

Θ MOTORISTA DA INTERNET

e outras estórias
sobre o bom pensar

Esta página foi deixada propositadamente em branco

FERNANDO BARRICHELO

**O MOTORISTA
DA INTERNET**
e outras estórias
sobre o bom pensar

MELHORES TEXTOS
EDIÇÃO 2023

O MOTORISTA DA INTERNET E OUTRAS ESTÓRIAS SOBRE O BOM PENSAR

© 2023 Fernando Barrichelo

Confira outras obras do autor:

LIVRO: Estratégias de Decisão: Decida melhor com insights da Teoria dos Jogos

- 🔗 <http://estrategiasdedecisao.com/livro/>
- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/estrategias-de-decisao/>
- 🔗 <https://www.amazon.com.br/Estrategias-Decisao-Fernando-Barrichelo/dp/8592191505>

LIVRO: O Motorista da Internet e outras estórias sobre o Bom Pensar: Edição 2023

- 🔗 <http://estrategiasdedecisao.com/coletanea/>
- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/o-motorista-da-internet-e-outras-estorias/>

LIVRO: Teoria dos Jogos: Conceitos, exemplos e limitações (em inglês)

- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/teoria-dos-jogos-em-ingles/>

LIVRO: Inteligência em Questão: O que caracteriza uma pessoa inteligente

- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/inteligencia-em-questao/>

ARTIGOS ONLINE: Tomadas de decisão e pensamento crítico na vida corporativa

- 🔗 www.estrategiasdedecisao.com/artigos/
- 🔗 <https://www.linkedin.com/in/fernandobarrichelo/detail/recent-activity/shares/>

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte deste livro pode ser reimpressa, reproduzida ou utilizada em qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico, mecânico ou outro meio já conhecido ou que venha a ser inventado, inclusive fotocópias e gravações, ou em qualquer sistema de armazenamento ou recuperação de dados, sem a permissão por escrito do autor. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação de direitos autorais (Lei 9.610/98)

Bons conceitos organizam o pensamento

No seu dia a dia, as suas experiências sensoriais se processam de forma caleidoscópica, confusas, desconectadas. Um indivíduo bem treinado consegue ver as suas experiências em retrospecto de maneira bem sistemática. Assim, se um indivíduo cultiva pensamentos ordenados, é bem provável que essa parte da sua natureza venha a se tornar mais pronunciada, determinando assim a sua mentalidade.

— **Albert Einstein.** *Notas Autobiográficas.*
Nova Fronteira. 2019. p.18

A leitura ativa cansa

A diferença entre a leitura passiva e a ativa é inconfundível. Os sinais jamais nos deixariam confundir sobre qual estamos fazendo, se leitura passiva ou ativa. Por um motivo: quando você lê ativamente, você realmente se cansa. Há um trabalho envolvido. Quando há um trabalho, em vez de diversão, você se cansa. Contudo, se você lê um livro por uma hora ou duas e não se cansa, então você não está lendo ativamente neste sentido.

— **Mortimer Adler.** *Como pensar sobre as grandes ideias.*
É Realizações Editora, 2013. p.231

Esta página foi deixada propositadamente em branco

SUMÁRIO

Sobre: O motorista da internet e o bom pensar 15

Prefácio: A importância da leitura lenta, atenta e contínua 21

Parte I – Ensaios

SÉRIE: O BOM PENSAR

O poder do raciocínio estruturado 31

Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala?..... 81

O que aprendi com jovens com autismo123

Imaginação é mais importante que conhecimento.....141

SÉRIE: CARTAS A UM JOVEM EXECUTIVO

Carta 1: O emprego ideal e as partes chatas 175

Carta 2: Reclamação e trabalho duro.....195

SÉRIE: A LÓGICA DA COOPERAÇÃO

O dilema dos prisioneiros	215
As duas soluções para a cooperação	227
Outros dilemas da cooperação.....	245

SÉRIE: A LÓGICA DOS INCENTIVOS

Conheça os verdadeiros incentivos do outro.....	259
Ameaças críveis e navios queimados	279
O jogo do ultimato.....	285
O paradoxo do chantageiro.....	291
O leilão do dólar	295
Competidores na mesma rua	301
O jogo da divisão do bolo.....	305
Seu smartphone é o novo caça níquel.....	309

Parte II – Artigos

MODELOS DE DECISÃO E RACIOCÍNIO

O argumento da ignorância.....	331
A ilusão da explicação profunda	337
Não pense fora da caixa, pense em outra.....	341
Manteiga causa felicidade e felicidade causa lucro?	345
Porque você prefere um caminho pior e ainda fica mais feliz.....	357
Racionamento coletivo funciona?	365

POSTURA EXECUTIVA

Reinventar é uma palavra chata. A moda é camelar.....	371
O extra mile do Nalbert para o esforço e motivação	375
Nunca é o que parece. Primeiro leia os bastidores.....	379
O mundo corporativo é duro. É preciso energia para lidar com ele.....	385
O lado humano na gestão de projetos.....	392
Pause como os suecos para ser mais produtivo	401

Obrigado por atrasar, vou aproveitar o momento.....	405
Como ter mais tempo na vida.....	411
Todo chato tem um lado não chato.....	415

MERCADO E MARKETING

O cliente não quer aquilo que você quer que ele queira.....	419
JC Penney perdeu cliente porque quis ser honesta	425

EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

O curso online imita o presencial, mas com uma vantagem	433
É correto remunerar crianças pelas boas notas?	449
As escolas devem ser reabertas primeiro.....	453
O problema do Coronavírus é da ciência ou da política?	463

Parte III – Quatro inspirações

A humildade intelectual que me inspira.....	469
Ah, eu também sei pintar, disse Da Vinci.....	471
Stephen Hawking não tinha pressa	473
Amós Oz: a vida é feita de encontro e experiências.....	475
Meus encontros com John Nash	483

Parte IV – Posts

POSTURA EXECUTIVA

Reconheça um motorista da internet.....	492
Não confunda questionar com reclamar.....	493
Quem colocou o primeiro pedaço da fita?.....	494
Os pontos fracos dos seus pontos fortes.....	495
Não exagere.....	496
Ter o mesmo foco é uma frase errada	497

Otimismo ou visão correta	498
Cliente no centro, em cima, embaixo	499
A ciência do sucesso de Oscar.....	500
Não há história sem vilão, repense o seu papel	502
Como você usa o tempo extra do home office?.....	503
A conciliação indiana no estilo de gestão	504

POSTURA EMOCIONAL, PROPÓSITO E BEM ESTAR

Resiliência, paciência, coragem e tolerância	506
Esperando o feijão brotar no algodão	507
Inteligência emocional demais atrapalha.....	508
A vida é feita de trade-offs, não de equilíbrio.....	509
Equilíbrio não: ou calma ou pressa.....	510
Controlando os impulsos dado um contexto.....	511
Como lidar com um ansioso segunda Sêneca	512
Diga respire, não calma.....	513
O que responder nessas situações?	514
Como renovar sua energia mental	515
O propósito é só seu	516
Propósito apenas não basta.....	517
Você possui tarefas para entrar em flow?.....	518
Suas resoluções de ano novo não vão durar até Fevereiro	519
Ano novo. Momento para desistir.....	520
"Desde que" é uma exigência que não funciona.....	522

DESENVOLVIMENTO E ESFORÇO

Você já treinou 10.000 horas?.....	524
O gambito do Pedro e as regras da vida	525
A individualidade do azarão.....	526
CEOs de sucesso tem mais tempo para ler.....	527
Porque você deveria ler livros todos os dias	528

Importa quais livros, e não quantos.....	529
Os melhores livros não são os best sellers	530
Referência excessiva por livros.....	531
A polêmica entre diploma e habilidades.....	532
Comunicação simples é relativa	533

MODELOS DE DECISÃO E RACIOCÍNIO

Por qual metade do lanche começar?.....	536
A "boa" explicação nem sempre é a correta.....	537
Conclusões erradas que até parecem certas, mas não são	538
É possível uma surpresa ser previsível?	539
Netflix e o paradoxo da escolha	540
Faça as analogias corretas.....	541
A culpa é da própria toalha e seu incentivo.....	542
Como saber a "melhor" opção?.....	543
O que "melhor" significa?	544
A diferença entre "achar" e "afirmar".....	545
Feito à mão e pensado por um humano.....	547

IRONIAS CORPORATIVAS

O braço curto.....	550
Você já matou aula, quer dizer, reunião?.....	552
Não pode discordar que precisamos discordar?.....	553
Para tudo se tem uma estória convincente	554
Rejeitar um conceito é, na prática, um conceito	555
Gíria, linguagem natural e o público correto	556
Mostre, não conte.....	557
Você quer ganhar de quem?.....	558
Saiba argumentar a discordância	560
A mídia social é como uma balança.....	561

PSICOLOGIA E FILOSOFIA

Colaboração é irracional?.....	564
Sim, há pessoas honestas	565
Apesar das mídias sociais, você pode ter apenas 150 amigos.....	566
O que você acredita mas não pode provar?	567
Entretanto é uma palavra mais elegante.....	568
O avô filósofo.....	569

EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Invista na saúde mental do seu filho.....	572
Qual será a profissão do seu filho?	573
As escolas devem abrir na pandemia?	574
A ciência acelerou em tempos de COVID	575
Pensar toma tempo.....	576
Envelhecer antes de ficar sábio	577

Parte V – Referências

Conheça o autor.....	581
Conheça o livro Estratégias de Decisão.....	583
Conheça outros artigos no site	586
Todas as referências citadas nesta coletânea.....	587

Introdução

Esta página foi deixada propositadamente em branco

SOBRE ESSE LIVRO

O motorista da internet e o bom pensar

Este livro é uma coletânea das minhas principais publicações avulsas até Março de 2023. Escolhi o título ***O motorista da internet*** porque é o nome de um dos posts mais comentados e reflete bem o propósito de todos os outros textos: **pensar bem**.

RECONHEÇA UM MOTORISTA DA INTERNET

Depois de ganhar o Prêmio Nobel de Física, Max Planck viajou por toda Alemanha, apresentando a mesma palestra sobre mecânica quântica. Com tempo, seu motorista já sabia a palestra de cor. "Deve ser monótono proferir sempre o mesmo discurso. Que tal se eu o substituir em Munique e o senhor sentar com meu quepe de motorista? Assim, nos revezamos um pouco".

Planck achou a proposta divertida. O motorista deu a palestra, até que um professor de física fez uma pergunta. O motorista respondeu: "Essa é uma pergunta tão simples que vou pedir ao meu motorista responder sua questão".

Como moral, há dois tipos de conhecimento. Um é o **conhecimento autêntico**, das pessoas que investiram muito tempo e trabalho mental. O outro é justamente o **conhecimento do motorista**.

Existem muitos **motoristas da internet** que agem como se tivessem algum conhecimento. Aprenderam a dar um show. Mas o conhecimento que divulgam é oco. Tiram da internet informação para qualquer tema. Seus textos são parciais, curtos e muitas vezes irônicos.

É importante separar o conhecimento autêntico do conhecimento do motorista. **Cuidado com o showman, o tagarela de cli-chês**. Como reconhecê-lo? Há um sinal claro. Os conhecedores sabem que não sabem e admitem "não sei" com orgulho. Dos motoristas da internet se ouvirá de tudo, menos isso.

Este *post* ganhou bastante apoio a favor dos textos mais elaborados e contra todos os palpites de *buzzwords* e lugar comum. Particularmente, tenho me esforçado em publicar apenas artigos que gerem mais reflexão serena do que polêmicas ou contradições. Procuro fundamentar minhas opiniões com argumentos e/ou referências para consultas.

Assim, esta coletânea não foi feita para os motoristas da internet gostarem e rephrasearem. Ela foi compilada **para aqueles que apreciam pensamentos e dúvidas no lugar de dicas e certezas**, além de não se incomodarem com a falta de conhecimento.

Como este livro está organizado

Ao fazer uma retrospectiva para preparar a coletânea, percebi que acabei criando três formatos de conteúdo — ensaios, artigos e posts. Resolvi agrupá-los neste livro desta forma, pois ajuda o leitor a investir o tempo necessário em cada leitura.

Os **ensaios** são muito mais elaborados em termos de pesquisa bibliográfica e conceitos, com vinte a cinquenta páginas. Assim, foram originalmente publicados em versão PDF para impressão, com diagramação adequada. São casos em que demorei para concluí-los, dado o nível de pesquisa. Eles serão usados no meu próximo livro, pois praticamente já estão em um formato de capítulo e subcapítulos.

Os **artigos** são textos intermediários, de duas a cinco páginas, incluindo citações, figuras e várias referências bibliográficas. É o equivalente a um artigo de uma revista e possibilita mais profundidade sobre o tema

Os **posts** possuem até 1.300 caracteres, típico de LinkedIn. Parece pouco, mas é o suficiente para transmitir uma mensa-

gem com começo-meio-fim, citar uma referência e proporcionar inspiração e reflexão.

Ao todo são 102 textos (16 ensaios, 25 artigos e 71 posts), com 170 referências, resultando numa coletânea de 600 páginas. Como precisei selecionar, vários outros conteúdos estão ausentes, mas podem ser encontrados no meu perfil do LinkedIn e no meu site, organizado por temas.

Importante ressaltar que alguns poucos artigos de tomadas de decisão já constam em meu outro livro (*Estratégias de Decisão: decida melhor com insights da Teoria dos Jogos*). Você pode acessar grande parte destes artigos também no site, ou adquiri-lo impresso ou e-book na Amazon ou Clube dos Autores.

A GAIVOTA E A SAUDADE

Como há muitos textos nesta coletânea, se você quiser indicações por onde começar, eu sou absolutamente tendencioso e apaixonado pelos **ensaios**. Como comentei, eles se parecem mais com capítulos de livros do que um simples artigo e exigem uma outra postura de leitura. Não é uma leitura de internet para passar o tempo enquanto o elevador não chega. Esses artigos quererem uma leitura mais lenta, fazendo anotações e inclusive algumas pausas.

Possuo dois motivos para justificar essa minha preferência por eles. Primeiro, porque eles transmitem os conceitos propostos com mais qualidade. Segundo, porque **deu muito trabalho para escrevê-los**, o que me lembra duas passagens de autores que cito nesta coletânea (Amós Oz e J.D. Salinger).

Quando Amós Oz, no livro de entrevistas *Do que é feita a*

maçã, é perguntado porque ele não lê os próprios livros depois que são publicados, ele responde:

Ler uma página que você escreveu é como ouvir sua voz numa gravação: é estranho, constrangedor. Quando às vezes eu abro um livro meu, acontece uma das duas coisas: ou fico frustrado porque vejo que hoje eu poderia escrever aquilo melhor, ou fico frustrado porque acho que nunca mais escreverei tão bem. A única exceção é *O Mesmo Mar*, ao qual eu volto, sim, porque não acredito que o tenha escrito. Não o vejo como sendo um livro meu. Não sei de onde ele veio. Ele passou por mim e saiu do outro lado. Ele é o único de meus livros ao qual eu posso voltar, eu até me entusiasmo. Eu o leio e fico admirado. Não é modesto dizer isso, mas para mim, este livro está bem escrito. Olho para ele como **uma vaca que pariu uma gaiivota**.

No último capítulo do livro *O apanhador do campo de centeio*, de J.D. Salinger, o personagem adolescente Holden Caulfield, após relatar toda sua estória, faz uma análise se deveria ter contado ou não:

D. B. me perguntou o que eu achava de tudo isso que eu acabei de te contar. Eu não soube o que dizer. Para ser franco, não sei o que eu acho disso tudo. Eu me arrependo de ter contado isso pra tanta gente. Só sei mesmo é que sinto uma espécie de saudade de todo mundo que entra na estória. Até do safado do Stradlater e do Ackley, por exemplo. Acho que eu até tenho saudade daquele merda do Maurice. É engraçado. A gente nunca devia contar nada a ninguém. Mal acaba de contar, **a gente começa a sentir saudade** de todo mundo.

Eu tenho sentimentos semelhantes à essas duas passagens. Plagiando Amós, não é modesto dizer isso, mas os textos longos — bem como o livro de teoria dos jogos —, após todo esforço para unir as ideias próprias com as bibliografias, **também sinto como uma vaca parindo uma gaivota**, e isso me dá orgulho. Plagiando J.D. Salinger, após colocar todos os "personagens" na estória — ou seja, após colocar as "ideias" na estória —, **me dá uma saudade das ideias** e nem quero terminar. Assim, refraseando a frase de Holden, mal acabo de escrever, começo a sentir saudade de tudo.

Vamos começar

Se você reparar, todos os artigos são voltados a poucos temas, aqueles que possuo maior interesse para pesquisa. São eles: tomadas de decisão, vida corporativa, pensamento estratégico, raciocínio crítico, educação, psicologia e filosofia. Muitos deles, inclusive, se entrelaçam.

Diferente do meu primeiro livro sobre decisões e teorias dos jogos — que possui um sequência didática para ensinar os conceitos —, esta coletânea permite ao leitor ler qualquer artigo em qualquer ordem.

A única exceção que peço é **ler primeiro o prefácio** (*A importância da leitura lenta, atenta e contínua*). Em tempos de excesso de informação superficial que cria os *motoristas da internet* e seu repertório limitado, apenas uma leitura mais lenta e cuidadosa propiciará o conhecimento autêntico. Boa leitura.

Fernando Barrichelo
Março de 2023

Esta página foi deixada propositadamente em branco

PREFÁCIO

A importância da leitura lenta, atenta e contínua

Hoje em dia, na chamada era digital, o acesso à informação está muito mais fácil, à poucos cliques de distância. É provável que os jovens nascidos nesta geração não consigam imaginar a vida quando dependíamos de livros físicos em bibliotecas para conseguir fazer uma pesquisa. Atualmente existem inúmeros sites com toda informação possível, mecanismos de buscas sofisticados, além de mídias sociais com indicações dos leitores, sem contar com os milhões de livros impressos e e-books.

Se a quantidade é vasta e o acesso é facilitado, não podemos dizer o mesmo sobre o consumo da informação em si. Várias publicações mostram que o novo comportamento de leitura das pessoas está cada vez mais superficial.

