

Como Decidir

Ferramentas Simples para
Melhores Escolhas

Annie Duke

Palestrante corporativa e especialista em
ciência cognitivo-comportamental da decisão



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

SOBRE A AUTORA	XI
AGRADECIMENTOS	XIII
SUA MELHOR DECISÃO E SUA PIOR	XVII
INTRODUÇÃO	XIX

1 Resultado: Os Resultados no Retrovisor Podem Parecer Maiores do que São	I
1. Pulando de um Emprego para Outro	I
2. A Sombra do Resultado	4
3. Caixa da Sorte	9
4. Quando Coisas Ruins Acontecem com Boas Decisões (e Vice-versa!): separando qualidade de resultado e qualidade de decisão	13
5. O Outro Impacto Resultante na Aprendizagem: não espere por erros de decisão para encontrar oportunidades de aprendizagem	16
6. Revendo sua Melhor e sua Pior Decisões	19
7. Resumo	21
Checklist	22
Há Muito Tempo, em uma Série de Filmes Muito, Muito Distante	23

2	Como Diz o Velho Ditado, Retrospectiva Não É 20/20	25
	1. Reduzindo o Pulo de Emprego 25	
	2. Eu traço: identificando seu próprio viés retrospectivo 30	
	3. O Que Você Sabia? E Quando Você Soube? 34	
	4. Você Pode Encontrar o Viés Retrospectivo em Qualquer Lugar 39	
	5. Resumo 42	
	Checklist 43	
	Você Não Sabe Que Há um Erro na Eleição até o Fim Dela 44	
3	O Multiverso da Decisão	47
	1. Uma Ideia Cabeluda 47	
	2. O Paradoxo da Experiência 49	
	3. Floresta de Decisão: o massacre da motosserra cognitiva 50	
	4. Desligando a Motosserra Cognitiva: remontando a árvore 53	
	5. Contrafactuais 60	
	6. Resumo 66	
	Checklist 67	
	<i>O Homem do Castelo Alto</i> 67	
4	Os Três Ps: Preferências, Pagamentos e Probabilidades	69
	1. Os Seis Passos para uma Melhor Tomada de Decisões: tornando sua visão de futuro mais clara (e cristalina) 69	
	2. Dica Pro: não provoque o maior animal da América do Norte 71	
	3. Pagamentos: Passo 2 — Identifique sua preferência usando a recompensa para cada resultado — em que nível você gosta ou não de cada resultado, dados os seus valores? 73	
	4. Probabilidade é Importante: Passo 3 — Estimando a probabilidade de cada resultado se desdobrar 80	
	5. A Mentalidade do Arqueiro: todas as suposições são suposições educadas 81	
	6. Um Pensamento Suave para um Pensamento Probabilístico: usando palavras que expressam probabilidade 87	
	7. Se Você Não Perguntar, Não Terá uma Resposta 94	
	8. Resumo 97	
	Checklist 99	
	Suposição de Bovinos 100	

5	Mirando no Futuro: o Poder da Precisão	101
	1. Perdido na Tradução: agora, as más notícias sobre o uso de termos que expressam probabilidades	101
	2. Precisão Importa: definir mais claramente o alvo, fazendo suposições fundamentadas	108
	3. Em Casa no Intervalo	111
	4. Resumo	120
	Checklist	121
	Taxado por Imprecisão	122
6	Mudando as Decisões de Fora para Dentro	123
	1. Relacionamento Chernobyl	123
	2. Visão Interna x Visão Externa	126
	3. Como Ser o Convidado Menos Popular em um Casamento	131
	4. Um Casamento Verdadeiramente Feliz: a união das visões interna e externa	134
	5. Resumo	145
	Checklist	147
	Uma Disposição Mais Ensolarada?	148
7	Libertando-se da Paralisia da Análise: Como Usar Seu Tempo de Tomada de Decisões com mais Sabedoria	149
	1. O Teste da Felicidade: quando o tipo de coisas que você está decidindo tem baixo impacto	153
	2. Freeroll: decidindo rapidamente quando a desvantagem é quase nula	157
	3. Lobo em Pele de Cordeiro: apostas altas, decisões fechadas, decisões rápidas	162
	4. Quem Desiste Frequentemente Ganha e Quem Ganha Frequentemente Desiste: entendendo o poder da “desistência”	168
	5. Esta É a Palavra Final?: sabendo quando seu processo decisório está “finalizado”	176
	6. Resumo	178
	Checklist	180
	○ Exterminador Estava em Freeroll	181

