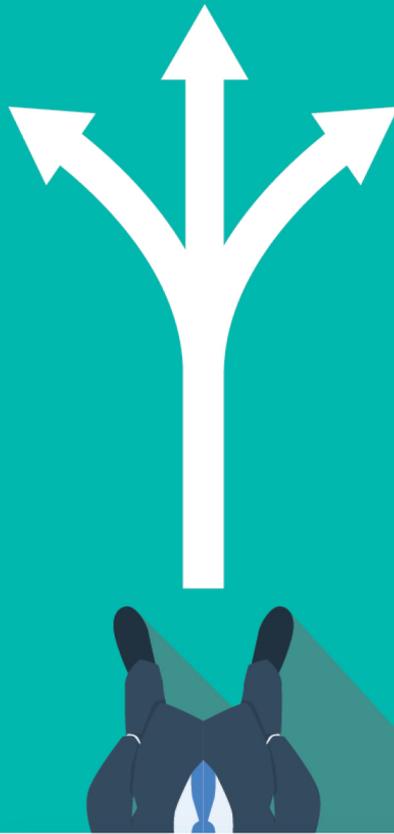


TEORIA



ARMADILHAS COGNITIVAS

NO JULGAMENTO
E DECISÕES EM PROJETOS

WANTUIR FELIPPE DA SILVA JUNIOR

REVISTA MUNDO PROJECT MANAGEMENT
ANO 13 • Nº 75 • JUN & JUL / 2017 • PG. 60 - 67

MPM
PROJECT MANAGEMENT

ARMADILHAS COGNITIVAS NO JULGAMENTO E DECISÕES EM PROJETOS

WANTUIR FELIPPE DA SILVA JUNIOR

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar as armadilhas cognitivas que influenciam os comportamentos humanos e consequentemente causam impactos significativos no julgamento e nas decisões durante o ciclo de projetos; instruir a percebê-las tempestivamente ao ponto de minimizar ou eliminar seus impactos negativos.



INTRODUÇÃO

Existe um enorme volume de literaturas disponíveis relacionadas à tomada de decisão. Recheadas de passos, fluxos, árvores, checklists e outros enquadramentos racionais declarados como a “chave” para as boas decisões. Material excelente para pesquisas e estudos junto ao tema, porém, fazendo uso da “sensibilidade” de Nelson Rodrigues, pouco realístico para “a vida como ela é” no cotidiano dos projetos e nas arenas sociopolíticas que permeiam as entranhas das organizações.

Na prática os tomadores de decisão não usam tais “cartilhas”. Não é possível “robotizar” um único modelo mental vencedor. Seus julgamentos e decisões fazem uso da velha e conhecida intuição ou experiência de vida, que em outras palavras podemos dizer que são resultantes de uma complexidade e unicidade individual, encharcada de heranças genéticas, influências socioculturais (que incluem crenças), experiências particulares e subjetivas (interpretações individuais).

Então uma reflexão mais profunda tem baixa importância? Reflexão é muito importante e crítica, porém precisamos entender que nossa natureza não foi “forjada” prioritariamente para raciocínios que requerem tempo e esforço elevados. Fomos “desenhados” primariamente para o pensamento rápido, pois nos primórdios da humanidade quem pensasse demais era devorado por algum predador. Como dito por Finuras (2015), somos como “cápsulas do tempo” em diversos aspectos, ou seja, herdamos geneticamente o modelo das decisões rápidas de nossos ancestrais e dispomos de atalhos mentais que nos salvaram da extinção e nos mantêm vivos até o presente momento.

É natural e aceitável que as pequenas decisões diárias de baixo impacto ou situações de sobrevivência façam uso do pensamento rápido (visão econômica e bioeconômica).

Porém quando a questão é sobre julgamentos e decisões que envolvam impactos significativos em projetos e resultados relevantes para a organização, é prudente ponderar e usar o pensamento “lento”, reflexivo, investigativo e crítico.

Logo, o grande desafio é “vencer” o pensamento rápido de sobrevivência que tende naturalmente a sobrepor o pensamento investigativo, pois em boa parte nas vinte e quatro horas do dia é ele que predomina, através de instintos e impulsos, objetivando proteção, preservação e continuidade da espécie.

Principalmente pela questão biológica o pensamento rápido infelizmente acaba também sendo adotado nos julgamentos e decisões significativas de grande impacto. O sistema “automático” não é capaz de fazer tal distinção, ou seja, carece da adoção de alguns hábitos e um nível equilibrado de disciplina mental. Quando digo adoção de hábitos e disciplina, estou falando de “adestramento mental” não instintivo que pode também se tornar automático. Fazendo uma analogia com suplementos vitamínicos, podemos suprir a carência de determinadas “vitaminas” necessárias aos desafios contemporâneos (inexistentes no contexto de nossos ancestrais), através da análise, compreensão e “blindagem” dos aspectos cognitivos que influenciam negativamente o processo de julgamento - pré-decisões que requerem tempo, raciocínio e investigação.

