
Vilões, falhas e armadilhas nas tomadas de decisão: como podemos nos guiar para evitá-los?

Esta newsletter foi compilada a partir dos best-sellers:

- ❑ *“Decisive: How to make better choices in life and work”, de Chip Heath e Dan Heath.*
- ❑ *“Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles”, de Dr. Paul Nutt*
- ❑ *“Smart Choice”, Hammond, J. S., Keeney, R. and Raiffa, H. (1999).*

❑ Os quatro Vilões nas tomadas de decisão e alternativas para enfrentá-los.

1. Enquadramento Estreito, baseado em poucas alternativas

As decisões muitas vezes falham porque as vemos como escolhas binárias. Então, como melhorar as nossas escolhas?

Procure:

- Alternativas adicionais (neste caso, vale usar a intuição!).
- Explorar a combinação de diferentes opções.
- Avaliar múltiplas opções simultaneamente ou variações das opções diferentes.

2. Viés de confirmação

As decisões podem ser falhas quando nos baseamos em suposições tendenciosas ou pouco realistas. Isto pode ser uma situação difícil de testar, mas veja as dicas.

Procure:

- Conselhos/opiniões e feedback de outras pessoas com quem mantém uma forte colaboração interpessoal (isto é: confiança, flexibilidade, reciprocidade...).
- Testar e experimentar antes de assumir um compromisso final (use uma base de dados de testes, se disponível).
- Informações que desafiem as suas suposições existentes.

3. Emoção de curto prazo

As emoções podem atrapalhar qualquer julgamento, levando a decisões erradas. Esta dica tem a ver muito com você, como o “tomador de decisão”.

Procure:

- Fazer uma pausa antes de tomar a decisão final.
- Considerar como um terceiro (uma pessoa neutra) poderia abordar a situação.
- Refletir sobre como você se sentirá em relação à decisão em momentos distintos (hoje, em uma semana, meses e anos).

4. Excesso de confiança

Muitas decisões falham porque não prevemos a possibilidade de estarmos errados (somos alto confiantes!). Em situações complexas, com muitos objetivos e várias alternativas, é preciso estruturar o problema, usar métodos práticos para tomada de decisão, avaliar cenários, fazer análise entre as performances/fazer análise de trade-offs.

Procure:

- Desenvolver planos de contingência para possíveis falhas.
- Imaginar cenários em que você possa estar errado e entender o porquê.
- Aplicar métodos para revisar e reavaliar sua decisão no futuro.

Tomadores de decisão frequentemente dependem de seus próprios vieses e superestimam seu conhecimento ou intuição, o que os leva a ignorar dados críticos ou perspectivas alternativas. Isso pode resultar em um **juízo falho e decisões equivocadas**. Dr. Paul Nutt

❑ Armadilhas e falhas nas tomadas de decisão: um guia prático de como evitá-los

Após analisar mais de 400 business cases ao longo de duas décadas, o Dr. Paul afirma que dois terços das escolhas feitas por gestores em diversas áreas cruciais, como desenvolvimento de produtos e serviços, estratégias de precificação e posicionamento no mercado, políticas de recursos humanos, aquisição de novas tecnologias e processos de reorganização estratégica, estavam fundamentadas em táticas duvidosas ou estratégias propensas a falhas.

No seu livro “Why decisions fail”, ele detalha minuciosamente todos os casos que ilustram essas falhas e armadilhas comuns no processo decisório, além de apresentar as melhores práticas e abordagens recomendadas para evitar erros e garantir uma tomada de decisão mais eficaz e bem-sucedida. As principais falhas são:

- Definição Inadequada do Problema: Muitas falhas ocorrem porque o problema a ser resolvido não está definido de forma clara. Gasta-se demasiadamente pouco tempo da definição do problema. Sem uma compreensão adequada da questão central, as decisões são baseadas em suposições incorretas, o que pode levar a soluções ineficazes.

Procure:

- Identificar e rastrear as restrições que possam estar presentes na declaração do problema de decisão. Normalmente, as restrições estreitam o leque de alternativas que temos.
- Identificar os elementos essenciais do problema em questão, dividindo o problema em partes menores e com apoio do seu time para analisar tais divisões/reduções.
- Entender quais são outras decisões que irão afetar a decisão atual e que decisões serão afetadas por esta decisão corrente.
- Ter opiniões de outros decisores da área e mantenha a participação ativa de seu time na definição do problema.

- Avaliação Insuficiente, com foco apenas em custos/valores financeiros:

Em muitos casos, os tomadores de decisão não avaliam adequadamente os riscos e benefícios de cada opção. Sem uma avaliação correta das consequências potenciais, as decisões podem gerar resultados inesperados ou negativos.

