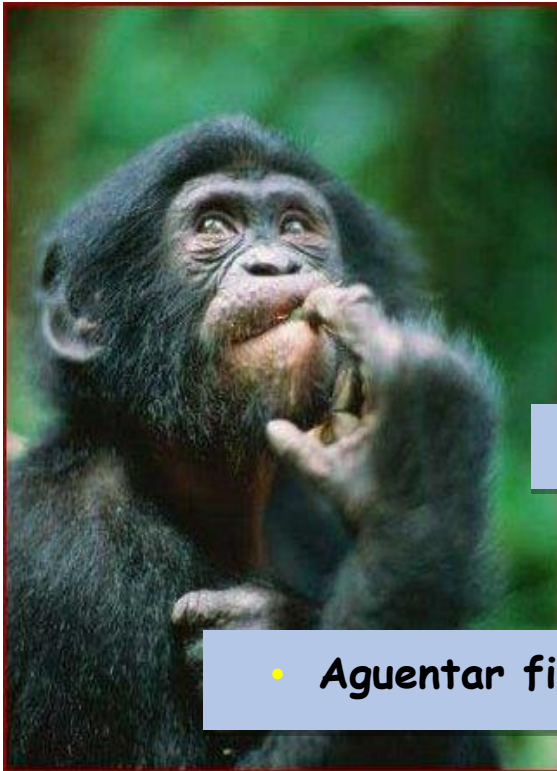




THE MUBARACK WAY – 10 DE OUTUBRO DE 2017

POR QUE VOCÊ DEVE APRENDER UM POUCO SOBRE TOMADA DE DECISÕES



- **Casar ou não casar?**

- **Mudar de emprego ou não?**

- **Aguentar firme ou jogar tudo para o alto?**

Há alguns estudos relevantes sobre o curioso processo de tomada de decisão a que todos seres humanos estão submetidos diariamente.

Tenho visto muitas decisões absurdas serem tomadas e mantidas nas empresas ao longo dos últimos 35 anos de trabalho em mais de 160 organizações de todos os portes e segmentos. E a pergunta de um milhão de dólares divide-se em duas partes:

1. O que é uma decisão absurda?
2. Por que decisões absurdas são mantidas de forma persistente?

As respostas:

1. Uma decisão absurda é o processo através do qual um indivíduo ou um grupo age de forma persistente e radical contra o objetivo que pretende conquistar.

2. O erro absurdo e a decisão de mantê-lo são mecanismos absolutamente comuns, mesmo em pessoas inteligentes, de posse de suas faculdades mentais perfeitas, com alto grau de instrução formal. Por que? Há quatro mecanismos que garantem a surpreendente manutenção e blindagem do erro absurdo:

D) O risco da auto-especialização.

É o fato de acreditar que é possível abordar um assunto sem especialista e de lidar com este assunto embora ele esteja fora de suas atribuições e não se tenha adquirido o conhecimento e o know-how necessários.

- Há o prazer de resolver um problema sozinho e há hesitação em pedir ajuda, o que poderia ser algo desqualificador.
- Todos os campos que não dependem das ciências exatas induzem à auto-especialização.

As formas de auto-especialização:

- a. Apelar para o especialista somente na fase de execução e não desde a fase de concepção.
- b. Considerar que uma técnica não é uma técnica, mas um fim em si mesmo.
- c. Não se utilizar a documentação técnica e não se respeitar os procedimentos, porque há a certeza de que a inteligência e a experiência permitem dispensá-los.
- d. A descentralização pode favorecer a auto-especialização.

II) A difícil tradução.

Não basta que um erro seja detectado para ser corrigido. É preciso explicá-lo de forma que ele possa ser compreendido pelos outros tipos de agentes e que a correção do erro se integre na sua lógica.

Ou seja, os erros devem ser objeto de um processo de tradução. Os erros persistem devido à imensa dificuldade de serem traduzidos.

III) A impossibilidade da tradução neutra

Às vezes, é impossível revelar um erro sem citar as pessoas que podem ser consideradas responsáveis por ele.

IV) A ingerência impossível

Um erro poderia ser sanado ou evitado pela intervenção de pessoas a quem oficialmente a organização não atribuiu um papel de correção, mas que, em função de uma posição externa ou de riscos diferentes, veem melhor o erro e podem agir mais facilmente. Paradoxalmente, quanto mais absurda é uma decisão, menos o leigo ousa intervir. Ou para não parecer idiota ou porque não é escutado.

Conclusão:

A auto-especialização, a difícil tradução, a impossibilidade da tradução neutra e a ingerência impossível edificam ao redor do erro uma blindagem com uma impermeabilidade digna de nota.

Logo, é possível uma empresa detectar um erro grave e não dispor de nenhuma via para corrigi-lo.

Ação sugerida: estudar com mais profundidade este assunto e elaborar plano de ação para reduzir a probabilidade das decisões absurdas acontecerem e serem mantidas em uma empresa.

Paulo Ricardo Mubarack

CEO and Senior Consultant

(51) 98182-7112



E-mail: mubarack@terra.com.br

Site: www.mubarack.com.br

CEO da Mubarack Consulting e da PSV Real Estate, é engenheiro eletrônico graduado pela UFRGS e MBA em management pelo Boston College/Laureate - USA. Já prestou consultoria e ministrou treinamento em desenvolvimento gerencial para mais de 160 empresas no Brasil e no exterior. É Angel Investor, membro de Conselhos de Administração e autor do Livro Empresas Nuas.