No livro *O Polímata*, Peter Burke comenta que, apesar do conhecimento estar mais acessível, nem todas as mudanças recentes foram para melhor. As mídias sociais ajudam a divulgar artigos, livros e opiniões, mas precisamos estar atentos aos efeitos colaterais, a chamada **ansiedade da informação**. Esta ansiedade também me ataca. Na minha *timeline*, o excesso é tão grande que a minha tendência é ler rápido o *post* e partir para o próximo, como fosse um produto perecível e escasso que vai acabar. Às vezes, quando clico no link e percebo um texto grande, eu "salvo para ler depois", mas nunca volto...

Burke lembra que os e-books e textos online começaram a competir com o livro impresso, mas junto com isso também surgiu a competição entre dois tipos de leitura, a **varredura rápida** de informações em detrimento de uma **leitura mais lenta**. Com

isso, há o perigo de nos tornarmos uma sociedade de decodificadores de informações, sem tempo para os pensamentos necessários transformar informações em conhecimento. Como Burke diz:

As novas mídias de comunicação produziram uma abundância excessiva de mensagens. O volume de novas informações e a velocidade com que chegam não permitem seu "**cozimento**", ou seja, sua transformação em conhecimento.

A turbulência que estamos enfrentando dificulta o discernimento das consequências a longo prazo da transição dos livros e jornais impressos para as informações online. Wolf e Carr¹ não são os únicos a temer que a leitura lenta, atenta, contínua e linear seja perdida, substituída pela verificação rápida.

Houve um tempo em que se ofereciam cursos de leitura rápida a alunos que estavam acostumados a ler um texto do começo ao fim. Hoje estão se faz necessário os cursos de leitura lenta.

Neste sentido, meu objetivo com esta publicação com textos mais longos (impressa ou e-book) é sugerir uma postura mais calma de leitura, sem a pressa de verificar o próximo *post*.

Mortimer Adler, em seu livro *Como ler livros*, muitos anos antes da era digital, em 1940, já abordava sobre o processo de aprendizado através da leitura e reforçava sobre a necessidade da leitura lenta e atenta. Adler defende que todo aprendizado genuíno é ativo, e não passivo. Nem mesmo o melhor professor pode nos ajudar a aprender qualquer coisa a não ser que, pri-

¹ Burke sugere a leitura de dois pesquisadores que se aprofundaram neste problema: Nicholas Carr (livro *A geração superficial: o que a internet está fazendo com os nossos cérebros*) e Maryanne Wolf (livro *Proust and the Squid*).

meio, nós mesmos nos esforcemos para aprender. A palavra escrita, na forma de livro ou artigos, pode funcionar como professor da mesma forma que a palavra falada. A arte de ler e a arte de ouvir são muito parecidas.

O ponto importante é que existem dois tipos de leitura — o de **prazer/relaxamento** e o de **aprendizado**. O primeiro todos nós o fazemos, aquela leitura despreziosa para passar o tempo, distrair e entreter. Às vezes, o aprendizado acontece acidentalmente. Mas, justamente por não ser intencional, não podemos considerar qualquer regra para este aprendizado. O outro tipo de leitura ocorre quando **nossa intenção é aprender alguma coisa**. Neste caso, Adler é enfático:

Não quero dar ao aprendizado um estímulo falso, repetindo o que algumas pessoas dizem: "o aprendizado é sempre divertido". **Não é sempre divertido**. Às vezes, o aprendizado é um trabalho duro. Na verdade, é frequentemente assim. E, na minha própria experiência, o que geralmente acontece é que quanto mais doloroso for o próprio processo de aprendizado, mais o resultado final tende a ser proveitoso.

Dentro da leitura de aprendizado, existem duas formas, uma mais fácil e uma mais difícil. A primeira forma, a mais fácil, é a **leitura para a informação**, quando sua meta é adquirir um conhecimento de fatos, como a busca de dados nos jornais, revistas e registros históricos. Conceitualmente, uma pessoa letrada significa uma pessoa que consegue fazer esse tipo de leitura. Esse não é um padrão alto de alfabetização, mas é o que queremos dizer quando falamos sobre uma "população alfabetizada": pessoas que conseguem ler revistas ou jornais para informação.

Adler denomina do segundo tipo de leitura, o mais difícil e proveitoso, de **leitura para iluminação**, quando seu propósito não é conhecer os fatos, mas compreender as ideias e aumentar a compreensão.

Esse tipo de leitura é aquele texto que está um pouco além de suas capacidades. Se um livro está **além de sua capacidade**, você pode elevar-se de um estado de compreender menos para um estado de compreender mais. Mas não acontece por acaso. Você não pode se sentar e simplesmente esperar ser elevado por um livro acima da sua capacidade apenas olhando para ele. Você tem de se esforçar, se exercitar, pois o aprendizado exige uma leitura ativa, não passiva. Ele diz:

O que eu quero dizer com leitura ativa? Simplesmente isto: que você se mantenha acordado enquanto lê. E quando eu digo acordado, eu não quero dizer simplesmente para manter seus olhos abertos enquanto sua mente vai dormir. Como você se mantém acordado enquanto lê? Fazendo perguntas, questionando a si mesmo sobre o livro e fazendo perguntas ao livro para o autor responder.

A diferença entre a leitura passiva e a ativa é inconfundível. Os sinais jamais nos deixariam confundir sobre qual estamos falando: **quando você lê ativamente, você realmente se cansa**. Há um trabalho envolvido. Quando há um trabalho, em vez de diversão, você se cansa. Contudo, se você lê um livro por uma hora ou duas e não se cansa, então você não está lendo ativamente neste sentido. E há outros sinais de leitura ativa: lápis e papéis, anotações, marcações, sublinhar passagens nas páginas. Este é meu melhor teste para saber se você está lendo ativamente ou não.

Relembrando: perceba o contraste entre a leitura online de **varredura rápida** que está nos consumindo cada vez mais e a leitura de aprendizado e de **iluminação**, que ocorre quando lemos textos que estão além da nossa capacidade.

Por isso, além de ler esta coleção de artigos de forma calma e atenta, sugiro **ler as fontes de referências** que apresento no final de cada texto — todos são de autores que também praticam os dois conceitos apresentados neste prefácio, a leitura calma (slow reading) e a leitura de iluminação.

Assim, conseguiremos o **melhor dos dois mundos**: a era digital com acesso a informação ilimitada e o antigo e bom hábito de leitura de aprendizado.

Navegue pelo sumário, folheie as páginas, comece por qualquer texto, seja pequeno ou grande. O importante é ler com calma e atento. O importante é refletir. Boa leitura.

REFERÊNCIAS

1. BURKE, P. O polímata: uma história cultural de Leonardo da Vinci a Susan Sontag. Editora Unesp. 2020.
2. ADLER, M. Como ler livros. Editora É Realizações. 2010.
3. ADLER, M. Como pensar sobre as grandes ideias. Editora É Realizações. 2013.
4. CARR, N. A geração superficial: o que a internet está fazendo com nossos cérebros. Editora Agir. 2019.
5. WOLF, M. Proust and the Squid: The story and science of the reading brain. Harper Perennial. 2008.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Parte I – Ensaaios

Esta página foi deixada propositadamente em branco

FERNANDO BARRICHELO

O PODER DO RACIOCÍNIO ESTRUTURADO

COMO ORGANIZAR ANÁLISES E
SOLUÇÕES DE PROBLEMAS

Esta página foi deixada propositadamente em branco

O poder do raciocínio estruturado

Como organizar análises e soluções de problemas

Na minha vivência no mundo corporativo, o que eu mais testemunho – e provavelmente você também – são intermináveis reuniões com times dando opiniões divergentes, sem sentido, sem fatos, dados e métodos. Alguns poderiam dizer que o grande motivo para esta confusão mental é a ausência de um objetivo claro. Discordo, muitas vezes há um propósito bem definido, como decidir o próximo passo de um plano, avaliar a causa-raiz de um problema, criar novas ideias para aumentar as vendas, etc. Outros diriam que a culpa por reuniões desastrosas é a presença de pessoas desnecessárias, sem co-

nhecimento ou desagregadoras, aumentando a entropia de opiniões. Discordo, pessoas com novas perspectivas podem contribuir com pontos de vista antes não considerados.

Para mim, há dois motivos básicos para reuniões que possuem objetivo claro e pessoas competentes não chegarem a lugar nenhum. Primeiro, é o fator liderança: aquele gestor fraco que não consegue coordenar a ordem necessária para capturar ideias e organizar a discussão.

Mas não se engane tanto com o primeiro motivo. O segundo fator é mais importante: as pessoas, em geral, não têm uma **organização mental adequada** para conduzir uma discussão coerente e criar ações palpáveis. Mas elas não sabem disso.... Essas mesmas pessoas vociferam uma máxima no mundo corporativo que diz: "as boas decisões devem ser baseadas em fatos e dados", fazendo propaganda de nomes modernos como analytics, big data, algoritmos de decisão, etc.

Neste sentido, é muito comum ouvi-las se autointitular como *analíticas* e dizerem orgulhosamente que precisam de dados para tomar decisões. Eu desconfio um pouco destas pessoas, pois tudo se torna um mero *buzzword* se a pessoa não tiver uma boa organização mental. Por mais informações que uma pessoa adquira, ela não vai conseguir usá-las de forma eficiente se não possuir dois atributos essenciais: (a) **um raciocínio estruturado** e (b) **um raciocínio baseado em hipóteses**. Dados e fatos não são nada sem essas duas habilidades.

Além disso, o mundo é feito de informações parciais e incompletas. Os executivos precisam tomar decisões rápidas. Você vai ficar esperando os dados e fatos perfeitos até quando? O melhor decisor não é aquele que possui todos os dados, tão

pouco aquele que toma decisões de forma apenas intuitiva. O bom executivo é aquele que consegue diminuir a complexidade dos problemas e torná-los administráveis.

Estes dois atributos do raciocínio — ser orientado por hipóteses e rigidamente estruturado — são bastante recomendados por Ethan Rasiel em seus livros *The McKinsey Way* e *The Mackinsey Mind*. O autor defende que uma boa abordagem para solução de problemas depende dessas duas habilidades primordiais e é a chave para todo consultor ter sucesso ao ajudar seus clientes. Vamos comentar essas duas competências.

1. O RACIOCÍNIO ORIENTADO POR HIPÓTESES

Um comportamento que sempre vejo nas empresas é uma pessoa começar a procurar os dados antes da hora, logo que tem um problema. Eu geralmente pergunto: "*Esperem um pouco: imagine que os dados já estejam disponíveis na sua frente. O que você faria se fossem 10 unidades, e o que faria diferente se fossem de 20 unidades?*" Em geral a resposta é um grande silêncio. Isso ocorre porque a pessoa não pensou o suficiente nas hipóteses, achando que terá uma grande ideia após conhecer os dados.

Na verdade, um bom raciocínio é baseado em hipóteses formuladas **desde o início** da conversa; é como se fosse descobrir a solução do problema antes de começar. Buscar hipóteses antes dos dados parece ser contra intuitivo, mas você faz isso o tempo todo. Você quer ir até um restaurante e não sabe o caminho mais rápido; entretanto, você possui em mente três rotas possíveis antes de iniciar sua busca de dados sobre o trânsito no horário em questão. Assim, quando encontrar com as informa-

ções de trânsito (seja via waze, google ou radio), você estará pronto para comparar as três alternativas possíveis.

Uma hipótese inicial fornece a você um roteiro de solução de problemas que permite fazer as perguntas certas para obter sua resposta. Isso economiza tempo, pois você pode tirar conclusões com base em informações limitadas – que, no início do processo, geralmente é o que você tem. A abordagem orientada a hipóteses ajuda a descobrir falhas e permite voltar às questões principais se o caminho estiver errado.

É muito mais eficiente **(a)** analisar os fatos de um problema com a intenção de provar ou refutar uma hipótese previamente estabelecida do que **(b)** analisar os fatos para depois determinar qual pergunta eles respondem.

Para estruturar uma hipótese, você precisa dividir o problema em seus principais componentes. Principalmente para problemas complexos, a separação das partes individuais torna mais fácil identificar os principais fatores do problema e concentrar sua análise. Veja alguns exemplos.



Caso 1 – Como aumentar as vendas de pasta de dente¹

Imagine esta cena. Maurício é o diretor de uma empresa de pastas de dentes e chamou uma reunião para criar um plano para aumentar as vendas. Após introduções, apresentações sobre históricos e outras informações para nivelar o conhecimento entre todos, ele diz:

- Então, quais as ideias para aumentar nossas vendas? Por enquanto, gostaria apenas de uma lista de hipóteses; depois vamos nos aprofundar no mérito delas.

- Acho que precisamos melhorar a maneira de negociar com as lojas revendedoras, diz Paulo.

- Não sei, interfere Augusto, precisamos entender se os números provam alguma coisa a respeito, quais as lojas que não performam e se é devido nossa negociação ou fator externo, e...

- Um momento Augusto, interrompe Maurício. Neste momento, estamos fazendo uma lista de hipóteses iniciais. É claro que vamos precisar comprovar a hipótese com fatos e dados, mas listá-las é importante. Dividiremos, no final da reunião, as tarefas analíticas para levantar as informações, causalidades e correlações a respeito. Caso contrário, não sairemos do lugar hoje. Ok?

- Uma outra ideia é reduzir nosso custo unitário, sem perder qualidade – sugere Márcia.

- Ótimo. Vou começar a anotar. Maurício se levanta e escreve no quadro branco.

Sugestões (hipóteses) para aumentar as vendas:

- 1. Melhorar a maneira de negociar com as lojas*
- 2. Reduzir o custo unitário*

Para formular as hipóteses iniciais, você até pode confiar menos nos fatos e mais na intuição. Pegue o que você sabe sobre o problema em questão, combine-o como as ideias dos colegas e imagine quais são as respostas mais plausíveis. Isso não significa que a resposta mais provável seja necessariamente a correta, mas é um bom ponto de partida.

A formação de uma hipótese inicial torna a resolução de problemas mais eficiente e eficaz, mas, para colher esses benefícios, você precisará gerar e testar hipóteses robustas, o que pode levar um tempo para aprimorá-las. Lembre-se de que uma hipótese é apenas uma teoria a ser provada ou refutada. Não é a resposta. Se a sua hipótese estiver correta, ótimo. Se estiver errada, você terá informações suficientes para avançar em direção à resposta certa.

A formação de uma hipótese inicial torna a resolução de problemas mais eficiente.

Como o time de Maurício é experiente, com um lista inicial de investigação eles já conseguem ter uma boa noção do que é comprovável. Por exemplo, no item 1 (melhorar a maneira de negociar com as lojas), é preciso entender qual modelo de força de vendas atual e comparar com novas alternativas. Hoje ela está organizada geograficamente (Sul, Sudeste, Nordeste). A equipe acredita que a força de vendas deva ser reorganizada por tipos de pontos de venda (Hipermercados, Lojas de departamento e Lojas especializadas).

Na sequência, Maurício pode questionar quais dados precisa para provar ou refutar cada hipótese. Ele pode pedir para duas ou três pessoas para trabalharem em conjunto e retornarem em uma semana.

2. O RACIOCÍNIO ESTRUTURADO MECE

Apesar de um raciocínio baseado em hipóteses ser fundamental para resolver problemas de forma mais efetiva, ele sozinho é insuficiente. Você precisa uni-lo com um raciocínio rigorosamente estruturado. Rasiel cita os dois componentes básicos de um bom raciocínio estruturado usando o acrônimo MECE. O raciocínio precisa ser **Mutuamente Exclusivo (ME)** e **Coletivamente Exaustivo (CE)**. Em outras palavras, o raciocínio deve evitar sobreposição (ME) e estar completo (CE).

O benefício do MECE é que ele estrutura seu pensamento com o máximo de clareza. O conceito MECE ajuda a simplificar ideias complexas em algo que pode ser facilmente entendido. O conceito de "mutualmente exclusivo" é oriundo da lógica, matemática e teoria dos conjuntos e pode ser consultado facilmente na internet.

Para ficar mais claro, vamos continuar o brainstorming sobre como aumentar as vendas das pastas de dente e aplicar o conceito MECE.

Caso 2 - Continuação do plano da pasta de dente

Maurício acha que apenas duas hipóteses não são suficientes para um bom plano.

- Vamos continuar, pessoal. Quais outras hipóteses além das apresentadas?
- Na minha opinião, acho que precisamos rever o processo de produção, arrisca Paulo.
- Parece interessante, mas pode explicar o porquê?

- Caso contrário, não conseguiremos reduzir o custo unitário.

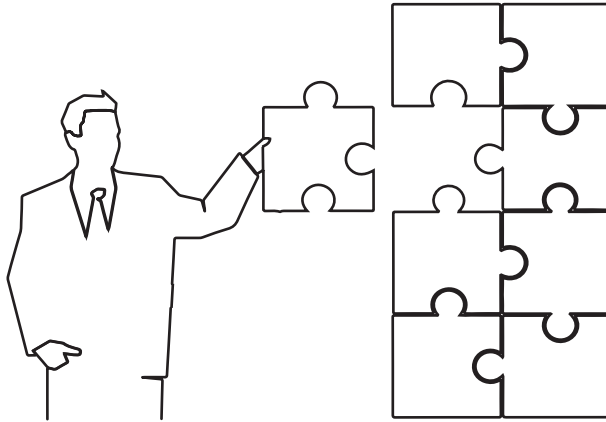
Maurício está conduzindo a discussão com a grande pergunta MECE em mente: "**como isso se encaixa nas duas ideais já apresentadas?**" Rever a produção é certamente uma questão importante, mas não é um terceiro ponto ao lado dos outros. Na verdade, ele é um subitem porque é uma maneira de reduzir o custo unitário do produto. Colocá-lo no mesmo nível dos outros dois itens da lista causaria uma sobreposição. Os componentes da lista não seriam mais mutuamente exclusivos. A sobreposição representa um pensamento confuso para quem lê e interpreta. Maurício explica o conceito MECE e sobre as ideias mutualmente exclusivas.

