



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA



Estácio

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

**Fichamento de Estudo de Caso Paradoxo de Abilene
Eduardo Kenji Agena**

**Trabalho da disciplina Avaliação e Gerenciamento de Projetos
Tutor: Prof. Geraldo Gurgel**

São Paulo

2019



Estudo de Caso de Harvard: Paradoxo de Abilene

Referências:

-Harvey, Jerry B. (1974). "The Abilene Paradox: The Management of Agreement". *Organizational Dynamics* 3(1):63. [doi:10.1016/0090-2616\(74\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90005-9).

-Harvey, Jerry B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. Lexington, Mass: Lexington Books.

Paradoxo de Abilene: O que vem a ser esse Paradoxo?

Um paradoxo é uma declaração aparentemente verdadeira e sincera que leva a uma contradição lógica e exata, ou a uma situação ou cenário que contradiz a intuição comum e normal. Um paradoxo de Abilene define uma situação ou cenário em que um indivíduo ou um grupo de pessoas se vê obrigado a agir de uma forma oposta às suas preferências, origens e gostos. No paradoxo de Abilene todos os membros do grupo deixam-se levar por uma determinada opção, escolha ou imposição, apesar de não estarem de acordo com a mesma, gerando revolta, protestos e manifestações por acreditarem que todos os outros membros do grupo concordam e aceitem a imposição. Estes indivíduos ou pessoas contrariam a sua vontade própria em função do grupo, para obter a aceitação ou para não sofrer censura ou penalidades. Mas ninguém fala nada? Normalmente não, pois estas pessoas ou indivíduos têm certeza que avaliaram corretamente as intenções, objetivos e metas dos outros integrantes do grupo. O paradoxo é que esta mesma situação ou cenário ocorre com todos os indivíduos ou pessoas do grupo. O paradoxo de Abilene foi enunciado e descrito por Jerry B. Harvey, especialista em gestão organizacional e professor da The George Washington University, no artigo "[The Abilene Paradox: The Management of Agreement](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90005-9)". O exemplo citado no artigo conta uma viagem a Abilene (Texas-USA), e daí o nome do paradoxo (Harvey, 1974): "Aquela tarde de verão em Coleman, Texas (população de 5.607 pessoas) estava excepcionalmente quente – 40 graus no termômetro da farmácia. Além disso, o vento espalhava poeira fina por toda a casa. Mas, ainda assim, a tarde estava tolerável, até potencialmente agradável. Um ventilador estava ligado na varanda dos



fundos; havia limonada gelada e, além de tudo, havia divertimento. Dominós. Perfeito para as circunstâncias. O jogo requeria pouco esforço físico além de um murmúrio ocasional e de um movimento sem pressa de um braço para mover as peças sobre a mesa. Resumindo, tudo contribuía para uma tarde agradável de domingo em Coleman-isto é, até que meu sogro disse subitamente: "Vamos entrar no carro e ir até Abilene para jantar na lanchonete". Eu pensei, "O que? Ir a Abilene? 85km? Com este calor e esta tempestade de poeira? Num Buick de 1958 sem ar condicionado?". Mas minha esposa encantou-se, "Grande idéia. Eu gostaria de ir. O que você acha, Jerry?". Já que minha preferência estava obviamente fora de sintonia com a do resto do pessoal, eu respondi, "Tudo bem. Só espero que sua mãe também queira ir". "É claro que eu quero ir", disse minha sogra, "Faz tempo que não vou a Abilene". Assim, entramos no carro e fomos para Abilene. Minhas previsões se confirmaram. O calor era brutal. Ficamos cobertos por uma fina camada de poeira que foi cimentada com a transpiração antes que conseguíssemos chegar. A comida da lanchonete proporcionou material de primeira para comerciais de antiácidos. Quatro horas e 170 km mais tarde regressamos a Coleman, cozidos e exaustos. Sentamos em frente ao ventilador por um longo tempo em silêncio. Então, tanto para ser sociável como para quebrar o silêncio, eu disse: "Grande passeio, não?". Ninguém disse nada. Finalmente, minha sogra disse, com certa irritação, "Bem, para falar a verdade, eu realmente não gostei muito e preferia ter ficado aqui. Eu apenas fui junto porque vocês três ficaram tão entusiasmados com a idéia... Eu não teria ido se todos vocês não tivessem me pressionado". Eu não pude acreditar. "O que é que a senhora quer dizer com todos vocês? Não me envolva nisso. Eu estava gostando muito do que estávamos fazendo. Eu não queria ir. Eu só fui para satisfazer vocês. Vocês foram os culpados". Minha esposa estava chocada. "Eu não sou culpada coisa nenhuma. Você, papai e a mamãe é que queriam ir e eu só fui para não ser desmancha-prazeres. Eu teria que estar louca para querer sair num calor como aquele". Meu sogro entrou na conversa abruptamente. "Céus!" E continuou a se estender naquilo que, nessa altura, já estava absolutamente claro. "Ouçam aqui, eu nunca quis ir para Abilene. Eu apenas imaginei que vocês poderiam estar entediados. Vocês vêm à minha casa tão raramente que eu apenas queria me assegurar de que vocês estariam se divertindo. Eu teria preferido continuar jogando dominó e comer aqui em casa mesmo". Depois da explosão de recriminações, ficamos em silêncio. Lá estávamos, quatro pessoas razoavelmente sensíveis que, por nossa própria vontade, tínhamos acabado de realizar uma viagem de 170 km, através de um