8 O Poder do Pensamento Negativo **183**

1. Pense Positivo, mas Planeje Negativo:
identificando nossas dificuldades em executar nossas metas 185
 2. Pre-mortem e Backcasting: se você merece uma autópsia ou uma parada, deve saber o porquê com antecedência 190
 3. Compromisso Sério com Suas Boas Intenções:
fazendo um giro de 180° na “estrada para o inferno” 200
 4. O Jogo do Dr. Evil: superando o gênio do mal, certificando-se de não falhar (P.S.: O gênio do mal é você) 203
 5. A Festa Surpresa Que Ninguém Quer:
quando a sua reação a um resultado ruim torna as coisas piores 207
 6. Desviando dos Tiros e Flechas da Ultrajante Fortuna:
“Se você não pode superá-los... mitigue-os” 211
 7. Resumo 213
- Checklist 215
- Darth Vader, Líder da Equipe: encarnação do Lado Sombrio da Força ou herói desconhecido do pensamento negativo? 216
- Dr. Evil na Quarta Descida 217

9 Higiene da Decisão: Se Você Quer Saber o Que Alguém Pensa, Pare de Infectá-lo com o Que Você Pensa **219**

1. “Duas Estradas Divergiram”: a beleza de descobrir onde as crenças de outras pessoas diferem das suas 224
 2. Como Obter Feedback Não Infectado:
colocando a sua opinião em quarentena para impedir o contágio 227
 3. Como Colocar as Opiniões em Quarentena em um Ambiente de Grupo 231
 4. Doutrina do Giro: faça um checklist dos detalhes relevantes e seja responsável por fornecê-los 237
 5. Pensamentos Finais 242
 6. Resumo 243
- Checklist 245

NOTAS DE CAPÍTULO	247
REFERÊNCIAS E LEITURAS SUGERIDAS	255
REFERÊNCIAS SELECIONADAS	257



Resultado

OS RESULTADOS NO RETROVISOR PODEM PARECER MAIORES DO QUE SÃO

TODOS OS EXERCÍCIOS NESTE livro foram feitos para ajudá-lo a obter uma visão sobre a maneira como você processa as informações. Para tirar o proveito máximo deles, é importante que você siga seu primeiro instinto ao responder em vez de tentar descobrir a resposta “certa”. Não existem respostas certas ou erradas — apenas uma perspectiva sobre como você pensa.

[1] **Pulando de um Emprego para Outro**



1 Imagine-se saindo do seu emprego para outra função em uma nova empresa.

O emprego é maravilhoso! Você adora seus colegas, sente-se realizado em sua função e, em um ano, recebe uma promoção.

Foi uma boa decisão sair do seu emprego e assumir a nova função? (Marque somente um.)

SIM

NÃO

2 Imagine-se saindo do seu emprego para outra função em uma nova empresa.

O emprego é um desastre. Você está infeliz e, em um ano, foi demitido.

Foi uma boa decisão sair do seu emprego e assumir a nova função? (Marque somente um.) SIM NÃO



APOSTO QUE SEU INSTINTO lhe disse que, no primeiro caso, sair do emprego foi uma boa decisão e, no segundo, foi uma má decisão. Não fica a sensação de que, se tudo deu certo, deve ter sido uma ótima decisão deixar o antigo emprego? Ou, se não, foi algo ruim?