- Vou escrever aqui no quadro como um subitem. Portanto, a melhor representação seria assim:

1. Melhorar a maneira de negociar com as lojas
2. Reduzir o custo unitário
 - 2a. Rever do processo de produção para reduzir o custo unitário

A discussão continua e surgem outras ideias, como "Otimizar o sistema de distribuição" e "Melhorar o gerenciamento de estoque". Similarmente, Maurício percebe que também são maneiras de reduzir o custo unitário do produto. Assim, ele coloca abaixo do item 2, em paralelo ao já existente 2a:

1. Melhorar a maneira de negociar com as lojas
2. Reduzir o custo unitário
 - 2a. Rever do processo de produção para reduzir o custo unitário
 - 2b. Otimizar o sistema de distribuição para reduzir o custo unitário
 - 2c. Melhorar o gerenciamento de estoque para reduzir o custo unitário



Perceba o que Maurício está fazendo. A cada ideia, ele pergunta: **esta é uma questão separada e distinta?** Se sim, a lista de problemas é mutuamente exclusiva. Se não, é um subitem, ou seja a causa de algum item anterior.

Observação: se isso parece com alguns ensinamentos das aulas de Gestão da Qualidade para elencar diferentes causas e identificar as causas das causas em um Diagrama de Ishikawa, você está certo. Por trás de todo pensamento estruturado, não importa a disciplina, está o conceito de uma lista mutuamente exclusiva. Um Diagrama de Ishikawa possui o apelido de Espinha de Peixe pelo seu formato, o que visualmente facilita o raciocínio ao agrupar grupos de causas mutuamente exclusivas.

Depois de ter uma relação na qual todos os itens são separados e distintos (ou seja, mutuamente exclusivos), Maurício verifica se a lista inclui todos os itens relevantes para o problema (ou seja, coletivamente exaustivo). Ele não para na segunda ideia; ele continua investigando e perguntando mais.

Um colega então sugere "Mudar a maneira de expor o produto nos pontos de venda". **Essa ideia se encaixa como um tópico realmente diferente e não sobreposto?** Sim, então ele adiciona aos itens de 1º nível e a lista fica assim:

1. *Melhorar a maneira de negociar com as lojas*
2. *Reduzir o custo unitário*
 - 2a. *Rever do processo de produção para reduzir o custo unitário*
 - 2b. *Otimizar o sistema de distribuição para reduzir o custo unitário*
 - 2c. *Melhorar o gerenciamento de estoque para reduzir o custo unitário*
3. *Mudar a maneira de expor o produto nos pontos de venda*

Resumido, você deve questionar se todo aspecto do problema foi considerado — ou seja, se você já pensou em tudo. Continue. Se você descobrir mais ideias que não se estavam na lista dos principais problemas, e ainda mutualmente exclusivos, tudo bem, adicione. Caso contrário, sua lista de ideias é coletivamente exaustiva; é o fim do exercício.

3. ÁRVORE DE CENÁRIOS PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO

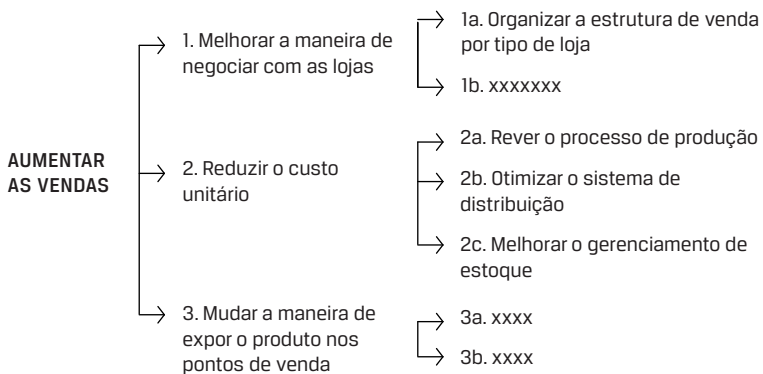
Dependendo do tamanho da lista, o produto final deste exercício pode ser convertido em uma representação gráfica chamada árvore lógica, árvore de problemas ou **árvore de cenários**. Em outras palavras, você começa com sua hipótese inicial e ramifica a cada questão. O resultado está na figura 1.

Ao concluir uma árvore de problemas, você tem seu mapa visual de hipóteses, ou seja, uma lista hierárquica de todos os componentes de um problema, começando numa "visão de

20.000 pés" e movendo-se progressivamente a direita. Esse é o primeiro passo. Em seguida, obviamente, você precisa cavar fundo para provar sua hipótese. O exercício continua no melhor modelo MECE, listando e classificando itens e subitens. Depois, para cada item, você escreve uma ação prática.

A maior vantagem de uma árvore de cenários é ajudar a separar os componentes de um problema de forma visual com mais facilidade, especialmente quando há muitas ramificações. Isso possibilita encontrar falhas no raciocínio e melhorar a comunicação. Como qualquer estrutura, a árvore ajuda a eliminar a confusão de um problema complexo, construindo uma **representação simplificada** do mundo real. Ao praticar, este raciocínio vai se tornar tão comum que você vai começar a visualizar "árvores" na sua mente corriqueiramente.

FIGURA 1. Exemplo de Árvore de Cenários no caso das pastas de dentes



FONTE: RASIEL, 1999, COM ADAPTAÇÕES

4. LISTA DE PROBLEMAS E CATEGORIZAÇÃO MECE

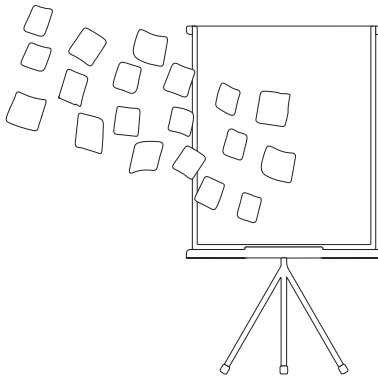
Na prática, qualquer coisa pode ser MECE. Este raciocínio estruturado ajuda não somente a formular hipóteses mutuamente exclusivas e interdependentes, como também é útil para simplificar e categorizar complexas relações de itens dispersos (sejam problemas, ideias, causas, etc). A grande vantagem desta técnica é se comunicar melhor com qualquer interlocutor.

Por exemplo, você tem três opções de lista de supermercado para entregar a uma pessoa, conforme figura 2 – as opções A, B ou C. Qual das três opções é mais efetiva para quem deve comprar os produtos? Certamente a opção C fornece mais estrutura e organização para se localizar nos corredores do supermercado e ser mais rápido e efetivo. Aliás, não é a toa que os supermercados são minimamente organizados por categorias, e não de forma alfabética, por preço ou aleatório.

FIGURA 2. Opções de categorização de listas de supermercado

Opção A - Aleatório	Opção B - Alfabético	Opção C - Similaridades
Bife	Álcool	Bife
Sabonete	Bife	File de Frango
Queijo	Bucha	
File de Frango	File de Frango	Queijo
Álcool	Manteiga	Presunto
Presunto	Presunto	Manteiga
Bucha	Queijo	
Shampoo	Sabonete	Álcool
Manteiga	Shampoo	Bucha
		Sabonete
		Shampoo

FONTE: AUTOR



Uma lista MECE é útil para simplificar o complexo através da síntese de temas dispersos.

Neste momento você deve pensar que estou subestimando sua inteligência, afinal, uma categorização de lista de supermercado é muito simples. Entretanto, se as pessoas fazem listas de compras corretas (ou seja, categorizam), por que não a fazem de forma proficiente nas discussões de planos de ação nas empresas? A resposta: porque nem tudo que é simples e óbvio, é fácil.

No ambiente de trabalho, as "listas" de problemas geralmente são confusas e complexas. Isso aumenta a importância de uma raciocínio MECE para categorizar e entender o problema.

Caso 3 - A reclamação dos compradores sobre relatórios²

Para exemplificar como as listas no dia a dia são desorganizadas e como melhorá-las, acompanhe este caso da nossa empresa de pasta de dente. Márcia abre a reunião e diz:

- Maurício, os compradores estão descontentes com o sistema de relatórios de vendas e estoque.
- Por que? Quais os motivos?
- O time organizou uma lista de justificativas. Veja:

- » *A frequência do relatório é inadequada*
- » *Os dados do estoque não são confiáveis*
- » *Os dados do estoque estão defasados*
- » *Os dados do estoque não batem com os das vendas*
- » *Queremos relatórios com formatos mais apropriados*
- » *Queremos eliminar dados desnecessários*
- » *Queremos ordenação e filtragem dos dados*
- » *Queremos diminuir os cálculos manuais*

Maurício lê atentamente e responde:

- Bem, é muito bom ver o time identificar um problema, se reunir e colocar no papel os motivos. É melhor do que apenas reclamar pelos corredores. Entretanto, precisamos avançar melhor no entendimento destes tópicos pois eles não ajudam muito a criar um plano de ação que ataque as causas.

Silêncio... ele continua.

- Percebam que essas justificativas são, na verdade, uma coleção de frases soltas, sem ordem nenhuma. Nitidamente os itens não estão no formato MECE. Os compradores misturaram causas e efeitos no mesmo nível, alguns itens são redundantes. Eles também confundiram diagnósticos com opiniões. Ou seja, trata-se apenas de uma lista, e **não uma expressão de raciocínio**.

Para resolver qualquer problema, é preciso encontrar uma estrutura lógica que agregue as ideias e as coloquem em alguma ordem. É preciso examinar e classificar as ideias em categorias que possibilitem uma análise e uma solução.

Geralmente as ideias de uma lista possuem propriedades

comuns, então precisamos encontrar essas semelhanças. Um método simples para agrupar ideias similares é compará-las uma a uma, de forma iterativa. Por exemplo, quando o comprador diz que "a frequência do relatório é inadequada", podemos entender que há algum problema de sincronização dos dados com a publicação. Existem outras frases ou reclamações que se encaixam neste tipo?

Após alguns dias, a equipe volta com uma melhor categorização e apresenta o seguinte:

Insatisfação: os compradores consideram o relatório inútil

Motivos agrupados em três naturezas:

- 1. A sincronização é deficiente (frequência inadequada / chega atrasado)*
- 2. Os dados são inconsistentes (não confiáveis / dados de estoque e vendas não batem)*
- 3. O formato é inapropriado (illegível / não permite ordenação e filtragem)*

Perceba que ainda não temos uma lista rigorosamente MECE como no caso das pastas de dentes, mas é o primeiro passo em um processo iterativo: identificar semelhanças, agrupar, verificar se são mutuamente exclusivos, retirar redundâncias, criar uma lógica de causa e efeito, etc.

Ainda, este agrupamento inicial permite uma melhor visualização da essência do problema, ou seja: (1) **frequência**, (2) **consistência** e (3) **formato**. Categorizar os elementos é uma poderosa ferramenta para apresentar problemas de forma mais executiva e conduzir uma discussão mais proveitosa para uma solução. Uma lista desorganizada e sem lógica sempre será ignorada.

5. FATORES PRINCIPAIS VERSUS SUTILEZAS

Se você reparar, quase todos os problemas, mesmo os mais complexos e dinâmicos, são gerados apenas por poucos fatores. Podemos chamar de "fatores" as circunstâncias ou condições que fazem com que algo aconteça.

Considere um acidente envolvendo dois carros. Os principais fatores básicos geralmente são direção imprudente, sob a influência de álcool ou drogas, falha em ceder o direito de passagem, velocidade excessiva, falha mecânica e assim por diante. Todas as outras explicações são, na verdade, sub-produtos desses fatores.

A importância de saber quais são principais fatores é que eles ajudam no processo de hipóteses de forma mais concisa e ao mesmo tempo suficiente. Você não precisa ter todos os fatores logo de início e eles podem mudar à medida que conhece novas informações; o que importa é ganhar uma compreensão mais profunda do problema.

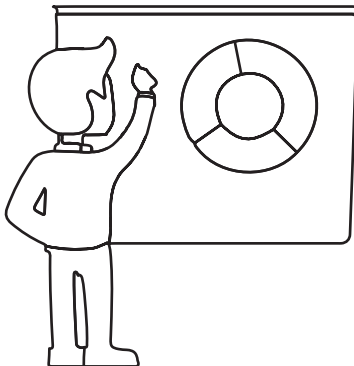
Como Morgan Jones diz no livro *The Thinkers' Toolkit*:

Estudar os fatores menores ou "sutilezas", ou seja, incorporá-los em nossa análise e pesar seu impacto na situação, geralmente são uma perda de tempo, pois sutilezas nunca desempenham um papel significativo. Devemos analisar as sutilezas apenas até o ponto em que as reconhecemos pelo que são. Você pode dizer: "Mas sutilezas podem ser importantes". Eu discordo. Se uma sutileza é importante, então, por definição, ela não é mais uma sutileza; ela é um fator ou problema importante e deve ser tratado como tal.

Em outras disciplinas de análise, você já deve ter ouvido falar em conceitos como Pareto e a regra do 80 x 20. Basicamente é a mesma coisa. Por isso, cuidado com o excesso de fatores a ponto de tornar a lista não muito comunicável. Os especialistas recomendam que listas de três a cinco tópicos já são bem suficientes para uma boa análise. A partir deste número, é provável que os demais sejam subcomponentes dos outros.

Curiosamente, as pessoas têm grande dificuldade em articular os principais fatores em uma determinada situação. Elas tendem a identificar fatores que vêm imediatamente à mente, condições que são importantes para elas, mas não são necessariamente a força motriz da situação.

Em reuniões, é muito comum as pessoas, ao serem perguntadas, despejarem toneladas de detalhes que chegam até atordoar. É possível que todas as informações que alguém queira transmitir sejam necessárias, mas é preciso construir uma linha de raciocínio primeiro. Esta habilidade de identificar os principais fatores é adquirida por meio da prática, tentativa e erro. Quanto mais se treina, melhor se faz.



Se uma sutileza é importante, então, por definição, ela não é mais uma sutileza.

6. SÍNTESE DOS PROBLEMAS E IDEIA-RESUMO

Possuir as hipóteses de forma coerente antes de sair procurando dados e fatos é um grande avanço para solução de problemas e comunicação. Agrupar as ideias em um formato MECE com categorias é outro grande passo. Saber distinguir os principais fatores para não confundir com detalhes é outra grande conquista.

Entretanto, ainda falta um fator importante para melhorar a comunicação. Depois de agrupar as ideias em blocos que façam sentido, é crucial outra técnica: **saber resumir o problema**. Sem o resumo, as pessoas recorrem a afirmações vazias, como "há dois problemas na organização" ou "recomendamos cinco mudanças". É preciso de uma ideia-resumo.

Caso 4 - A ideia-resumo no foco dos vendedores³

Neste exemplo, Augusto entra na reunião e apresenta sua ideia desta forma:

- Maurício, no próximo Comitê Executivo quero apresentar esta ideia para aumentar as vendas. Nós devemos fazer 3 coisas:

- » *Classificar o potencial de vendas dos clientes por área da cidade*
- » *Decidir os graus de penetração desejados em cada área*
- » *Redistribuir os vendedores adequadamente*

- Muito bom, você tem um objetivo claro (aumentar vendas) e três tópicos. Mas ainda ficou um pouco confuso. Aliás, na reunião do Comitê, temos poucos minutos para falar, no meio de tantos outros assuntos que os executivos precisam avaliar. Precisamos ser mais diretos.

- Mais direto? Como assim? Entendi que fui bem objetivo.

- Você foi "curto", mas não significa que foi claro ou objetivo. Para um leigo, está confuso se são três "ideias" distintas ou são três "passos" que compõe uma mesma solução.

- Tem razão, Maurício. Na verdade, são três passos para focar nossos vendedores nos clientes de maior potencial.

Maurício ajuda a rephrasear e colocar tudo em uma sequência mais comunicável usando a verdadeira ideia-resumo. Uma boa frase-resumo seria: "*Para aumentar as vendas, precisamos focar nossos vendedores nos clientes de maior potencial*". Imediatamente o executivos do Comitê irão se perguntar: **como?** Assim, a mente deles estará mais atenta para absorver as ideias que vem a seguir. A grande virtude de se fazer um enunciado resumo é ajudá-lo a descobrir o que realmente quer dizer e prepara a mente do ouvinte para receptionar as ideias com mais facilidade.

- Entendi Maurício. Portanto, meu discurso será: Senhores, para aumentar as vendas, precisamos focar nossos vendedores nos clientes de maior potencial. Como fazer isso? Através de 3 passos:

- » *Classificar o potencial de vendas dos clientes por área da cidade*
- » *Decidir os graus de penetração desejados em cada área*
- » *Redistribuir os vendedores adequadamente*

O conceito de ideia-resumo é muito utilizado pelas grandes consultorias de gestão. Se você já trabalhou com elas, deve ter percebido três práticas comuns:

- » Primeiro, um rigor muito grande em **estruturar o raciocínio** MECE com hipóteses.
- » Segundo, os slides geralmente são **recheados com dados**, fatos, causas, efeitos, hipóteses, conclusões, etc.
- » Terceiro, e mais importante, o título de cada slide sempre apresenta a **mensagem principal do slide**, ou seja, a ideia-resumo. Por exemplo, no lugar do título do slide ser "Visão geral: Diabetes", os consultores escrevem "O diabetes é a doença que mais cresce nas nações ocidentais". Cada ideia-resumo tem um slide. Cada slide tem uma ideia-resumo.

Entretanto, nas apresentações normais nas empresas, não é isso que ocorre. Em geral, as pessoas estão mais interessadas em mostrar a quantidade de pesquisas e fontes de informações, e acabam sendo prolixas. Evite essa tendência. Tente expressar o resumo de forma mais clara possível, e depois forneça os dados extras provando seu ponto de vista. Não importa quanta informação você tenha. A menos que seu público tenha tanto tempo quanto você para analisar os dados, ele ficará sobrecarregado com montes de informações, tabelas e análises.

Para persuadir, você precisa contar uma história. Isso significa simplificar suas informações e certificar como os elementos se encaixam na narrativa. Slides bonitos podem ser úteis; existem cursos sobre como fazer slides poderosos e impactantes. Entretanto, sem a devida estruturação de raciocínio para a mensagem correta, de nada vai adiantar. Lindos slides sem uma história serão uma experiência dolorosa para seu público, mas uma história poderosa sem ótimos slides ainda é uma história incrível.

DUAS MANEIRAS DE COMUNICAR AS IDEIAS⁴

Por trás do conceito da ideia-resumo está o Princípio da Pirâmide de Bárbara Minto (ver próximo bloco), ou seja, "começar com a resposta". Esta geralmente é a abordagem clássica em apresentações corporativas, e quase sempre a melhor maneira de se comunicar. Se você ler os ensaios persuasivos mais convincentes, eles normalmente começam com uma tese poderosa.

