



## RISK DOCTOR BRIEFING

### TODAS AS DECISÕES SÃO ARRISCADAS

© Maio 2019, Dr David Hillson CFIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com



A ideia de “tomada de decisão baseada em risco” está se tornando cada vez mais popular, e os tomadores de decisão de todos os níveis desejam garantir que suas decisões levem o risco adequadamente em consideração. Mas talvez o termo “tomada de decisão baseada em risco” esteja errado. Certamente todas as decisões são baseadas em riscos, por definição?

Sempre que encontramos uma situação em que precisamos tomar uma decisão, duas características vitais estão sempre presentes. Toda decisão envolve **incerteza**, e o resultado de toda decisão é **importante**.

#### Todas as decisões envolvem incerteza

Se não houver incerteza na situação, não precisamos tomar uma decisão. Se houver apenas uma opção, não será necessário escolher. Por exemplo, não podemos “decidir” se cumprimos os requisitos regulatórios ou se pagamos nossos impostos estatutários. Se um cliente insistir em que o projeto não será aceito, a menos que apresentemos um aspecto chave da especificação, não “decidiremos” se deve fazê-lo. Onde quer que tenhamos um requisito, uma restrição ou uma obrigação fixa, nenhuma decisão será necessária. Nós apenas temos que fazer o que deve ser feito.

Mesmo quando temos opções alternativas em uma situação de decisão, se uma opção é muito melhor que todas as outras, a “decisão” toma a si mesma. No que diz respeito ao tomador de decisão, é um “acéfalo”, que não requer análise ou pensamento.

A *incerteza é inerente a todas as decisões verdadeiras*, exigindo que escolhamos entre diferentes opções onde não existe um melhor caminho claro, onde os resultados de algumas opções não sejam totalmente conhecidos ou onde tenhamos informações incompletas para apoiar nossa decisão. Devemos tomar a melhor decisão possível na situação que nos enfrenta.

#### Todos os resultados da decisão são importantes

Às vezes, somos convidados a tomar decisões onde o resultado realmente não é importante. Se não importa qual opção você escolher, não será realmente uma decisão a ser tomada. Por exemplo, se tivermos dois subempreiteiros igualmente competentes que ofereçam o mesmo serviço pelo mesmo preço, poderemos escolher um deles. Os designers do projeto fornecem duas soluções técnicas alternativas com o mesmo nível de exposição ao risco, que podem fornecer a funcionalidade necessária com um cronograma e orçamento semelhantes, e ambos estão dentro da capacidade de nossa equipe. Basta escolher um, não importa!

As *decisões verdadeiras são necessárias apenas quando o resultado importa*. Se a sobrevivência de nossa empresa depende de fazermos um investimento específico ou não, ou de quem escolhemos como nosso parceiro de joint venture, é melhor tomarmos a decisão certa. Se a escolha da estratégia de teste determinar se somos capazes de entregar um produto sem falhas com confiança, precisamos acertar.

#### Todas as decisões são arriscadas

*Todas as decisões envolvem incerteza e os resultados de todas as decisões são importantes*. Quando lembramos que o risco é definido como “*incerteza que importa*”, torna-se óbvio que todas as decisões são arriscadas. Isso significa que **toda decisão verdadeira deve ser baseada em riscos**. O processo de tomada de decisão precisa:

- Definir claramente nossos objetivos de decisão. Por que precisamos tomar essa decisão? Como vamos medir o sucesso?
- Considere o risco de cada alternativa de decisão, avaliando o nível de incerteza e a natureza dos possíveis resultados.
- Escolha a opção que minimiza nossa exposição a riscos e maximiza nossas chances de alcançar os objetivos de decisão exigidos.
- Implemente nossa decisão, transformando-a em ações firmes com os proprietários acordados e comunique-se com os afetados.
- Monitorar o resultado da nossa decisão em relação aos nossos objetivos, para garantir que as coisas estejam funcionando como esperávamos. Caso contrário, talvez seja necessário tomar uma ação corretiva e tomar outra decisão.

Se todas as decisões verdadeiras são arriscadas, todas as decisões devem ser baseadas em riscos. Talvez devêssemos parar de usar o termo “tomada de decisão baseada em risco”?

Traduzido voluntariamente desde 2007 por Marconi Fábio Vieira, PMP – [mv.joao3.16@gmail.com](mailto:mv.joao3.16@gmail.com)