



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

UM DIAGNÓSTICO CORRETO, UM REMÉDIO INCOMPLETO: REVENDO "DELUSIONS OF SUCCESS" NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS

A CORRECT DIAGNOSIS, AN INCOMPLETE REMEDY: REVISITING "DELUSIONS OF SUCCESS" IN THE CONTEXT OF PROJECT MANAGEMENT

UN DIAGNÓSTICO CORRECTO, UN REMEDIO INCOMPLETO: REVISITANDO "DELUSIONS OF SUCCESS" EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

LOVALLO, Dan; KAHNEMAN, Daniel. Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 7, p. 56–63, jul. 2003.

Felipe Eduardo Santana¹

e511286

<https://doi.org/10.63026/acertte.v5i11.286>

PUBLICADO: 11/2025

1 INTRODUÇÃO

O universo da gestão de projetos convive, há décadas, com uma realidade desconfortável: a alta taxa de insucesso de suas iniciativas estratégicas. Relatórios setoriais, como o clássico *CHAOS Report* do Standish Group (2015), consistentemente apontam que apenas uma fração minoritária dos projetos é concluída dentro do prazo, do orçamento e com o escopo original. Tradicionalmente, essa lacuna de desempenho era atribuída a falhas técnicas, escassez de recursos ou incompetência gerencial.

É nesse cenário de frustração crônica que o artigo seminal "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions", de Dan Lovallo e Daniel Kahneman (2003), se insere como um divisor de águas. Os autores deslocam o eixo da discussão, argumentando que as falhas colossais não são meros acidentes operacionais, mas sim resultados previsíveis da irracionalidade inerente à cognição humana. Ao introduzirem os conceitos de Economia Comportamental no alto escalão executivo, eles diagnosticam uma "patologia cognitiva" endêmica: o otimismo delirante que contamina o planejamento estratégico desde sua gênese.

Embora o diagnóstico de Lovallo e Kahneman (2003) permaneça indispensável, esta resenha argumenta que sua prescrição envelheceu diante da nova realidade econômica. Ao propor um remédio universalista, a melhoria da previsão, os autores negligenciam a natureza ontológica da incerteza em sistemas complexos. A presente análise demonstrará que, ao ignorar a variável da complexidade e as arquiteturas de gestão adaptativas, a obra oferece uma solução robusta para problemas complicados, mas potencialmente inadequada para os desafios voláteis do século XXI.

¹ Graduando em Ciências Econômicas pela Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, da Universidade Federal de São Paulo.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

2 SÍNTESE DA OBRA: A ANATOMIA DO OTIMISMO GERENCIAL

Em *Delusions of Success*, Lovallo e Kahneman (2003) desafiam a visão tradicional de que executivos são agentes puramente racionais. Os autores identificam o viés do otimismo não como uma postura motivacional positiva, mas como um erro cognitivo sistemático: uma tendência involuntária de superestimar nossas habilidades e subestimar riscos.

A manifestação mais perigosa desse viés é a Falácia do Planejamento (*Planning Fallacy*). Este fenômeno ocorre quando gestores e equipes tomam decisões baseadas no "melhor cenário possível" (*best-case scenario*), tratando-o como se fosse o cenário mais provável. A falácia é sedutora porque é internamente coerente: ao olhar apenas para o próprio plano (visão interna), a equipe vê uma sequência lógica de passos que levarão ao sucesso. No entanto, ela ignora estatisticamente a probabilidade de eventos disruptivos. É o equivalente corporativo a planejar um orçamento familiar assumindo que ninguém nunca ficará doente ou que o carro nunca quebrará.

Para combater essa miopia, os autores prescrevem a Visão Externa (*Outside View*) através da técnica de *Reference Class Forecasting* (Previsão por Classe de Referência). Este método obriga o gestor a ignorar sua intuição e seguir um rito estatístico: (1) Identificar uma classe de referência de projetos passados comparáveis; (2) Mapear a distribuição real de resultados dessa classe; (3) Fazer uma previsão intuitiva; e (4) Corrigir a estimativa em direção à média histórica. Para os autores, a cura para o delírio é ancorar o planejamento na frieza dos dados passados.

3 ANÁLISE CRÍTICA: OS LIMITES DA PREVISÃO EM UM MUNDO COMPLEXO

A contribuição de Lovallo e Kahneman (2003) é monumental por retirar a discussão sobre fracasso de projetos do campo puramente técnico e inseri-la no comportamental. Contudo, a obra constrói sua tese sobre um alicerce epistemológico frágil: a suposição de que a incerteza é sempre um problema de falta de informação.

Os autores operam sob o paradigma do "Racionalismo Cartesiano", onde se acredita que, com dados suficientes e a remoção de vieses, é possível prever o futuro com precisão. Essa visão ignora que, na economia moderna, a natureza dos problemas mudou. Não estamos mais apenas repetindo processos industriais conhecidos; estamos criando mercados inéditos. Tentar aplicar uma ferramenta de previsão estatística (desenhada para repetições) em ambientes de inovação disruptiva (caracterizados pela singularidade) não é apenas ineficaz; é um erro de categoria que pode levar a novos tipos de delírios gerenciais.

3.1 O Ponto Cego da Complexidade (A Crítica via Snowden)

A limitação central da proposta reside em sua cegueira para a ontologia dos problemas. Para aprofundar esta crítica, recorre-se ao *Framework Cynefin* (Snowden; Boone, 2007), que distingue domínios fundamentais de gestão frequentemente confundidos:

- O Domínio Complicado: É o reino dos "conhecidos desconhecidos". Aqui, existe uma relação clara entre causa e efeito, mas ela não é óbvia e requer análise de especialistas ou dados passados.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

Exemplo: A construção de uma plataforma de petróleo ou a montagem de um motor de avião.

