

Atividade 01 - Aspectos da tomada de decisão e Sistemas de apoio à decisão

Enzo Juniti Fujimoto
e233930@dac.unicamp.br

Setembro de 2020

1 Exercício - 16 vieses cognitivos comuns no mundo corporativo

Viés de confirmação: acreditamos no que queremos acreditar, favorecendo informações que confirmem crenças ou preconceitos preexistentes. Isso resulta na busca de soluções criativas que confirmem nossas crenças, em vez de desafiá-las, tornando-nos fechadas para novas possibilidades.

Viés de conformidade: as escolhas das populações de massa influenciam a forma como pensamos, mesmo se contra julgamentos pessoais independentes. Isso pode resultar em uma tomada de decisão deficiente e levar ao pensamento de grupo que é particularmente prejudicial à criatividade, uma vez que as opiniões externas podem ser suprimidas, levando à autocensura e à perda do pensamento independente.

Viés de autoridade: favorecendo figuras de opinião dentro de equipes de inovação. Isso significa que ideias inovadoras vindas de membros seniores da equipe triunfam melhor que todas as outras, mesmo que outros conceitos, idéias e contribuições possam ser mais criativos e relevantes para a solução de problemas.

Viés de aversão a perdas: uma vez tomada uma decisão, aderindo a ela em vez de correr riscos devido ao medo de perder o que você ganhou ao começar algo e desejar vê-lo concluído. Também atribuímos mais valor a algo depois de termos feito um investimento emocional nele. Uma consequência do esforço, tempo e energia colocados no pensamento criativo, os membros da equipe podem se tornar tendenciosos e se tornar emocionalmente ligados aos seus resultados. Para remediar isso, o 11º mandamento: "não se apaixonará por tuas soluções".

Viés de causalidade falsa: citando eventos sequenciais como evidência que o primeiro causou ao segundo. Isso pode ocorrer dentro da fase de empatia do Design Thinking, onde você está buscando intencionalmente a confirmação da causalidade entre o que as pessoas dizem e o que elas fazem, levando a resolver os problemas ou necessidades erradas.

Viés de ação: quando se depara com a ambigüidade (criativo front-end distorcido), favorecendo fazer alguma coisa ou qualquer coisa sem qualquer análise prévia, mesmo que seja contraproducente: "Eu tenho que fazer alguma coisa, mesmo que eu não saiba o que fazer". Os membros da equipe podem sentir que precisam agir, independentemente de ser uma boa ideia ou não.

Viés de auto-serviço: favorecendo decisões que aumentam a auto-estima. Isso resulta em atribuir eventos positivos a si mesmo e, inversamente, a eventos negativos como culpa de si mesmo.

Viés de enquadramento: sendo influenciado pela maneira como a informação é apresentada, e não pela informação em si.

Viés de ambigüidade: favorecendo opções em que o resultado é mais conhecido do que aquele que não é. Esse viés tem impactos terríveis nos resultados da inovação porque o processo é fundamentalmente arriscado e desconhecido. Se os membros da equipe subconscientemente favorecerem os resultados conhecidos, você provavelmente os seguirá, bem como aos caminhos anteriormente percorridos.

Viés da má interpretação estratégica: conscientemente subavaliar os custos e exagerar os benefícios. Ao desenvolver conceitos inovadores, valores de referência e protótipos de modelo de negócios, as equipes tendem a subestimar os custos reais e exagerar os benefícios prováveis para obter aprovação de um projeto (o que acontece o tempo todo em grandes contratos governamentais). O excesso de otimismo é então detectado e desafiado pelos gerentes que avaliam como os resultados da equipe são verdadeiramente inovadores.

Viés de propaganda: um viés comumente conhecido que favorece idéias já adotadas por outros. Isso é especialmente influente quando ligado ao viés de autoridade. A velocidade com que as idéias são adotadas pelos outros (através da discussão, da taxa de votação de pontos silenciosos, etc.) podem influenciar significativamente a probabilidade de essas idéias e conceitos serem selecionados pelo grupo e levados adiante.

Viés de projeção: da economia comportamental, a superprevisão de gostos ou preferências futuras corresponderá aos gostos ou preferências atuais. Esse viés tem uma influência particular à medida que novas inovações são concebidas no agora e projetadas para o futuro quando entram nos mercados, resultando em uma valorização excessiva das preferências do consumidor.