Embora isso possa ser mais eficaz para a memória e o impacto, nem sempre é ideal. Às vezes, o público pode não estar pronto para o que você está prestes a dizer a eles. Nesse caso, você precisa ser mais indireto. Assim, algumas dicas abaixo ajudam a decidir pela narrativa direta ou indireta.

A narrativa direta, onde você começa com a resposta e depois prossegue com os argumentos, é melhor quando:

- » O ambiente é amigável e existe um alto nível de confiança
- » Os ouvintes são impacientes e dizem "apenas me diga o que fazer!"
- » Já houve discussões prévias com certo nível inicial de "adesão" sobre as recomendações

A narrativa indireta é mais sutil e pode ser usada para facilitar o público a aceitar sua recomendação final, especialmente se você achar que pode haver algum retrocesso na proposta. É melhor quando:

- » A recomendação é controversa
- » A audiência é hostil
- » O público é fascinado por dados e não é impaciente

O PENSAMENTO VEM ANTES DA LINGUAGEM⁵

O conceito MECE foi popularizado por Barbara Minto, que trabalhou na McKinsey nas décadas de 1960 e 1970. Bárbara é mais conhecida pelo Princípio da Pirâmide, uma estrutura de pensamento que ajuda a escrever e apresentar ideias. Publicado pela primeira vez há mais de 40 anos, o livro *O Princípio da Pirâmide* possui vários conceitos até hoje usados em treinamentos sobre comunicação executiva. Esta estrutura para pensar e resolver problemas também é usada pela maioria das empresas de consultoria.

Em sua prática com centenas de consultores ao seu redor, Bárbara notou uma confusão frequente de informações, apresentada de uma forma que misturava descobertas e conclusões, sem clareza sobre as recomendações. As pessoas tinham dificuldade para escrever de forma clara e simples.

Ao editar os relatórios que constantemente cruzavam sua mesa na época, Bárbara notou que sempre parecia estar reorganizando as ideias em uma forma de pirâmide. A ideia "acima" tem que ser um resumo das que estão "abaixo", porque é derivado delas, e assim por diante. Ela percebeu que o conceito exigia que os grupos de ideias fossem MECE – peças divididas que eram mutuamente exclusivas umas das outras e coletivamente exaustivas em termos do todo.

Foi ela que inventou o MECE? "Bem, não fui realmente eu, na verdade, foi Aristóteles", diz ela, "mas eu fui a primeira a abreviá-lo e aplicá-lo à análise de grupos de ideias".

Comunicação versus Pensamento

O foco original dela era a comunicação em termos de linguagem. Entretanto, como ela diz numa entrevista:

- *Descobri que o **problema era o pensamento**, não a linguagem. As pessoas começavam a escrever sem definir seu pensamento com antecedência. Assim, a pirâmide é uma ferramenta que o ajuda a descobrir o que você realmente pensa. O grande valor desta técnica é que ela o força a extrair de sua cabeça informações que você não sabia que estavam lá e, em seguida, ajuda a desenvolvê-las e moldá-las até que o pensamento fique claro. Até que você faça isso, você não pode colocar no papel.*

Particularmente, sempre acreditei na frase "o pensamento vem antes da linguagem". É por isso que Minto e Raziel fazem tanta questão de divulgar os conceitos MECE e os métodos de estruturação de raciocínio. A escrita e a fala são o reflexo do raciocínio. Ou seja: se você escreve mal, não é necessariamente porque faltou nas aulas de gramática e redação, é porque não organizou o raciocínio.



Primeiro o pensamento



Depois a linguagem

7. USANDO A ÁRVORE MECE EM UM PÚBLICO CONFUSO

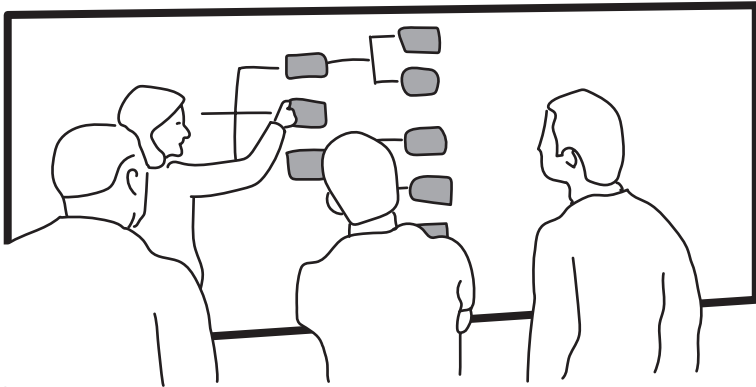
A técnica MECE e sua organização de raciocínio são importantes até em situações menos complexas, sem muitas variáveis e relações intrincadas de causa e efeito. Em reuniões com pessoas diferentes, sabemos o potencial de confusão mesmo em casos simples. Assim, uma mínima estruturação com uma árvore de cenários pode ser muito esclarecedora.

Caso 5 - A decisão sobre a conferência de vendas⁶

Nossa empresa de pasta de dentes planeja realizar uma conferência da liderança executiva. A escolha do local depende em grande parte das atividades recreativas às quais os participantes teriam acesso. Três tipos de locais são considerados como possíveis. O primeiro oferece caminhadas nas montanhas, o segundo possibilita nadar e tomar sol na praia e o terceiro possui passeios em uma cidade histórica. Existem algumas opções de local para cada tipo: duas montanhas diferentes, duas praias diferentes e duas cidades diferentes. Também é preciso decidir se a conferência deve durar dois ou três dias.

Você pode pensar que esta decisão é muito simples e não deveria levar mais de trinta minutos para resolver. Entretanto, você deve achar semelhanças com suas experiências passadas. Quem nunca testemunhou uma discussão infundável, até mesmo sobre uma mera conferência, onde todos divergem?

Acompanhe um possível diálogo entre membros da equipe, seus comportamentos e a importância da liderança. Veja também a figura 3. Maurício, diretor experiente em técnicas de estruturação analítica, dirige a reunião e diz:



- Antes de discutirmos os locais, vamos discutir se a conferência deve durar dois ou três dias. A duração da conferência pode influenciar nosso pensamento sobre o local e qual forma de recreação é preferível.

O grupo determina que a decisão sobre a duração deve basear-se apenas no tempo necessário para cobrir os assuntos da agenda da conferência. Considerações recreativas são secundárias. Esta sequência de decisão (primeiro a duração da agenda sem influência da recreação) é muito importante, caso contrário o grupo entrará em um ciclo infundável, mudando de opinião a medida que progredem.

- Sendo esse o caso, diz Maurício, vamos usar uma árvore para estruturar nossa discussão. Ele desenha a árvore de decisão para todos. Quais são os prós e os contras de uma conferência de dois dias? O grupo identifica rapidamente uma dúzia de aspectos positivos e negativos e depois pensa em várias maneiras de compensar os negativos. Maurício lista todos esses itens em flip charts.

- Dois dias são suficientes para fazer grandes caminhadas, diz Paulo, um entusiasta ao ar livre.

- Tenho certeza que sim, diz Maurício sorrindo, mas vamos nos concentrar na questão de dois ou três dias. Não foi isso que combinamos no início? Voltaremos sobre o tópico de caminhada em um minuto. Quais são os prós e os contras de uma conferência de três dias?

O grupo gera listas de pontos positivos e negativos e formas de eliminar ou neutralizar os negativos.

- Então parece que há apoio unânime por três dias. Os membros concordam com a cabeça. Ok, vamos eliminar a opção de dois dias. Enquanto todos os funcionários assistem as anotações, Maurício marca com um X o galho da árvore que possui dois dias.

- Como todos podem ver, existem três tipos de locais: montanhas, beira-mar e cidade. Vamos discutir primeiro a caminhada nas montanhas como a principal forma de recreação durante a conferência.

- A montanha A seria perfeita para caminhadas, diz Márcia, ansiosa por apoiar a opção. Estive lá várias vezes....

- Por favor, segure um minuto esse pensamento, diz Maurício, interrompendo-a. Parece bom, mas primeiro quero que continuemos focados nas três formas básicas de recreação com as quais estamos lidando. Se escolhermos caminhada, daí pensamos em qual das duas montanhas.

Os participantes rapidamente geram as vantagens e desvantagens da caminhada para os executivos. Um dos principais pontos negativos é a previsão do tempo, que prevê chuva para os dias indicados da conferência.

- Então os passeios, diz Augusto, seriam mais adequados para esse tipo de clima. Sem contar que...

- Desculpe-me, Augusto – novamente Maurício precisa interromper. Eu gostaria de adiar a discussão sobre passeios turísticos até esgotarmos nossos pensamentos sobre caminhadas e natação.

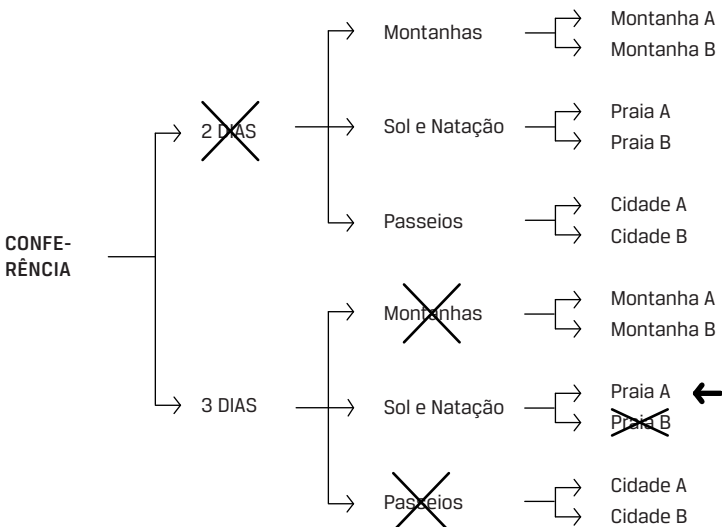
Vamos chegar no tópico do passeio em um minuto. Por favor, faça seu ponto sobre o clima quando chegarmos nesta discussão. Além do que, como estamos falando de lugares distintos e longe entre si, cada lugar pode ter um clima diferente.

Agora o grupo volta sua atenção para nadar e tomar sol, discutindo os prós e contras de cada um. Depois fazem o mesmo para passeios.

- Tudo bem, então. Depois de considerar as vantagens e desvantagens de cada recreação alternativa, todos parecem inclinados a escolher nadar e tomar sol. Alguém discorda? Ok, vamos eliminar caminhadas e passeios turísticos.

Novamente, enquanto todos visualizam a árvore, Maurício

FIGURA 3. **Decisão sobre a conferência**



FONTE: JONES, 1995, COM ADAPTAÇÕES

cruza os galhos de Caminhadas e Passeio. Assim, tudo o que resta para discussão são Praia A e Praia B. Uma breve discussão resulta em uma decisão unânime de eliminar a Praia B. Assim, a equipe seleciona a Praia A por três dias conferência.

Sem o uso de uma árvore de cenários, a maioria das equipes geralmente debate, provavelmente discordando entre si, alternando entre as opções de forma aleatória e confusa. Provavelmente algumas das opções recebem maior atenção do que outras, enquanto algumas são completamente ignoradas.

Exibir uma árvore de cenários para que todos vejam simultaneamente é uma maneira simples e descomplicada de estruturar a discussão e garantir que todas as opções sejam levadas em consideração. Algumas opções até podem ser eliminadas como indesejáveis, mas mesmo assim elas merecem séria atenção, mesmo que momentânea. Outras opções exigem maior deliberação.

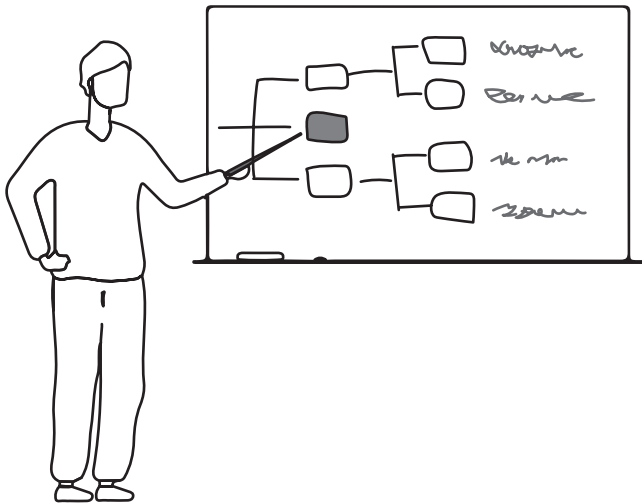
A árvore de cenários ajuda a equipe a focar a reunião em uma discussão por vez. Focar em um ponto visual ajuda a mente a concentrar o pensamento primeiro sobre a duração da conferência e depois nos locais e tipos de recreação.

Ainda, se Maurício não fosse rígido na metodologia, Márcia, Paulo e Augusto teriam atrapalhado toda a discussão com **suas intervenções antes da hora**. Você deve conhecer pessoas como eles.... pense se um dia já se comportou igual.

Última dica: da mesma forma existe a tendência das pessoas buscar dados antes das hipóteses, ao construir uma árvore de cenários, pode existir uma forte tentação para analisar os prós e contras dos cenários antes que a árvore seja totalmente

concluída. Deve-se resistir a essa tentação porque podemos nos apaixonar por um cenário particular e não levarmos em consideração todas as alternativas.

Uma árvore de cenários nada mais é do que um mapa para estruturar e guiar nossa análise. Portanto, antes de mergulhar na análise, termine o mapa, torne-o o mais abrangente e útil possível, mas também o mantenha simples. Mantenha o foco nos principais fatores; os detalhes surgirão posteriormente na fase analítica.



A árvore de cenários ajuda a equipe a focar a reunião em uma discussão por vez e ajuda a mente a concentrar o pensamento.

8. QUANDO USAR MATRIZ NO LUGAR DE ÁRVORES?

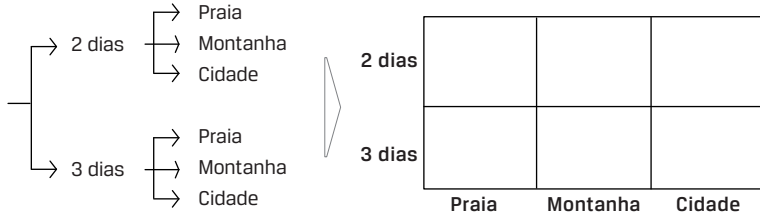
A árvore das pastas de dentes teve o objetivo de tornar mais visual o conceito de mutuamente exclusivo e interdependências. Já no exemplo da escolha da conferência, a vantagem da árvore foi focar um ponto de cada vez.

Assim, deve existir uma árvore para toda e qualquer estruturação visual de problemas? Não necessariamente. Analistas e executivos também costumam usar tabelas ou matrizes. Uma matriz nada mais é do que uma grade com quantas células forem necessárias para representar as variáveis em questão. Uma matriz é um dos métodos mais úteis e claros para classificar informações. Sempre que posso, eu reduzo as informações em uma matriz pois acho analiticamente esclarecedor.

A escolha entre uma árvore ou matriz vai depender da natureza do problema e tipo de informações. Recomendo sempre testar as duas representações gráficas do problema para identificar as vantagens e desvantagens. No exemplo da pasta de dente, devido a quantidade de variáveis diferentes em cada opção numa cadeia de causa e efeito, não vejo vantagens em usar um tabela. Entretanto, no caso da conferência é bem possível devido a simetria de opções. Por exemplo, suponha que o problema seja um nível mais simples, com [dois x três dias] e [praia x montanha x cidade]. Basta fazer uma matriz com 2 linhas e 3 colunas, como na figura 4.

Note que ambos formatos podem ser usados. O formato árvore induz que a discussão seja sequencial, ou seja, primeiro decide se a duração da conferência deve ser de dois ou três dias, e depois o local. O formato tabela fornece uma visualização simul-

FIGURA 4. Transposição de uma árvore em tabela (simétrica)

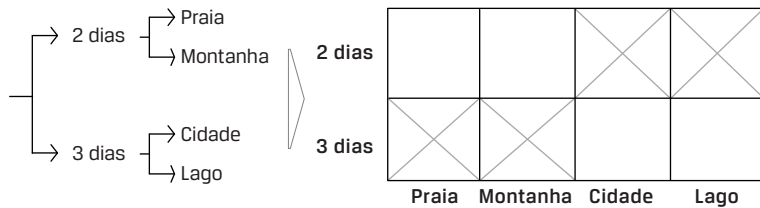


FUNTE: AUTOR

tânea de opções e inclusive possibilita que você escreva os prós e contras em cada quadrante.

O que permite transportar uma árvore em uma tabela é a simetria das opções. No caso anterior, ambas opções de duração (2 e 3 dias) possuem as mesmas opções de local. Em outro exemplo, na figura 5, até é possível criar um a tabela 2 x 4, mas é preciso deixar claro que algumas opções não existem. Funciona, mas fica um pouco estranho.

FIGURA 5. Transposição de árvore em tabela (com opções inexistentes)



FUNTE: AUTOR

Existem outros casos em que a árvore não funciona: é necessária uma tabela mesmo. Na figura 6, suponha que você queira avaliar duas opções de carros (A ou B) para comprar. Nos seu critério de decisão, você tem quatro atributos com pesos de importância. Por exemplo, o mais relevante é o preço, com peso de 50%. Assim, você pode atribuir notas de 1 a 10 e depois fazer as devidas ponderação matemáticas.