ESTILOS INDIVIDUAIS DE TOMADA DE DECISÃO

De forma geral existem quatro estilos principais de tomadas de decisão (**Figura 1**) e cada indivíduo constrói seu modelo mental tendendo a possuir pelo menos dois deles como dominantes em seus julgamentos cotidianos. São eles:

- **Diretivo** - Os indivíduos que adotam o estilo diretivo reagem rapidamente a uma situação, consequentemente fazem uso de poucas informações, tendendo a se concentrar nas decisões técnicas. (Palavra de ordem: Velocidade).
- **Comportamental** - Os indivíduos que adotam o estilo comportamental reagem de forma similar ao estilo diretivo, porém buscam aceitação nos grupos, tendendo a se concentrar em soluções de compromisso, harmonização de interesses e/ou redução de conflitos sociopolíticos. (Palavra de ordem: Pessoas).
- **Analítico** - Os indivíduos que adotam o estilo analítico reagem com mais cautela, priorizam o pensamento estruturado, consequentemente fazem uso de muita informação, formulando diversas alternativas sobre possíveis futuros. (Palavra de ordem: Estruturação).
- **Conceitual** - Os indivíduos que adotam o estilo conceitual reagem de forma similar ao estilo analítico, porém tendem ao pensamento holístico, compartilham a decisão e buscam ideias e sugestões criativas de fontes distintas para suportar as decisões. (Palavra de ordem: Holística).

Em projetos, todos esses estilos têm papel relevante no ambiente de projetos, porém a ação por qualquer um deles pode levar o projeto “ao céu ou ao inferno”, caso não seja considerada primariamente a necessidade de reconhecer a “clareza” da situação para julgamento e decisão. É conveniente principalmente para as funções de liderança e gestão em projetos, independente do seu estilo dominante de decisão, desenvolver a flexibilidade para navegar em todos os estilos mediante as situações apresentadas no ciclo de um projeto.

Nas definições clássicas de projeto, duas palavras são largamente conhecidas: Único e Temporário, sendo a última supervalorizada por grande parte dos indivíduos. A “idolatria” do tempo corrobora para o uso excessivo de dois estilos de tomada de decisão: O diretivo e o comportamental. Esses estilos utilizados nas decisões cotidianas dos projetos são fundamentais, porém quando se tornam dominantes para todas as situações eles acabam se transformando em fortes aliados do pensamento acelerado, presente de nossa herança genética. Ou seja, aumenta a desvantagem já existente no uso do pensamento “lento”, racional, inves-

tigativo e crítico.

É tragicômico observar como muitos acreditam que velocidade no agir seja sinônimo de economia de tempo. Isso ocorre com muita frequência devido à tendência humana em procrastinar ações preventivas, tendo sua origem na negligência de fatores “ocultos” (não investigados) que se desenvolvem lenta e discretamente. Somado a isso existe a dificuldade em enxergar o futuro, ou seja, o desafio em imaginar antecipadamente situações não vivenciadas. Normalmente as ações só acontecem mediante o perigo eminente.

No ambiente organizacional ainda existe baixa compreensão sobre a questão do “único” relacionado à definição de projeto. Único significa “exclusivo”, ou seja, nunca foi experimentado algo igual, no máximo situações ou soluções semelhantes. A unicidade dos projetos caminha de mãos dadas com questões relacionadas a risco, dúvidas e investigação. Aqui entra em cena a necessidade de uso dos estilos de decisão analítico e conceitual para tornar possível o pensamento “lento”, relevante para decisões que envolvam impactos significativos em projetos e resultados relevantes para organização.

INTERPRETAÇÃO DA QUALIDADE DA DECISÃO

Existem dois elementos comuns utilizados por todos os estilos na definição do que seja “Qualidade da Decisão” para julgar e decidir, entretanto o que difere é a interpretação do conteúdo desses elementos. São eles:

- **Informação disponível** - Qualidade e quantidade da informação (relacionada ao passado, presente ou futuro) a que se tem acesso ou de possível obtenção. É comum a confusão entre informação disponível com informação “visível”. Buscar a informação faz parte do processo decisório, sendo assim é necessário vencer a “preguiça cognitiva”. É importante entender que qualidade e quantidade da informação estão subordinadas ao tempo disponível para investigação.
- **Tempo disponível** - Período de tempo específico subordinado a restrições impostas pelo “contexto do projeto”.

⁽¹⁾Devido ao sistema bioeconômico (natureza humana), as pessoas têm a tendência natural de seguir pelo caminho que exige menos energia.

⁽²⁾Realidades e evidências mapeadas e/ou estabelecidas no ambiente interno da corporação (ex.: cultura, estrutura organizacional, infraestrutura,

processos, padrões, recursos, tolerância a riscos, canais de comunicação, plano estratégico, visão de interesses, fases ou estágios de projeto) e ambiente externo à corporação (ex.: condições de mercado, clima político, social e econômico, legislações e regulamentos, interesses, tecnologias, parcerias potenciais). O contexto mapeado e associado à “inteligência analítica” busca entender como tais fatos se relacionam e traz a “tona”

