



**Você sabe decidir?**

Ivo M. Michalick Vasconcelos, MSc, PMP®, PMI-SP®  
18/set/2013

# Introdução

- Segundo (LEAL, 2013) tomamos todos os dias de 2.500 a 10.000 decisões, que vão desde qual marca de café iremos comprar até considerações sobre a pessoa com quem queremos compartilhar a nossa vida.
- A tomada de decisão é uma competência inerente à nossa vida e portanto ao ambiente de projetos.
- Comumente ouvimos falar sobre técnicas de tomada de decisão através de mecanismos matemáticos, todavia a tomada de decisão é algo que vai além dos números.
- Nesta palestra propomos explorar o tema através de uma abordagem sobre o pensamento humano, buscando:
  1. Compreender os mecanismos relacionados com a intuição e razão, sob a ótica de **Kahneman e Klein**.
  2. Apresentar o **método WRAP**, de **Heath & Heath**, que busca um equilíbrio entre razão e emoção e proporciona uma análise mais apurada sobre qual caminho seguir frente a uma decisão importante.
- É importante compreendermos estas relações de maneira a tomarmos boas decisões na vida e nos projetos!

# Habilidades interpessoais na visão do PMI

• O Guia PMBOK® lista em seu apêndice X3 as habilidades interpessoais que considera importantes para gerentes de projetos, a saber:

- Liderança
- Desenvolvimento da equipe
- Motivação
- Comunicação
- Influência
- **Tomada de decisão**
- Conhecimento político e cultural
- Negociação
- Construção da confiança
- Gerenciamento de conflitos
- *Coaching*



# Tomada de decisão na nossa rotina

- A tomada de decisão é uma habilidade importante no contexto do gerenciamento de projetos e faz parte da nossa rotina, mas passa muitas vezes despercebida pela nossa razão a quantidade de vezes que necessitamos decidir sobre uma coisa ou outra.
- Para decisões programadas que envolvem altos investimentos, definição de um portfólio de projetos e determinação de prioridades organizacionais, fazemos uso de técnicas matemáticas que permitem inferir sobre quais os caminhos devemos seguir, como os métodos **AHP**, **ANP** e **Macbeth**.
- Entretanto a tomada de decisão é algo muito mais amplo por envolver o componente humano, não se resumindo apenas a técnicas matemáticas para cálculo de supostas situações futuras.
- Vocês não acham que seria de grande importância para todos nós entendermos um pouco mais sobre um processo tão presente em nossas vidas!?

# Os dois sistemas de Kahneman

- **Situação #1:** Responda rápido: uma raquete e uma bola custam R\$1,10 no total. A raquete custa R\$1,00 a mais do que a bola. Quanto custa a bola?



- Se você respondeu R\$0,10 ficou na companhia da maioria, porém respondeu errado! Faça as contas com calma e verá que a bola custa R\$0,05 e a raquete R\$1,05. Mais da metade dos estudantes das prestigiadas universidades americanas Princeton e Michigan cometeram o mesmo erro numa pesquisa.
- A situação acima é descrita em “**Rápido e Devagar**”, livro de autoria de **Daniel Kahneman** (prêmio Nobel de Economia de 2002), que afirma que as pessoas que responderam a pergunta o fizeram sem nenhum tipo de verificação de sua resposta.

# Os dois sistemas de Kahneman

- Kahneman afirma que as pessoas não estão acostumadas a pensar com calma e em geral se satisfazem em confiar em uma resposta plausível que venha rapidamente à mente. O problema é que muitas vezes esta primeira resposta é... ERRADA!
- **Situação #2:** se uma pessoa recebe R\$4.500,00 líquidos por mês e gasta R\$1.800,00, quanto ela consegue economizar em um ano?
- Se você recorreu a caneta e papel ou a uma calculadora deve ter corretamente respondido R\$32.400,00, certo?
- Segundo Kahneman, no primeiro caso tendemos a responder usando o que ele chama de **Sistema 1**, e no segundo usamos o que ele chama de **Sistema 2**.



