

Dados superam opiniões

O lema interno do Google é uma boa reflexão para empresas que tomam decisões com rapidez – e não necessariamente baseadas em informação e conhecimento

Uma antiga metáfora afirma que boa parte das decisões empresariais é tomada sob incerteza, como se uma neblina persistente turvasse a visão dos gestores. Tem-se ideia do todo, mas não à perfeição; a névoa mais espessa impede que se decifre a paisagem para além das proximidades. Mesmo nessas circunstâncias, cabe ao executivo tomar medidas pelas quais será cobrado sem atenuantes, arriscando-se à desgraça ou à consagração.

Se consultados, dez entre dez gestores afirmariam que, para desanuviar o cenário típico de suas decisões, precisariam de informação. Informação sobre o mercado. Sobre os consumidores. Sobre os concorrentes. Sobre o governo. Matéria-prima fundamental de qualquer decisão, a informação é como aqueles equipamentos que permitem pousos e decolagens seguros em aeroportos nos piores dias do inverno. Por que, então, é aparentemente negligenciada dentro das empresas? Por que elas relutam tanto para investir em pesquisas ou criar e alimentar bases de dados consistentes para monitorar o ambiente de negócios?

Algumas hipóteses. A primeira deriva da natureza do trabalho executivo, que exige respostas rápidas e reflexão limitada. Com isso, não raro, a informação, mesmo se existente dentro da empresa ou passível de coleta, é deixada de lado em prol da velocidade do agir e da confiança no conhecimento tácito acumulado pelo gestor.

A segunda é o caráter ambíguo daquilo que se entende por informação, abrangendo desde dados concretos e quantificáveis até percepções

pessoais e inferências informais. Antes mesmo de um órgão governamental publicar estatísticas de atividade econômica, por exemplo, quem transita no meio empresarial é capaz de “tirar a febre” de como andam vendas, investimentos e contratações. O que IBGE, Banco Central ou Ipea publicam são dados oficiais, confiáveis e concretos, mas irremediavelmente atrasados ante a necessidade de decidir. O palpite de um executivo com bons relacionamentos num setor é somente isto: um palpite – mas em tempo real. Na prática, ambos são informações e podem subsidiar uma decisão. Em qual confiar?

Terceiro: é ingênuo pensar que as informações sejam capazes de dissipar totalmente a neblina decisória. Elas apenas a atenuam, evidenciando determinados contornos da paisagem, enquanto outros permanecem às escondidas. A sina de quem decide, mesmo que municiado por informação, é constantemente lamentar por aquele dado que falta ou poderia ser mais profundo, a exemplo de um colecionador frustrado que só tem olhos para as lacunas de seu álbum de figurinhas.

Beco sem saída, então? Não exatamente. Se, de fato, há convicção da vantagem em decidir com base em informações, então é necessário criar uma cultura empresarial que valorize – e estabeleça o que se entende por informação, hierarquize a natureza dos dados necessários e arrole suas fontes potenciais conforme relevância e confiabilidade. Um bom começo é fazer como o Google, que tem como lema interno “dados superam opiniões.” Tão sucinto quanto claro.



ANDRÉ
CAUDURO
D'ANGELO

Professor e consultor e titular do blog Sr. Consumidor no Portal AMANHÃ