

# OU ISTO OU AQUILO

Pessoas que enxergam todos os lados de uma questão normalmente são tachadas de indecisas, mas essa qualidade – conhecida como ambivalência – pode ser uma grande ferramenta no trabalho se bem usada

Por Bárbara Nôr

**Q**uente e frio, claro e escuro, cabeça e coração. Oposições simples como essas fazem parte de nosso cotidiano e explicam em muito a forma como raciocinamos: em pares. Quase sempre uma ideia tem seu oposto definido, que é, muitas vezes, visto como excludente. “É da natureza do ser humano a dualidade”, diz José Roberto Marques, coach e presidente do Instituto Brasileiro de Coaching, em São Paulo. Na língua, expressamos essa dualidade com esses opostos, mas a realidade é mais complicada e menos dividida. É por isso que uma escolha pode ser um momento difícil, porque envolve optar por um desses caminhos supostamente opostos, que às vezes se confundem. Especialmente para as pessoas denominadas ambivalentes. A ambivalência ocorre quando ve-

mos todos os fatores de uma questão, dando igual importância às possíveis perspectivas, e nos sentimos divididos. Todos nós podemos passar por essa situação, mas há pessoas que costumam agir assim para a maior parte dos problemas. Para elas, o cenário se torna tão cheio de detalhes e nuances que uma decisão dificilmente parece ser suficiente para dar conta de tudo. Por isso, são constantemente tachadas de indecisas e em cima do muro, às vezes de forma injusta. “Ambivalência não é indiferença nem ignorância”, diz Roberto Camanho, sócio-diretor da consultoria Side-C e professor da ESPM, de São Paulo. “Significa que se tem fortes convicções em duas direções.” E essa atitude não é, necessariamente, um defeito.

Isso porque ela nos motiva a buscar mais informações e a não nos contentarmos com a primeira resposta. Em uma situação ruim, por exemplo, essas pessoas têm mais facilidade em encontrar aquilo que

pode ser positivo. Também são mais hábeis em organizar as informações disponíveis e entender as consequências de diferentes decisões. Apesar de o mundo corporativo exigir respostas rápidas e decisões assertivas e cobrar dos líderes uma postura mais objetiva, a ambivalência, se bem usada, pode trazer benefícios para os negócios e para as equipes. Um estudo de 2009 feito por Nils Plambeck (professor da escola de



Angelo Almeida, empreendedor: técnicas para sofrer menos ao fazer uma escolha importante

negócios francesa HEC Paris) e Klaus Weber (da americana Northwestern University) com CEOs alemães descobriu que os líderes que abrem espaço para a ambivalência conseguem resultados mais criativos e mais inovadores. A explicação é que, quando os presidentes conseguem expressar fortes sentimentos tanto a favor quanto contra uma ideia, eles despertam uma participação maior da equipe, que busca

soluções diferentes para aquele problema. Assim, um líder que expressa claramente dois lados da mesma moeda pode criar uma energia positiva para a busca de soluções.

## Um processo diferente

Apesar de ser considerada por muitos como improdutiva, a ambivalência é apenas uma forma diferente de lidar com as coisas. Uma pessoa que age rapidamente e faz ajustes ao lon-

go da ação para corrigir a primeira decisão normalmente é vista como alguém que resolve rápido. Já outra que pensa por mais tempo antes de agir, mas, uma vez decidida, age mais rapidamente, é vista como lenta e indecisa. “São processos diferentes, mas, no fim, o tempo de entrega é o mesmo”, diz Fernando Seacero, psicólogo e cofundador da I9ação, consultoria de recursos humanos em São Paulo. A diferença é que o

CARREIRA → DECISÃO

primeiro age antes e corrige durante o processo e o segundo tenta prever os possíveis erros para agir uma só vez – ele leva mais tempo para decidir, mas sua ação tende a ser menos custosa no longo prazo.

A cultura da decisão rápida também tem seus críticos. O autor britânico Carl Honoré defende em *Solução Gradual* (Editora Record, 49 reais. *Veja entrevista ao lado*) que, para resolver problemas complexos de forma consistente, temos que parar de buscar soluções simples e imediatistas. “Tentar resolver problemas com pressa, colocando esparadrapo quando se precisa de cirurgia, traz um alívio temporário. Mas mais tarde se paga o preço”, diz Carl. Paciência, energia e tempo são necessários para refletir a respeito de uma questão complexa. Nesse caso, quem tem uma visão ambivalente sai ganhando, já que essa característica pode ser um instrumento para análises mais profundas. Só que saber usá-la pode ser um grande desafio.

Ficar atormentado pelas diferentes possibilidades foi algo pelo qual o empresário Angelo Almeida, de 41 anos, de São Paulo, já passou diversas vezes. “Quando era mais novo, ficava ansioso pensando nas coisas que tinha de resolver”, diz. Ele conta que chegou a passar noites em claro considerando os diversos cenários para uma decisão. Foi assim quando teve de decidir sair de um emprego em uma grande empresa de tecnologia para abrir sua própria consultoria de sistemas. Hoje, ele diz que desenvolveu mecanismos para lidar com o nervosismo, mas continua sendo analítico em problemas mais sérios. “Acho que pensar assim me faz tomar decisões melhores e com mais segurança”, afirma.

