

Paradoxo de Abilene

Mauro Sotille, PMP

O que vem a ser esse paradoxo?

Um paradoxo é uma declaração aparentemente verdadeira que leva a uma contradição lógica, ou a uma situação que contradiz a intuição comum. Um paradoxo poderia ser descrito como "o oposto do que alguém pensa ser a verdade".

O paradoxo de Abilene define uma situação em que um indivíduo ou um grupo de pessoas se vê forçado a agir de uma forma oposta às suas preferências. No paradoxo de Abilene todos os membros do grupo deixam-se levar por uma determinada opção, apesar de não estarem de acordo com a mesma, por acreditarem que todos os outros membros do grupo concordam. Estes indivíduos contrariam a sua vontade em função do grupo, para obter aceitação ou para não sofrer censura.

Mas ninguém fala nada? Normalmente não, pois estas pessoas têm certeza que avaliaram corretamente as intenções dos outros integrantes do grupo. O paradoxo é que esta mesma situação ocorre com todos os indivíduos do grupo.

O Paradoxo de Abilene foi enunciado por Jerry B. Harvey, especialista em gestão organizacional e professor da The George Washington University, no artigo ["The Abilene Paradox: The Management of Agreement"](#). O exemplo citado no artigo conta uma viagem a Abilene (Texas), e daí o nome do paradoxo (Harvey, 1974):

"Aquela tarde de verão em Coleman, Texas (população de 5607 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? 85 km? Com este calor e esta tempestade de poeira? Num Buick de 1958 sem ar condicionado?".

Mas minha esposa encantou-se, "Grande ideia. 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 ideia... 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.

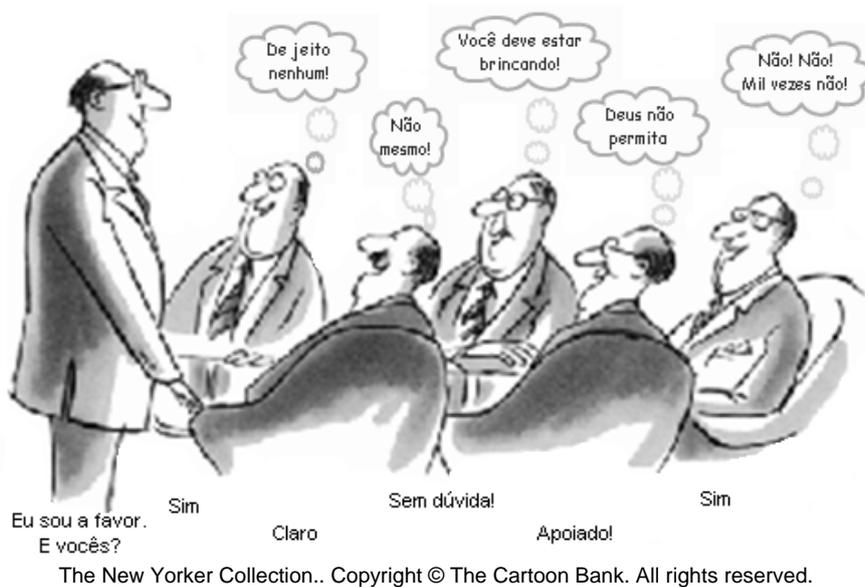
Ao menos não fazia sentido no momento. Mas desde aquele dia em Coleman, eu tenho observado, feito consultas e feito parte de mais de uma organização que tem sido pega pela mesma situação. Como resultado, elas têm feito a viagem terminal para Abilene, quando Dallas ou Houston ou Tóquio era para onde elas realmente queriam ir. E para a maioria destas organizações, as consequências 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 na organização
2. Os membros da organização sentem-se frustrados, impotentes e infelizes quando tentam lidar com os conflitos. Muitos deles estão à procura de saídas. Poderão evitar reuniões onde os conflitos são discutidos, poderão estar à procura de outros empregos, 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 e indisponível. Na sua presença nada é dito. Na melhor das hipóteses apenas são dadas vagas referências à sua posição relativamente aos conflitos da organização.
4. Pequenos grupos de amigos e associados encontram-se informalmente fora da organização para discutir os conflitos. Existe bastante acordo nas ideias apresentadas para solucionar os conflitos. 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. 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.
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 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, o paradoxo desfaz-se.

Claro que este ato traz consequências, 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. O ambiente de projetos é especialmente vulnerável a este paradoxo. Os gerentes de projeto devem sempre agir no sentido de não deixar seus projetos irem para 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.