

## Capítulo 2. Mecanismos internos da decisão humana

Segundo Richard Bandler e John Grinder, criadores dos fundamentos da programação neurolinguística (PNL), toda decisão que tomamos traz embutida uma intenção positiva para com nós mesmos. Ou seja, consciente ou inconscientemente, somos incapazes de tomar uma decisão que julgamos prejudiciais a nós mesmos. Sempre tomamos a melhor decisão segundo nosso julgamento, ainda que no segundo seguinte descubramos que a decisão tomada não foi acertada. Este é o pensamento que ocorre por trás do modelo de custo-benefício que adotamos para tomar toda e qualquer decisão.

Sempre que exponho esse tema em nossos congressos alguém me aborda com a questão polêmica do suicídio ou da automutilação, que em princípio são duas formas extremas de violência e que sabidamente são prejudiciais para a pessoa que as toma e, mesmo assim, assistimos diariamente a centenas de casos desse tipo no mundo todo.

Mesmo nesses casos extremos, se analisarmos friamente, perceberemos que tanto em um caso como no outro existia sim uma intenção positiva para o agente que tomou a decisão. O suicídio como último recurso dá fim a um sofrimento insuportável ou culpa gigantesca. O fim do sofrimento é a intenção positiva presente. Os casos de automutilação, de maneira generalizada, acabam por atrair a atenção de pessoas em volta, incluindo parentes e amigos, e isso na maioria dos casos é a intenção positiva: atrair atenção para uma causa.

Não sou psicólogo. Minha formação é economia com algumas especializações que vão da estratégia de marketing, passando por finanças internacionais, antropologia e teologia, o que me ofereceu uma posição diferenciada como observador do comportamento humano. Para entender mais os aspectos psicológicos da tomada de decisão, consulte os livros que cito na bibliografia deste trabalho.

Voltando ao ponto central deste capítulo, todos nós tomamos decisões baseadas em nosso julgamento das variáveis de ambiente e das condições que o cenário apresenta tendo como objetivo principal atender ao nosso conceito de certo e errado e à nossa intenção positiva para com nós mesmos.

Pare e pense um minuto sobre as decisões que você tem tomado.

Algumas delas foram deliberadamente tomadas visando a sua infelicidade?

Você de maneira consciente e com os dados em mãos optou por tomar uma atitude ou fazer uma escolha que transformasse sua vida em algo infeliz?

Certamente sua resposta será um categórico não.

Todos os seres dotados de consciência e de sua efemeridade de vida possuem um propósito comum que invariavelmente leva para a seguinte condição: meu objetivo neste mundo é ser feliz. Sim, todos nós almejamos ser felizes, ainda que o sentido de felicidade seja algo diferente de pessoa para pessoa, assim como os caminhos que levam essas pessoas ao patamar esperado de felicidade.

Em meu livro “CARMA – Career And Relationship Management”, eu exponho detalhadamente os conceitos que encontrei nos países onde apliquei o método e nas diferentes culturas onde atuei como consultor de carreiras e *coach*, conduzindo importantes projetos de fusão, aquisição e até cisão de empresas.

Para o universo dos projetos e das gestões de mudança, criei uma visão compacta do tema abordado no livro, mas que o levará a compreender o que passa na cabeça das pessoas

envolvidas nos projetos durante o processo decisório necessário para a existência de engajamento e a decorrente inexistência de resistências.

O primeiro passo é compreender esse sentimento tão grandioso denominado “felicidade”.

A felicidade como um estado de vida e espírito contínuo e ininterrupto ainda não foi constatada em pessoas com todas as faculdades mentais em dia. A vida, por mais frugal que seja, possui altos e baixos e uma natural alternância entre momentos felizes e outros momentos tristes. Logo, a sensação de felicidade está diretamente relacionada à quantidade de momentos felizes que vivenciamos e sua sequência em uma linha temporal.

Da mesma forma, a quantidade de vezes que algo feliz acontece em nossas vidas é muito mais importante que a intensidade do acontecimento em si. Um estudo da universidade de Yale realizado com centenas de pessoas constatou que a maioria absoluta preferia receber cem mil dólares por ano ao longo de dez anos do que receber um milhão de dólares de uma única vez e passar dez anos sem receber um único tostão.

