



ARTIGO DA SEMANA

POR QUE EMPRESAS INTELIGENTES TOMAM DECISÕES RUINS?

**LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & LEILA
TAMMELA - PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
E DIRETORA DA UNIDADE RJ DA WISDOM**

ARTIGO DA SEMANA

POR QUE EMPRESAS INTELIGENTES TOMAM DECISÕES RUINS?

Como Organizações com diversos profissionais competentes, experientes, bem formados, que dominam tecnologias de ponta, inteligência artificial, indicadores sofisticados e acesso praticamente ilimitado à informação, conseguem tomar decisões que, pouco tempo depois, todos reconhecem terem sido equivocadas? Será falta de competência? Falta de dados? Ou será que existem fatores invisíveis influenciando as escolhas feitas, muito mais do que imaginamos?

No ARTIGO de hoje vamos abordar uma pergunta que parece contraditória, mas que talvez explique, muitos dos problemas que vemos nas Organizações: “POR QUE EMPRESAS INTELIGENTES TOMAM DECISÕES RUINS”?

Quando pensamos em uma DECISÃO ruim, normalmente imaginamos falta de preparo ou pouca competência, mas - na prática, vemos justamente o contrário: EMPRESAS excelentes tomando decisões ruins, sem termos a clareza do por que isso acontece?

Existe uma tendência, até natural, de associarmos a QUALIDADE da decisão à INTELIGÊNCIA das PESSOAS envolvidas. Mas essas são questões completamente diferentes! Organizações não falham ou fracassam porque lhes falem PESSOAS inteligentes. Elas falham ou fracassam porque o PROCESSO através do qual as PESSOAS chegam às conclusões, possui falhas importantes.

Uma reunião pode reunir profissionais extremamente competentes. Cada um na sua área de especialidade. Todos têm boa intenção. Mesmo assim, elas, em conjunto, podem caminhar para uma DECISÃO equivocada.

Isso acontece porque DECISÕES organizacionais são influenciadas por fatores que muitas vezes ninguém percebe. Entram em cena vieses cognitivos, relações de poder, CULTURA organizacional, metas, interesses, emoções, experiências anteriores e até o clima da reunião.

No final, a DECISÃO parece lógica. Mas ela foi construída sobre premissas que talvez nunca tenham sido realmente questionadas. Por isso gostamos de dizer que EMPRESAS inteligentes nem sempre tomam DECISÕES inteligentes. Elas apenas conseguem justificar melhor as suas DECISÕES.

Muitos dentre os nossos leitores já ouviram falar em vieses COGNITIVOS, mas nem sempre entendem o quanto eles interferem nas DECISÕES do dia a dia. Assim sendo, vamos comentar um pouco sobre isso. Os vieses são ATALHOS que nosso cérebro utiliza para decidir rapidamente. Eles economizam energia mental. O problema é que a rapidez nem sempre significa qualidade. Um exemplo clássico é o viés da confirmação.

Quando acreditamos em alguma coisa, passamos naturalmente a buscar informações que confirmem a nossa opinião e tendemos a ignorar aquilo que aponte para uma direção contrária.

Outro viés muito comum é o excesso de CONFIANÇA. Quanto maior a nossa experiência, maior pode ser o “sentimento” de que “eu já sei como isso funciona”. E isso reduz a nossa curiosidade.

Também existe o viés do efeito manada. Se todos concordam, sentimos menos a necessidade de questionar. O curioso é que profissionais experientes, não estão IMUNES a esses vieses.

Muitas vezes, acontece exatamente o contrário. A experiência fornece argumentos sofisticados para defender aquilo em que já acreditávamos. Por isso, Organizações maduras procuram construir MECANISMOS para desafiar as suas próprias conclusões.

Existe uma frase que diz que "a CULTURA come a estratégia no café da manhã" e ela também interfere diretamente na QUALIDADE das DECISÕES? Isso ocorre porque as DECISÕES nunca acontecem isoladamente. Elas acontecem dentro de um AMBIENTE SOCIAL. Em algumas EMPRESAS, as PESSOAS realmente sentem liberdade para discordar. Em outras, todos já entram na reunião tentando descobrir o que o chefe deseja ouvir.