FIGURA 6. Tabela de ranking de preferências

Atributos	Peso	Carro A	Carro B
Preço	50%	Nota 5	Nota 3
Motor	30%	Nota 10	Nota 1
Conforto	10%	Nota 2	Nota 8
Acessórios	10%	Nota 4	Nota 5

FONTE: AUTOR

Uma tabela ajuda bastante a organizar o raciocínio com coerência. Esta estruturação de raciocínio resolve muita confusão em reuniões em que todos querem dar palpites desordenados. A representação gráfica ajuda as pessoas a focar em um item de cada vez, além de compreender as diferenças dos conceitos envolvidos:

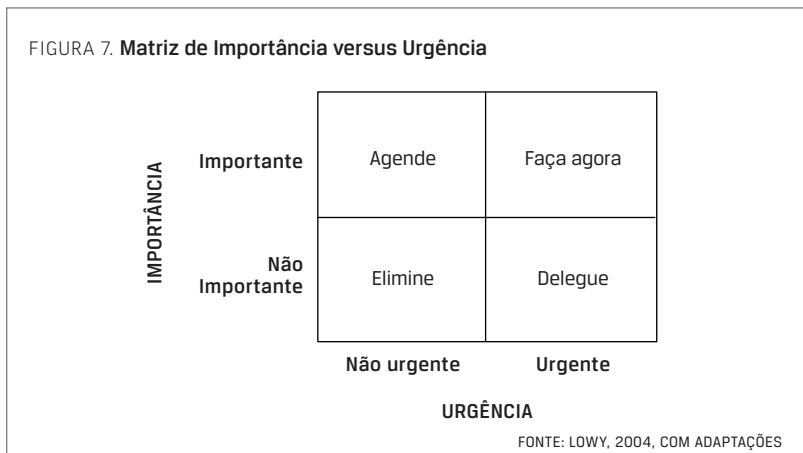
- » Duas opções (A e B)
- » Quatro atributos (preço, motor, conforto e acessórios)
- » Peso de importância por atributo (soma-se 100%)
- » Nota de avaliação para cada opção x atributo (1 a 10)

9. O PENSAMENTO 2 X 2

Nos tópicos anteriores, as tabelas apresentadas possuem duas características básicas. Primeiro, são úteis quando há opções simétricas (dois ou três dias para praia ou montanha) e consideramos os prós e contras das quatro combinações possíveis. Na segunda aplicação, no primeiro eixo há duas opções (carro A ou carro B) e no segundo eixo estão os atributos simétricos de cada carro para compará-los com algum tipo de ranking.

Agora vamos apresentar um terceiro tipo de tabela, na qual cada eixo representa uma dimensão com duas opções antagônicas. Vamos chamá-las de **Matriz 2 x 2**. Acredito que todo mundo já viu a tabela da figura 7 em algum treinamento corporativo ou em aulas de administração, marketing e estratégia. Ela se chama Matriz de Importância versus Urgência.

Nesta matriz, você tem duas dimensões para classificar suas tarefas (Importância e Urgência). Note que cada dimensão



utiliza o conceito MECE (mutualmente exclusivo), ou seja, uma tarefa ou **É** importante ou **NÃO É** importante. Idem para tarefas que são urgentes ou não urgentes. Assim, existem as combinações entre os dois atributos. Para cada combinação (quadrante) existe um frase que representa a ação para as tarefas que se encaixam nesta categoria:

- » **Tarefas Importantes e Urgentes** >> Faça Agora: são as tarefas prioritárias
- » **Tarefas Importantes e Não Urgentes** >> Agende: faça depois do item "faça agora"
- » **Tarefas Não Importantes e Urgentes** >> Delegue: uma vez que não é importante, peça para alguém fazer rápido
- » **Tarefas Não Importantes e Não Urgentes** >> Elimine: por que fazer?

Como usá-la? Se você possui dez atividades e não sabe por onde começar, classificá-las nesta estrutura já fornece um guia orientativo para ser mais assertivo na escolha e, inclusive, conseguir explicar às outras pessoas qual foi seu racional. Geralmente começa-se com as atividades que são simultaneamente importantes e urgentes.

Ao conhecer a lógica, você
poderá usar o recurso nos
seus próprios problemas

Nesta sessão, vamos explicar os fundamentos deste tipo de matrizes. Uma vez conhecedor da lógica e metodologia por trás delas, você poderá usar esse poderoso recurso para analisar seus próprios problemas do dia a dia.

Caso 6 – A força de vendas problemática⁷

O Comitê Executivo da nossa empresa de pasta de dentes, após ouvir vários diagnósticos e planos para aumento das vendas, percebeu que existia uma problema muito mais sério. Um pequeno grupo de executivos trabalhava a noite havia horas tentando resolver uma crise organizacional que se agravava.

A parte comercial da empresa, que atende centenas de lojas e distribuidores, precisava de uma reformulação séria para que a empresa continuasse competitiva. Vários anos de complacência fizeram com que os produtos perdessem o contato com as necessidades dos clientes. Acrescente a isso a ineficácia da administração para definir padrões de desempenho e motivar a equipe. As perspectivas de uma solução simples pareciam obscuras. Os concorrentes estavam avançando com criatividade e abordando os clientes com mais eficiência.

Em um momento crítico da discussão, devido a paralisia de todos, Maurício foi ao quadro branco e desenhou um diagrama simples como o da figura 8. "Nosso problema", ele começou, "é encontrar um equilíbrio entre o **Alinhamento** de um lado e a **Autonomia** do outro. Alguns de nossos melhores funcionários estão fora de controle, se comportando como cowboys selvagens. Eles precisam ser controlados. Outros funcionários se tornaram muito passivos, como medo de tomar decisões ou correr risco. Bem, isso não funcionará. Precisamos de uma abordagem que mova a equipe para o quadrante superior direito".

A intervenção simples da estrutura 2 x 2
ajudou a reformular a crise.

FIGURA 8. O problema da força de vendas

ALINHAMENTO	Alto	Burocratas	Alta Performance
	Baixo	Baixa Performance	Cowboys Selvagens
		Baixa	Alta
		AUTONOMIA	

FONTE: LOWY, 2004, COM ADAPTAÇÕES

Quando ele terminou de falar, houve uma notável sensação de alívio entre os que estavam ali. Algo importante e profundo mudou. As discussões anteriores eram caóticas, sem analisar os fatores corretos e sem um ponto de partida. Aquele resumo ajudou as pessoas a pensar. A intervenção simples da estrutura 2 x 2 ajudou a reformular a crise, permitindo que o grupo se movesse do lugar; antes eles se sentiam paralisados.

É óbvio que apenas um quadro 2 x 2 não vai resolver exatamente o ponto de como motivar os passivos e como controlar os desgovernados, mas agora ajuda todos a focalizar em um mesmo modelo mental para solução. Note que o método que Maurício aplicou não é exclusivo de pastas de dentes. Em vez disso, é universal e altamente transferível; por isso, chamamos de **Pensamento 2 x 2**.

Para fixar o conceito, podemos recorrer as outras matrizes consagradas e muitos comuns no ambiente corporativo. Verifique os próximos três exemplos.

BENEFÍCIO	Alto	Prioridade 2	Prioridade #1
	Baixo	Não fazer	Quando der
		Alto	Baixo
		INVESTIMENTO	

Matriz Investimento x Benefícios. Ela é utilizada quando você tem uma lista de possíveis projetos e há divergências sobre quais devem ser priorizados. Geralmente começa-se com os projetos com Alto Benefício e Baixo Investimento.

PRODUTO	Novo	Desenv. Produto	Diversificação
	Existente	Penetração	Desenv. Mercado
		Existente	Novo
		MERCADO	

Matriz de Ansoff (devido seu criador, Igor Ansoff). Fornece uma estrutura para criar estratégias de crescimento de uma organização. A matriz tem duas dimensões: produtos/serviços e mercados. Com essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas.

CRESCIMENTO DE MERCADO	Alto	Interrogação	Estrela
	Baixo	Abacaxi	Vaca Leiteira
		Baixa	Alta
		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	

Matriz BCG (criada pela consultoria Boston Consulting Group). A matriz tem duas dimensões: taxa de crescimento do mercado e participação de mercado. Ajuda nas análises de portfólio baseado no conceito de ciclo de vida de produtos.

A essência do Pensamento 2 x 2

A grande base do Pensamento 2 x 2 é a existência de forças concorrentes. Ou seja, é preciso existir um dilema, um impasse, com seus pros e contras. Na prática, **existem dois dilemas**, um em cada eixo da tabela. Pode parecer contraditório, mas ter dois dilemas no lugar de um ajuda a intensificar e aprofundar a maneira como pensamos a questão.

Visto desta forma, há um conjunto de escolhas a fazer no lugar de apenas uma dimensão. Uma atividade é mais urgente que a outra: então devemos priorizá-la? Não necessariamente, vamos comparar com outra questão: ela é mais importante que a outra? Combinar duas tensões aumenta a clareza do problema, desde que você sabia selecionar os dois dilemas de forma conjunta.

No caso da crise da equipe comercial, a introdução da matriz 2 x 2 fez várias coisas. Ao nomear as duas questões, o grupo reconheceu um dilema central (autonomia e alinhamento). Ainda, a matriz forneceu um vocabulário comum que permitiu ao grupo falar sobre o assunto (alta performance, burocratas, cowboys). Uma vez que os membros do grupo aceitaram a validade da matriz como um modelo sua situação, eles puderam passar a considerar soluções alternativas.

A decisão não é tão simples porque cada solução é acompanhada por um conjunto de custos e benefícios. Os executivos relutavam em dar rédea solta ao pessoal da linha de frente; no entanto, eles queriam que esses membros da equipe estivessem totalmente alinhados com a visão do negócio. A opção do quadrante superior direito, Alto desempenho, tornou-se a solução aspiracional pela qual eles trabalhariam.

Resumindo, uma matriz 2 x 2 poderosa é aquela em que as forças primárias e antagônicas são cuidadosamente selecionadas, em busca por compreensão e perspectiva. Ao construir dilemas intencionalmente, nos desafiamos a pensar em um nível lógico superior e problema é coerentemente redefinido:

- » **A tensão se torna uma coisa boa.** Em vez de tentar eliminar a tensão, permitimos que ela nos conduza a tópicos e questões importantes.
- » No lugar de uma única resposta certa, **um conjunto de opções plausíveis é criado** considerando os prós e contras.
- » **As quatro opções são esclarecedoras.**

Por isso que o Pensamento 2 x 2 é muito eficiente, pois força você (a) entender as tensões inerentes entre as opções, (b) focar em um conjunto básico de variáveis, simplificando a complexidade, (c) interpretar os dois lados de uma questão e (d) intensificar o foco no dilema central.

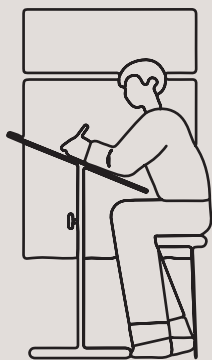
Esta simplicidade torna a matriz 2 x 2 intuitiva e fácil de comunicar com outras pessoas. Ainda assim, é capaz de sustentar e expressar os mais complexos tipos de ideias, desde previsões econômicas de cálculos de oferta e demanda até estratégias de negociação modeladas com o uso da Teoria dos Jogos e do Dilema do Prisioneiro.

Ao aprender os fundamentos conceituais da lógica do Pensamento 2 x 2, alinhado com um design simples e poderoso, você começa a se comunicar melhor com as pessoas envolvidas na tomada de decisão.

GUIA PRÁTICO COMO CRIAR SEU PRÓPRIO PENSAMENTO 2 X 2

Para você criar seu próprio Pensamento 2 x 2 dos seus dilemas e problemas, é importante reconhecer as principais características deste tipo de matrizes:

- » Possui **duas dimensões** (Importância x Urgência, Autonomia x Alinhamento)
- » Cada dimensão possui **dois atributos antagônicos** (Baixa Urgência x Alta Urgência, Baixa Autonomia x Alta Autonomia)
- » As situações que você está avaliando se encaixam em uma das **quatro combinações** (lista de tarefas, tipo de pessoas, etc)
- » Cada combinação possui **uma ação** (Priorizar, Eliminar) ou um **significado** (Alta Performance, Burocratas) e, evidentemente, uma **recomendação** sobre o que fazer.



Ao aprender os fundamentos do Pensamento 2 x 2, você começa a se comunicar melhor com as pessoas envolvidas.

10. RESUMO

Este artigo apresentou alguns temas diferentes, mas unificados sob uma única linha mestra: desenvolver um modelo mental mais organizado para solucionar problemas de forma mais coerente e comunicável.

As ferramentas e dicas foram as seguintes:

1. **O raciocínio orientado por hipóteses.** As hipóteses precisam ser elaboradas antes de sair procurando os dados. É importante criar a estrutura e limites do problema, decompondo-o em seus componentes básicos. Os dados vêm depois.
2. **O raciocínio estruturado no modelo MECE.** As opções devem ser mutualmente exclusivas e coletivamente exaustivas, pensando em tudo, sem ambiguidades e sem sobreposição. O MECE ajuda a estruturar o raciocínio com o máximo de clareza.
3. **A árvore de cenários para melhor visualização.** A representação gráfica proporciona maior entendimento aos itens mutualmente exclusivos versus interdependências, economizando tempo de discussão.
4. **Lista de problemas e categorizações MECE.** Não apenas hipóteses de causa e efeito podem usar o modelo MECE, e sim todas as situações em que seja necessário criar listas e categorizações para análise.
5. **Fatores principais versus sutilezas.** Poucos fatores principais representam a essência da explicação e solução. Você não precisa de todas as sutilezas para endereçar a questão.
6. **Síntese dos problemas e ideia-resumo.** Saber resumir o problema é um dos pontos mais cruciais para conseguir focar o raciocínio e atenção das pessoas numa discussão.

7. **Usando a Árvore MECE com um público confuso.** Até para problemas menos complexos é recomendado um raciocínio estruturado, pois nem sempre a audiência é disciplinada. O método garante uma condução coerente.
8. **Quando usar Matriz no lugar de Árvore.** Nem sempre a representação gráfica em formato de árvore é a melhor, então saiba como construir boas tabelas para seus problemas.
9. **O pensamento 2 x 2.** Essa forma particular de matriz apresenta a combinação de dois dilemas centrais que ajudam a visualizar a essência do problema de forma mais estratégica.

Toda vez que você encontrar um problema complexo, um mantra que você deve ter sempre em mente é "**Como eu posso organizar isso?**" A resposta é simples: com **ESTRUTURA**. Toda estrutura — seja uma tabela, lista ou árvore categorizadas ou representações com quadrados e círculos — é uma tentativa de enquadrar um problema.

Os nove itens acima são como peças de um quebra-cabeça que, isoladamente, são diferentes, mas juntos formam uma figura inteira: uma estrutura de raciocínio para analisar, resolver e comunicar problemas e soluções. Você pode usar os conceitos apresentados ou tantos outros existentes — qualquer modelo que o ajude a entender o todo pelas partes.

O que os nove tópicos têm em comum é a estrutura de raciocínio baseado no modelo MECE, que ajuda separar o seu problema em itens distintos e sem sobreposição, assegurando que nenhum problema relevante para o seu problema tenha sido esquecido. Esta **estrutura rígida fortalece seu pensamento**, deixando-o mais disciplinado, coerente e rápido.

O pensamento analítico, sintético e sistêmico

O modelo mental organizado por trás desses tópicos pode ser traduzido em duas grandes habilidades cognitivas — o pensamento analítico e o pensamento sintético.

Pessoas analíticas são aquelas com extrema capacidade de quebrar um problema complexo em partes. Elas conseguem aplicar lógica à coleta e análise de dados, examinar todas as opções disponíveis e escolher as que fazem sentido com base nas informações disponíveis.

No entanto, para uma completa solução de problemas e comunicação, o pensamento analítico não é suficiente. Uma vez que a capacidade de análise envolve compreender todas as diferentes partes que afetam uma situação, é muito fácil perder de vista como essas partes interagem umas com as outras e cair na chamada *paralisia da análise*.

Por isso, também é preciso o **pensamento sintético**. A ferramenta que usamos para dar sentido às interações e como as coisas funcionam juntas é chamada de **síntese**. Síntese basicamente envolve recompor algo depois de desmontá-lo para uma investigação. Se o pensamento analítico nos ajuda a compreender as diferentes partes, então o pensamento sintético nos permite realmente entender como essas partes funcionam juntas e **encontrar padrões** entre esses componentes.

Essencialmente, o pensamento analítico o ajudará a identificar as diferenças, enquanto o pensamento sistêmico permite que você localize as semelhanças. É importante entender que tanto o pensamento analítico quanto o sintético têm suas limitações e os dois tipos de pensamento dependem um do outro.

A capacidade de amarrar tudo é chamado de **pensamento sistêmico**, que é a combinação de pensamento analítico e sintético. O processo por trás do pensamento sistêmico é listar tantos componentes quanto você puder imaginar e, em seguida, analisar e procurar as semelhanças entre os componentes. No pensamento sistêmico, o primeiro passo é o pensamento analítico — liste o máximo de componentes possível. A segunda etapa é o pensamento sintético — encontre os temas e padrões comuns entre esses componentes.

As nove ferramentas/dicas oferecem muitos insights para análise e síntese. Saber usá-las em conjunto é a grande chave de sucesso para tomadas de decisão após avaliar os problemas.

11. CONCLUSÃO – O SEU GRANDE DIFERENCIAL

Os executivos e empresários de hoje têm acesso a muito mais informações do que conseguem usar. É preciso filtrar e organizar os fatos, definindo os mais relevantes. Um modelo estruturado permite que você faça isso com muito mais eficiência, aumentando assim a probabilidade de chegar a uma solução em um período de tempo razoável.

Pelo que testemunho, a habilidade de estruturação do raciocínio é rara. Perceba que apenas habilidades raras são comentadas. É por isso que ouço comentários elogiosos do tipo "*fulano tem um raciocínio estruturado e a reunião foi ótima por causa disso*". Se fosse óbvio e simples, não existiria esse tipo de elogio, pois todo mundo teria um raciocínio estruturado e todas as reuniões seriam boas.

Assim, a capacidade de estruturar problemas é um grande diferencial dos profissionais de sucesso. Se você não pode resolver problemas de maneira estruturada e orientada por hipóteses, é improvável que consiga resolver os problemas de maneira eficiente. Como as empresas geralmente são complexas, seu objetivo é **trazer ordem ao caos**. O pensamento estruturado é um elemento importante no arsenal de solução de problemas de qualquer executivo. O grande diferencial é saber comunicar um problema complexo e sua solução em termos facilmente compreensíveis, deixando claro para aqueles que precisam executar.