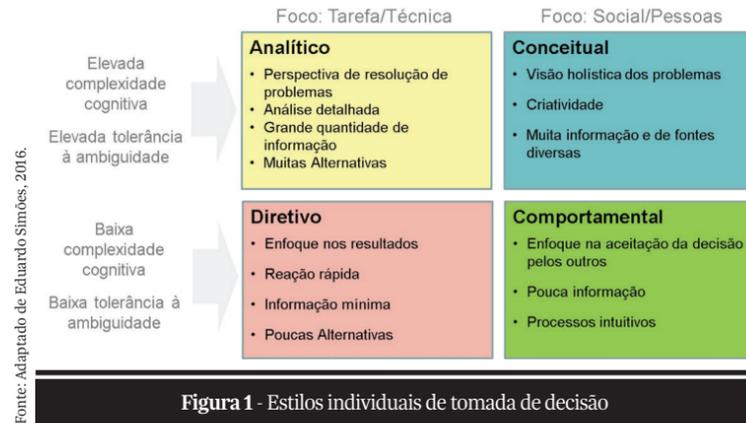


Figura 1 - Estilos individuais de tomada de decisão

sinais relevantes de tendências positivas ou negativas no qual o projeto está inserido.

É importante o decisor pensar, ponderar, refletir e usar todo o tempo disponível para julgamento antes de tomar a decisão.

Existe uma forte tendência dos estilos individuais em seguirem para ações extremamente opostas com relação ao uso do tempo. Os estilos diretivo e comportamental tendem a acelerar o julgamento fazendo uso da informação “visível” e os estilos analítico e conceitual tendem a desacelerar o julgamento e a questionar restrições, investigar informações objetivando uma decisão mais precisa. Decidir cedo ou tarde demais é igualmente prejudicial para a saúde do projeto.

Projetos são compostos por pessoas que possuem estilos distintos de decisão e tendem a agir nos extremos dos estilos individuais de decisão, ficando vulneráveis a comportamentos humanos automáticos e armadilhas cognitivas, obtendo uma “visão turva” em aspectos relevantes do projeto como: clareza de objetivo, contexto e reconhecimento da situação para decidir. Dessa forma é necessária sagacidade por parte dos líderes e gestores em estimular os recursos humanos em projetos na compreensão das situações e sua relação com o contexto e os objetivos do projeto, julgar sobre tempo e informações disponíveis, agir e reajustar o modelo mental.

Baseado nas argumentações aqui apresentadas é possível perceber que líderes ou gestores de alto desempenho não utilizam as “cartilhas literárias”, e sim possuem nas artérias e veias da existência o seguinte modelo decisório:

- Clareza sobre seu papel no nível hierárquico, sabem delegar e focam nas decisões de impactos significativos, considerando o poder e interesses dos principais stakeholders (enquadramento de contexto);
- Julgam a maioria as situações utilizando sua legítima intuição (pensamento rápido);
- Têm ciência das armadilhas cognitivas, possuindo “adestramento mental” sobre as mesmas para saber o momento de “acionar” o pensamento

investigativo.

METODOLOGIA

A partir desse enquadramento supracitado, realizei uma pesquisa sobre mais de cem armadilhas cognitivas nas quais todo ser humano está sujeito a cair. Durante o processo investigativo, selecionei aquelas que ao meu entender estão fortemente relacionadas ao tema projeto. A proposta é disponibilizar conhecimento e compreensão sobre a natureza humana e as principais armadilhas cognitivas que possuem o poder de fortalecer “pontos cegos” nos julgamentos e decisões, trazendo impactos negativos nos resultados dos projetos. A partir desse conhecimento e compreensão, estimular os indivíduos (principalmente líderes e gestores) a aumentar o nível de percepção do ambiente e a autoconsciência sobre seu próprio “funcionamento”, e níveis de influência em seu desempenho. Pois, como dito por Finuras (2015), “É conhecendo a força e o sentido das correntes naturais de um rio que sabemos como podemos navegar”.

OS TRÊS CONJUNTOS DE ARMADILHAS

Durante o ciclo dos projetos os indivíduos estão sujeitos a cair nas armadilhas cognitivas em situações contextuais naturalmente randômicas. Porém, para facilitar a compreensão dos tipos de influências às quais todos estão sujeitos, estabelecia a apresentação das armadilhas cognitivas em três grandes conjuntos (Figura 2): as herdadas geneticamente (decisões automáticas), as experiências particulares (decisões individuais) e as de influências socioculturais (decisões coletivas). Para cada uma delas destaco o que favorece e o que minimiza ou elimina a chance de sermos “apanhados” por tais armadilhas cognitivas. Pois, como dito por Alan Rowe e Sue Anne Davis: “Os gerentes dependem de suas percepções e capacidades cognitivas quando usam informações”.

COMPORTAMENTOS HUMANOS HERDADOS GENETICAMENTE

Considerando a natureza humana, temos uma propensão, na maioria das vezes, às ações não conscientes (instinto). Finuras (2015) publicou um estudo sobre características instintivas básicas do comportamento humano e as reuniu num conjunto que chamou de “doze regras” relacionadas a ações não conscientes. Essas ações instintivas e bioeconômicas forjam boa parte do modelo mental. Podemos percebê-las observando comportamentos

automáticos e repetitivos nos indivíduos. Selecionei seis que considero relevantes para o tema aqui abordado.