# Os dois sistemas de Kahneman

- Kahneman fala destes dois sistemas e de como muitas vezes tomamos decisões erradas em “**Rápido e Devagar**” (KAHNEMAN, 2013). No livro ele divide a nossa mente em dois componentes ou sistemas, a saber:
  - **Sistema 1:** toma decisões rápidas, de maneira intuitiva e sem esforço, baseadas em nossa memória associativa (é o **Rápido** do título do livro). É o que costumamos usar diante da Situação #1.
  - **Sistema 2:** mais lento, é acionado quando nos encontramos em uma situação que exija concentração (é o **Devagar**). É o que costumamos usar diante da Situação #2.
- Não teríamos sobrevivido sem nenhum dos dois!
- Por exemplo, quando dirigimos um carro na ida e volta para casa, num trajeto familiar, usamos o Sistema 1, funcionando quase que num piloto automático.
- Mas se passarmos por uma mudança nesta rotina (como uma mudança de endereço) corremos o risco de errar o destino, “enganados” pelo Sistema 1, caso não fiquemos atentos nos primeiros dias.

# Os dois sistemas de Kahneman

- Portanto, no momento de tomarmos uma decisão importante temos que reconhecer esta importância e buscar ativar de imediato o nosso “Sistema 2”.
- Mas e quando não tivermos tempo para isto? Dependendo do contexto podemos recorrer à boa e velha **intuição**...





# Gary Klein e a importância da intuição

- **Situação #3:** O líder de uma equipe de bombeiros entra numa casa em chamas e manda a equipe iniciar os trabalhos. Ao direcionar a água da mangueira principal na direção do fogo localizado na cozinha, ele nota algo estranho: o fogo não diminui, e até parece aumentar. Ele e sua equipe recuam por alguns segundos, e então o líder decide ordenar a saída imediata da equipe sem que o fogo tenha sido contido. Poucos segundos depois o piso da casa desaba e é engolido pelo fogo que estava concentrado no porão. (Adaptado da descrição de uma situação real feita por Gary Klein em “**Sources of Power – How People Make Decisions**”)



# Gary Klein e a importância da intuição

- Gary Klein afirma em (KLEIN, 1998) que a intuição depende do uso da experiência para o reconhecimento de padrões relevantes que indicam a dinâmica de uma situação.
- O líder dos bombeiros na situação #3 se baseou em sua experiência para detectar uma série de inconsistências naquela situação, como:
  - Apesar de não saber da existência do porão, assim que o fogo não reagiu como esperado ele começou a imaginar (ou seria intuir?) porque o fogo não reagiu conforme esperado (ausência de um padrão esperado).
  - O ambiente na sala estava muito mais quente do que o esperado no caso de um pequeno incêndio na cozinha de uma residência.
  - Estava tudo muito quieto. Incêndios são barulhentos, e para um incêndio com tal quantidade de calor ele esperava muito mais barulho.
- O padrão observado não se encaixava com a percepção inicial.
- Suas expectativas não se confirmaram, e o líder de bombeiros percebeu que não sabia exatamente o que estava ocorrendo e por isto ordenou a evacuação.

# Gary Klein e a importância da intuição

- O mais curioso é que quando Gary Klein entrevistou o líder dos bombeiros este atribuiu sua decisão a uma espécie de “**sexto sentido**”, necessário a todo bom líder deste tipo de profissionais!
- Klein desenvolveu a partir destes e outros estudos um modelo de processo decisório que ele chamou de **modelo de tomada de decisão baseado em reconhecimento inicial** (tradução deste palestrante para a expressão original em inglês, que é *recognition primed decision making model*), doravante chamado de **RPD** (expressão cunhada por Gary Klein).

# O modelo RPD de Gary Klein

- O modelo RPD identifica como possível resposta a um processo decisório a primeira alternativa considerada. A partir desta alternativa o decisor:
  - Verifica se, com base em seu conhecimento e experiência, a alternativa é plausível. Caso não seja ele deve buscar uma segunda alternativa e reiniciar o processo.
  - Caso a alternativa faça sentido, ele avalia seus impactos no processo com base na **imaginação**, considerando qual deverá ser o curso de ação caso a alternativa seja implementada. Quando descobre uma falha ele abandona a alternativa e passa a buscar outra.
- Em outras palavras, no modelo RPD decidimos optando pela **primeira** alternativa viável, ao passo que nos modelos tradicionais decidimos buscando a **melhor** alternativa dentre várias levantadas, e portanto em geral os modelos tradicionais tendem a ser mais demorados.