O fato é que em nenhum dos casos dei a você qualquer informação significativa sobre o processo usado para chegar à decisão. Só dei duas informações: (1) uma descrição básica — e idêntica — do que entrou na decisão e (2) o resultado da decisão.

Mesmo que você não tenha nenhum detalhe sobre o processo decisório, quando digo como as coisas ficaram, é como se você *realmente soubesse* algo sobre se a decisão foi boa ou ruim.

E essa sensação de que o *resultado* da decisão diz a você algo significativo sobre a *qualidade* do processo decisório é tão poderosa que, mesmo quando a descrição da decisão é *idêntica* (você sai do emprego e vai para uma nova função), a sua visão dessa decisão muda conforme a qualidade do resultado.

Você pode identificar esse fenômeno em todos os aspectos da vida.

Você compra ações. O preço delas quadruplica. Parece ter sido uma ótima decisão. Você compra ações. Elas vão a zero. Parece ter sido uma decisão horrível.

Você passa seis meses tentando conquistar novos clientes/compradores. Eles se tornam sua maior conta. Parece ter sido um ganho de tempo e uma ótima decisão. Você passa seis meses tentando conquistar um novo cliente e nunca fecha negócio. A sensação é a de desperdiçar seu tempo e, conseqüentemente, ter tomado uma decisão horrível.

Você compra uma casa. Cinco anos depois, ao vendê-la, consegue 50% a mais do que pagou. Ótima decisão! Você compra uma casa. Cinco anos depois, ao vendê-la, seu valor está bem abaixo do mercado. Péssima decisão!

Você começa a fazer CrossFit e, após os primeiros dois meses, perdeu peso e ganhou massa muscular. Ótima decisão! Mas, se você deslocar seu ombro com apenas dois dias de prática, foi uma péssima escolha.

Em todos os campos, o rabo do resultado está abanando o cão da decisão. Há um nome para isso: **resultado**.

Quando as pessoas *resultam*, elas buscam saber se o resultado é bom ou ruim para definir se a decisão foi boa ou ruim. (Psicólogos chamam isso de “viés de resultado”, mas prefiro o termo mais intuitivo “resultado.”) Pegamos esse atalho de resultado porque não podemos “ver” claramente se a decisão foi boa ou ruim, principalmente após o fato ocorrer, mas podemos claramente ver se o resultado foi bom ou ruim.

Resultar é uma maneira de simplificar as avaliações complexas de qualidade de decisão. O problema? *Simples nem sempre é melhor*.

Qualidade de decisão e qualidade de resultado são, é claro, correlatas. Mas não perfeitamente, ao menos não na maioria das decisões que tomamos e, certamente, não quando temos somente uma chance de decidir. A relação entre as duas pode levar muito tempo para se concretizar.

Em uma única instância (saí do meu emprego e tudo acabou muito mal), é difícil de dizer se um resultado ruim (ou um bom) ocorreu *por causa* da qualidade da decisão. Às vezes, tomamos boas decisões e elas acabam bem; às vezes, tomamos boas decisões e elas acabam mal.

Você pode avançar um sinal vermelho e passar pelo cruzamento ileso, ou passar no verde e sofrer um acidente. Isso significa que trabalhar para trás, a partir da qualidade de um único resultado, a fim de descobrir se uma decisão foi boa ou ruim, levará a algumas conclusões ruins.

Resultar pode fazer você pensar que avançar o sinal vermelho é uma boa ideia.

Uma parte necessária de se tornar um melhor tomador de decisões é aprender com a experiência. É nela que estão as lições para melhorar futuras decisões. O resultado o leva a aprender as lições erradas.

RESULTADO

Um atalho mental no qual usamos a qualidade de um resultado para descobrir a qualidade de uma decisão.