Para não se perder, ele coloca as dúvidas no papel, com listas de prós e contras. E, a partir do momento em que toma uma decisão, vai até o fim. Angelo costuma fazer um exercício diário de aceitar que cada decisão é

uma renúncia, especialmente para não se questionar uma vez tendo feito sua escolha. Em seu trabalho como consultor, ele usa constantemente a sua ambivalência para buscar as melhores soluções para os clientes e para mediar conflitos. “Como consigo ver os dois lados, é fácil me distanciar e conduzir uma conversa”, diz. “E sou sempre aquele que diante de situações extremas levanta a mão e fala ‘mas tem outro lado, vamos tentar ver o positivo.’”

“**Ambivalência não é indiferença nem ignorância, significa que se tem fortes convicções em duas direções**”

Roberto Camanho, sócio-diretor da consultoria Side-C e professor da ESPM, de São Paulo.

## Mais de uma reposta

Um fator que dificulta a tomada de decisão há uns tempos é a ideia de que há uma única resposta correta. “Aprendemos desde a escola que somos obrigados a resolver todos os problemas”, diz Roberto. Essa pressão traz sofrimento porque, às vezes, diferentes atitudes podem ser igualmente válidas. E, não sabendo lidar com isso, podemos ficar paralisados. A recomendação não está em mudar seu jeito de analisar o problema, mas usá-lo a seu favor, como conseguiu fazer Angelo ao longo da carreira. Importante ressaltar que esse é um processo contínuo e que melhora

conforme temos mais maturidade, inclusive para perceber quais problemas merecem, de fato, toda essa atenção. “Tem gente que se perde alimentando o próprio sofrimento”, diz Roberto. “A boa cultura a ambivalência em toda oportunidade.” Por exemplo, podemos perder um tempo enorme considerando escolhas simples, como o sabor de um sorvete. Para essas decisões de baixo impacto, é preciso criar rotinas que vencê-las rapidamente e dedicar energia ao que realmente importa.

A se ver dividido em uma questão importante, tente exagerar o cenário das possíveis decisões. “Esse exercício serve para sentir um impacto maior ao avaliar racionalmente as consequências”, diz José Roberto. O exagero força o cérebro a buscar outras situações que ele conhece e, por vezes, elaborar novas associações, trazendo soluções não pensadas. A intuição ou o insight normalmente vêm disso. Você pode também separar as variáveis que interferem na sua escolha: primeiro, o que vai ganhar com uma decisão. Depois, o que perderá com ela. E, por fim, o que ganhará e perde caso escolha o contrário.

Outro conselho é estabelecer uma data limite para a tomada de decisão e se permitir experimentar decisões sem ter todas as informações disponíveis, para aumentar sua confiança. Mas, caso perceba que questiona todas suas decisões e se vê freqüentemente sem escolher, pode ser o caso de buscar ajuda. É importante lembrar que não podemos cobrar de nós mesmos uma racionalidade infalível. “Não somos o doutor Spock”, diz Roberto. “Ficamos chateados porque temos a falsa ideia de que somos completamente racionais.” Mas a verdade é que não somos capazes de dar conta de todas as possibilidades e cenários que o mundo oferece. Muitas vezes o que nos faz pender para um lado ou outro é um sentimento. E tudo bem.

ENTREVISTA

## PENSE LENTAMENTE

Em *Solução Gradual*, o autor Carl Honoré defende que devemos aprender a encontrar respostas de forma mais lenta e fugir das soluções rápidas, que, no fim, acabam só por tapar o sol com a peneira

### Como lidar com a ansiedade e a pressão do ambiente corporativo que pede soluções imediatas para os problemas?

Um jeito é falar com pessoas que enfrentaram problemas parecidos no passado. Outra maneira é ter um diálogo aberto com todos os envolvidos desde o começo. Muito frequentemente as empresas tentam apagar incêndios sem perguntar o que os causou. Se você envolve todos desde o começo, a pressão para ir muito rápido é reduzida.

### Pessoas ambivalentes, que tendem a se sentir divididas entre opiniões e possíveis decisões, podem ter uma vantagem nesse sentido?

Elas são úteis em um time, pois agem como freio, filtro e balizador para colegas que são mais inclinados a decidir e agir rapidamente. Pessoas que sempre veem todos os lados de uma discussão precisam ser redefinidas: em vez de serem decisivas de mente fraca, elas são profundas pensadoras que mantêm as coisas em perspectiva e ajudam a nos proteger de decisões mal pensadas.

### Como um líder pode incentivar a busca por uma decisão mais lenta?

Os melhores líderes não precisam de respostas instantâneas para tudo para poder inspirar. Eles pedem opiniões e reconhecem que o mundo é muitas vezes complexo e ambíguo. Os gerentes mais eficientes do Google, por exemplo, foram também os que admitiam que não tinham todas as respostas em uma pesquisa feita pela empresa.

### No Brasil, enfrentamos uma crise que tem levado a atitudes mais drásticas de alguns setores. Quais são os problemas de um cenário desses?

Os perigos são claros. Se o Brasil não tomar o tempo adequado para trazer uma solução que aja desde a raiz da questão, outra crise futura será inevitável – e será bem pior quando chegar. Um problema demanda energia e tempo. Uma sociedade impaciente tem o instinto de enterrar a cabeça na areia e fingir que o problema não está lá. ●