Confira alguns benefícios do pensamento estruturado (analítico, sintético e sistêmico) para você e sua empresa:

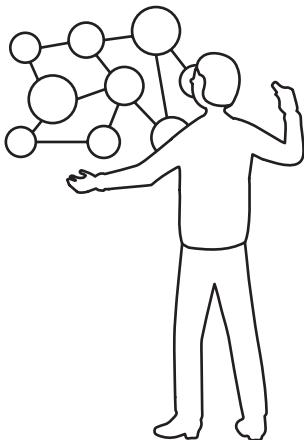
1. **Solução assertiva e rápida.** Os pensadores analíticos são capazes de definir problemas, encontrar dados relevantes e criar soluções que funcionem.
2. **Comunicação.** Um dos maiores ativos dos pensadores analíticos e sintéticos é a persuasão coerente e lógica. Sem a capacidade de nos comunicarmos, não podemos fazer nossos pensamentos e ideias serem ouvidos com eficácia.
3. **Gestão de conflitos.** Ao analisar as partes e o todo de forma clara, é possível apresentar uma perspectiva imparcial ou, pelo menos, com prós e contras para chegar a um consenso.
4. **Opinião independente.** Outro benefício é conduzir suas próprias análises e ter mais confiança nas conclusões tiradas dessa pesquisa. Você não se deixa influenciar facilmente pelos outros sem conferir a lógica e coerência dos argumentos.

Nas organizações, vejo muitas pessoas tomando decisões isoladas, sem contexto, sem uma estrutura reconhecível, com processos de pensamento desorganizados.

Talvez a capacidade de pensar de maneira rigorosa e estruturada não seja nativa desde o nascimento; nós temos que aprender, mas é perfeitamente possível. Como não é natural para outras pessoas, esta habilidade será um grande diferencial para você. Em um ambiente onde os processos de pensamento são inapropriados, há muito espaço para alguém (você!) com uma mente estruturada para agregar valor.

Por isso, invista sempre no mantra "**Como eu posso organizar isso?**" Ou seja, mantenha sempre em mente o modelo MECE para análise e categorização de problemas e utilize todas as ferramentas de estruturação de raciocínio.

Além de ser um grande diferencial para o seu destaque, você irá ajudar seus pares e gestores a chegarem a conclusões mais corretas e mais rapidamente. Todos vão se beneficiar.



Invista sempre no
mantra "Como eu posso
organizar isso?"

NOTAS

1. Rasiel (1999), adaptado em formato de diálogo.
2. Minto (2011), adaptado em formato de diálogo e para a empresa de pastas de dentes.
3. Minto (2011), adaptado em formato de diálogo e para a empresa de pastas de dentes.
4. Millerd, no site Strategyu.com, o qual possui vários artigos sobre MECE e comunicação.
5. Entrevista de Bárbara Minto no site da McKinsey.
6. Jones (1995), convertido para a empresa de pastes de dentes.
7. Lowy (2004), originalmente sobre um banco canadense. Adaptei para a empresa de pastas de dente para manter o padrão dos exemplos do livro.

REFERÊNCIAS

1. RASIEL, E. The McKinsey Way. McGraw-Hill. 1999
2. RASIEL, E; FRIGA, P. The McKinsey Mind. McGraw-Hill. 2001.
3. MINTO, P. O Princípio da pirâmide: a lógica aplicada na escrita, no pensamento e na resolução de problemas. Editora Canal Certo. 2011.
4. MINTO, B. MECE: I invented it, so I get to say how to pronounce it. McKinsey Alumni Center. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/alumni/news-and-insights/global-news/alumni-news/barbara-minto-mece-i-invented-it-so-i-get-to-say-how-to-pronounce-it>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
5. JONES, M. The Thinker's toolkit: 14 powerful techniques for problem solving. Three Rivers Press. 1995.
6. LOWY, A; HOOD, P. The Power of the 2x2 Matrix. Jossey-Bass Books. 2004.
7. RUTHERFORD, A. The systems thinker: analytical skills. Independently Published. 2019.
8. MILLERD, P. Site StrategyU. Disponível em: <<https://strategyu.co/free-lessons/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

FERNANDO BARRICHELO

UMA BOA IDEIA DEVERIA SER BOA INDEPENDENTE DE QUEM FALA?

MELHORE SEUS ARGUMENTOS
E AUMENTE SUA AUTORIDADE

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala?

Melhore seus argumentos e aumente sua autoridade

Imagine a *cena*. Você está numa reunião importante e todos precisam dar ideias e respectivos argumentos que as sustentem. Você tem um bom *insight*, apresenta de forma eloquente, mas ninguém se importa. Em outra reunião, uma outra pessoa propõe a mesma ideia com os mesmos argumentos e é ouvida.

Você fica indignado e se pergunta: uma boa ideia não deveria ser boa independente de quem fala? A maioria das pessoas diria um bom e sonoro "sim": uma ideia deveria ser boa pelos próprios méritos dos seus argumentos, e não por influência da pessoa que a expôs. Mas nem sempre é assim...

UMA OBRA DE ARTE É CONSIDERADA ARTE INDEPENDENTE DE QUEM A CRIOU?

Antes de abordar sobre o mundo dos argumentos, permita-me fazer uma analogia sobre o mundo das artes. O trecho abaixo é de Julian Baggini, filósofo inglês, no ensaio chamado *A Natureza é o Artista*:

Daphne Stone não conseguia resolver o que fazer com sua obra favorita. Como curadora do museu, sempre adorara uma obra sem título de Henry Moore, descoberta postumamente. Admirava sua combinação de contornos sensuais e equilíbrio geométrico que juntos capturavam os aspectos matemáticos e espirituais da natureza.

Pelo menos, era isso o que achava até a semana passada, quando foi revelado que aquela não era uma obra de Moore. Pior, não fora criada por mão humana, mas pela ação do vento e da chuva. Moore comprara a pedra para trabalhar nela, apenas para chegar à conclusão de que não conseguiria melhorar a natureza. Mas quando ela foi encontrada, todos supuseram que Moore devia tê-la esculpido.

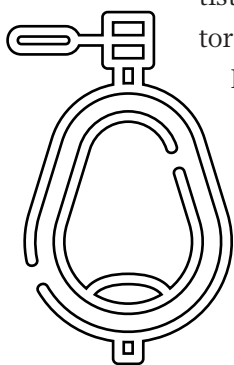
Daphne ficou atordoada pela descoberta e sua reação imediata foi retirar a "obra" de exibição. Mas então se deu conta de que aquela revelação não mudara a pedra, que ainda tinha todas as qualidades que ela admirava. Por que seu novo conhecimento de como a pedra fora produzida podia agora mudar sua opinião sobre o que ela era por si só?

Baggini trás à tona a discussão se as obras de arte ganham vida própria depois de criadas, independente de seus criadores, e

se a interpretação do artista dever ter ou não alguma autoridade especial. O autor lembra um caso de 1917 em que um artista prestigiado na época chamado Duchamp assinou e exibiu um mictório em sua exposição. Duchamp pode não ter esculpido o mictório, mas uma vez que ele o selecionou e colocou num contexto de arte, muitos começaram a ver o objeto de forma diferente.

Baggini continua: "Sob essa perspectiva histórica, pode parecer que o fato de Moore não ter esculpido a pedra não tem importância. Mas parece que tem. O artista pode ser separado de seu trabalho, mas não completamente eliminado. Então não é de espantar que tenha feito diferença para Daphne se Moore esculpiu ou não a rocha. Isso não muda **O QUE** ela vê, mas muda **COMO** ela o vê". Será que isso justifica rebaixar à rocha a "não arte"? Não sabemos admirar a perícia de seu criador, mas ainda podemos apreciar suas características — sua beleza, simetria, cores e equilíbrio.

O filósofo finaliza de forma mais provocativa em um ciclo difícil de resolver. Primeiro, a arte era criada por artistas. Depois, com Duchamp, a arte se tornou apenas aquilo que os ar-



tistas decretavam ser arte. Finalmente, a arte se tornou qualquer coisa que seja vista como arte.

Mas se a arte realmente está nos olhos do observador, será que a própria noção de arte não se torna tão frágil que perde o sentido? Sem dúvida o fato de eu decidir que minha prateleira de temperos é uma obra de arte não pode fazer dela arte. Se a arte deve significar algo, não precisamos de uma maneira mais rigorosa de distinguir arte do que não é arte?

ARGUMENTOS SÃO COMO OBRAS DE ARTE?

Como vimos, há três possibilidades quando analisamos uma obra de arte:

[Um objeto é arte]



- (a) por si só
- (b) dependendo de quem o **[criou]**
- (c) dependendo de quem o **[decretou como arte]**

O item (a) é o caso da pedra esculpida pela natureza, (b) é o caso de uma obra feita deliberadamente por um ser humano renomado e (c) é o caso do Duchamp que afirmou que aquele mictório é arte.

O que mais observamos, na prática, é um misto dos itens (b) e (c): alguns artistas ganham autoridade para dizer o que é arte, seja um quadro, um mictório, uma rocha ou uma flor. Se eu mostrar a você um quadro dizendo ser de Da Vinci ou Van Gogh, você provavelmente verá de forma diferente se for de um anônimo.

E quanto as ideias e argumentos? Substitua os termos em colchetes e perceba a similaridade:

[Uma ideia é boa]



- (a) por si só
- (b) dependendo de quem a **[disse]**
- (c) dependendo de quem a **[decretou como boa]**



Provavelmente, o que você mais presencia ao seu redor também são os cenários (b) e (c). Um analista qualquer oferece uma ideia e não recebe atenção, mas quando um outro executivo, mais popular, utiliza os mesmos argumentos, é ouvido de forma muito mais séria.

Fica óbvia a indignação. Uma obra de arte é subjetiva e, do ponto de vista comercial, até pode depender de um artista renomado que a decreta como arte, **mas ideias não podem**. Para argumentos, não deveria existir uma racionalidade universal a ponto de qualquer ouvinte entender como uma boa ideia? Não deveria existir parâmetros objetivos sobre como avaliar se uma ideia é lógica ou ilógica, verdadeira ou falsa, plausível ou não plausível?

Como comentei na introdução, uma ideia deveria ser boa pelos próprios méritos de seus argumentos, e não por influência da pessoa que a expôs. Mas nem sempre é assim. Isso ocorre porque entre em cena (a) a reputação de quem fala e (b) os vieses de quem escuta.

UMA FLOR É BELA POR QUAL MOTIVO?

Se você acha que esse papo é coisa de filósofo analisando artistas, veja o que Richard Feynman, cientista e prêmio Nobel de Física, grande especialista em física quântica, diz:

A BELEZA DE UMA FLOR

Tenho um amigo artista plástico que possui uma opinião com a qual não concordo muito. Ele segura uma flor e diz: "Veja como é bonita", e eu concordo. Aí ele diz: "Sabe, como artista consigo ver como ela é bonita. Mas você, como cientista, desmonta tudo e ela vira uma coisa sem graça".

Eu acho que ele é meio maluco. Em primeiro lugar, a beleza que ele vê está à disposição dos outros e de mim também, embora eu não seja tão esteticamente refinado quanto ele. Mas eu consigo, sim, apreciar a beleza de uma flor. Vejo na flor muito mais do que ele. Consigo imaginar as células dela e as ações complicadas lá dentro – e isso também têm a sua beleza. Não é só beleza na dimensão de um centímetro, também há beleza numa dimensão menor, na estrutura interna.

Também há beleza no próprio fato de que as cores da flor evoluíram para atrair insetos para a polinização. Isso significa que os insetos conseguem ver cores. E assim surge uma outra pergunta: esse senso estético também existe nas formas de vida inferiores? Todo tipo de pergunta e conhecimento da ciência só aumenta a empolgação, o mistério e o assombro sobre a flor. Não entendo como é que diminui [como diz meu amigo artista plástico].

Biólogos vêem beleza no interior das flores. Um engenheiro vê beleza até em relógio desmontado, apreciando como as peças se conectam. Para os matemáticos, as equações não são apenas úteis, muitas são bastante bonitas – eles as chamam de "elegantes" devido suas formas simples e poéticas.

O ARGUMENTO DA AUTORIDADE: QUANDO PRECISAMOS DE AJUDA ESPECIALIZADA

Quando nos deparamos com assuntos mais complexos, precisamos de certos conhecimentos e experiências para entender as razões e conclusões. As vezes pode ser difícil para você julgar sozinho a força de um argumento.

Anthony Weston, no livro *A Construção do Argumento*, comenta que ninguém pode, por experiência direta, ser um especialista em todas as coisas. Não podemos degustar todos os vinhos do mundo para saber qual é o melhor. É improvável que saibamos, sem intermediários, o que está acontecendo na câmara dos deputados, no Sri Lanka ou no espaço sideral. Para isso, dependemos de terceiros – pessoas, instituições, obras de referência – que gozam de condições mais favoráveis para nos dizer boa parte do que precisamos saber a respeito do mundo. Precisamos de algo que se chama **Argumento da Autoridade**.

Por isso, utilizar especialistas para embasar as conclusões é absolutamente legítimo. Todo mundo que já precisou comprar um carro usado já se sentiu inseguro sobre o real estado dele. O economista George Akerlof é conhecido pelo conceito do *Mercado de Limões*. Na gíria americana, um limão é um carro que é encontrado defeituoso somente depois de ter sido comprado. O grande problema na venda de carros usados é a chamada *Assimetria de Informações* entre compradores e vendedores.

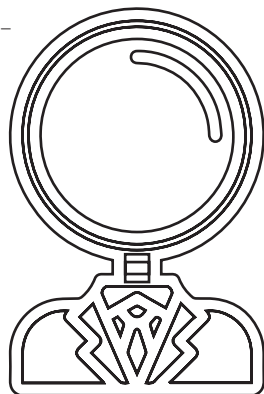
Ninguém pode, por experiência direta, ser um especialista em todas as coisas. Precisamos de algo que se chama Argumento da Autoridade.

Uma vez, ao comprar um carro usado, eu tinha consciência de que o vendedor sabia mais do que eu e ele poderia estar escondendo algum defeito. Pedi provas sobre o bom estado. Ele me explicou com uma série de termos técnicos, fotos e documentos para provar que os argumentos dele eram verídicos e que o carro estava em boas condições. Mesmo assim, apelei para o argumento da autoridade. Chamei um amigo mecânico, que tem mais conhecimento que eu, para conversar com o vendedor e dar sua opinião a mim.

Quando você não tem um amigo ou empresa especialista, você pode consultar organizações e publicações setORIZADAS. Um bom exemplo é a revista *Consumer Reports*, nos EUA, que faz avaliações de uma grande gama de produtos. O lema deles é a independência – eles não são patrocinados por nenhum provedor de produtos exatamente para não perder a credibilidade e autoridade na opinião.

Na prática, recorreremos a autoridade para avaliar uma ideia o tempo todo. Empresas contratam consultores externos em certas especialidades. Vamos ao médico especialista no lugar do clínico geral. Pedimos uma campanha de publicidade para a área de marketing, e não para recursos humanos. Pedimos um plano de desenvolvimento de pessoas para a área de recursos humanos, e não para marketing.

Na prática, recorreremos a autoridade para avaliar uma ideia o tempo todo.



AUTORIDADE

Como não podemos ser especialistas em tudo, precisamos confiar no que as outras pessoas nos dizem. A maior parte do que sabemos é aprendida com os outros. Aprendemos com professores, pais, amigos, televisão, rádio, jornal, revistas, jornais, livros didáticos, internet e muitas outras fontes.

Embora *credibilidade* seja diferente da *verdade*, ela nos dá uma confiança maior para acreditar. Obvio, os especialistas não representam um guia infalível, mas você pode se certificar com o que chamo **Três Elementos da Credibilidade**. Esses elementos valem tanto para o caso do mecânico, como para qualquer assunto:

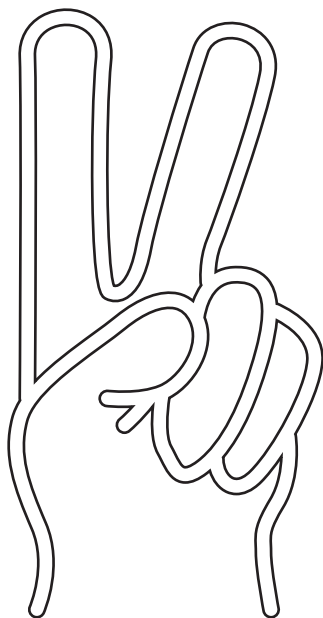
- » **Conhecimento:** o mecânico precisar ter experiência relevante e saber o que procurar
- » **Independência:** não conhecer os vendedores e não ter pressão sobre ele para ocultar algo
- » **Reputação:** ter histórico de bom julgamento e prestação desse serviço.

Se isso serve para você usar um especialista, vale para o seu chefe ou grupo de colegas. Eles também querem a garantia da credibilidade. Neste caso, "leve seu mecânico junto", ou seja, cite fontes de referência e embase sua ideia tanto com argumentos lógicos como também as autoridades que te suportam. Entretanto, cuidado com os exageros, conforme comento no próximo tópico.

O VIÉS DA AUTORIDADE: QUANDO CONFIAMOS DEMAIS EM ESPECIALISTAS QUE ERRAM

As autoridades nos dão certo conforto para algumas decisões. Existem "autoridades" para qualquer coisa – especialistas em várias áreas técnicas, cientistas, médicos, CEOs, economistas, comentaristas esportivos, consultores executivos e gurus da bolsa – e, óbvio, eles querem que acreditemos nisso.

O problema é respeitar demais os argumentos deles sem questionar. Confiar em terceiros pode ser arriscado. Todos têm seus vieses. Supostas autoridades podem nos induzir ao erro, ou elas próprias podem estar enganadas ou deixar passar em branco partes importante do quadro geral.



Confiar demais na
autoridade apresenta dois
grandes problemas.

Precisamos ter cuidado com o "respeito exagerado" pelas autoridades. Como Rolf Dobelli diz, em seu livro *A Arte de Pensar Claramente*, as autoridades apresentam dois problemas.

Em primeiro lugar, **o saldo de êxitos muitas vezes é decepcionante**. Há cerca de um milhão de economistas formados no planeta, mas nenhum deles previu com exatidão as diversas crises financeiras. Muitas campanhas publicitárias falham apesar de terem contratado os melhores marqueteiros. Nunca um grupo de especialistas falhou de forma tão espetacular.

O fato das autoridades se enganarem com frequência é apenas um dos problemas, afinal, errar é humano. O segundo problema, muito mais grave, é que nós, na presença de uma autoridade, **abaixamos nosso pensamento a um nível inferior**. Em relação às opiniões de especialistas, somos muito menos cautelosos do que em relação a outras opiniões. Pior ainda, obedecemos às autoridades mesmo quando não faz nenhum sentido do ponto de vista racional ou moral. Esse é o chamado **Viés da Autoridade**. Alguns autores também chamam de *Falácia da Autoridade Cega*.