Quando isso acontece, as opiniões deixam de ser técnicas e passam a ser políticas. As PESSOAS começam a calcular o IMPACTO daquilo que vão dizer, sobre a sua própria IMAGEM e não sobre a qualidade da DECISÃO.

A consequência é grave. A EMPRESA acredita que houve DEBATE, mas - na verdade, houve apenas ALINHAMENTO. Quando a concordância se mostra mais valorizada do que o contraditório, a Organização perde INTELIGÊNCIA COLETIVA.

Uma outra questão sobre a qual vale a pena refletir é que muitas EMPRESAS vivem sob enorme pressão pelo atingimento de METAS e isso muda a sua forma de DECIDIR, pois ninguém DECIDE olhando apenas para o futuro da Organização. As PESSOAS também decidem, considerando "como" serão percebidas ou avaliadas.

Imagine um gestor cujo BÔNUS depende exclusivamente do RESULTADO do trimestre. Naturalmente, ele tenderá a priorizar DECISÕES que produzam impacto no curto prazo, ainda que isso comprometa os RESULTADOS dos períodos seguintes.

Isso não significa um comportamento POUCO ÉTICO. Significa adaptação ao SISTEMA DE INCENTIVOS. Por isso sempre digo que, antes de julgar uma DECISÃO, precisamos entender como as PESSOAS envolvidas são cobradas. Toda forma de avaliação favorece ou direciona COMPORTAMENTOS e, às vezes, a EMPRESA recompensa exatamente aquilo que depois será por ela criticado.

Eu e Hudson vemos que hoje, praticamente todas as EMPRESAS falam em *Business Intelligence*, *dashboards* e indicadores e nos perguntamos se isso basta? A nossa resposta é não, porque os dados NÃO FALAM sozinhos. Eles precisam ser escolhidos. Interpretados. Contextualizados e, toda escolha já representa uma DECISÃO.

Um PAINEL pode apresentar apenas informações verdadeiras. Mesmo assim, ele pode levar a uma CONCLUSÃO bastante distorcida. A razão é simples: talvez, ele mostre apenas AQUILO que era conveniente ser mensurado e ignore ASPECTOS relevantes que não estavam sendo monitorados.

Além disso, existe outra questão. Quanto mais bonito o *dashboard*, maior costuma ser nossa CONFIANÇA nele. Só que a aparência tende a nos impressionar, mas não garante a QUALIDADE. Portanto, a pergunta deixa de ser apenas "os dados estão corretos"? Ela passa a ser: "Esses dados são - realmente - os DADOS que deveriam orientar essa DECISÃO"?

Vamos falar agora sobre um CONCEITO relativamente novo e muito interessante! O significado de "GOVERNANÇA EPISTÊMICA". Ele significa "governar" a forma como construímos AQUILO que chamamos de CONHECIMENTO e, normalmente, perguntamos: "Essa informação foi validada"?

Entretanto, talvez a pergunta mais importante seja: Quem produziu essa informação? Quem escolheu a fonte utilizada? Quem decidiu quais seriam os DADOS que entrariam na análise? Quais INFORMAÇÕES não foram consideradas relevantes? Quem validou o RESULTADO obtido?

Perceba que CONHECIMENTO também possui GOVERNANÇA. Se não questionarmos a origem das INFORMAÇÕES, podemos tomar excelentes DECISÕES, com base em uma VISÃO incompleta ou distorcida da REALIDADE.

Organizações maduras não definem critérios de GOVERNANÇA somente para PROCESSOS. Elas também definem CRITÉRIOS para a QUALIDADE das evidências utilizadas na tomada das DECISÕES.

É comum escutar que "se duas pessoas pensam exatamente igual, uma delas pode ser desnecessária". Isso nos leva a uma REFLEXÃO importante: "até que ponto a DIVERSIDADE de experiências, de formações e, até de opiniões, influencia a QUALIDADE das DECISÕES nas EMPRESAS?

Quando falamos em diversidade, muitas PESSOAS pensam imediatamente em ASPECTOS demográficos, que são bem importantes. Mas existe um outro tipo de DIVERSIDADE que merece a atenção das Organizações: a DIVERSIDADE COGNITIVA.