1ª - Excesso de Confiança: Ocorre quando o indivíduo superestima sistemicamente seus conhecimentos e capacidades, levando a crer que tudo ocorrerá como se deseja, distorcendo a realidade, negligenciando os sinais de alerta de problemas eminentes. O excesso de confiança estimula a pressuposição da capacidade de controlar os resultados de situações difíceis. As decisões são baseadas no otimismo excessivo em detrimento de uma reflexão racional de ganhos, perdas e probabilidades. Os benefícios e custos são superestimados, ou seja, as iniciativas são incompatíveis com orçamento, prazo e probabilidade de retorno em ambientes de projeto.

⁽¹⁾ Propensão humana relacionada aos instintos naturais.
Prováveis Causas: Histórico de sucesso em contextos e situações passadas e a “depreciação incentivada” dos custos ou prazos por parte dos stakeholders que têm um interesse direto no projeto. Ex.: Executivos, consultores, fornecedores, etc.

Potenciais Soluções: Identificar projetos análogos do passado com resultados conhecidos; Determinar a distribuição de resultados para esses projetos e colocar o projeto a ser considerado num ponto adequado ao longo dessa distribuição (esses três passos também são conhecidos como “classe de referência”).

2ª - Desenvolver e fixar crenças baseadas na aprendizagem por associação: Quando confrontados com a incerteza ou falta de informação, os indivíduos possuem um impulso natural de preencher “o vazio” com convicção sobre a verdade de alguma afirmação ou sobre a realidade de algum ser, coisa ou fenômeno, especialmente quando não há provas conclusivas ou confirmação racional daquilo em que se acredita. Comportamento muito útil para nossos antepassados quando, por exemplo, ao caminhar na savana ouvissem algum barulho sem a possibilidade de ver o que o gerou. Entre supor ou investigar se a origem do barulho foi o “vento que movimentou a vegetação” ou adotar uma postura defensiva acreditando na existência de um predador na espreita, melhor fugir crendo nessa última possibilidade (foco na sobrevivência). Porém nos dias atuais esse modelo mental automático é muito utilizado para “preencher” lacunas de informações do diagnóstico de situações, ou seja, na falta de fatos

Origem Comportamentos	Armadilhas Cognitivas
Herdados geneticamente	1- Excesso de Confiança
	2- Crenças baseadas na aprendizagem por associação
	3- Classificação das coisas ou acontecimentos antes de calcularem
	4- Cria e segue regras e normas
	5- Aversão à perda
	6- Tomar decisões rápidas
Moldados por experiências particulares	1- Analogias falsas
	2- Representatividade
	3- Ancoragem e ajustamento
	4- Disponibilidade da informação
	5- Ilusão do conhecimento pleno
	6- Viés da Autoridade
	7- Escalada Irracional do Compromisso
	8- Viés da confirmação
Passíveis de influências socioculturais	1- Preguiça Social
	2- Pensamento em Grupo
	3- Efeito do Conhecimento Comum
	4- Conhecimento do Papagaio
	5- Equívoco do Consenso (paradoxo de Abilene)
	6- Falácia do Espantalho

Figura 2 - Os três conjuntos de armadilhas cognitivas

ou evidências preenche-se com crenças sobre algo.

Prováveis Causas: Acreditar em tudo que é dito sobre algo ou alguém sem clareza dos fatos que caracterizam uma situação no projeto.

Potenciais Soluções: Eliminar suposições. Nem sempre acreditar naquilo que pensa. Investigar e buscar fatos e evidências que sustentem os diagnósticos e os históricos que corroborem com os prognósticos.

3ª - Classificação das coisas ou acontecimentos antes de calcularem: Tendência de classificar as coisas ou acontecimentos a partir de suas experiências e interpretações particulares considerando que outros indivíduos utilizem as mesmas referências.

Prováveis Causas: Utilizar expressões qualitativas, tais como: muito, bastante, pouco, alguns, perto, longe, pequeno, grande, etc.

Potenciais Soluções: Calcular as coisas ou acontecimentos utilizando expressões de métrica quantitativa, harmonizando assim o entendimento entre os stakeholders do projeto.

4ª - Criar e seguir regras e normas: Tendência de criar padrões (formais ou informais), pois estes trazem vantagens econômicas, permitem ações coletivas eficazes, principalmente em atividades contínuas. Porém, em projetos, boa parte das situações é única e requer julgamentos baseados no contexto, onde decisões podem ocorrer fora do enquadramento de regras e normas. Caso essa peculiaridade não seja bem entendida, alguns padrões podem virar burocracia e criar obstáculos, desacelerando ou bloqueando o andamento saudável do projeto.

Prováveis Causas: Tratar situações únicas da mesma maneira que são tratadas as atividades ou os desvios relacionados às atividades contínuas.

Potenciais Soluções: Utilizar a legítima intuição para tratar situações únicas e específicas, porém sempre em harmonia com os objetivos coletivos.