Como vimos, o argumento de uma autoridade é um recurso útil para (a) comparar nossa opinião com a de especialistas que sabem mais e (b) sustentar sua nossa proposição (citando fontes, por exemplo). Entretanto, abusamos demais na confiança alheia ("já que o especialista sabe mais que você, então não vou nem te ouvir") e caímos em várias situações em que os especialistas não agregam nada.

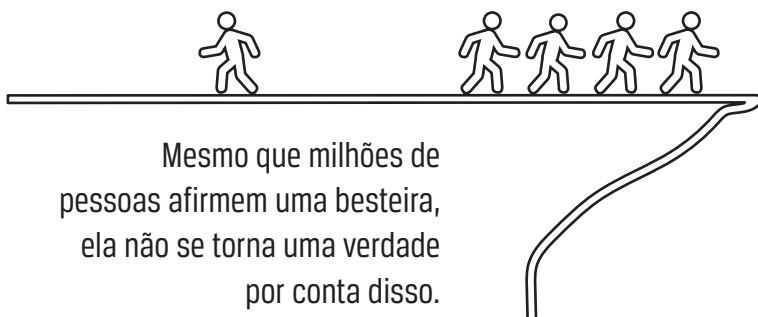
Dobelli cita uma caso interessante. Nas últimas décadas, as companhias aéreas aprenderam que o viés de autoridade é pe-

Na presença de uma autoridade, abaixamos nosso pensamento a um nível inferior.

rigoso. Muitos acidentes provêm do fato de o copiloto, mesmo tendo percebido o erro cometido pelo comandante, não ter ousado notificá-lo por pura confiança em sua autoridade. Hoje em dia, pilotos de quase todas as companhias aéreas são formados de acordo com o chamado "Crew Resource Management" (gerenciamento dos recursos da tripulação). Com ele, aprendem a comunicar, de maneira rápida e aberta, todo tipo de disparates. Em outras palavras: os pilotos treinam arduamente para se livrarem do viés da autoridade.

A tentação é grande. Os especialistas querem ser reconhecidos – médicos e pesquisadores com jalecos brancos, diretores de banco com terno e gravata. Mas a situação torna-se completamente confusa quando as autoridades querem ser levadas a sério em setores que ultrapassam suas competências. Por exemplo, quando um profissional do tênis recomenda uma máquina de café ou uma atriz famosa indica comprimidos para enxaqueca. Empresas de consumo sabem bem disso ao contratar artistas para fazer propaganda de algum produto. Talvez seja intuitivo desconfiar quando a própria empresa diz "meu produto é melhor", mas muitos aceitam como verdade se uma atriz, desde que possua boa reputação, diz que o sabão em pó da marca tal é melhor que o do concorrente.

Outra autoridade que passa despercebida das críticas é simplesmente um parente ou amigo. "Meu pai disse que o aquecimento global vai se intensificar nos próximos anos. Eu confio em meu pai. Portanto, é verdade que o mundo vai aquecer ainda mais". Entretanto, a menos que seu pai seja realmente um especialista e te forneça mais argumentos do que apenas essa frase, você pode cair nessa falácia da autoridade e estar equivocado.



Mesmo que milhões de
pessoas afirmem uma besteira,
ela não se torna uma verdade
por conta disso.

Não é porque seu amigo Pedro disse que os vinhos italianos são os melhores do mundo que, portanto, seja realmente verdade, mesmo que ele seja um grande conhecedor de vinho. Você precisa ter um bom discernimento sobre quem fala, qual o conteúdo da fala e como você vai usar a informação que recebeu.

Além de aceitarmos recomendações de especialistas, artistas ou parentes, também somos influenciados "quando todo mundo está dizendo". Quando vemos muita gente fazendo ou pensando algo, tendemos a copiá-los. É como se fosse uma autoridade coletiva. Isso se chama **Prova Social**, que poderia ser resumida assim: comporte-me de modo correto quando me comporto como os outros. Em outros termos: quanto mais pessoas acharem uma ideia correta, mais correta essa ideia será — o que, naturalmente, é um absurdo.

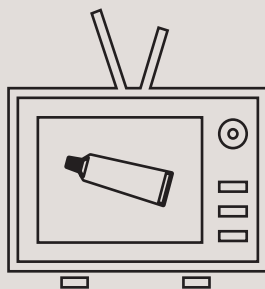
Seguir cegamente os conselhos de especialistas ou o consenso de um grupo significa abdicar nosso poder de decisão com base em outras pessoas e impede de tomar uma decisão objetiva, racional e informada. Aplicar nossas habilidades de pensamento crítico pode nos ajudar bastante a evitar enganos. Como Dobeli coloca, mesmo que milhões de pessoas afirmem uma besteira, ela não se torna uma verdade por conta disso.

OS VIESES NA PUBLICIDADE

A publicidade, as vezes, se aproveita desta nossa fraqueza mudando a fonte da autoridade. No lugar de colocar uma celebridade, apresentam entrevistas de "pessoas comuns como eu e você" e estatísticas do produto "mais vendido". Um exemplo interessante com até implicações legais é fornecido por Albert Rutherford, no livro *Models for Critical Thinking*. Todos nós já vimos os comerciais de creme dental que afirmam que o produto é preferido ou recomendado por oito em cada dez dentistas.

Essa é uma poderosa ferramenta de marketing que capitaliza o que ele chamou de "cascata informacional", quando as pessoas geralmente permitem que as escolhas dos outros ou os conselhos de especialistas orientem suas tomadas de decisão. Seria fácil supor que, como os dentistas são especialistas em seu campo, suas recomendações devessem ter muito peso quando decidimos qual creme dental comprar.

No entanto, a *Advertising Standards Authority* proibiu esse slogan de ser usado pela empresa Colgate em 2007, pois foi considerado uma alegação enganosa e uma violação das regras de publicidade. A Colgate realizou uma pesquisa telefônica com dentistas, mas permitiu que eles recomendassem mais de uma marca de pasta de dente, o que resultou que outras empresas também alcançassem um alto número de recomendações que ela (mas obviamente não disse isso no comercial).



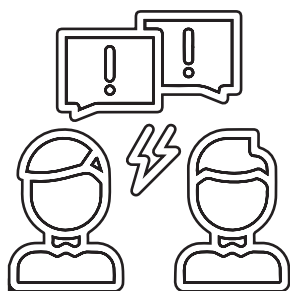
A FALÁCIA DO ATAQUE A AUTORIDADE: QUANDO QUEREMOS DESMERECEM QUEM FALA

Até agora ofereci dois conselhos. Primeiro, você pode usar especialistas para avaliar argumentos e é justo que outros também usem. Segundo, não confie demais neles a ponto de escutá-los incondicionalmente. É importante questionar mais as autoridades, caso contrário perderá o senso crítico e a oportunidade de ouvir outras pessoas.

Aqui vai o terceiro. Se por um lado você não pode **superestimar** os especialistas, cuidado para não **subestimar** os "não-especialistas", os quais podem ter uma boa ideia bem fundamentada.

Muitas pessoas, por preconceito, criticam a autoridade do leigo de forma enviesada, a chamada **Falácia do Ataque a Autoridade**. Bastante documentada nos campos da Lógica e Filosofia, no latim é chamado de *argumentum ad hominem*, que significa argumento dirigido ao homem.

A falácia ocorre quando se critica o argumentador e não seu argumento. Trata-se, basicamente, de um ataque pessoal que envolve o caráter, integridade e circunstâncias pessoais do argumentador. Geralmente, esse ataque é inerentemente emocional



Ataques pessoais não desqualificam a boa ideia e a força dos próprios argumentos.

e perigoso. É uma estratégia comum, muito utilizada até na política, para fugir do debate ao se esquivar dos argumentos em si e retrucando com críticas diretas à quem fez o argumento.

Douglas N. Walton, no livro *Lógica informal*, elenca três categorias básicas desta falácia. O primeiro é o **ataque abusivo**, direto a pessoa, colocando em dúvida a honestidade, credibilidade ou ainda a capacidade de argumentar racionalmente. Por exemplo:

As declarações de Richard Nixon sobre política externa em relação a China não têm credibilidade porque ele renunciou durante o escândalo do Watergate.

As propostas de campanha do candidato não têm credibilidade pois descobriu-se que ele é infiel à esposa.

O segundo é o **ataque circunstancial**, baseado na alegação de que as circunstâncias da pessoa são incoerentes com a posição que defende. Ou seja, quem não pratica o que prega não é uma pessoa digna de atenção e não pode ser levada a sério.

Quem é você para dizer que, para ter uma vida saudável, eu devo parar de fumar, fazer dieta e exercícios. Você mesmo fuma, é gordo e preguiçoso.

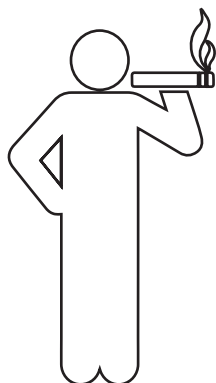
O terceiro é o ataque à **imparcialidade**, acusando o argumentador de tendencioso. Ocorre quando o crítico questiona a sinceridade, insinuando que o outro tem alguma coisa a ganhar com a defesa de determinado argumento, com alguma pauta oculta. Por exemplo:

Wilma: O problema da chuva ácida não é tão grande assim como a mídia noticia. Além disso, os custos preventivos são muitos altos.

Bob: Olha quem diz... Você faz parte da diretoria de uma companhia de carvão. Seu argumento não deve ser aceito.

Precisamos nos policiar para não cometer essa falácia e avaliar os argumentos por si só. Não é porque seu amigo fuma que então você deva negligenciar a possibilidade da conclusão dele ser verdadeira. Ele poderia apresentar boas provas de que o uso do cigarro está associado a doenças pulmonares crônicas, sendo assim, prejudicial.

Em outro exemplo, um caçador é acusado de crueldade por matar animais por esporte. Ele se defende retrucando: quem são vocês para dizer isso, afinal vocês se alimentam de carne de gado inofensivo. Mas não há contradição em comer carne e censurar o costume bárbaro de caçar por esporte ou diversão. Ataques pessoais não desqualificam a boa ideia e a força dos próprios argumentos.



Não é porque seu amigo fuma que então você deva negligenciar a possibilidade da conclusão dele ser verdadeira. Ele poderia apresentar boas provas de que fumar faz mal.

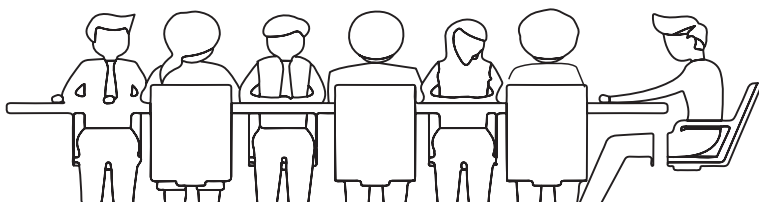
O SILÊNCIO DOS DESACORDOS: QUANDO A AUTORIDADE ESTÁ NO MUNDO CORPORATIVO

O mundo corporativo é um ambiente fértil para o Viés da Autoridade e o Ataque ao Argumentador. Nas empresas, o fenômeno "uma boa ideia **só** é boa dependendo de quem fala" é muito frequente, injusto e até devastador. Você já deve ter reparado que algumas pessoas têm mais influência que outras, e não é pelas ideias bem argumentadas.

Quantas vezes você fez uma declaração sobre um tema e ninguém ligou porque você não é da área de marketing, embora disse exatamente o que um especialista diria. Quantas vezes você já viu um gerente dizer algo e não ser ouvido; outro gerente diz a mesma coisa e todos concordam. Quantas vezes você ouviu seu diretor dizer uma bobagem que foi implementada pois ninguém contestou.

Na minha experiência, identifico três variações de fonte de autoridade, as quais devemos reconhecer e tomar os devidos cuidados. O primeiro caso é o exemplo a **autoridade clássica do especialista**. O gerente da contabilidade sabe de contabilidade, tecnologia sobre tecnologia e recursos humanos sobre recursos humanos. Confiamos nas opiniões deles sem precisar checar os argumentos, enquanto ignoramos os de outra pessoa sem dar a chance de conferir os argumentos lógicos. Se você não é de marketing, não tem autoridade para dar opinião.

Imagine que você tenha poderes mágicos, como invisibilidade. Você secretamente acompanha uma reunião da equipe e escuta todos os argumentos para uma nova campanha, e concorda com tudo. Em certa reunião você propõe tudo que o



A consequência é perversa: as pessoas
param de falar e o silêncio vence

especialista diria. Você não será ouvido, por mais que ideia seja ótima — ou seja, não adianta nem roubar uma ótima ideia da área dos outros. Em contra partida, se uma "autoridade" diz uma bobagem, será mais ouvida.

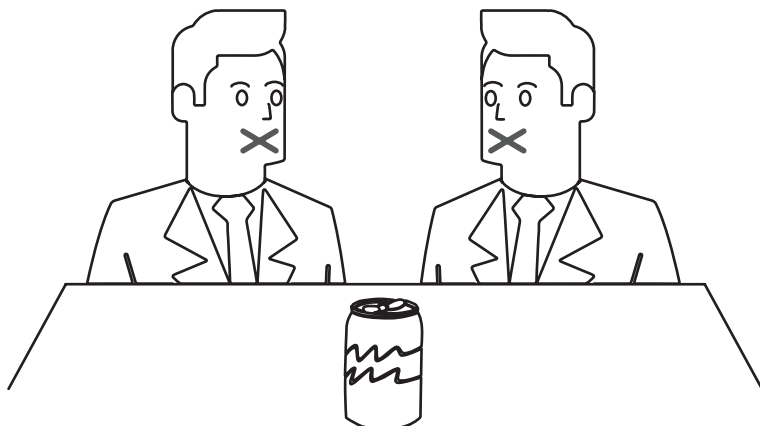
A segunda variação é aquela cuja autoridade é atribuída pela **personalidade ou histórico**. Nesses casos, um executivo experiente com um grande histórico de acertos possui mais credibilidade do que um trainee, por mais que seja um gênio bem argumentado. Um gerente com reputação de sempre dar boas ideias e de forma serena transmite mais confiabilidade nas ideias do que outro que vive oferecendo planos mirabolantes que não funcionam.

A terceira fonte de autoridade no mundo corporativo está relacionado a **hierarquia**. Lembre-se do exemplo anterior sobre as companhias aéreas, em que os copilotos não contestavam os comandantes ao perceberem erros. Naquele caso, eles implementaram o "Crew Resource Management" para os copilotos aprenderem a comunicar melhor e se livrarem do viés de autori-

dade. As empresas em geral estão atrasadas em relação às companhias aéreas. Especialmente quando o CEO ou diretor é dominante, geralmente os colaboradores ficam sujeitos a este viés.

Ou seja, se você não é um especialista, não tem histórico e trânsito interno e não é o chefe, as chances são grandes de não ser ouvido apenas pela força dos argumentos. A consequência disso é perversa: as pessoas param de falar e o silêncio vence – apesar dos discursos dos líderes que dizem que "todos devem opinar".

Um bom exemplo é relatado por Christian Morel, no livro *Erros Radicais e Decisões Absurdas*. Ele conta que, em certo momento na história, a Coca-Cola decidiu modificar o gosto de sua célebre bebida. Quando os diretores da Coca-Cola se sentaram na sala de reuniões para decidir o lançamento da nova fórmula,



cada um encontrou diante de si um copo cheio com a bebida tradicional e outro copo cheio com a nova fórmula. Segundo David Greising, o biógrafo de Roberto Goizueta, CEO da empresa, a maioria dos participantes se mostrou cética quanto ao novo gosto. Mas eles não manifestaram seu desacordo, e Goizueta foi incapaz de perceber. A reação foi polida e o novo produto foi adotado. O resultado foi uma grande rejeição do público.

O silêncio das pessoas que estão em desacordo com uma decisão é um fenômeno muito frequente. Christian Morel chamou isso de o **Silêncio sobre os Desacordos**. Apesar dos diretores não gostarem da nova fórmula, ficaram quietos e omissos. Seria uma boa estratégia as empresas incentivarem a discussão interna para ouvir os funcionários e conversar sobre os vieses da autoridade. Caso contrário, decisões são tomadas equivocadamente como na Coca-Cola.

Muitos imaginam que o silêncio em geral serve para não contrariar o chefe, mas existem outros motivos e variações fáceis de identificar. Pode existir a crença de que a repetição da mensagem de alerta é inútil e percebida como agressividade. Outras pessoas não se sentem autorizadas a falar se não têm profundo conhecimento sobre o problema ou não fazem parte do departamento em questão. Ainda pode existir a vontade de não ser o portador do ataque à coesão do grupo. Os opositores ficam em silêncio para não enfraquecer os demais e para não se auto excluírem. É melhor ir junto em direção ao absurdo do que ficar sozinho.

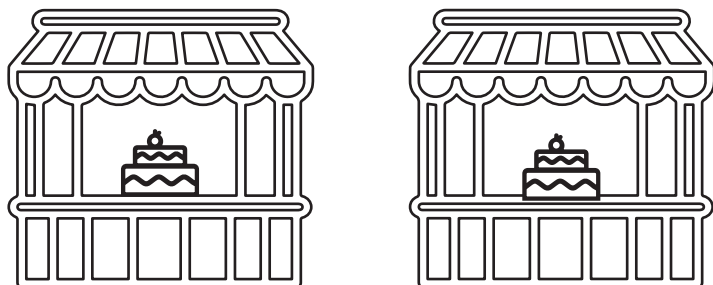
Apesar dos diretores não gostarem da nova fórmula, ficaram quietos e omissos. O resultado foi uma grande rejeição do público.

POR QUE NÃO EXISTE TESTE CEGO PARA ARGUMENTOS?

Existe um episódio no documentário *Brain Games* (da National Geographic) que relata um experimento social interessante. Ele demonstra como um mesmo produto exerce diferente influência sobre as pessoas, dependendo de como ele é descrito. Em uma praça pública, os pesquisadores fingem ser de uma empresa e querem a opinião da população sobre dois bolos de chocolate. Adicionalmente, dizem que o primeiro bolo seria vendido por 15 dólares (o bolo inteiro), enquanto que o segundo seria vendido por 55 dólares.