Estamos falando de PESSOAS que enxergam os PROBLEMAS através de perspectivas diferentes. Um engenheiro, um profissional de RH, alguém da área comercial e outro da operação difficilmente olharão para uma mesma situação da mesma maneira. E isso é extremamente SAUDÁVEL.

O problema é que muitas Organizações, sem perceber, começam a contratar, promover e valorizar pessoas, que pensam de forma muito parecida com aquela de seus LÍDERES. Aos poucos, cria-se um AMBIENTE confortável, com pouco CONFLITO e muito ALINHAMENTO aparente. Só que essa HOMOGENEIDADE, reduz a CAPACIDADE da EMPRESA para perceber RISCOS, identificar OPORTUNIDADES e antecipar as suas CONSEQUÊNCIAS.

As melhores DECISÕES normalmente, não surgem porque todos concordaram desde o início. Elas surgem porque IDEIAS diferentes, foram debatidas com respeito, confrontadas com DADOS e refinadas ao longo da DISCUSSÃO. É justamente desse PROCESSO de divergência saudável que nasce a INTELIGÊNCIA COLETIVA. Portanto, talvez o papel da LIDERANÇA, não seja buscar consenso o tempo todo, mas sim, criar um AMBIENTE em que diferentes PERSPECTIVAS possam coexistir sem que isso seja percebido com um CONFLITO pessoal.

EMPRESAS inovadoras não eliminam o CONFLITO de ideias. Elas aprendem a geri-lo de forma produtiva, porque entendem que DECISÕES melhores, raramente são fruto da UNANIMIDADE; elas são o RESULTADO de boas discussões.

Vamos falar agora sobre a participação cada vez maior da INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL nas DECISÕES das EMPRESAS. A IA pode analisar grandes volumes de DADOS, identificar tendências e até fazer recomendações estratégicas. Entendemos que a IA pode reduzir erros na tomada de DECISÕES, mas também pode acabar criando novos RISCOS para as Organizações?

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL é uma ferramenta extraordinária que, sem dúvida, amplia muito a nossa capacidade para ANALISAR informações. Mas ela não elimina os aspectos HUMANOS que afetam as DECISÕES. Em muitos casos, ela apenas muda o AMBIENTE onde esses aspectos humanos ocorrem.

Existe uma TENDÊNCIA crescente de se acreditar que, se foi um algoritmo ou um sistema sofisticado que formulou a RECOMENDAÇÃO acerca um determinado caminho, aquela resposta é - automaticamente - mais CONFIÁVEL. Esse fenômeno é conhecido como o viés da AUTOMAÇÃO.

As PESSOAS passam a questionar menos e aceitam a RECOMENDAÇÃO, porque ela foi formulada por uma TECNOLOGIA bastante avançada. O problema é que a INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL reconhece padrões, faz projeções e organiza informações, mas ela não assume a RESPONSABILIDADE pelas consequências das DECISÕES.

Ela não compreende ASPECTOS como CULTURA organizacional, relações de PODER, dilemas ÉTICOS, influências HUMANAS ou mudanças inesperadas de CONTEXTO. Ela também não percebe aquilo que ainda não apareceu nos DADOS, mas que um LÍDER experiente pode PERCEBER, através da observação, da conversa e da vivência.

Assim sendo, acreditamos que o futuro não será a SUBSTITUIÇÃO pura e simples do JULGAMENTO humano pela INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. O futuro, no nosso “sentimento”, será resultado da combinação de uma enorme capacidade analítica oriunda da TECNOLOGIA, com o pensamento CRÍTICO, a experiência e o discernimento das PESSOAS.

No final das contas, as EMPRESAS que decidirão melhor não serão, necessariamente, as que mais utilizam a INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. Serão aquelas que souberem fazer as melhores perguntas, interpretar criticamente as RESPOSTAS e preservar a CORAGEM de questionar, inclusive, AQUILO que a própria TECNOLOGIA recomendar.

Recentemente fizemos um ARTIGO que abordou, entre outras coisas, o “SILÊNCIO ORGANIZACIONAL” e esse tema também deve aqui ser considerado. Talvez ele seja um dos FATORES mais importantes no CONTEXTO discutido neste momento, porque, antes de muitas DECISÕES ruins, alguém já havia percebido o problema. A diferença é que essa PESSOA não falou ou, falou e ninguém ouviu.

