OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 32, art. 1 (18 maio 2023)
evoluta.adm.br/observatorio/

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Como vieses cognitivos podem sabotar suas decisões na gestão pública municipal

Por Redação Observatório Evoluta · 18/05/2023 às 06h00



Imagem ilustrativa

Imagine que você é o prefeito de uma cidade e precisa decidir se aprova um novo projeto de infraestrutura. Para tomar essa decisão, você deve fazer duas previsões interrelacionadas: os custos de construção e os benefícios potenciais para a comunidade. Os custos de construção parecem fáceis: você sabe quantos dias de trabalho serão necessários, os custos dos materiais e a provável despesa com mão de obra. Os benefícios para a comunidade são mais difíceis de prever, mas você tem uma ideia aproximada de quantas pessoas serão beneficiadas, quão necessária é a infraestrutura e quanto você gastará em manutenção.

Você tem dados suficientes para tomar a decisão correta? Provavelmente não. Pesquisas mostram que gestores públicos frequentemente superestimam os benefícios de projetos de infraestrutura.

Isso acontece porque muitas vezes eles adotam o que o laureado com o Nobel, Daniel Kahneman, chama de "visão interna". Eles constroem um caso detalhado para o que vai acontecer com base nos detalhes específicos do caso em questão, em vez de olhar para casos análogos e outras fontes externas de informação. (Se eles olham para outros dados, geralmente é somente depois de já terem formado impressões.) Sem esses contrapesos, as previsões tendem a ser excessivamente otimistas.

Acontece com todos nós: Apesar de nossas melhores intenções, caímos presas de vieses cognitivos e organizacionais que atrapalham boas decisões. Eu e meus colegas temos estudado esses fenômenos por décadas e, juntamente com outros co-autores, começamos recentemente uma série de artigos delineando maneiras de combater alguns dos principais infratores. Pegue o viés da visão interna. Foi provado que grandes projetos de investimento de capital, como infraestruturas públicas, nos quais os resultados chegam meses ou anos após a decisão inicial de investir, muitas vezes falham em atingir as metas estabelecidas inicialmente. Uma maneira de fazer previsões melhores é adotar a "visão externa", que significa avaliar seu projeto estatisticamente com base em uma classe de referência de projetos semelhantes.

Usar os projetos de referência corretos pode reduzir os erros de previsão em 70%.

O passo crítico aqui, é claro, é identificar os projetos de referência corretos - um processo que é parte arte e parte

ciência. Pode haver cinco projetos semelhantes ou pode haver 500, mas geralmente há mais do que os gestores querem admitir; gostamos de pensar que nossas ideias são únicas e especiais. Encontrar uma classe de referência para um projeto de infraestrutura pode parecer óbvio: há muitos projetos semelhantes no mesmo domínio, com objetivos similares. Mas, quando perguntamos a um gestor público quantos projetos análogos ele normalmente usa para prever os benefícios de um projeto de infraestrutura, a resposta foi: "Um". O máximo que ele já usou? Dois. No entanto, pesquisas mostram que o uso da classe de referência correta pode reduzir os erros de estimativa em até 70%.

Outros vieses inconscientes abundam em nossas salas de reuniões. Um comum, especialmente em época de orçamento, é a ancoragem: o fenômeno psicológico em que um número fica em sua mente (ou seja, o orçamento do ano passado) e influencia você, mesmo que você pense que está ignorando-o. Isso ajuda a explicar por que os orçamentos tendem a ser tão semelhantes ano após ano. Também escrevemos recentemente sobre a tendência de muitos líderes dedicarem atenção e investimento excessivos a projetos "heroicos" glamorosos quando empreendimentos mais mundanos e investimentos são frequentemente mais rentáveis.

Os vieses podem levar até mesmo os melhores gestores a se desviarem do caminho. Esses atalhos mentais existem para nos ajudar a filtrar informações no dia-a-dia de tomada de decisões, mas eles "podem distorcer os resultados quando somos forçados a tomar decisões grandes, consequenciais, infrequentemente e sob alta incerteza - precisamente o tipo de situação que confrontamos na sala de estratégia", conforme um dos meus colegas recentemente escreveu. Reconhecê-los é o primeiro passo para evitar a armadilha.

Por isso, é fundamental que os gestores públicos municipais estejam atentos a esses vieses cognitivos. Incorporar técnicas de tomada de decisão baseada em evidências e dados em sua prática diária pode fazer uma grande diferença na precisão de suas previsões e, consequentemente, no sucesso dos projetos.

Além disso, é importante lembrar que mesmo as melhores previsões estão sujeitas a incertezas. Portanto, sempre que possível, é aconselhável tomar decisões de forma incremental, aprendendo e ajustando à medida que se avança."

Além disso, é crucial que os gestores públicos reconheçam que cada projeto é diferente e tem suas próprias particularidades. Enquanto algumas ideias podem parecer únicas e especiais, a verdade é que muitas delas já foram tentadas antes, em contextos semelhantes. Aprender com essas experiências passadas pode fornecer uma valiosa visão externa e ajudar a evitar erros comuns e caros.

Por exemplo, ao considerar um novo projeto de infraestrutura, um gestor público pode se beneficiar muito de analisar outros projetos semelhantes realizados em outras cidades. Quais foram os custos reais desses projetos? Eles foram concluídos no prazo? Qual foi o impacto real na comunidade? Essas são perguntas que podem ajudar a fornecer uma visão mais realista do que se pode esperar.
Ainda assim, mesmo com todas essas precauções, é importante lembrar que os vieses cognitivos não podem ser completamente eliminados. Eles fazem parte da maneira como nossos cérebros funcionam e influenciam todas as nossas decisões. No entanto, ao estar ciente deles e ao fazer um esforço consciente para minimizar seus efeitos, podemos tomar decisões melhores e mais informadas.

Por fim, lembre-se de que a tomada de decisão na administração pública municipal não é uma ciência exata. Ela requer um equilíbrio entre análise de dados, experiência prática e intuição. E, acima de tudo, requer a coragem de tomar decisões difíceis e a humildade para admitir quando estiver errado. Como gestor público, seu principal objetivo deve ser sempre o melhor interesse da comunidade que você serve. Então, ao tomar uma decisão, pergunte a si mesmo: "Isso beneficiará a minha comunidade?" Se a resposta for sim, você provavelmente estará no caminho certo.

Por Matheus Delbon

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Como vieses cognitivos podem sabotar suas decisões na gestão pública municipal. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 32, art. 1, 18 maio 2023. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/como-vieses-cognitivos-podem-sabotar-suas-decisoes-na-gestao-publica-municipal/. Acesso em: 28 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA
Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 32, art. 1 (18 maio 2023)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/como-vieses-cognitivos-podem-sabotar-suas-decisoes-na-gestao-publica-municipal/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 32, art. 1
03201 >
9 7 7 3 0 9 2 9 0 0 9
Registro 30869293 00 0032 0001