5ª - Aversão à perda: É a tendência natural que os indivíduos têm de serem mais afetados psicologicamente pelas perdas do que pelos ganhos. Com isso o medo de perder corrobora para tomada de decisões irracionais. Esse modelo mental poderia fazer todo sentido quando olhamos para nossos ancestrais, pois a perda de recursos obtidos poderia trazer impactos significativos para a sobrevivência. No contexto contemporâneo em projetos esse tipo de modelo mental pode bloquear o pensamento investigativo na busca de alternativas ou oportunidades relevantes para o projeto, mais especificamente no tema risco.

Prováveis Causas: Analisar somente o lado negativo das situações e apressar-se em agir baseado na primeira opção apresentada.

Potenciais Soluções: Fazer pelo menos três questionamentos diante da situação apresentada: 1º - O que podemos perder com esta situação? 2º - O que podemos ganhar com esta situação? 3º - Quais as alternativas de ação possíveis diante das perdas e ganhos?

6ª - Tomar decisões rápidas: Tendência à tomada de decisão rápida. No histórico evolucionário esse modelo nos protegeu e nos trouxe até aqui. Coloca-se a emoção em primeiro lugar ou buscam-se atalhos para decidir.

Prováveis Causas: Ausência de inteligência preventiva, incapacidade de enxergar sinais fracos de tendência das situações. Pressões sobre os prazos oriundos de um desdobramento hierárquico “miope” da organização.

Potenciais Soluções: Interpretação adequada sobre o significado da qualidade da decisão (Informação disponível versus Tempo disponível).

COMPORTAMENTOS HUMANOS MOLDADOS POR EXPERIÊNCIAS PARTICULARES

Os fatores herdados geneticamente formam a base primária que define quem somos e como agimos, contudo a experiência modela essa base, lapidando (fortalecendo ou enfraquecendo) cada um dos fatores. Existem diversas forças que modelam nosso comportamento e seu nível de influência depende da jornada singular de vida que cada um percorreu relacionada a educação, capacitação, recompensas e incentivos. Dessa forma, alguns estão mais suscetíveis a cair ou escapar de armadilhas cognitivas mediante as forças que influenciaram esse caminho.

1ª - Analogias falsas (viés do “cavalo velho”): Durante a jornada de vida os indivíduos aprendem a reconhecer “padrões” nas situações vivenciadas. Com o objetivo de orientar o raciocínio, quando uma nova situação surge é natural buscar na memória situações similares (boas ou ruins) e associá-las com a situação vigente. Quando vários elementos “combinam” com as situações passadas, os indivíduos têm a tendência de fazer uma analogia com a situação atual. Assim, utilizam o mesmo padrão de decisão, caso o resultado tenha sido bem-sucedido ou repugnam o padrão, caso o resultado tenha sido desastroso. Essa forma de pensar constitui a base de formação da intuição e passa a ser muito útil para auxiliar na orientação quando em situações de incertezas em resultados de uma decisão. Porém chamamos essas analogias de “falsas” quanto adotados os mesmos padrões de decisões anteriores sem considerar as características particulares e únicas da situação presente, consequentemente levando a decisões inadequadas com impactos negativos e não obtenção dos resultados planejados.

Prováveis Causas: Acreditar que situações similares do passado são sinônimas das situações singulares do presente.

Potenciais Soluções: Usar com prudência as analogias e quando necessário utilizar algumas questões como base de investigação: O que se sabe sobre a situação? O que não está claro? O que é pressuposto? Quais são as semelhanças com acontecimentos passados? Quais as diferenças?

2ª - Representatividade: Tendência de estimar a ocorrência de um acontecimento com base na semelhança com estereótipos (considera descrições como representativas), ignorando ou minimizando as proba-

bilidades de base e a dimensão da amostra.

Prováveis Causas: Descrição precisa dos fatos sem considerar dados estatísticos. Confundir arquétipos com estereótipos populares (ex.: categorias profissionais).

Potenciais Soluções: Considerar primeiramente as probabilidades (base de estimativas ou taxa base) antes de partir para um prognóstico. Ser específico e detalhar no nível adequado o contexto e o histórico (quando disponível).

3ª - Ancoragem e ajustamento: É o processo mental utilizado sempre que uma estimativa precisa ser elaborada. Utiliza-se algo ou acontecimentos conhecidos e, a partir deles, nos arriscamos em algo desconhecido. Porém ingenuamente, na maioria das vezes, as pessoas lançam a âncora onde ela não pode se fixar (acontecimentos ou objetos incertos).

Prováveis Causas: Quanto mais indefinível for o valor de um objeto, mais suscetíveis são os indivíduos à âncora. A primeira pessoa a colocar uma “referência” cria uma âncora psicológica em torno da qual irá girar a discussão e as contrapropostas.

⁽¹⁾ A expressão “viés do cavalo velho” é inspirada na história do apostador de corridas de jockey club. O apostador está acostumado a apostar num determinado cavalo “vencedor” das corridas, porém após diversas corridas o cavalo vai ficando velho e fadigado, sem que o apostador se dê conta disso. Novos cavalos são introduzidos na corrida e com o tempo o cavalo “vencedor” começa a perder. Acreditando que o cavalo “vencedor” vai se recuperar, o apostador continua apostando seu dinheiro nesse cavalo sem perceber que novos elementos foram introduzidos e consequentemente o contexto mudou.