Outro ponto relevante desse estudo para nossa tese de felicidade aplicada aos projetos está relacionado a um fenômeno conhecido como viés de confirmação. Ou seja, quando ouvimos algo que confirma a forma como pensamos isso nos traz satisfação, transformando aquele momento específico em um momento de felicidade.

Passamos então a juntar as partes.

Nosso processo de tomada de decisão tem sempre como base uma intenção positiva para com nós mesmos. Toda a intenção positiva para com nós mesmos está direcionada para que o momento que estamos vivendo seja um momento considerado feliz, pois a sequência repetida de momentos felizes nos traz a sensação de felicidade.

Em resumo, buscamos tomar nossas decisões sempre apontadas para nossa felicidade.

### **A importância de engajar *stakeholders***

Agora que entendemos os mecanismos básicos da busca pela felicidade, é hora de refletir sobre a necessidade de associarmos os objetivos do projeto de mudanças ao sentido de felicidade dos nossos *stakeholders*.

Sim, querido leitor.

Sim, meu querido e amado, gerente de projetos.

Para que nossa iniciativa de mudança que foi estruturada na forma de um projeto possa ter sucesso absoluto com um nível mínimo de resistências é fundamental associar os objetivos de nosso projeto aos objetivos pessoais e profissionais das pessoas envolvidas e impactadas por esse projeto.

Caso contrário, teremos a repetição de muitos e muitos projetos que são implantados de maneira burocrática e endoscópica (garganta abaixo) e meses depois são descontinuados simplesmente porque as pessoas não utilizam a nova forma de realizar os processos que foram alterados.

Para estruturarmos uma estratégia de engajamento, primeiro vamos entender o processo que conduz o pensamento humano no caminho da felicidade.

Já entendemos que a felicidade é o propósito de vida de todo o ser consciente.

Também entendemos que a felicidade não existe de forma absoluta, mas, sim, pela repetição continuada e cadenciada de uma sequência de momentos felizes.

Segundo o professor e pensador Clovis de Barros Filho, a forma mais simples de identificar um momento feliz em nossas vidas é perceber se queremos que esse momento acabe ou não.

“Momentos felizes são momentos que não queremos que acabem.”

Esses momentos que não queremos que acabem possuem uma forma única de ser no tempo e no espaço e adquirem essa característica porque o que almejamos e desejamos para aquele momento é exatamente o que nossos sentidos percebem do ambiente. De maneira simples, se o que requeremos é igual ao que percebemos, então muito provavelmente este é um momento feliz.

Obviamente, nem sempre o que queremos acontece e, dessa forma, também temos momentos neutros e outros tantos que podemos classificar como momentos de insatisfação ou infelicidade. Assim sendo, seguindo a mesma linha de raciocínio do professor Clovis, quando aquilo que desejamos é diferente do que percebemos, então muito provavelmente teremos um momento que queremos que acabe, ou seja, um momento infeliz.

Quando estamos vivenciando um momento infeliz (o que queremos é diferente do que percebemos) temos duas alternativas possíveis para reverter a situação:

**Fatalismo** – Mudar o que queremos para o momento, conformando-se assim com a situação e buscando algum nível de conforto e felicidade no momento que se apresenta.

Essa postura é bem conhecida de todos nós com pessoas que usam expressões como:

- Foi Deus que quis assim.
- Não existe nada que possamos fazer.
- Isso é questão de sorte (ou azar).

A postura fatalista elimina a necessidade de confronto, o que obviamente elimina as resistências. Isso pode ser muito útil por um lado, mas péssimo por outro. O lado útil é que alterações em processos podem ser realizadas de maneira muito mais assertiva, desde que a participação das pessoas na decisão seja nula. O lado ruim é exatamente a apatia intrínseca a esse comportamento, quando o projeto de mudanças demandar captura de informações ou cocriação de soluções.

**Protagonismo** – Mudar as características do ambiente atuando sobre o cenário social existente, com a intensidade e a quantidade de ações necessárias para que aquilo que se percebe através dos sentidos se iguale ao que se deseja para o momento. Ações de protagonismo são exercidas todos os dias, em todos os lugares, e são a mola propulsora da sociedade humana. Veja os exemplos:

- Se estiver calor, alguém liga o ar-condicionado.
- Quando você está com fome, procura algo para se alimentar.
- Se estiver com frio, busca abrigo e coloca uma roupa mais pesada.