# O modelo RPD de Gary Klein

- Notem que o modelo RPD se baseia fortemente na **intuição** (na visão de Klein) ou no **Sistema 1** (na visão de Kahneman), e portanto pode muitas vezes induzir ao erro. Por isto recomenda-se o uso do modelo RPD nas seguintes condições:
  - Somos especialistas no domínio de conhecimento em cima do qual a decisão precisa ser tomada. E por especialista aqui estamos falando em alguém que possua vários anos de experiência na área e neste período tenha vivenciado uma grande diversidade de situações semelhantes e aprendido com elas.
  - A decisão precisa ser tomada quase que de imediato, do contrário o custo de não escolher e agir pode ser muito alto.
- Acreditamos que o modelo RPD pode ser de grande utilidade em **projetos de alta periculosidade e com grande criticidade em termos de tempo**, como por exemplo **paradas industriais**.
- Neste caso é de extrema importância para a organização que o gerente do projeto e/ou técnicos responsáveis pela tomada de decisões atendam ao primeiro critério (de *expertise*).

# Especialistas x Iniciantes

- Pesquisas de Gary Klein demonstram uma distinção crítica entre especialistas e iniciantes quando colocados diante de situações recorrentes:
  - **Especialistas** decidem rapidamente porque conseguem associar a situação atual com alguma situação passada por eles vivenciada;
  - **Iniciantes**, não contando com este recurso, precisam analisar diferentes alternativas em busca de alguma que resolva a questão, e por não possuírem experiência real muitas vezes precisam recorrer a um processo de tentativa e erro.
- Quanto **maior** a **pressão** da situação **menos importante** passa a ser **a melhor alternativa** (que mesmo com base em métodos de decisão tradicionais possui um componente subjetivo), e **mais importante** passa a ser **uma alternativa que resolva a situação**, qualquer que seja esta.

# Especialistas x Iniciantes

- Mas e se em um projeto com vários pontos de decisão de alta criticidade não pudermos contar com *experts* nos momentos de decisão?
- Klein tem uma possível resposta para isto, que é desenvolver um **programa de treinamento baseado em situações reais**, de forma a “acelerar” o processo de aprendizagem, algo que vários cursos de MBA adotam através do uso de jogos empresariais.
- Isto não é tão inovador assim, afinal há vários anos astronautas são treinados em simuladores antes de partirem para missões espaciais de verdade.
- Devemos ainda sempre buscar analisar posteriormente a qualidade das nossas decisões, realimentando o processo de forma a melhorar cada vez mais a qualidade de nossas decisões. >>> **Lições Aprendidas!**
- Na esfera pessoal devemos, sempre que tivermos a oportunidade, buscar aprender com a experiência dos especialistas, seja de forma direta e presencial, seja de forma indireta através de relatos de **lições aprendidas**.



# Kahneman x Klein

Depois de examinarmos as propostas de Kahneman e Klein pela primeira vez, podemos nos sentir diante de um dilema real: devemos decidir com base na nossa **intuição** (modelo RPD de Klein) ou com base na **razão** (acionando o Sistema 2 e usando uma técnica como a WRAP, que será vista na seção seguinte?).



Depende!

Klein e Kahneman se associaram em um pesquisa conjunta que resultou no excelente artigo “***Conditions for Intuitive Expertise - A Failure to Disagree***” (KAHNEMAN, 2009).