[2]

A Sombra do Resultado

Para ser honesta, no primeiro exercício, não dei informações suficientes para descobrir se a decisão foi boa ou ruim por seus méritos. Talvez sua mente apenas preencha as lacunas quando não há muito o que fazer, como o que acontece com algumas ilusões visuais. Isso não quer dizer que o resultado o leve a boas conclusões nessas circunstâncias. Todos nós aprenderíamos melhor se não preenchêssemos automaticamente os espaços em branco porque conhecemos o resultado. Mas talvez o resultado esteja limitado a situações em que você não tem muitas informações sobre a decisão.

Nossa tendência para o resultado desaparece quando não estamos operando em um vazão de informações?

Vamos a outro exemplo, em que preenchemos alguns desses espaços em branco, para descobrir.

- 1** **Você compra um carro elétrico e o está adorando. É um veículo fantástico, feito por um gênio da tecnologia amplamente aclamado como um visionário. Com base na sua experiência com o carro, você compra ações da empresa.**

Após dois anos, as ações da empresa dispararam e seu investimento aumenta 20 vezes em valor.

Classifique como você se sentiu com relação à qualidade da decisão de investir, em uma escala de 0 a 5, na qual 0 é uma péssima decisão e 5, uma ótima:

Péssima Decisão 0 1 2 3 4 5 *Ótima Decisão*

Escreva abaixo as razões para a sua nota:

- 2** Você compra um carro elétrico e o está adorando. É um veículo fantástico, feito por um gênio da tecnologia amplamente aclamado como um visionário. Com base na sua experiência com o carro, você compra ações da empresa.

Após dois anos, a empresa faliu e você perdeu seu investimento.

Classifique como você se sentiu com relação à qualidade da decisão de investir, em uma escala de 0 a 5, na qual 0 é uma péssima decisão e 5, uma ótima:

Péssima Decisão 0 1 2 3 4 5 *Ótima Decisão*

Escreva abaixo as razões para a sua nota:

Amostra



SE VOCÊ É COMO A MAIORIA DAS PESSOAS, interpretou os detalhes sobre por que comprou ações sob uma perspectiva diferente, dependendo se o resultado foi bom ou ruim.

Para o bom resultado, provavelmente você interpretou os detalhes da decisão de investir de uma forma mais positiva: você teve uma experiência pessoal com o produto e isso deve contar muito. Afinal, se você adorou o carro, é provável que outras pessoas também adorem. Além disso, o gênio da tecnologia é conhecido por ser bem-sucedido, portanto, se ele está comandando a empresa, é provável que seja um bom investimento.

Mas, quando a empresa fracassa, o resultado ruim pode fazê-lo ver esses mesmos detalhes sob uma ótica diferente. Agora é mais provável que seu raciocínio inclua como escolher uma ação com base na sua experiência pessoal não é um substituto para a diligência concreta. A firma está dando lucro? Pode dar? Qual é o peso da dívida deles? Terão acesso ao capital até atingirem a lucratividade? Poderão atender à demanda e aumentar a capacidade de manufatura? Talvez você fosse um consumidor muito feliz, porque eles estavam perdendo rios de dinheiro em cada venda.

Isso, é claro, não se limita a decisões sobre investimentos.

Você sai do seu emprego para se unir a uma promissora startup porque ela lhe oferece capital próprio. Ela vira o próximo Google. Ótima decisão! Você sai do seu emprego para se unir a uma promissora startup porque ela lhe oferece capital próprio. Ela vai à falência após um ano. Você fica desempregado por seis meses e gasta suas economias. Péssima decisão!

Você escolhe uma faculdade porque quer ir para a mesma da sua namoradinha do colégio. Você se forma com louvor, casa com sua namoradinha do colégio e consegue um emprego incrível. Escolher aquela faculdade foi uma ótima decisão.

Você escolhe uma faculdade porque quer ir para a mesma da sua namoradinha do colégio. Em seis meses vocês terminam. Você decide mudar de curso e a faculdade não tem um bom programa no seu novo curso. Você odeia a cidade onde está a faculdade. E, ao final do primeiro ano, pede transferência. Escolher aquela faculdade foi uma péssima decisão.