Viés pró-inovação: inovações devem ser adotadas por todos os membros da sociedade (independentemente das necessidades mais amplas) e são empurradas para fora e aceitas independentemente. A “novidade” é vista como inerentemente boa, independentemente dos potenciais impactos negativos (desigualdade, elitismo, danos ambientais, etc.), resultando em novas ideias e conceitos gerados sendo julgados através de óculos cor-de-rosa.

Viés de ancoragem: sendo influenciado por informações que já são conhecidas ou que são mostradas pela primeira vez. Isso causa visão de túnel e influencia a tomada de decisão final..

Viés de status quo: favorecendo a situação atual ou status quo e mantendo-a devido à aversão à perda (ou medo de perdê-la) e não fazer nada como resultado. Este é um viés sutil em um nível emocional que nos faz reduzir o risco e preferir o que é familiar ou “a maneira como fazemos as coisas por aqui”, como é conhecido. Tem graves consequências quando se busca novas maneiras de solucionar criativamente as necessidades e os problemas.

Viés do efeito positivo: devido ao tempo ou recursos limitados, as pessoas tendem a se concentrar nos benefícios “bons”, ignorando os efeitos negativos, mesmo quando os efeitos negativos são significativos. Isso é influente quando mergulhamos em novos conjuntos de recursos específicos para novos conceitos (especialmente quando associados ao viés de aversão a perda), porque isso significa que as equipes ignorarão as informações ausentes, especialmente quando são especialistas externos, levando idéias adiante com falhas críticas.

Para cada frase abaixo, identifique o(s) viés(es) que está representa.

Antes de iniciar à resposta, é preciso ressaltar o que são os Vieses Cognitivos. Eles são atalhos mentais e fazem muito sentido: eles são projetados para nos ajudar a sobreviver, pois possuem gatilhos à reação de determinada situação. Portanto, nossos cérebros evoluíram ao longo de duzentos mil anos e funcionam da mesma maneira hoje, apesar de nosso ambiente extremamente diferente e em rápida mudança. Não somos capazes de processar tanta informação, pois nossa capacidade é limitada e devemos, assim, recorrer às decisões mais eficazes. Desse modo, auxiliam na sobrevivência ao longo do tempo, mas não na nossa inovação, visto que estamos suscetíveis aos erros.

1) “É assim que sempre fizemos”

Resposta: Viés de status quo, porque permanece a visão apenas do que existe. É uma harmonia resistente do se passa como um manual para as ações do presente.

2) “Nós sabemos o que nossos clientes querem”

Resposta: Viés de confirmação, pois a gestão da empresa acredita no que quiser, visto que dessa maneira toma uma importante decisão; viés de conformidade, que há uma influência, em acreditar, no que os clientes desejam ou não (pode ser prejudicial, pois limita a criatividade); e viés de ambiguidade, pois oferece a opção de que a gestão acredita que aquilo seja conhecido e não do que não. Se optar por essa escolha, provavelmente seguirá por essa opção sempre.

3) “Millennials são muito exigentes”

Resposta: Vieses de propaganda, uma vez que se tem uma ideia pré-concebida e, assim, adotadas por outras pessoas; e viés de conformidade, pois há a influência no modo de pensar e no estabelecimento do pensamento.

4) “Devemos saber o que fazer, não nossos clientes!”

Resposta: Viés de Autoridade, visto que se prende à ideia de que a empresa deve gerir TUDO, representando hierarquia aos projetos e às pessoas; viés de ação, onde não se tem o favorecimento de uma análise prévia; e viés de auto-serviço, pois se pensa que as decisões geram mais auto-estima à equipe.

5) “A gerência média não nos deixa voar”

Resposta: Viés de autoridade, pois representa o limite do pensamento e da voz da equipe, sendo diminuídos na empresa; e o viés de auto-serviço, onde se deseja realizar as atividades sem pedir solicitações às autoridades.

6) “O CEO precisa validar primeiro”

Resposta: Viés de autoridade, em que se precisa de autorização; e viés de auto-serviço, onde se crê no aumento de auto-estima para validar o projeto.