A forma mais eficiente de executar intervenções sobre um ambiente de forma protagonista foi declarada por Miller, Galanter e Pribram, em seu livro denominado “Planos e a Estrutura do Comportamento”, sob a sigla T.O.T.E (*Test, Operate, Test and Exit*). Em português o método se popularizou através das escolas de programação neurolinguística com a sigla em português, T.O.T.S. (testa, opera, testa e sai).

O T.O.T.S. é a principal ferramenta da ação protagonista, pois, como o nome diz, ele verifica a variável de sistema existente: o que quero é igual ao que percebo? Se essa resposta for positiva, o processo se encerra e o indivíduo sai. Se a resposta for negativa, é necessário operar o sistema, ou seja, realizar algum tipo de intervenção de forma protagonista. Ao final da ação, faz-se um novo teste (segundo T de T.O.T.S). Se a resposta for negativa, uma nova ação é disparada até que a resposta seja positiva e neste caso, o processo se encerra.

Importante observar que nem todas as pessoas protagonistas oferecerão resistência a novas ideias, muito pelo contrário. Uma vez engajados os protagonistas, eles são ótimos aliados, mas toda pessoa que oferece resistência a uma nova ideia faz isso utilizando ferramentas de protagonismo do tipo T.O.T.S., ainda que inconscientemente. Essa ação protagonista pode ter duas intenções distintas, de acordo com os valores e o propósito de felicidade do agente envolvido:

Buscar prazer ou evitar a dor.

Em meus estudos de antropologia pude constatar que a motivação de evitar a dor é potencialmente mais forte que a motivação da busca do prazer. Considerando uma pequena porção fatalista que todos carregamos em nosso subconsciente, chega um ponto em que a energia desprendida para melhorar um ponto percentual da nossa percepção atual de prazer é tão elevada que decidimos “deixar as coisas como estão”, utilizando um conceito muito conhecido pelos súditos da rainha Elizabeth II, *good enough* (bom o bastante).

Nesse ponto, as nossas energias são direcionadas para a manutenção do status corrente e a para a proteção do que conquistamos, e qualquer ação ou mudança de ambiente que possa potencialmente causar uma perda dos ganhos obtidos atrairá nossa atenção fazendo com que atuemos diretamente na proteção, resistindo a essa mudança.

Alguns experimentos efetuados em renomadas universidades americanas demonstram de forma clara esse sentimento. No primeiro, executado na universidade de Yale em 2014, os professores selecionaram dois grupos de alunos de maneira heterogênea, mas com médias de notas equivalentes.

Ao primeiro grupo ofereceram uma recompensa de vinte dólares caso tirassem boas notas em um teste proposto. Ao segundo grupo, pagaram os mesmos vinte dólares antecipadamente e caso os alunos tirassem notas normais ou baixas deveriam devolver os vinte dólares.

O segundo grupo tirou notas superiores ao primeiro, confirmando a teoria de que o medo de perder algo é mais motivador que a perspectiva de ganhar algo do mesmo valor.

Em outro experimento executado com alunos do MIT, os professores colocaram um determinado volume de ingressos à venda em formato de leilão para dois grupos distintos de competidores, sendo que eles não poderiam conversar entre si e um dos grupos poderia somente pagar seus lances em dinheiro, enquanto o outro grupo poderia pagar somente com cartões de crédito.

O grupo que podia pagar exclusivamente com cartões de crédito apresentou um *ticket* médio de compra duas vezes maior que o grupo que poderia pagar somente com dinheiro, demonstrando que o sentimento de perda associado ao “entregar” dinheiro é muito mais forte que a perda via cartão, onde não existe a entrega.

Veja, portanto, que para conquistarmos o engajamento espontâneo de nossos *stakeholders* é preciso antes de tudo reconhecer os conceitos de felicidade destes, a sua percepção quanto ao momento corrente e, principalmente, mapear os níveis de ganho e perda possíveis para cada grupo de *stakeholders* envolvidos no processo que será alterado por nossa iniciativa de mudanças.