Potenciais soluções: Detectar números que surgem de forma arbitrária e questionar: De onde vêm esses números? São confiáveis? Que outros números devem ser considerados? Na presença de um valor extremo, não decidir sem avaliar outros cenários com valores diferentes e compará-los de forma mais sistemática.

4ª - Disponibilidade da informação: Os indivíduos calculam a probabilidade de ocorrência de um acontecimento pela maior ou menor facilidade de acesso à memória de exemplos de acontecimentos semelhantes.

Prováveis Causas: Valorizar casos raros e/ou espetaculares (ex.: queda de uma aeronave). Desconsiderar casos menores reduzidos a estatísticas “frias” que apesar de sua elevada frequência são esquecidos no dia a dia (ex.: acidentes automobilísticos).



Figura 3 - Atributos relacionados à Qualidade da Decisão

O que minimiza: Buscar saber a fonte da informação, evitar soluções “da moda” e buscar suporte em pessoas que tenham experiências distintas da sua.

5ª - Ilusão do conhecimento pleno: É quando o indivíduo acredita que as informações disponíveis nunca são suficientes, sempre buscando mais informação acreditando que com isso possa garantir decisões melhores.

Prováveis Causas: Tentar reunir todos os dados possíveis, encomendando pesquisas e informações uma atrás da outra.

Potenciais soluções: Buscar discernir a diferença entre volume de dados e dados críticos necessários no tempo disponível para análise e julgamento.

6ª - Viés da Autoridade: É quando um indivíduo, na presença de um especialista (autoridade no assunto), leva seu pensamento a um nível inferior, sendo menos cauteloso do que em relação a outras opiniões. O indivíduo obedece ao especialista, mesmo quando, do ponto de vista racional ou moral, não faz nenhum sentido.

Prováveis Causas: “Obediência cega” junto ao especialista ou quando “simbologias” ou “níveis hierárquicos” são tratados como dogmas ou status.

Potenciais soluções: Sempre questionar e contestar construtivamente ou solicitar evidências.

7ª- Escalada Irrracional do Compromisso: Significa persistir numa linha de ação congruente com a decisão anterior. O decisor desconsidera os resultados estarem continuamente e crescentemente seguindo um caminho negativo. Normalmente podemos observar isso no comportamento de gestores e líderes que insistem numa determinada linha de ação, mesmo que ela não esteja trazendo os resultados esperados, e persistem na tentativa de cumprir o compromisso firmado anteriormente. Normalmente esse comportamento não está relacionado a “insanidade” ou “pontos cegos” instintivos. Isso ocorre porque os mesmos assumiram compromissos junto a acionistas, executivos, público ou colaboradores e com isso não querem voltar atrás. Preocupados com sua reputação, não querem ser vistos como pessoas sem credibilidade. A questão “credibilidade” está diretamente relacionada com a expressão americana “lose face” ou portuguesa “perder a face”. Expressão que tem sua origem na china antiga – indivíduos cobriam (escondiam) o rosto com um leque para sinalizar vergonha ou desonra.

É importante compreender que maus resultados apresentados em situações atuais podem estar relacionados a causas que não estavam presentes quando foi tomada a decisão anterior.

Prováveis Causas: Sentir-se comprometido com a decisão inicial e acreditar que “investiu muito para desistir agora”. Valorização da consistência no comportamento: “Sempre ser o mesmo e nunca se arrepender, nem olhar para trás”. Acreditar que se desistir ou mudar de rumo os ou- ▶

tros podem achar que a decisão inicial foi um erro e, logo, ser visto como incompetente.

Potenciais Soluções: Analisar outras alternativas e compará-las. Buscar opinião de pessoas que não estavam envolvidas na decisão inicial. Analisar realisticamente os custos de uma possível mudança, evitando exagerar os custos de alterar a solução atual.

8ª - Viés da confirmação: É a tendência do indivíduo de interpretar novas informações de modo que sejam compatíveis com suas teorias, visões de mundo e convicções. O indivíduo procura arduamente por evidências que apoiem seu ponto de vista e descarta (ou considera erradas) evidências que o contrariam. Porém como dito por Aldous Huxley “Os fatos não deixam de existir só porque são ignorados”.

Prováveis Causas: Valorizar demais informações confirmatórias.

Potenciais Soluções: Valorizar (considerar) informações conflitantes disponíveis, buscar (investigar) informações conflitantes ou analisar as informações disponíveis por outros pontos de vista (outras interpretações).

COMPORTAMENTOS HUMANOS PASSÍVEIS DE INFLUÊNCIAS SOCIOCULTURAIS

Somos seres sociais. Assim sendo, quando em grupo, estamos suscetíveis à influência dos que estão a nossa volta. Mesmo de posse do poder (autoridade) para julgar e decidir, tendemos a escutar e modelar nosso comportamento aos grupos. Alguns dos fatores que contribuem para esse tipo de comportamento são: querer desenvolver identidade de equipe, querer agradar, evitar o conflito, ser aceito e evitar ser criticado. O perigo de buscar a unidade pode sobrepor negativamente avaliações realistas e a elaboração de alternativas para uma determinada situação crítica, complexa ou de grande impacto aos objetivos estabelecidos. O risco de subordinação às pressões sociais psicológicas é maior que conseguir estabelecer a objetividade.