SEGURANÇA PSICOLÓGICA não é apenas um tema que afeta o CLIMA ORGANIZACIONAL ou os NÍVEIS DE ENGAJAMENTO das EQUIPES. Ela é um FATOR que afeta a QUALIDADE das DECISÕES tomadas. EMPRESAS inteligentes criam AMBIENTES onde discordar é visto como uma contribuição e não como um RISCO de retaliação. Quando ninguém contesta ou discorda, a Organização tende a comprometer seu principal MECANISMO de proteção contra os próprios erros.

Até aqui falamos sobre vieses, CULTURA, pressão por RESULTADOS e SILÊNCIO ORGANIZACIONAL. Mas vamos analisar o que já discutimos, agora sob o OLHAR da Consultoria. Quando chegamos em uma EMPRESA pela primeira vez, existem SINAIS que mostram se aquela Organização tem ou não um SISTEMA DE DECISÃO frágil, mesmo que os RESULTADOS pareçam bons. Esses SINAIS costumam aparecer bem antes de qualquer CRISE.

O primeiro SINAL é quando as DECISÕES importantes dependem sempre das mesmas PESSOAS. Se tudo precisa passar por um único diretor, fundador ou executivo, existe um RISCO enorme de concentração da INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL. A EMPRESA deixa de aprender coletivamente.

Outro SINAL é quando as reuniões terminam sempre em CONSENSO absoluto. Pode parecer positivo, mas, na prática, UNANIMIDADE constante costuma indicar AUSÊNCIA de contraditório. Em Organizações saudáveis, existe debate, questionamento e construção conjunta.

Também observamos como os ERROS são tratados. EMPRESAS que procuram culpados, tendem a esconder problemas. EMPRESAS que procuram compreender o processo de DECISÃO, aprendem muito mais rapidamente.

Há ainda um ASPECTO bastante importante: DECISÕES relevantes raramente deixam um registro das HIPÓTESES que as sustentaram. Meses depois, ninguém lembra quais alternativas foram discutidas, quais riscos foram considerados ou por que um determinado caminho foi escolhido. Isso dificulta bastante a rastreabilidade do PROCESSO DECISÓRIO e o consequente APRENDIZADO.

Um INDICADOR ainda mais revelador surge quando perguntamos a diferentes gestores, por que determinada DECISÃO foi tomada e recebemos EXPLICAÇÕES bem diferentes, isso mostra que a DECISÃO foi “comunicada”, mas não foi construída de forma compartilhada.

No fundo, Organizações maduras entendem que DECIDIR bem, não é apenas escolher um CAMINHO. É construir um PROCESSO que permita APRENDER continuamente, REDUZIR vieses e AUMENTAR a qualidade das DECISÕES futuras.