deserto esquecido por Deus, sob uma temperatura infernal, através de uma tempestade de poeira, para comer uma comida péssima, numa lanchonete de segunda categoria em Abilene, quando nenhum de nós realmente queria ter ido. De fato, para ser mais preciso, nós havíamos feito o oposto do que queríamos fazer. A situação toda não fazia sentido. Ao menos não fazia sentido no momento. Mas desde aquele dia em Coleman, eu tenho observado, feito consultas e feito parte de mais de uma organização que tem sido pega pela mesma situação. Como resultado, elas têm feito a viagem terminal para Abilene, quando Dallas ou Houston ou Tóquio era para onde elas realmente queriam ir. E para a maioria destas organizações, as conseqüências negativas destes tipos de viagens, medidas tanto em termos de miséria humana como perda econômica, têm sido muito maiores do que para nosso pequeno grupo de Abilene.”

Como saber quando este paradoxo está instalado em uma organização?

Harvey(1974) dá algumas pistas em seu artigo:

- 1) Existem conflitos e jogos de interesses na organização;
- 2) Os membros da organização sentem-se frustrados, impotentes e infelizes quando tentam lidar com os conflitos e os jogos de interesses. Muitos deles estão à procura de saídas e soluções. Poderão evitar reuniões onde os conflitos são discutidos, poderão estar à procura de outros empregos, novas oportunidades, ou poderão estar fora do escritório o máximo tempo possível (chegar tarde e sair cedo, baixas, viagens desnecessárias, conferências, ações de formação, etc...);
- 3) Os membros da organização deitam as culpas ao chefe ou a outros departamentos ou grupos. Em conversas de corredor entre amigos o chefe é visto como incompetente, ineficaz, ineficiente e indisponível. Na sua presença nada é dito. Na melhor das hipóteses apenas são dadas vagas referências à sua posição relativamente aos conflitos e jogos de interesses da organização;
- 4) Pequenos grupos de amigos e associados encontram-se informalmente fora da organização para discutir os conflitos e jogos de interesses. Existe bastante acordo nas idéias apresentadas para solucionar os conflitos e jogos de interesses. Estas conversas usam normalmente termos como “Devíamos fazer...”, “Se tivéssemos...”, etc.
- 5) Em reuniões dentro da organização esses mesmos membros não revelam totalmente as suas opiniões e pontos de vista. Até chegam a revelar opiniões inversas só para ir ao encontro do que pensam ser a “opinião global”.



6) Depois dessas reuniões os membros arrependem-se de não terem dito tudo o que queriam e apresentam uma lista de razões convincentes para não terem conseguido revelar as suas verdadeiras opiniões e pontos de vista.

7) Todas as tentativas de resolver os conflitos não resultam. Em alguns casos até pioram o problema.

8) Fora da organização as pessoas dão-se bem, são mais felizes e mais eficientes e eficazes do que dentro da organização.

Qual é então a solução?

Segundo Harvey, é necessário que um dos elementos da organização fale abertamente dentro da organização. Se alguém questionar a suposição ou a imposição, o paradoxo desfaz-se. Claro que este ato traz conseqüências, tanto boas como más, para quem faz o questionamento. Será que compensa arriscar e tentar quebrar o paradoxo? Este paradoxo só existe em um ambiente em que a comunicação é falha e com problemas. O ambiente de projetos é especialmente vulnerável e propenso a este paradoxo. Os gerentes de projetos devem sempre agir no sentido de não deixar seus projetos irem para Abilene.