Em todos esses casos, a qualidade do resultado filtra como vemos a decisão, *mesmo quando temos detalhes idênticos sobre o processo de decisão*, porque a qualidade do resultado determina como interpretamos esses detalhes.

Esse é o poder do resultado.



QUANDO O RESULTADO É RUIM, é fácil focar os detalhes que sugerem que o processo de decisão foi ruim. Achamos que estamos vendo a qualidade da decisão de forma racional porque *o processo ruim é óbvio*.

Mas, uma vez que o resultado é invertido, nós descontamos ou reinterpretemos as informações sobre a qualidade da decisão porque o resultado nos leva a escrever uma história que se encaixa no final.

A qualidade do resultado lança uma sombra sobre nossa capacidade de ver a qualidade da decisão.

RESULTADO

QUALIDADE DA DECISÃO

Queremos que a qualidade do resultado se alinhe com a qualidade da decisão. Queremos que o mundo faça sentido dessa forma, seja menos aleatório do que é. Ao tentar obter esse alinhamento, perdemos de vista o fato de que, para a maioria das decisões, as coisas podem acabar de muitas maneiras.

A experiência deveria ser a nossa melhor professora, mas às vezes traçamos uma conexão entre a qualidade do resultado e a qualidade da decisão, que é muito estreita. Fazer isso distorce a nossa capacidade de usar essas experiências para descobrir quais decisões foram boas e quais foram ruins.

O resultado turva a nossa bola de cristal.

Há mais resultados possíveis do que aquele que realmente acontece.



Agora que você já sabe o que é o resultado, pense sobre alguma vez na vida em que você resultou. Use o espaço abaixo para descrevê-la:

SE VOCÊ QUER ALGUNS EXEMPLOS, retorne às primeiras perguntas que fiz: quais foram a melhor e a pior decisões que você tomou no ano passado? O objetivo de anotar isso é que a maioria das pessoas não pensa muito sobre suas melhores e piores *decisões*. Normalmente, elas começam pensando nos seus melhores e piores *resultados* e trabalham para trás, a partir daí.

Isso se deve ao resultado.

Amostrado

[3]

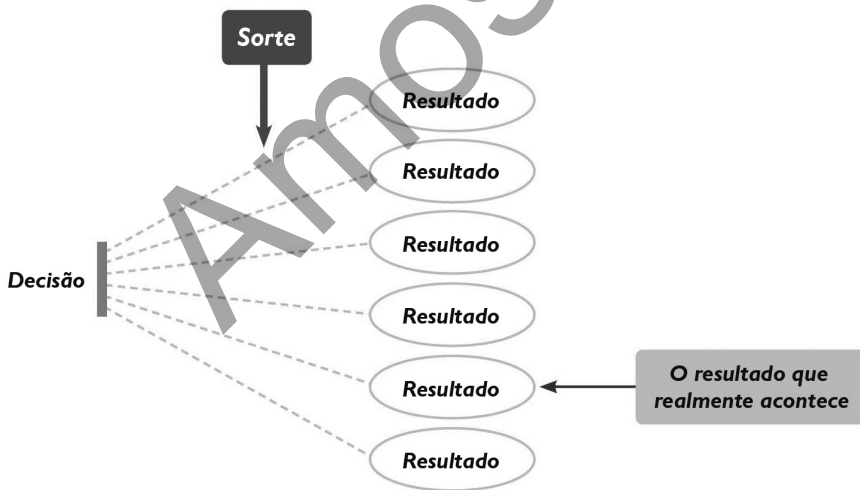
Caixa da Sorte

Para cada decisão, há formas diferentes do futuro se desenrolar — algumas melhores, outras piores. Quando você toma uma decisão, ela torna certos caminhos possíveis (mesmo que você não saiba aonde eles levarão) e outros impossíveis. A decisão que você toma determina *que conjunto de resultados são possíveis e qual a probabilidade de cada um deles*. Mas não determina qual deles realmente acontecerá.