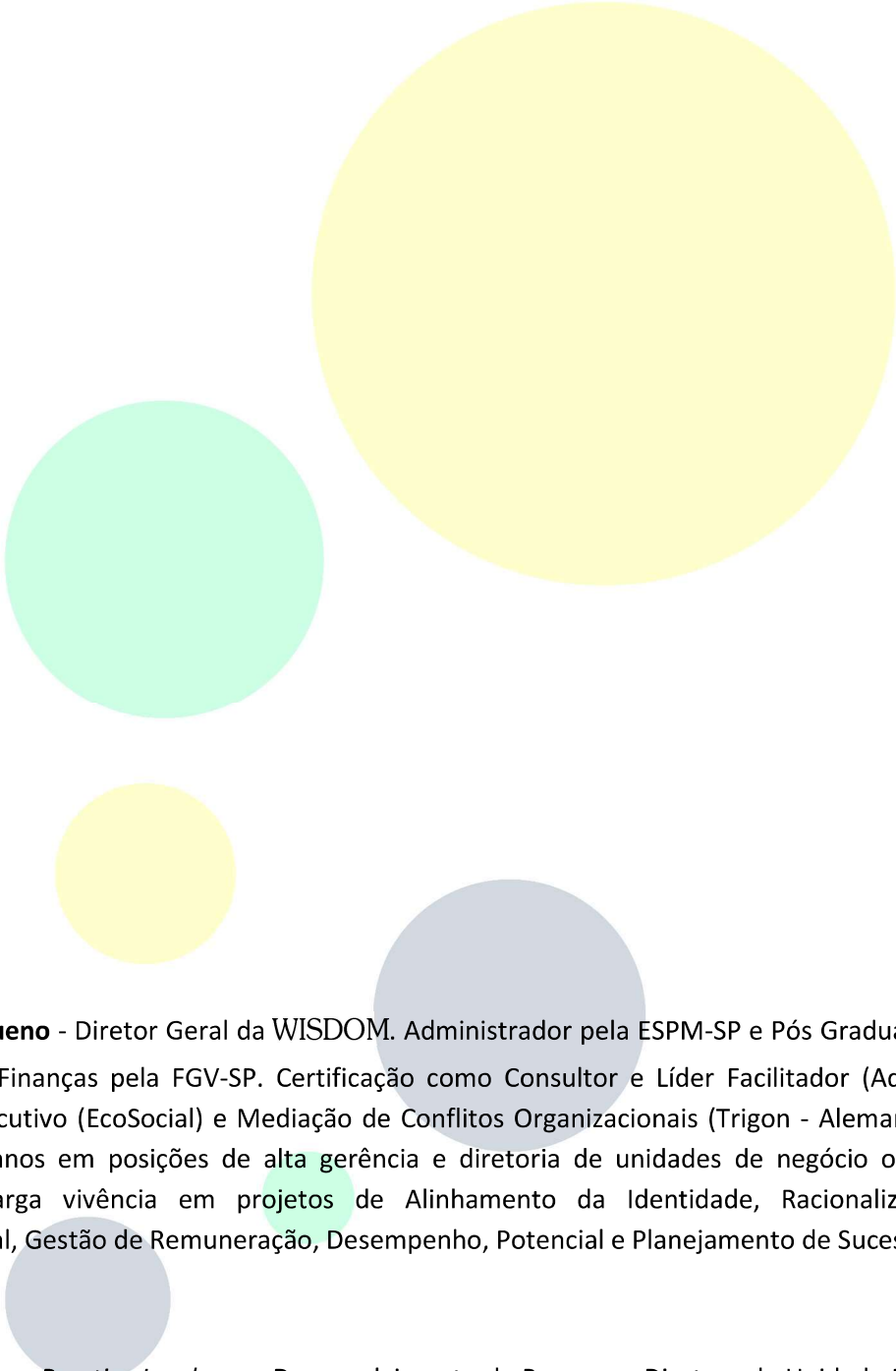
Vamos agora explicitar o nosso entendimento sobre o que as EMPRESAS podem fazer para melhorar a QUALIDADE de suas DECISÕES. A primeira MUDANÇA é entender que DECIDIR melhor não depende apenas de contratar PESSOAS brilhantes.

Depende de construir PROCESSOS inteligentes. De estimular PERGUNTAS difíceis. De criar ESPAÇO para opiniões divergentes. De esquecer a HIERARQUIA para favorecer a ARGUMENTAÇÃO. De revisar DECISÕES importantes, antes da sua implementação. De analisar ERROS sem procurar culpados. De avaliar também as DECISÕES, que deram certo por mera casualidade.

E, principalmente, de desenvolver uma CULTURA na qual, mudar de OPINIÃO, não seja percebido como uma FRAQUEZA. Quando uma Organização APRENDE continuamente, com as suas próprias DECISÕES, ela começa a evoluir bem mais rápido.

Vale reiterar que devemos ter em mente que EMPRESAS inteligentes, não tomam DECISÕES ruins por falta de COMPETÊNCIA. Muitas vezes, elas erram porque os vieses passam despercebidos, porque a CULTURA dificulta ou inibe o contraditório. A pressão por RESULTADOS favorece o CURTO PRAZO e os dados contam, apenas parte da história. Outra razão é que - simplesmente, alguém percebeu o PROBLEMA, mas não teve SEGURANÇA para falar.

Para encerrarmos, talvez a INTELIGÊNCIA mais importante de uma Organização, não esteja nas PESSOAS individualmente. Esteja na forma como ela constrói as suas DECISÕES CORPORATIVAS. Esperamos que o ARTIGO de hoje provoque REFLEXÕES bem relevantes para qualquer Organização.



Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestra em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counseller*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.