7) “É muito incerto, precisamos de uma planilha”

Resposta: Viés de enquadramento, onde se fixa uma ferramenta para trabalhar com a informação e não a informação em si; Viés de status quo, onde se acredita, por estar estabelecido por incertezas, de que seja necessário uma planilha.

8) “Isso é muito perturbador”

Resposta: Viés de aversão a perdas, uma vez que tomada uma decisão, aderindo a ela em vez de correr riscos devido ao medo de perder; e viés de ação, quando se depara com uma ambiguidade, de fazer não fazer uma análise prévia.

9) "Como sabemos que isso funcionaria?"

Resposta: Vieses de aversão a perdas, onde se tem uma visão de perdas e riscos atreladas à decisão; viés de ambiguidade, onde favore o resultado, não o seu caminho até chegar a ele, corroborando para a permanência dessa ideia à empresa; e viés de causalidade falsa, onde se tem a ideia de que os eventos sequencias podem ter funcionado definitivamente, mas não se sabe de fato.

10) "Nossos ciclos de desenvolvimento são muito longos para isso"

Resposta: Vieses de ancoragem, em que são influenciadas por informações mostradas pela primeira vez; e de status quo, por já existir no espaço e na ideário das pessoas; e viés de propaganda, onde é comumente conhecido por ideias já adotadas por outros.

11) "Deixe-me verificar com o meu $N + 1$ "

Resposta: Viés de autoridade, onde se tem a presença de uma hierarquia.

12) "Essa ideia é muito louca"

Resposta: Viés de conformidade, afetando a criatividade da empresa e da pessoa.

13) "Eu não consigo pensar criativamente"

Resposta: Viés de ancoragem, sendo influenciado por ideias conhecidas. Isso causa uma visão distorcida na decisão final.

14) "Já foi feito"

Resposta: Viés de ancoragem, por ter ideias já pré-concebidas; e viés de efeito positivo, que pode ou não ter sido positivo à empresa, mas que traz algum significado importante para a gerência.

15) "Ninguém iria comprar"

Resposta: Viés de projeção, por estabelecer uma ideia futura do pensamento do presente; e viés de autoridade, por alguém reprimir essa ideia.

16) "Eu tenho muitas reuniões de qualquer maneira"

Resposta: Viés de Status quo, por ter a existência das reuniões em si e não haver mudanças quanto a isso e o viés de conformidade, por criar uma perspectiva de estar por estar.

17) "Já testamos algo assim"

Resposta: Viés de causalidade falsa, em que se tem a ideia de testagem do elemento primário e do segundo, ou seja, já se tem a carga cognitiva de haver acontecido; e Viés de ancoragem, por ser influenciado por informações.

18) "Eu não sou uma pessoa criativa"

Resposta: Vieses de status quo, por representar uma barreira à criatividade; e conformidade, por não conseguir quebrar essa ideia, estabelecendo uma situação.

19) "Podemos olhar para o próximo ano"

Resposta: Viés de projeção, onde se cria novas perspectivas.

20) "Eu sou muito lógico pensador para isso"

Resposta: Viés de auto-serviço, onde favorece a auto-estima; e também a ideia de viés de status quo, por representar uma ideia estática.

21) "Nem todo mundo acredita em inovação"

Resposta: Viés de ambiguidade, onde tem impactos terríveis nos resultados da inovação; viés de conformidade, em que se permanece da maneira que se é; viés de má interpretação estratégica, onde conscientemente subavalia os custos e exagera os benefícios da inovação, que pode ou não ser boa; e Viés de pró-inocação (de forma contrária), em que só haverá inovação se as pessoas acreditarem nisso dentro da empresa, mas não na sociedade.

22) "Não há orçamento para este material arriscado"

Resposta: Viéses de aversão a perdas, aderindo a ela ao invés de correr riscos e ancoragem, porque existe informações conhecidas.

23) "Vamos apenas fazer uma pesquisa"

Resposta: Viés de ambiguidade, para favorecer novas opções e tem desenvolvimentos incertos; viés da ação, quando se depara com a ambiguidade, favorecendo fazer alguma coisa que pode não ser contraproducente; e viés de projeção, pois avalia os comportamentos e as influências adotadas para avaliar uma decisão.