# Kahneman x Klein

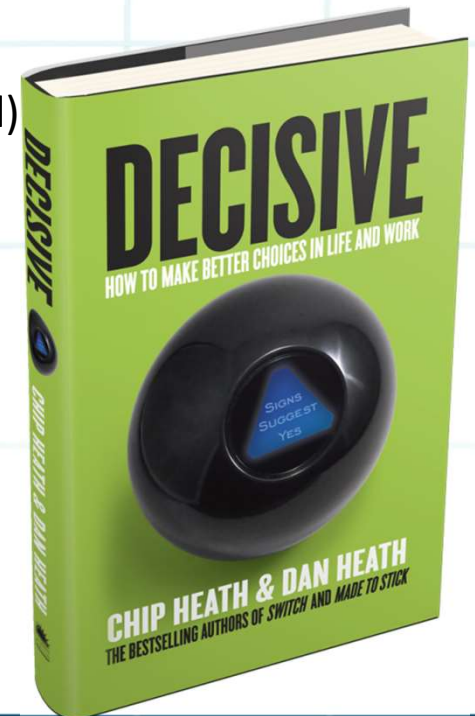
- Apresentamos a seguir algumas conclusões deste trabalho que podem nos ajudar a decidir qual deve ser o papel da nossa intuição em uma decisão específica:
  - Juízes experientes em geral desconhecem os indícios que direcionam suas decisões, e indivíduos cuja intuição não se embasa em excelência técnica possuem dificuldade ainda maior em identificar a fonte de suas decisões.
  - Os verdadeiros especialistas sabem reconhecer quando não sabem.
  - Porém, iniciantes (mesmo que se considerem especialistas ) certamente não sabem quando não sabem. Portanto confiança subjetiva é um indicador não-confiável da validade de decisões e julgamentos intuitivos.
  - A determinação da validade de uma decisão intuitiva exige um exame do ambiente em que ela é tomada e da possibilidade que esse dá ao decisor para aprender sobre as “regularidades” do ambiente, na linha de “se observo isto **então** devo fazer aquilo”.

# Kahneman x Klein

- Apresentamos a seguir algumas conclusões deste trabalho que podem nos ajudar a decidir qual deve ser o papel da nossa intuição em uma decisão específica (cont.):
  - Os autores descrevem ambientes como de “**alta validade**” como aqueles em que existem relações do tipo descrito no item anterior. Medicina e combate a incêndio são ambientes de alta validade. Em contraste, os resultados de uma decisão costumam ser imprevisíveis em ambientes de “baixa validade”, como economia e política.
  - Um ambiente de “alta validade” é uma condição necessária para o uso de intuição baseada em excelência na tomada de decisões. Outra condição necessária é a existência de oportunidades adequadas de aprendizagem sobre o ambiente (prática prolongada e *feedback* constante e inequívoco).
  - E por último, cuidado para o excesso de confiança: sermos especialista numa área não nos habilita a tomarmos decisões intuitivas em outras áreas que não dominamos, ou cujo ambiente seja de “baixa validade”. Cuidado com o excesso de confiança, que em geral leva a algo que alguns autores chamam de **auto-engano**!

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

- Ao invés de apresentarmos uma técnica de tomada de decisão dita tradicional, optamos por apresentar aqui a **técnica WRAP**, descrita por Chip e Dan Heath (irmãos que sempre escrevem e publicam a quatro mãos) no excelente livro "***Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work***" – (HEATH, 2013), por considerarmos uma técnica com boa aplicação a situações de projeto.
- **WRAP** é um acrônimo que significa (tradução livre):
  - *Widen your options* (Amplie suas opções)
  - *Reality-test your assumptions* (Avalie suas premissas)
  - *Attain distance before deciding* (Avalie suas decisões de forma imparcial)
  - *Prepare to be wrong* (Prepare-se para estar errado)
- Apresentamos a seguir uma descrição desta técnica.



# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Amplie suas opções

- É comum acreditarmos ao tomarmos uma decisão que temos apenas uma escolha entre duas possíveis.
- Num processo de decisão que envolve tentar recuperar um cronograma que está atrasado a primeira opção que pode nos vir à cabeça é aplicar técnicas de paralelismo e compressão. Não desvalorizando a importância dessas técnicas, mas será que elas são as únicas disponíveis? Será que não podemos cogitar em terceirizar parte do serviço, reestruturar processos, criar um programa de incentivo de melhoria da produção ou mesmo contratar uma empresa chinesa ou indiana que permita que o trabalho possa ser realizado no horário em que estaríamos dormindo?
- Evidentemente o fator urgência terá um impacto significativo sobre o que fazer para recuperarmos o cronograma. Todavia, a proposta de tomar uma decisão acertada não deve ser aplicada apenas a uma necessidade emergencial, mas sim buscando gerar um resultado que possa ser mais duradouro.