Procure:

- Concentrar os esforços nos objetivos e valores, rastreando não só custos, mas também os diversos benefícios e riscos potenciais.
- Avaliar custos, riscos e benefícios em conjunto. Dada a complexidade desse processo de tomada de decisão, é essencial usar uma ferramenta de tomada de decisão que possa integrar e visualizar as diferentes estratégias. Um gráfico que plote custos, benefícios e riscos em relação uns aos outros ajudará a comparar e avaliar estratégias alternativas, permitindo tomar decisões mais informadas.

- Pressões e Restrições Organizacionais: As decisões frequentemente são influenciadas por pressões internas, como limitações de tempo, recursos e dinâmicas políticas dentro da organização. Essas pressões podem forçar os gestores a tomar decisões rápidas e menos pensadas, o que aumenta o risco de falha.

Procure:

- Gerenciar as expectativas. Adote uma comunicação clara com os stakeholders sobre as limitações, prazos e recursos disponíveis. Ajuste as expectativas para que as decisões sejam mais realistas. Desenvolva a colaboração interna.
- Desenvolver flexibilidade na abordagem. Tente encontrar soluções criativas dentro dos limites impostos pelas pressões organizacionais. Uma gestão colaborativa permite uma melhor participação de todos em prol dos objetivos da empresa.

- Falta de Aprendizado com Erros Passados: Os tomadores de decisão, às vezes, repetem os mesmos erros porque não aprendem com os fracassos anteriores. Nutt e Keeney destacam a importância de incorporar o feedback e a reflexão para evitar erros semelhantes em decisões futuras.

Procure:

- Quebrar o problema em partes, focando nos meios para chegar nos fins.
- Estruturar decisões sob incerteza, e treine a mente para aprender a refletir nas decisões passadas.

- Incertezas Externas: Fatores externos imprevistos, como mudanças no mercado, na concorrência ou em eventos sociais mais amplos, podem impactar o sucesso das decisões. Quando essas incertezas não são adequadamente consideradas, as decisões podem rapidamente se tornar obsoletas ou ineficazes.

Procure:

- Acompanhar tendências de mercado, mudanças econômicas, políticas e outros fatores externos que possam afetar a decisão.
- Criar cenários de risco e desenvolver planos alternativos para lidar com eventos inesperados. Isso pode incluir seguros, diversificação ou estratégias de adaptação rápida.

Abaixo eu selecionei três de sete armadilhas e respectivas falhas presentes no processo de toma da decisão descritas por Dr. Nutt (p.24), e um Guia de como evitar tais armadilhas (p.28).

A Tabela abaixo traz um resumo das 3 armadilhas. Para cada armadilha, temos as possíveis falhas e um guia prático de como lidar com elas.

Armadilhas	Possíveis Falhas			Guia Prático	
	Práticas propensas a falhas	Compromissos prematuros	Investimentos equivocadas	Melhores Práticas	Como fazer
Não assumir a responsabilidade e (falta de liderança) na resolução e harmonização de diversas reclamações ou preocupações	O Líder fornece apoio para certas reivindicações e assume a responsabilidade de abordá-los dentro de sua área	A primeira reivindicação que parece importante é aceita	Falha em procurar preocupações ocultas ou considerar as reivindicações mais urgentes que elas parecem	Network com as partes interessadas	Envolver as partes interessadas para descobrir e formular as reivindicações
Limitar a busca por novas soluções	Adoção de uma solução rápida ou o que os outros estão fazendo	A pressão por respostas faz com que a solução evidente pareça oportuna e pragmática	Pouco gasto na busca por ideias e não na inovação	Inovação ou Busca	Aumentar o número de opções consideradas e aquelas com potencial para vantagens de primeiro movimento
Avaliação equivocada	Avaliação usada para medir custos, ignorando benefícios	Avaliação defensiva usada para justificar as soluções evidentes	Dinheiro gasto defendendo ideias e não explorando seus riscos	Explorar riscos e comparar os benefícios das opções	Expor opções com risco inaceitável e validar a escolha

Este resumo trata das principais falhas existentes num processo de tomada de decisão segundo cientistas renomados no assunto. Em uma decisão estratégica, isto é um desafio.

Para evitar tais falhas ou melhorar as tomadas de decisões, nós desenvolvemos métodos quantitativos fundamentados em Análise de Decisão. Usamos diferentes métodos através de softwares e planilhas para: Estruturação de problemas, Definição de objetivos, Avaliação de alternativas potenciais, Análise de incerteza, Análise de cenários, Análise de investimento com variáveis qualitativas em conjunto com técnicas usualmente utilizadas pelos decisores.

Quer saber mais estes métodos? Acesse o grupo e veja os business cases que serão publicados até dia 10/01/2025.

José Geraldo Vidal Vieira. Para conta: 015 99811-4896