Natureza: É um sistema ordenado. Se você desmontar o motor e remontá-lo seguindo o manual, ele funcionará.

Aplicação: Aqui, a ferramenta de Lovall e Kahneman (2003) é perfeita. O passado é um preditor confiável do futuro.

- O Domínio Complexo: É o reino dos "desconhecidos desconhecidos". Aqui, a relação entre causa e efeito só pode ser percebida em retrospecto. O sistema é dinâmico e o todo é maior que a soma das partes.

A limitação central de Lovall e Kahneman (2003) é assumir que todos os projetos operam sob a lógica do Complicado, onde é possível identificar uma classe de referência estável. Em ambientes de inovação, porém, a incerteza é estrutural: o futuro não deriva linearmente do passado. Assim, aplicar *Reference Class Forecasting* a problemas verdadeiramente complexos não apenas reduz sua eficácia, mas pode restringir a capacidade de inovação ao forçar decisões baseadas em padrões históricos que não existem ou não são comparáveis.

3.1.1 Ilustração Prática: O Dilema do Spotify

Para ilustrar a insuficiência da *Reference Class Forecasting* no domínio Complexo, analisemos a gênese do Spotify em meados dos anos 2000. Se Daniel Ek (fundador) tivesse seguido estritamente o método de Lovall e Kahneman (2003), ele precisaria buscar uma classe de referência para prever a viabilidade de seu negócio. Ele encontraria duas classes possíveis:

- Venda de Música Digital (iTunes): Onde o modelo era "pagar por faixa".
- Pirataria (Napster/Kazaa): Onde o acesso era gratuito, mas ilegal e sem receita.

Ao olhar para a distribuição estatística dessas classes, a análise "racional" indicaria o fracasso. O modelo de streaming legalizado (acesso sem posse) suportado por anúncios ou assinatura não tinha precedentes em escala global. As gravadoras estavam falindo e a latência da internet era alta. A "visão externa" diria: "Historicamente, ninguém paga mensalidade para alugar música que não possui". Se Ek tivesse ancorado sua decisão nesses dados passados, o Spotify nunca teria sido lançado. O sucesso do Spotify não veio de uma previsão melhor baseada no histórico, mas da criação de um novo comportamento de consumo que não existia nos dados. Isso comprova que, na inovação radical, buscar classes de referência pode sufocar a disrupção, prendendo a empresa a modelos de negócios obsoletos.

3.2 A Arquitetura de Gestão como Variável Oculta (A Crítica via Ágil)

Consequentemente, ao não diagnosticarem a complexidade, os autores limitam-se à arquitetura de gestão Preditiva (Waterfall), onde o sucesso depende da precisão do plano original. Essa visão ignora a revolução das metodologias Adaptativas (Ágeis).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE

ISSN 2763-8928

O paradigma Ágil inverte a lógica da gestão tradicional. Enquanto Lovallo e Kahneman (2003) tentam evitar o erro através de um planejamento exaustivo e estatístico, o Ágil aceita que, em domínios complexos, o erro é inevitável e a previsão é fútil.

A "mágica" do Ágil não é ser mais otimista ou pessimista, mas sim reduzir o custo do viés. No modelo tradicional defendido implicitamente pelos autores, o "viés do otimismo" é catastrófico porque o ciclo de feedback é longo (meses ou anos). Se o plano estiver errado, descobre-se apenas no final, quando o orçamento já foi gasto. No modelo Ágil (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020), o trabalho é fatiado em ciclos curtos (*Sprints*). Se a equipe sofre de otimismo exagerado, a realidade impõe um "choque de correção" em apenas semanas. O sistema é desenhado para ser empírico: ele substitui a aposta de longo prazo pela validação contínua. Portanto, a verdadeira cura moderna para o "delírio" não é prever melhor com estatísticas, mas construir uma estrutura que sobreviva e aprenda com as previsões imperfeitas.

4 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E CONCLUSÃO

A análise aqui desenvolvida não busca invalidar a obra de Lovallo e Kahneman (2003), mas delimitar com precisão o alcance de sua proposta. O gestor contemporâneo deve compreender que *Reference Class Forecasting* e metodologias Ágeis não são antagônicas, mas instrumentos complementares, cada qual adequado a um tipo de território decisório.

A lição central é que o "viés do otimismo" exige tratamentos distintos conforme a natureza do problema. Em projetos de engenharia e infraestrutura, o domínio do Complicado, ignorar o histórico é um erro grave, e a abordagem comportamental de Lovallo e Kahneman (2003) permanece indispensável. Já em iniciativas inovadoras e no desenvolvimento de software, o domínio do Complexo, a dependência excessiva de previsões estatísticas funciona como âncora, não como bússola. Nesse contexto, a excelência gerencial decorre menos da capacidade de prever e mais da habilidade de aprender rapidamente.

O verdadeiro líder do século XXI não é aquele que acerta antecipações sobre um futuro incerto, mas quem constrói sistemas organizacionais capazes de se adaptar, corrigir rumos e prosperar mesmo quando o futuro desafia qualquer modelo preditivo.

REFERÊNCIAS

LOVALLO, Dan; KAHNEMAN, Daniel. Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 7, p. 56–63, jul. 2003.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. O Guia do Scrum: O Guia Definitivo para o Scrum - As Regras do Jogo. Scrum.org, 2020.

SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary E. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 68, 2007.

THE STANDISH GROUP. **CHAOS Report**. Boston: The Standish Group International, 2015.