e ficam elementos racionais, lógicos. Por isso, você não deveria enfrentar dificuldades para comunicar ao seu conselho de administração, aos acionistas ou à alta gerência por que tomou uma determinada decisão (mesmo que a resolução tenha sido baseada na sua intuição).

EXEMPLO: Em primeiro lugar, Larry finge que já sabe as respostas. Ele precisa ter certeza de que já detectou todos os elementos cruciais para resolver o problema. Se algo tiver ficado de fora, essa é a hora de perceber. Ao constatar que tudo o que precisava perguntar estava claro, ele começa a dar as respostas que faltavam para que pudesse chegar à decisão correta. E descobriu que:

- Apesar de poder mostrar aos clientes quanto eles economizariam utilizando o novo software, o preço deve se basear numa referência familiar aos compradores. Uma variável crucial é o custo do programa por usuário: o preço médio fica entre US\$ 3 mil a US\$ 5 mil por pessoa.

- Embora Larry acreditasse que o seu marketing estava baseado nos benefícios do software, ele ainda enfatizava mais a lógica por trás do produto do que os clientes estavam interessados em saber. O mais indicado é demons-

trar, de modo simples, o que o produto pode fazer.

- Em relação ao orçamento dos clientes, ele descobriu que eles tinham uma previsão para gastos com produtos novos: os fundos disponíveis para projetos especiais relacionados ao crescimento.

Considerando todos esses elementos, Larry decidiu que tinha que baixar um pouco o preço para todos os clientes e não dar um desconto tão drástico apenas para os primeiros compradores. O preço final a que ele chegou foi de US\$ 315 mil.

Quanto ao vendedor, sua decisão foi demiti-lo. Larry concluiu que ele não era a pessoa certa para o tipo de venda que a empresa precisava fazer: um processo de venda que devia atrair o cliente para um produto inovador, algo que não estava orçado e que o cliente não tinha concebido previamente. Isso era particularmente importante, porque os clientes tinham tido experiências ruins com softwares que prometiam mais do que entregavam. Para fazer esse tipo de venda, era preciso ter habilidade para compreender em profundidade o processo de negócios do cliente. Só assim seria possível apontar a utilidade do produto e a maneira como ele seria integrado nesse processo. E o vendedor não tinha essas qualidades.

No momento em que Larry formulou as perguntas certas, o desconforto sumiu. As questões cruciais puderam ser esclarecidas e o próximo passo ficou óbvio. Larry sentiu uma enorme confiança na situação.

...

Para saber se você tomou uma decisão correta, muitas vezes o nível de conforto que você sente no seu corpo em relação a essa decisão pode ser um indicador mais eficaz do que medidas, regras ou modelos objetivos. Obviamente, sentir-se confortável não garante que a decisão tomada funcione. A única certeza é que o desconforto aumenta as chances de as coisas darem errado. A sensação de desconforto é um sinal claro do seu corpo: é um alerta de que você ignorou algum fato crucial na análise, significa que você está violando seu conhecimento experiencial.

A chave está em saber acessar essa informação, usar seu senso situacional para entender o desconforto e, assim, descobrir novas soluções, evitando uma decisão errada. A análise racional é certamente fundamental para a tomada de decisões de todo executivo. Mas, ao incorporar a intuição sistematicamente a esse processo, você conseguirá lidar melhor com a incerteza tão característica do mundo dos negócios atual e encontrará todo um novo universo de conhecimento que sempre teve, ainda que não soubesse. 

Reprint R0410K-P