1ª - Preguiça Social: Ocorre quando o desempenho do indivíduo não é visível diretamente, mas se dilui no grupo. Em grupo as pessoas se comportam diferente do que quando estão sozinhas. Deliberações em grupo estão sujeitas ao deslocamento do risco (efeito “risky shift”), ou seja, grupos tendem a correr maiores riscos do que indivíduos.

Prováveis Causas: Quanto maior a equipe, mais fraca é a participação individual (os indivíduos tendem a se “conter” com relação ao desempenho como também com relação à responsabilidade).

Potenciais Soluções: Equipes compostas por pessoas, diferentes e especializadas (desempenhos individuais podem ser atribuídos aos especialistas). Fazer com que os desempenhos individuais sejam visíveis.

2ª - Pensamento em Grupo: Ocorre quando um grupo de pessoas toma decisões absurdas porque cada um ajusta sua própria opinião ao suposto consenso. Dessa forma, entram em vigor decisões que individualmente cada membro do grupo rejeitaria

em circunstâncias normais.

Prováveis Causas: Não querer ser um “desmancha-prazeres”. Não querer opinar por estar inseguro de uma opinião divergente. Necessidade de se sentir pertencente ao grupo. Espírito de corpo ao construir ilusões inconscientemente. Exemplos: “Se o nosso líder e a equipe estiverem convictos de que o plano irá funcionar, então a sorte estará do nosso lado” (crença da invulnerabilidade); “Se todos os outros são da mesma opinião, minha opinião divergente deve estar errada” (ilusões de unanimidade).

Potenciais soluções: Sempre que encontrar um grupo muito coeso e com um forte consenso, não deixar de exprimir sua opinião, mesmo que não seja aceita de bom grado. Na posição de líder, determinar alguém para fazer o papel de “advogado do diabo”.

3ª - Efeito do Conhecimento Comum: É a tendência de um grupo discutir em primeiro plano as informações conhecidas por todos e colocar em segundo plano as informações únicas que cada membro do grupo possui.

Prováveis Causas: Dar pouca atenção para a nova informação que é mencionada no processo de tomada de decisão.

Potenciais soluções: Dar atenção para a diversidade da informação que cada pessoa possui.

4ª - Conhecimento do Papagaio: Indivíduos que “aparentam competência” e que agem como se tivessem algum conhecimento ou experiência legítima. Aprenderam a se apresentar como num “show”, geralmente tem uma ótima voz, aparência convincente e são eloquentes, porém o conhecimento é superficial.

Prováveis Causas: Não reconhecer a diferença entre um articulador ou “porta-voz” da empresa e alguém que realmente detém o conhecimento.

Potenciais soluções: Descobrir pessoas que investiram muito tempo e trabalho mental para adquirir conhecimento. Identificar pessoas que durante anos se especializaram num número delimitado de temas (dentro ou fora da organização) para que possam participar das análises decisórias consultivas ou em equipe que requeiram um nível de conhecimento mais profundo.

5ª - Equívoco do Consenso (paradoxo de Abilene): Ocorre quando um indivíduo toma uma decisão acreditando que o grupo vai agir da mesma forma. A decisão desse indivíduo contraria a própria vontade em função do grupo com o objetivo de obter aceitação ou para não ser censurado. O indivíduo acredita que avaliou corretamente a intenção de todos os membros do grupo, porém utilizou uma base de informações equivocadas. O equívoco ocorre porque esse mesmo modelo mental foi utilizado por todos os membros do grupo. Todos se deixaram levar por uma determinada preferência, apesar de não estarem de acordo, porque pensam que todos os outros membros queriam seguir nessa direção.

Prováveis Causas: Evitar o conflito e a incapacidade de administrar o consenso.

Potenciais Soluções: Expressar de forma clara seu ponto de

vista, fornecendo críticas e sugestões.

6ª - Falácia do Espantalho: Ocorre quando um indivíduo tem por objetivo derrubar o argumento de outrem, criando um discurso que descaracteriza o argumento original, colocando-o muitas das vezes em descrédito, inclusive a reputação do outro indivíduo, para fortalecer uma posição contrária. Normalmente essa falácia possui a seguinte estrutura: Pessoa A defende o argumento X. Pessoa B ataca o argumento Y como se ele fosse o argumento X, quando na verdade ele é uma versão distorcida de X.

Ex.: Depois de Jorge dizer que o governo deveria investir mais em saúde e educação, Carlos respondeu dizendo estar surpreso que Jorge não ame tanto o país, a ponto de querer deixá-lo completamente indefeso, sem verba militar.

Prováveis Causas: O decisor não estar familiarizado com o argumento original, assim a refutação pode parecer válida por ignorância do contexto pleno, convencendo-o a se colocar na posição contrária, corroborando na desconstrução de alternativas de ações genuínas. Indivíduos que em ambiente de decisões coletivas utilizam um modelo mental de defesa de posicionamento ao invés de se posicionar num modelo mental investigativo de cocriação.