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Amplie suas opções

- Muitas vezes temos dificuldades de enxergar outras opções além daquelas convencionais, pois estamos constantemente sendo ofuscados pelo óbvio.
- Os irmãos Heath sugerem consultarmos alguém de nosso relacionamento que tenha tomado decisão semelhante à que queremos tomar.
- Ao nos basearmos na experiência de outra pessoa, podemos, de alguma forma, nos antecipar em relação ao futuro.
- Ouvir as experiências de alguém pode nos ajudar a abrir o leque de opções e considerar situações que não tínhamos imaginado anteriormente.
- Os autores sugerem trocarmos a duplicidade do “ou” (ou isso ou aquilo) e considerarmos o acréscimo do “e” (e isso e aquilo e aquilo outro...).

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Avalie suas premissas

- Decisões podem ser baseadas também em prognósticos de situações futuras que acreditamos que acontecerão.
- Porém, caso não ocorram, isso fatalmente nos levará à crença de que nossa decisão não foi a melhor.
- Considerar as principais premissas envolve estabelecer suposições que podem acontecer ou não.
- Caso a premissa se mostre como falsa, isso pode ter um impacto na nossa motivação, prejudicando todo o planejamento que foi traçado anteriormente ou mesmo o nosso investimento de tempo e dinheiro.

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Avalie suas premissas

- No nosso exemplo sobre o cronograma atrasado, supondo que escolhemos contratar uma empresa chinesa para executar parte do serviço de produção, uma premissa que podemos inferir é:
  - A produção irá dobrar considerando o trabalho em dois turnos.
- Devemos tomar cuidado com suposições como essa, pois podemos estar cometendo um grande equívoco.
- Neste contexto temos uma série de variáveis a considerar e não devemos nos basear apenas na nossa opinião ou na opinião de pessoas que podem estar “emocionalmente envolvidas” com a situação.
- Devemos testar nossas premissas para aumentar nossa confiança na sua viabilidade.

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Avalie suas decisões de forma imparcial

- Muitas vezes num processo de decisão podemos estar emocionalmente envolvidos, o que pode prejudicar a nossa análise quanto à melhor decisão a ser tomada.
- Isso é claramente identificado quando queremos comprar algum produto, seja um carro, uma casa ou qualquer outro bem cobiçado e que represente um desejo de consumo.
- Um vendedor bem treinado, além de enaltecer as características do produto que você está comprando, pode também fazer diversos apelos emocionais, tais como: imagine você dirigindo esse carro, seus amigos vão adorar, sua esposa vai amar, esse carro casa bem com sua personalidade, entre diversos outros apelos.



# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Avalie suas decisões de forma imparcial

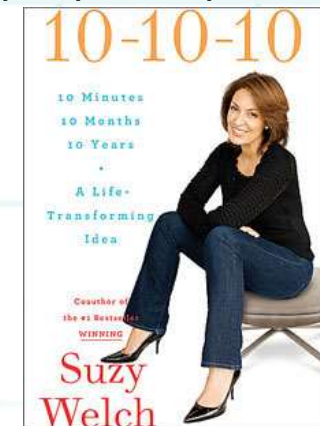
- Para que possamos tomar uma decisão em seguir ou não adiante na compra desse carro, é importante, no caso, nos retirarmos intimamente por alguns instantes e começarmos a pensar de forma mais racional, como se fôssemos uma pessoa que não tivesse nada a ver com a situação.
- Durante esses momentos de introspecção, certamente podem surgir questões do tipo:
  - Lembre-se que esse investimento irá comprometer 20% do seu orçamento durante 36 meses.
  - Você está disposto a sacrificar outras coisas da sua vida?
  - Você já avaliou o preço do seguro deste carro?
  - Você já calculou quanto você irá gastar por mês?
  - Qual a taxa de desvalorização?
  - Será que um modelo mais simples não te atenderia melhor?