Tornar-se um melhor tomador de decisões significa ser um melhor profeta do conjunto de possíveis futuros. Este livro foi desenvolvido para aprimorar suas habilidades, deixando-o mais perto de ter uma bola de cristal. Mas, como os videntes nos avisam, “o futuro parece nebuloso”, porque a forma como ele eventualmente se desenrolará sempre é incerta.

Em outras palavras, há um fator importante que influencia a forma como as nossas vidas se transformam: sorte.

A sorte é o que interfere entre a sua decisão (que tem uma gama de resultados possíveis) e o resultado que você realmente obtém.



Como qualquer decisão determina apenas o conjunto de resultados possíveis (alguns bons, alguns ruins, alguns intermediários), isso significa que bons resultados podem advir de decisões boas e ruins; e resultados ruins, de decisões boas e ruins.

Podemos pensar na relação entre a qualidade da decisão e a do resultado assim:

		<u>Qualidade do Resultado</u>	
		Bom	Ruim
<u>Qualidade da Decisão</u>	Bom	RECOMPENSA MERECE	AZAR
	Ruim	PURA SORTE	TER O QUE MERECE

- Uma *Recompensa Merecida* vem quando você toma uma decisão de boa qualidade, que resulta em um bom resultado, como quando você passa pelo sinal verde e atravessa o cruzamento em segurança.
- *Pura Sorte* vem quando você toma uma decisão de baixa qualidade que traz um bom resultado. Você pode estar esperando no sinal e não perceber que ele ficou verde, porque está profundamente encantado com o tuíte mais importante do mundo. Se, enquanto você está sentado lá, sem conseguir passar pelo cruzamento, por acaso evita se envolver em um acidente com um carro cujo motorista ignorou o sinal vermelho em sua direção e disparou por ali, isso não significa que conferir o Twitter ao dirigir seja uma boa decisão. É pura sorte.
- O *Azar* vem quando você toma uma decisão de boa qualidade que traz um resultado ruim. Você pode passar pelo sinal verde e se envolver em um acidente com alguém entrando na via. Isso é um resultado ruim, mas que não ocorreu porque sua decisão de seguir as leis de trânsito foi ruim.
- *Ter o Que Merece* significa tomar uma decisão ruim que traz um resultado ruim, como avançar um sinal vermelho e se envolver em um acidente.

Obviamente, há vários outros exemplos de todas essas quatro categorias na história de tomada de decisões de todos. Às vezes, suas grandes decisões acabam sendo ótimas; em outras, o azar atrapalha. Às vezes, suas decisões erradas terminam em algo trágico; outras vezes, você tem sorte.

Mas o resultado pode fazer com que você perca de vista o papel da sorte em como as coisas acontecem.

Uma vez que sabemos o resultado, geralmente tratamos as coisas como se fossem apenas Recompensas Merecidas ou Ter o Que Merece. Pura Sorte e Azar desaparecem.

		<u>Qualidade do Resultado</u>	
		Bom	Ruim
<u>Qualidade da Decisão</u>	Bom	RECOMPENSA MERECE	AZAR
	Ruim	PURA SORTE	TER O QUE MERECE

Quando se trata de aprender com a experiência, essas sombras podem lhe fazer aprender várias lições ruins.

Quando você toma uma decisão que tem apenas 10% de chance de um resultado ruim, você terá, por definição, um resultado ruim em 10% das vezes. E, graças ao resultado, nesses 10% das vezes você corre o risco de pensar que a escolha foi ruim depois do fato, mesmo que tivesse 90% de chances de dar certo. Foi uma boa decisão, mas a sua experiência terá lhe ensinado a não tomar decisões como essa novamente no futuro.

Este é o custo do resultado.



