

Ancoragem



Carlos Pessoa
Professor e
especialista em
Negociação e
Gestão Estratégica



Quando negociadores discutem questões de valor incerto ou ambíguo, as posições iniciais na negociação funcionam como “âncoras” e afetam a percepção de cada um dos lados relativamente aos possíveis resultados. Nessas condições, os acordos finais em quaisquer negociações são mais diretamente influenciados por ofertas iniciais do que por concessões subsequentes. Esse tipo de situação é que nos impulsiona ou para adquirir algo de que não precisamos ou para decidir sem resistência.

Essas armadilhas nos remetem a uma comparação perigosa do que é percebido e nos induz a decisões errôneas porque disfarçam a realidade. Quais são as consequências dessas distorções? No mínimo, correr riscos desnecessários ou pagar mais por algo de que, às vezes, nem precisamos. O efeito da ancoragem na maioria das pessoas provoca um comportamento psicológico em que elas assumem um “excesso de confiança” em relação a suas habilidades de fazer estimativas e não reconhecem a existência de qualquer incerteza.

Qualquer que seja sua origem, as âncoras com frequência prejudicam nosso raciocínio, de modo a nos impedir de tomar decisões corretas. A ancoragem – e o uso de dados

inadequados – interfere no julgamento das pessoas e as encoraja a estabelecer metas não realistas para qualquer tipo de decisão (principalmente as financeiras) que estejam vivenciando.

Quando as pessoas têm certas crenças ou expectativas, tendem a ignorar informações contrárias. As pessoas distorcem suas percepções das situações nas quais estão envolvidas, de maneira a se sentirem mais competentes e seguras. Essas distorções resultam em “ilusões baseadas em necessidades”, derivadas da motivação, e levam as pessoas a ver o mundo não como é, mas como gostariam que fosse.

Há três tipos de ilusões baseadas em necessidades:

Ilusão de superioridade: baseia-se em uma autoimagem excessiva e irrealisticamente positiva. Na média, as pessoas creem ser mais honestas, capazes, inteligentes, corteses, perspicazes e justas do que as outras. Dão a elas mesmas maior responsabilidade por seu próprio sucesso e assumem menor responsabilidade por suas falhas. Mas, por outro lado, responsabilizam os outros quando falham e não dão crédito a ninguém quando acertam.

Ilusão de otimismo: leva as pessoas a subestimar suas chances de passar por eventos futuros “ruins” e a superestimar a probabilidade de passar por “bons” eventos futuros. A sensação produzida pelo otimismo é muito melhor que a do pessimismo. Todo cenário tem infinitas possibilidades futuras, algumas boas, outras más, todas igualmente possíveis. Mas que possibilidades as pessoas acham mais prováveis? As boas, claro.

Ilusão do controle: significa que as pessoas creem ter maior controle sobre os resultados do que de fato têm, mesmo em eventos tão aleatórios como lançar um dado.



Como resultado disso, as pessoas geralmente sentem muito mais confiança em suas avaliações e estão bem mais seguras de suas escolhas do que deveriam estar. Para reduzir a confiança demasiadamente elevada em si mesmo, evite ficar ancorado em uma estimativa inicial. Observe sempre uma questão por diferentes perspectivas. Pense por si próprio sobre o problema a decidir antes de consultar os outros, evitando assim as âncoras que as ideias alheias possam representar.

Desafie ativamente seus próprios valores extremos. Busque informações ou opiniões com uma variedade de pessoas, para expandir sua base de referência e levar sua mente em novas direções. Mantenha sua mente receptiva. Mas seja cuidadoso para não fornecer âncoras àqueles de quem solicita informação e aconselhamento. Informe-os o mínimo possível sobre suas ideias, estimativas e decisões provisórias. Se você falar demais, pode simplesmente receber de volta seus próprios conceitos anteriores (que a essa altura se tornaram âncoras para seu conselheiro). ■

www.carlospessoa.com.br