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Avalie suas decisões de forma imparcial

- Ao avaliarmos a situação de forma imparcial podemos algumas vezes descobrir que o melhor seria investir num carro mais simples ou mesmo num modelo usado, ou pelo menos ponderar melhor nossa escolha de maneira que ela não gere arrependimento no futuro.
- Para essas situações em que a emoção pode prejudicar a nossa tomada de decisão, os irmãos Heath sugerem avaliarmos a questão usando a técnica 10/10/10, proposta por **Suzy Welch**, que nos convida a avaliar:

- Qual o impacto dessa decisão na minha vida nos próximos 10 minutos?
- E nos próximos 10 meses?
- E, indo mais além, qual o impacto na minha vida nos próximos 10 anos?



- Avaliar o impacto da decisão no tempo certamente nos ajudará a fazer melhores escolhas!

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Prepare-se para estar errado

- Quando decidimos sobre alguma coisa evidentemente esperamos que a decisão seja a melhor e que traga os melhores resultados.
- Mas e se a decisão que tomamos não foi a melhor? Por mais racionais que tenhamos sido ou por mais técnicas que tenhamos utilizado na tomada de decisão, nada nos garante 100% de certeza que é ou sempre será a melhor decisão.
- Preparar-se para estar errado significa fazer, antecipadamente, suposições do tipo “e se...” e estabelecer um plano de contingência caso as coisas não ocorram conforme o planejado.
- Nós podemos, por exemplo, decidir sair do nosso emprego atual e acreditamos que num prazo máximo de seis meses estaremos novamente empregados. Mas e se não estivermos? E se o mercado der uma desacelerada justamente neste período?
- Considerar a possibilidade de estarmos errado requer algum nível de planejamento em relação ao impacto da decisão caso tenhamos nos precipitado.

# Técnica WRAP, de Heath & Heath

## Prepare-se para estar errado

- Para nós que escolhemos contratar a empresa chinesa a fim de “dobrar” a nossa produção, preparar-se para estar errado seria ter uma equipe ou assessoria jurídica com conhecimento de contratos internacionais que possam estabelecer **cláusulas de proteção à contratante** que não gerem margem para dupla interpretação (cada uma interpretada conforme lhe convém), além de buscar ter na manga também uma segunda ou terceira opção caso a primeira falhe.
- Precisamos nos lembrar que nunca teremos cem por cento de certeza de que a nossa decisão é a mais acertada, mesmo que tenhamos utilizado as melhores técnicas de tomada de decisão disponíveis no mercado.
- Sempre vamos lidar com ambientes de incerteza, em maior ou menor grau.
- Daí a importância de estarmos preparados para o erro, estabelecendo **planos adequados de contingência** que permitam que possamos sofrer menos com mudanças necessárias em nossos projetos e em nossas vidas.

# “Fadiga de decisão” - Os ternos de Obama e as camisas de Steve Jobs

- **Situação #4:** Barack Obama só usa ternos escuros e camisas sociais brancas. Seria falta de criatividade ou mesmo preguiça? Longe disto, vejamos o que ele disse a respeito - tradução livre feita pelo palestrante a partir de (LEWIS, 2012):

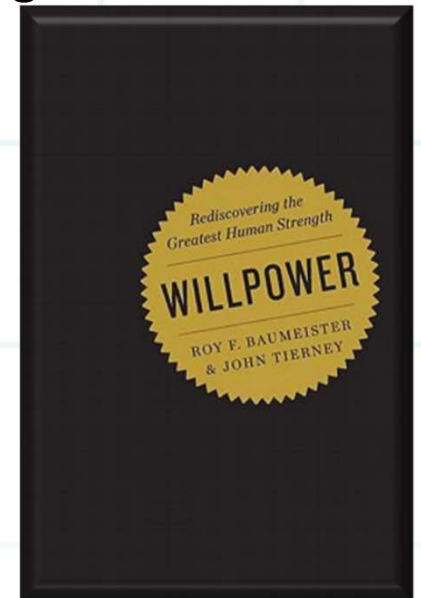
*"Vocês devem ter notado que só uso ternos escuros. Estou tentando simplificar as decisões. Não quero precisar decidir sobre o que vestir ou comer porque eu tenho decisões demais para tomar. Você precisa focar sua energia para tomada de decisão. Você precisa se 'rotinizar', não pode passar o dia sendo distraído por questões triviais."*

- Obama não está sozinho. Steve Jobs só usava camisas de uma coleção de camisas pretas, de gola alta e manga comprida, todas iguais, criadas pelo estilista Issey Miyake, criador dos uniformes da Sony.