Potenciais soluções: Ter previamente enquadramento claro do contexto da situação em pauta. Prever como lidar com impasses e defesas pessoais. Garantir que a defesa de determinado resultado não prevaleça sobre o processo de investigação e decisão racional que seja melhor para os objetivos comuns.

RESULTADOS

A finalização deste estudo culminou em dois resultados:

- **Foco no conhecimento organizacional:** A criação de um curso (plano de desenvolvimento educacional da organização) contendo conceitos e dinâmicas, cujo foco primário foi o desenvolvimento de um modelo que estimule a reflexão e reprogramação do alicerce cognitivo para construção de potenciais novos hábitos benéficos ao ambiente de projetos. Tais estímulos e reflexões foram comprovados num treinamento piloto. Esse modelo considerou diversos aspectos comportamentais, tais como autoconsciência, níveis de adaptabilidade, adestramento

REFERÊNCIAS

1. FINURAS, P. *Primates Culturais: Evolução e Natureza Humana*. Lisboa: Sílabas, 2015.
2. DOBELLI, R. *A Arte de Pensar Claramente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
3. WIND Y.; CROOK C.; GUNTHER R. *A Força dos Modelos Mentais*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
4. SCHULZ, K. *Por Que Erramos?*. São Paulo: Larousse, 2011.
5. KAHNEMAN, D. *Rápido e Devagar: Duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
6. MESNARIC, C. *Aristóteles: O Conhecimento como Ferramenta de Decisão*. Petrópolis: Vozes, 2011.
7. LUECKE, R. *Harvard Business Essentials: Tomando Decisões*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
8. TICHY, N. M. *Decisão: Como líderes vencedores fazem escolhas certas*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
9. RUSSO J. E.; SCHOEMAKER P. J. H. *Decisões Vencedoras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
10. SIMÕES, E. *Tomada de Decisão – Métodos e Instrumentos*. Lisboa, Apostila CEGOC 2016.

mental e consciência social.

- **Foco nos resultados em projetos:** Um guia (hábitos) que possa ser internalizado por líderes e gestores de projetos e corrobore no aumento da qualidade dos julgamentos e decisões em projetos. Esse aumento de qualidade tem origem em duas argumentações (Figura 3):

1ª.) O baixo nível de entendimento atual sobre informação disponível e tempo disponível comprometem consideravelmente os julgamentos e decisões em projetos.

2ª.) As armadilhas cognitivas têm uma parcela considerável de “culpa” na degradação do entendimento sobre clareza de objetivo, contexto, situações e produção de alternativas de ações em projetos.

É salutar acreditar que, como seres racionais e sociais, é possível adquirirmos novos hábitos e nível de disciplina que aumente a assertividade das decisões. Consequentemente benefícios serão gerados no que se refere à redução ou eliminação preventiva de impactos negativos e potencialização de ganhos significativos durante o ciclo de vida do projeto (previsibilidade mais robusta do desempenho), que também se propagará no ciclo de vida dos produtos e serviços (regularidade dos resultados e perpetuação de portfólio da organização).

COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES

É saudável o uso de técnicas ou métodos bem elaborados para suportar decisões (diagnósticos ou prognósticos), porém é muito provável que a maioria dos julgamentos e decisões não careçam de tais técnicas para criação de alternativas junto a situações em projetos. Novos hábitos, disciplinas e rotinas adquiridas que blindem nosso modelo mental junto às armadilhas cognitivas podem ser suficientes para garantir o sucesso em grande parcela das decisões em projetos.

“Quer gostemos ou não, somos marionetes das nossas emoções. São elas que consultamos, e não os nossos pensamentos, ao tomar decisões complexas. Sem perceber, trocamos a pergunta “O que eu penso sobre isso?” por “Como eu me sinto em relação a isso?” Então, sorria! Seu futuro depende disso.” Rolf Dobelli ■

SOBRE O AUTOR:



Wantuir Felipe da Silva Junior

Tem 28 anos de experiência na indústria aeronáutica, sendo 18 anos em atividades de gestão de projetos. Conhecimento e experiência prática aderentes aos conceitos e fundamentos PRINCE2, PMI, IPMA, Métodos Ágeis e Ciclo Deming. Atualmente consultor, mentor, instrutor e responsável pela Organização & Métodos (PMO) em Gestão de Projetos no Desenvolvimento Integrado de Produto na Embraer (DIP). Fundador da gsimples (www.gsimples.com), entidade cujo foco é a capacitação e qualificação de pessoas ao ambiente de projetos. Criador dos métodos: Lean Scope Overview (entendimento, desdobramento e gerenciamento de escopo de projetos), Lean Risk Overview Matrix (identificação e gerenciamento de riscos de projetos), Lean Project Direction - LPD (gestão de progresso e decisões em projetos), E2I2 - Extreme Experience In Innovation (desenvolvimento de soluções criativas de engenharia em design de produtos e serviços), Risk Strainer (framework que facilita segregação entre riscos e issues, direcionando tratativas), Wandala (gestão de interesses e desdobramento de requisitos de projetos), EAP Rapport (integração e comunicação em projetos), Blended Modelo 7S & TOC (desdobramento estratégico para projetos), Spock Analysis (julgamento e decisões associados a desvios em projetos).