Agora, vamos tirá-lo da sombra do resultado, preenchendo *todas* as células da matriz com exemplos da sua própria vida.

Primeiro, pense em um momento da sua vida no qual as coisas correram bem e você considerou que suas decisões também foram boas. Escreva, resumidamente, a situação na célula Recompensa Merecida a seguir.

Em seguida, lembre quando nada dava certo na sua vida e você pensou que suas decisões foram boas. Escreva, resumidamente, na célula Azar.

Depois, pense em uma fase da vida na qual as coisas correram bem e você pensou que suas decisões foram ruins. Escreva, resumidamente, na caixa Pura Sorte.

Por fim, pense em um momento da sua vida no qual as coisas deram errado e você pensou que suas decisões foram igualmente ruins. Escreva, resumidamente, na célula Ter o Que Merece abaixo.

		<u>Qualidade do Resultado</u>	
		Bom	Ruim
<u>Qualidade da Decisão</u>	Bom	RECOMPENSA MEREcida	AZAR
	Ruim	PURA SORTE	TER O QUE MERECE

[4]

**Quando Coisas Ruins Acontecem com Boas Decisões
(e Vice-versa!): separando qualidade de resultado e
qualidade de decisão**



Agora, vamos nos aprofundar no par de decisões que você identificou nas quais a qualidade da decisão não se alinha com a do resultado final, Azar e Pura Sorte.

1 O que você identificou como seu resultado de Azar?

Descreva algumas das razões pelas quais você acredita que sua tomada de decisão foi boa, apesar do resultado ruim. Essas razões podem incluir, por exemplo, a probabilidade desse resultado ruim (ou qualquer conjunto de resultados indesejáveis) ocorrer, as informações que entraram na tomada de decisão ou a qualidade do conselho que você buscou:

Liste ao menos três razões por que você teve um resultado ruim, apesar de sua tomada de decisão ter sido boa. Ou seja, quais foram algumas das coisas fora de seu controle ou que você não antecipou em seu processo de decisão original?

Quais são, pelo menos, três outros cenários que poderiam ter acontecido, dadas as decisões que você tomou?

2 O que você identificou como resultado da sua Pura Sorte?

Descreva algumas das razões pelas quais você pensa que sua tomada de decisão foi ruim, apesar do resultado bom:

Liste ao menos três razões por que você teve um resultado bom, apesar de sua tomada de decisão ter sido ruim. Ou seja, quais foram algumas das coisas fora do seu controle ou que você não antecipou no processo de decisão original?

Quais são, pelo menos, três outros cenários que poderiam ter acontecido, dadas as decisões que você tomou?

3 Foi mais fácil pensar em um exemplo de: Azar ou Pura Sorte? (Marque uma.)

Azar

Pura Sorte

Por que você pensa que uma foi mais difícil que a outra?



SE VOCÊ É COMO A MAIORIA DAS PESSOAS, é mais fácil culpar o azar por um resultado ruim do que creditar à boa sorte um bom resultado.

Quando coisas ruins acontecem, é reconfortante saber que pode não ser sua culpa. A sorte o deixa fora de perigo, permitindo que você ainda se sinta bem com a sua tomada de decisão, apesar de um resultado indesejável. Ela dá uma saída que ajuda a sua autoestima, permitindo que você se veja de uma maneira positiva, apesar das coisas não funcionarem.

Por outro lado, levar crédito por bons resultados é bom. Ao permitir o papel da sorte na criação de seu resultado positivo, você renuncia à sensação incrível de se sentir inteligente e no controle. Quando se trata de bons resultados, a sorte atrapalha sua autonarrativa.

Para se tornar um melhor tomador de decisões, é imperativo explorar ativamente todas as quatro formas pelas quais a qualidade da decisão e a qualidade do resultado se relacionam.