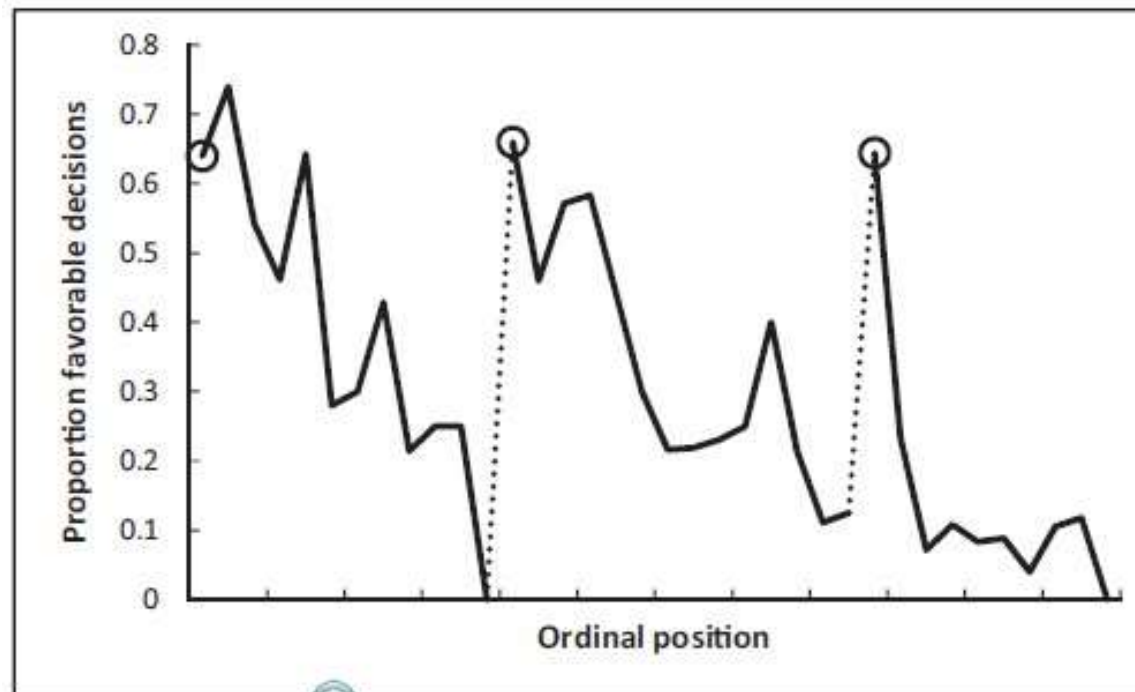
# “Fadiga de decisão” - Os ternos de Obama e as camisas de Steve Jobs

- Obama e Jobs acertaram! Roy Baumeister e John Tierney falam disto e outros assuntos associados em "***Willpower - Rediscovering the Greatest Human Strength***" (BAUMEISTER, 2012).
- Nossa capacidade de tomar decisões é uma atividade cognitiva e portanto sujeita a fadiga mental, ou melhor, neste caso específico, “fadiga de decisão”.
- Este fenômeno explica porque aceitamos comprar rodas de liga leve para o carro novo depois de passarmos a tarde inteira negociando na concessionária, ou porque decidimos de repente pedir um aumento ao chefe depois de um dia cansativo de trabalho, sem pensar em quais argumentos iremos apresentar a ele.
- Quanto mais decisões tomarmos ao longo do dia menos capacidade teremos para tomar decisões de forma adequada, independentemente do modelo ou técnica de tomada de decisão utilizados.



# “Fadiga de decisão” - Os ternos de Obama e as camisas de Steve Jobs

- Os autores de (DANZIGER, 2011) afirmam que juízes experientes em Israel concederam liberdade condicional a 65% dos prisioneiros cuja audiência foi a primeira do dia.
- Ao final de uma manhã de trabalho a chance de um preso ser libertado caía para perto de zero.
- E depois que o mesmo juiz retornava do almoço as chances do primeiro prisioneiro voltavam ao patamar de 65%, caindo para perto de zero no final da tarde (vejam gráfico abaixo, extraído da referência citada acima).