Não é fácil estar disposto a abrir mão do crédito que vem de sentir que você fez coisas boas acontecerem, mas vale a pena no longo prazo. Pequenas mudanças enquanto você percebe a sorte que, de outra forma, deixaria de lado terão uma grande influência na maneira como a sua vida será. Essas pequenas mudanças agem como juros compostos que pagam grandes dividendos na sua futura tomada de decisões.

Se formos deixados por conta própria, notaremos um pouco de azar, mas negligenciaremos a maior parte da pura sorte.

A experiência pode ensiná-lo bastante sobre como melhorar sua tomada de decisões, mas só se você prestar atenção. Desenvolver a disciplina de separar a qualidade do resultado da qualidade da decisão pode ajudá-lo a descobrir quais decisões valem a pena repetir e quais não.

[5]

O Outro Impacto Resultante na Aprendizagem: não espere por erros de decisão para encontrar oportunidades de aprendizagem

Ao ajustar demais a qualidade da decisão à qualidade do resultado, você corre o risco de repetir erros de decisão que, graças à sorte, precederam um bom resultado. Você também pode *evitar* repetir *boas* decisões que, por sorte, não funcionaram.

O resultado tem um maior efeito no aprendizado quando o resultado e a qualidade da decisão estão desalinhados.

Menos óbvio, mas não menos importante, há lições a serem aprendidas com as Recompensas Merecidas que são facilmente esquecidas.



- 1** Volte à tabela que você preencheu anteriormente nesta seção. O que você identificou como resultado de suas Recompensas Merecidas?

Descreva alguns dos motivos pelos quais você imagina que sua tomada de decisão foi boa. Eles podem incluir sua avaliação da probabilidade de ocorrência de um resultado ruim (ou qualquer conjunto de resultados indesejáveis), as informações que entraram na tomada de decisão ou a qualidade do conselho que você buscou:

Agora, tire um tempo para pensar sobre **o que poderia ter sido melhor** sobre a decisão.

Algumas perguntas a considerar:

Você poderia ter obtido mais e melhores informações antes de decidir?	SIM	NÃO
Você poderia ter decidido mais rápido?	SIM	NÃO
Você poderia ter demorado mais tempo com a decisão?	SIM	NÃO



MESMO QUANDO VOCÊ TOMA uma boa decisão, isso não significa que foi a *melhor*. Na verdade, raramente é. Esforçar-se para melhorar significa estar disposto a lutar contra a complacência que pode advir de uma boa decisão que leva a um bom resultado.

Aprender com a experiência é o que lhe permite tomar melhores decisões à medida que avança. O resultado impede você de aprimorar a visão em sua bola de cristal, tornando-o um previsor pior do futuro, porque você pula as lições que poderia obter do passado.

Não presuma que você não pode encontrar boas lições úteis enquanto dá a volta olímpica.

Um custo traiçoeiro do resultado é que você não questiona sua avaliação quando a qualidade da decisão e a qualidade do resultado se alinham. Quando isso acontece, principalmente quando as coisas deram certo, é mais provável que suas decisões permaneçam sem exame, enquanto você apenas aceita sua intuição que diz: “Não há nada para ver aqui.”

Amostra



O RESULTADO NOS TRAZ FALTA de compaixão por nós mesmos e pelos outros.

Quando alguém tem um resultado ruim em sua vida, julgamos sua tomada de decisão ruim por conta disso. Fica mais fácil culpá-los pelo caminho que as coisas tomaram. Não é preciso ter compaixão, porque o resultado foi sua culpa.

E isso não é só com os outros. Nos falta compaixão quando fazemos essas conexões em nossas próprias vidas. Nos punimos quando as coisas não funcionam da forma como esperávamos.

No que diz respeito aos bons resultados, não estamos prestando um serviço a ninguém ao potencialmente ignorar seus erros simplesmente porque funcionou. Definitivamente estamos nos prejudicando, não apenas no aprendizado, mas na avaliação da nossa autoestima com base em como as coisas aconteceram, e não em se tomamos uma boa decisão dadas as circunstâncias.

Amostra