# “Fadiga de decisão” - Os ternos de Obama e as camisas de Steve Jobs

- A razão oferecida pelos autores é a **fadiga de decisão**. À medida que vamos ficando cansados de decidir acabamos optando por atalhos, e o mais fácil de todos é deixar a situação exatamente como está – no caso em questão manter o prisioneiro na cadeia.
- Quanto mais escolhas fazemos ao longo do dia, mais difícil cada uma delas se mostra, e eventualmente, tomado pela fadiga, nosso cérebro passa a buscar atalhos, em geral de duas formas:
  - Passando a agir impulsivamente ao invés de gastar energia avaliando as consequências da decisão.
  - Optando por não fazer nada, deixando as coisas como estão.
- Imaginemos o quanto isto pode ser prejudicial em um ambiente de projetos, que preza acima de tudo o planejamento e a objetividade!



# Conclusões

- Vimos nesta palestra algumas técnicas e modelos que podem nos ajudar em nossos processos decisórios.
- Vimos também que tomamos, ao longo do dia, milhares de decisões, a grande maioria delas tratada pelo chamado “Sistema 1”.
- O que podemos fazer para tornar este processo mais eficaz? Seguem algumas sugestões baseadas em nossos estudos:
  - Procure delegar decisões complexas sempre que possível.
  - Faça como Obama e Steve Jobs e procure deixar decisões rotineiras em “Piloto automático”.
  - Faça uso da técnica adequada na hora de tomar decisões importantes. Lembre-se dos riscos do **modelo RPD**, e procure priorizar a **técnica WRAP**.
  - Decidiu? Agora procure garantir a execução, nada é pior do que uma decisão comunicada e não implementada.

# Conclusões

- E por último:
  - Cuide de você, ficando atento à **“fadiga de decisão”**.
  - Quando estiver cansado e precisar tomar uma decisão importante use o recurso da **pausa**, vá descansar e se recompor, pois na grande maioria das situações quando você voltar o problema estará EXATAMENTE no mesmo lugar.
  - E por último, lembre-se que:

***“Apesar de você, Amanhã há de ser outro dia.”***  
(da letra da canção “Apesar de você”, de Chico Buarque)

# Contatos

Ivo Michalick, MSc, PMP®, PMI-SP®M2 Coaching & Consulting

[www.m2cc.com.br](http://www.m2cc.com.br)

Coaching e Consultoria em Gestão Empresarial

[ivomichalick@m2cc.com.br](mailto:ivomichalick@m2cc.com.br) // [ivo.michalick@gmail.com](mailto:ivo.michalick@gmail.com)

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/ivomichalick>

Blog: <http://ivomichalick.blogspot.com/>

Twitter: @ivomichalick

Skype: ivomichalick

Nova Lima - BRASIL

# Referências

- BAUMEISTER, Roy F.; TIERNEY, John. **Willpower - Rediscovering the Greatest Human Strength**. Penguin Books, 2012.
- DANZIGER, Shai; LEVAV, Jonathan; AVNAIM-PESSO, Liora. **Extraneous factors in judicial decisions**. In: PNAS Early Edition. Disponível em: [www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1018033108](http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1018033108) [05 set 2013].
- HEATH, Chip; HEATH, Dan. **Decisive – How to Make Better Choices in Life and Work**. Crown Business, 2013.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar – Duas Formas de Pensar**. Trad. LEITE, Cássio de Arantes. Objetiva, 2013.
- KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary. **Conditions for Intuitive Expertise - A Failure to Disagree**. In: American Psychologist, Vol 64(6), Sep 2009, 515-526.
- KLEIN, Gary. **Sources of Power – How People Make Decisions**. MIT Press, 1998.
- LEAL, Gláucia. **Existe escolha certa?** In: Revista Mente e Cérebro, edição especial número 35, p. 7-9, Ediouro Duetto Editorial, 2013.
- LEWIS, Michael. **Obama's Way**. In: Vanity Fair Magazine, October 2012. Disponível em: <http://www.vanityfair.com/politics/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama> [05 set 2013].
- PMI, Project Management Institute. **A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE)**. Fifth Edition, PMI, 2013.