Sob a alegação de quererem saber qual comercializar, o pesquisador oferece um pedaço de cada e pergunta qual o mais gostoso. A grande maioria respondeu que o bolo mais saboroso era o mais caro. Entretanto, há uma coisa que as pessoas não sabiam: ambos são idênticos – mesmo ingredientes e mesma fabricação. O experimento não é sobre produzir bolos diferentes e conhecer a opinião sobre eles, e sim sobre a influência ao dizer que um é mais caro que o outro. As pessoas respondem de forma enviesada devido suas experiência anteriores sobre preço versus qualidade.

Para eliminar este tipo de viés e fazer com que o indivíduo consiga sentir o "verdadeiro sabor", existe um método chamado **Teste Cego**. Todos conhecem este conceito na prática: você retira o rótulo do produto e pergunta se a pessoa gostou dele independente da marca ou experiência anterior. Há muito anos, em 1983, a Pepsi veiculou um comercial em que muitas pessoas receberam dois copos sem identificação: um deles tinha Coca-Cola e outro Pepsi. O resultado: a maioria preferia



A grande maioria respondeu que o bolo mais saboroso é o mais caro. Entretanto, há uma coisa que as pessoas não sabiam: ambos eram idênticos.

Pepsi pelo sabor, independente da vantagem de vendas e marketing da Coca. Em 1985, foi a vez da Coca lançar um comercial no mesmo formato, com parecer favorável ao seu produto.

Claro, sendo um comercial, não podemos garantir a integridade do experimento. Mas o método é bom. Conheço uma série de amigos que promovem confrarias de vinho e cobrem as garrafas com papel alumínio para fazer o teste cego. Não é raro o vinho preferido ser o mais barato e desconhecido. A maioria das pessoas não é profissional e é influenciada pelo preço, marca e até a beleza do rótulo. **O teste cego previne essa influência.**

Voltando a caso da reunião de diretoria da Coca-Cola: se Goizueta tivesse oferecido a Coca tradicional e a nova Coca em um formato de teste cego, provavelmente os participantes poderiam se manifestar de forma menos enviesada, sem pressão hierárquica ou corporativa.

Agora pense por um momento. Se praticamos esta técnica para produtos para eliminar as influências sobre a real preferência sobre o sabor, por que não temos um teste cego para argumentos? Poderíamos assim opinar ou reconhecê-los sem a influência do autor da frase sobre bom e ruim, válido e inválido, certo e errado?

Pessoalmente, nunca vi tal tipo de situação. Seria até engraçado ver uma reunião assim. Da mesma forma que em palestras há um espaço para "perguntas anônimas", imagine uma reunião em que os planos e ideias sejam expostos para discussão sem saber quem dos presentes é o autor do argumento. Creio que não funcionaria, até porque também existe uma idealização do executivo que sabe se posicionar com assertividade.

Além disso, a maioria das ideias não são estanques e patenteadas a ponto de seres avaliadas definitivamente como boa ou ruim, igual a um bolo de chocolate, vinho ou refrigerante. Pelo contrário, os argumentos e conversas

Possuir uma opinião sobre um argumento requer muito mais esforço cognitivo.

são muito fluidos: eu digo algo e você constrói em cima com algum complemento. Obras de arte ou produtos podem ser subjetivos e há quem goste de abstrato ou concreto, colorido ou branco e preto, doce ou salgado. O que queremos eliminar com o teste cego são as influências externas sobre a própria opinião verdadeira.

O problema do teste cego para argumentos é que, para possuir uma opinião sobre um argumento, é preciso compreender a lógica por trás das ideias — a relação das premissas e conclusões. Isso requer muito mais esforço cognitivo para a análise

do que ter uma opinião subjetiva sobre "arte-não arte" ou "gosto-não gosto" dos bolos e vinhos. A tendência em acreditar em alguma autoridade é muito grande devido nossa **própria ignorância** e nossa **preguiça de analisar** o argumento.

Fazer um teste cego para argumentos nas empresas parece esquisito, mas o conceito em si não deixa de ser bom. Independente do formato, precisamos parar de ignorar as ideais e as pessoas só porque não foram "vendedoras" e "especialistas". Você pode perder oportunidades de captar boas ideias. É preciso superar algumas vieses e preconceitos tendenciosos sobre pessoas e conseguir analisar a ideia em si, independente de quem fala.

Para isso, portanto, todo mundo precisa aumentar o poder de argumentar e analisar o raciocínio dos outros pois, muitas vezes, o argumento é ruim mesmo. É preciso analisá-los para não tomar tudo como verdade, como vemos na próxima sessão.



Em palestras é comum ter um espaço para "perguntas anônimas". Imagine uma reunião em que os planos e ideias sejam expostos para discussão sem saber quem dos presentes é o autor do argumento.

ANÁLISE CRÍTICA: QUANDO O ARGUMENTO É RUIM MESMO

É verdade que existem todas as falácias sobre autoridade a ponto das pessoas serem enviesadas para escutar alguns e não outros. Mas isso não significa que você deve desistir de construir bons argumentos. Ideias não são frases soltas, elas precisam ser coerentes, convincentes e razoáveis. Se você argumentar mal, não pode reclamar que não está sendo ouvido e não pode colocar a culpa nos vieses dos outros.

Erroneamente, há quem pense que argumentar é expor algo desagradável, debater, discordar e disputar – o que Weston chamou de "pugilato verbal". Argumentar não é exatamente isso. Como ele define: "**Argumentar** significa apresentar um conjunto de razões ou provas que fundamentam uma conclusão. Um argumento não é meramente uma afirmação de certos pontos de vista. Os argumentos são tentativas de fundamentar determinados pontos de vista com razões".

Weston cita um exemplo:

Alguns pensadores e ativistas argumentam, por exemplo, que a criação intensiva de gado para fins de corte provoca imenso sofrimento aos animais e, portanto, é injustificada e imoral. Estarão certos? Não podemos responder a isso com base em opiniões preconcebidas. O assunto envolve muitas questões. Temos obrigações morais para com as outras espécies, por exemplo, ou somente o sofrimento humano é realmente mau?

Até que ponto os seres humanos podem viver bem sem carne? Alguns vegetarianos conseguiram atingir idades muito avançadas.

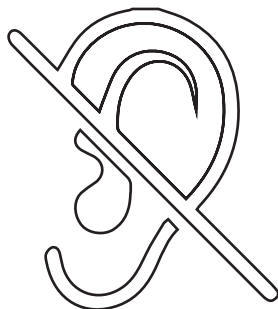
Isso prova que a dieta vegetariana é mais saudável? Ou é irrelevante quando lembramos que alguns não-vegetarianos também atingiram idades muito avançadas? Ou será que pessoas mais saudáveis tendem a se tornar vegetarianas, e não o contrário? Todas essas perguntas precisam ser consideradas com atenção, e as respostas não são claras a priori.

Um argumento explica as premissas e defende as conclusões. Ele oferece razões e provas para que outras pessoas possam formar suas opiniões por si mesmas. Se você estiver convencido de que deveríamos realmente mudar a forma de criar animais, por exemplo, terá de se valer de argumentos para explicar como chegou a essa conclusão. É assim que poderá convencer outras pessoas: apresentando as razões e provas que o convenceram primeiramente. Não é errado ter opiniões firmes. O erro é não ter nada além disso.

Weston lembra que grande parte dos estudantes (assim como adultos) não compreendem bem o ofício da argumentação correta. Nos exercícios de defesa sobre algum tema, produzem elaboradas afirmações de pontos de vista, mas não apresentam, de fato, nenhuma justificativa que os tenha levado a crer que seus pontos de vista estão corretos.

Trata-se de um equívoco natural. Na escola, ênfase é dada ao aprendizado de temas razoavelmente definidos e isentos de dúvida. Não é preciso argumentar que a Constituição prevê a divisão do governo em três poderes ou que

Argumentar significa apresentar um conjunto de razões que fundamentam uma conclusão.



Se você argumentar mal,
não pode reclamar que não
está sendo ouvido e não
pode colocar a culpa nos
vieses dos outros.

Shakespeare escreveu Macbeth. Basta ter o conhecimento desses fatos e seu trabalho será apenas citá-los.

Mais tarde, na faculdade ou nas empresas, quando requeridos para fazer trabalhos mais elaborados onde o objetivo é fundamentar as crenças e defender opiniões, não conseguem fazê-lo com facilidade, uma vez que os temas não são bem definidos. Sim, a Constituição prevê um governo subdividido em três poderes, mas o Supremo Tribunal deve realmente ter poder de veto sobre os outros dois poderes? Espera-se que os alunos aprendam a pensar por si próprios e formar sua própria opinião para não cair no viés da autoridade tão facilmente.

Muitas pessoas, depois que aprendem que fato (Shakespeare escreveu Macbeth) é diferente de argumento (Shakespeare foi um ótimo escritor), começam então a dar explicações no lugar de fatos. Mas isso não é suficiente.

O problema é que, embora sutil, **explicação** e **argumento** são coisas distintas. Como diz Alec Fisher, no livro *Critical Thin-*

king, a dificuldade de distinção é porque as pessoas oferecem explicações em linguagem muito semelhante à linguagem ao argumento – o uso da palavra "porque".

O exemplo de Fisher é o seguinte. Imagine que você está conversando com um amigo que diz: "Jane ficou brava com Bob porque ele bateu no carro dela". É natural entender isso como uma explicação e não um argumento; seu amigo está explicando porque Jane estava com raiva, ele não está tentando convencê-lo de que ela estava com raiva. Seria diferente se seu amigo dissesse: "Jane tem todo o direito de ficar com raiva de porque Bob bateu no carro dela".

Note que as frases que usam a palavra "porque" (ou "é por isso") podem sinalizar (a) uma razão para uma conclusão ou (b) uma explicação causal. Em alguns casos, é muito

claro o que o autor pretende, mas outros, não. Por isso, você precisa saber distinguir.

Algumas afirmações são óbvias como **explicação causal**, como "John Lennon morreu porque foi assassinado com um tiro". O autor está nos dando uma explicação causal; ele não está nos dando uma razão para acreditar que John Lennon morreu, mas está dizendo o que causou sua morte.

Outras são fáceis de detectar como um **argumento**, como "Devemos restringir a produção de gases de efeito estufa porque estão danificando a camada de ozônio". O autor está tentando nos convencer de uma conclusão; ele está dizendo que o dano causado à camada de ozônio é uma razão para limitar a produção de gases de efeito estufa.

Não é errado ter opiniões firmes. O erro é não ter nada além disso.

O EXERCÍCIO DA CLAREZA: QUANDO O ARGUMENTO É BOM

Algumas outras frases são mais difíceis de interpretar e merecem atenção. Por exemplo:

Nossa luz da rua está muito fraca. É **por isso** que temos mais acidentes e mais crimes do que deveríamos.

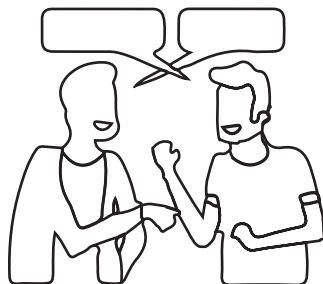
Qual é o ponto do autor? Está querendo apenas dar uma verdadeira explicação causal sobre o motivo dos acidentes, ou está querendo convencer alguma coisa? Isso não pode ser avaliado apenas com esta frase solta, é preciso entender o contexto do diálogo. De forma geral, um teste prático que o ajuda a decidir é o seguinte. Se o autor parece supor que a consequência é verdadeira, provavelmente você tem uma explicação causal; por outro lado, se o autor está tentando provar a consequência, provavelmente é um argumento.

A diferença pode ser sutil, mas veja como a frase seguinte está mais clara e completa em um argumento:

Vários acidentes ocorreram neste cruzamento **porque** é muito difícil para os motoristas verem outros carros dobrando a curva **porque** a nossa luz da rua está muito fraca. **Portanto**, a única resposta realista é instalar semáforos para controlar o fluxo do tráfego.

Note que inserir o conector "portanto" é um grande sinalizador sobre a conclusão de um argumento, muito melhor do que "porque". Na minha experiência em reuniões corporativas,

Refrasear ajuda o próprio argumentador a checar se era aquilo mesmo que ele queria defender.



é muito raro os argumentos virem estruturados. O que geralmente faço é refrasear a frase utilizando mais corretamente os termos "porque", "portanto", "então", "devido", etc. Quando bem colocados, eles oferecem mais clareza na argumentação. Meu ritual é o seguinte: após escutar atentamente, eu digo "Deixa eu ver se entendi... você está explicando isso por causa disso e, portanto, quer concluir isso".

Refrasear ajuda o próprio argumentador a checar se era aquilo mesmo que ele queria defender. Eu chamo isso de **Exercício da Clareza** e é muito importante nestes ambientes, especialmente porque os conversas são longas, possuem muitos elementos e as pessoas não são necessariamente lineares. Veja outro exemplo de Fisher:

Nós precisamos fazer os trens mais atrativos aos viajantes. Existem tantos carros nas estradas que a segurança das pessoas está ameaçada. Viagens de trem deveriam ser mais baratas. Todo mundo quer as estradas menos lotadas, mas todo mundo também quer a conveniência de dirigir nas estradas. As pessoas não abandonarão os carros a favor dos trens sem um novo incentivo.

O que o autor está querendo provar acima? Quando ele não está por perto para perguntar o que ele quer dizer, uma maneira poderosa para lidar com a falta de clareza é reescrever o texto, inclusive a ordem das sentenças, com os conectores "portanto", "então" e "porque" para deixar mais explícito quais são as razões e as conclusões.

Você não precisa chamar uma autoridade de trânsito para analisar melhor. Se você reescrever e não funcionar, então você deve descartar e tentar de novo. Por exemplo, faz sentido esta frase? "Nós precisamos fazer os trens mais atrativos aos viajantes [portanto] existem tantos carros nas estradas que segurança das pessoas está ameaçada". Claro que não. Neste caso particular, esta frase pode ser reescrita e faz mais sentido assim:

Existem tantos carros nas estradas que a segurança das pessoas está ameaçada **[e]** todo mundo quer as estradas menos lotadas, mas todo mundo também quer a conveniência de dirigir nas estradas **[e]** as pessoas não abandonarão os carros a favor dos trens sem um novo incentivo. **[Então]**, nós precisamos fazer os trens mais atrativos aos viajantes. **[Portanto]**, as viagens de trem deveriam ser mais baratas.

Inserir o conector "portanto" é um grande sinalizador sobre a conclusão de um argumento, muito melhor do que "porque".

Todas essas dicas contribuem para que seus argumentos sejam mais poderosos e para entender/avaliar o que os outros querem dizer. Essas técnicas ajudam a se expressar com clareza e também prestar atenção nos argumentos ditos a você.

Em resumo, para aumentar a sua potência de convencimento e análise, é preciso diferenciar os tipos de alegações e usá-las de acordo. Algumas apresentam fatos e dados, outras expressam julgamentos de valor, outras afirmam definições e critérios, outras dão explicações causais ou recomendam algum curso de ação. Por exemplo:

- » **Afirmação factual:** Segundo dados oficiais, 13% da população do Reino Unido vive na pobreza.
- » **Julgamento de valor:** É vergonhoso que uma sociedade tão rica como o Reino Unido permita que tantas pessoas vivam na pobreza.
- » **Definição:** Definimos pobreza quando as pessoas não dispõem de recursos para obter os tipos de dieta e as condições de vida condizentes a sociedade às quais pertencem.
- » **Alegação causal:** A pobreza no Reino Unido possui muitas causas, incluindo desemprego, baixa remuneração, baixa escolaridade e doenças a longo prazo.
- » **Recomendação:** O governo deve eliminar a pobreza infantil nos próximos vinte anos.

Todas essas alegações são válidas e importantes. É preciso usá-las no momento certo e encadeá-las para chegar a uma conclusão. Só assim uma boa ideia será uma boa ideia independente de quem fala.

RESUMO



7 PASSOS

UM RESUMO EM SETE PASSOS

Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala? O que sucede a essa pergunta, geralmente, é uma indignação. Você já a sentiu na pele em alguma reunião — você teve uma boa ideia, reuniu ótimos argumentos com premissas e conclusões e... ninguém te ouviu. Por outro lado, uma outra pessoa apresentou a mesma ideia com os mesmo argumentos e... foi aplaudido.

Esse fenômeno não é inédito. Em obras de arte, você pode gostar de um quadro, mas ele apenas será considerado "arte" se alguma autoridade o decretar como arte. Assim, sua indignação só aumenta e você pensa:

"Espera aí. Uma obra de arte é subjetiva e até pode, comercialmente, depender de um artista renomado que a decreta como arte, mas ideias não podem. Para argumentos, precisa existir uma racionalidade universal a ponto de qualquer ouvinte entender como uma boa ideia".

Ou seja, uma ideia deveria ser boa pelos próprios méritos do seus argumentos, e não por influência da pessoa que a expôs. Mas nem sempre é assim. Neste artigo, eu explico porque isso acontece e como contornar a situação.

I

Primeiramente, você precisa admitir que, muitas vezes, você também recorre a especialistas para considerar uma opinião. Dependemos de terceiros — pessoas, instituições, obras de referência — com mais conhecimento que nós. Con-

sultar especialistas para ajudar nas conclusões é absolutamente legítimo. Quando você quer convencer alguém, você também cita fontes para embasar sua convicção. Isso se chama **Argumento da Autoridade**.

II

Embora as autoridades nos deem certo conforto para algumas decisões, o problema começa quando respeitamos demais os argumentos delas sem questionar – sejam especialistas, atores, jornalistas ou parentes. Este é o **Viés da Autoridade** e apresenta dois problemas. Primeiro, os especialistas muitas vezes erram. Segundo, na presença de uma autoridade, abaixamos nosso pensamento a um nível inferior, deixando de analisar bons argumentos de pessoas leigas. Devemos sempre questionar as autoridades.

III

Entretanto, se por um lado não devemos superestimar autoridades, não podemos subestimar os "não-especialistas". Muitas pessoas criticam a autoridade do leigo de forma preconceituosa, a chamada **Falácia do Ataque a Autoridade**. A falácia ocorre quando se critica o argumentador e não seu argumento, geralmente com um ataque pessoal que envolve o caráter ou circunstâncias. Não é porque seu amigo fuma que então você deva negligenciar o conselho dele de que fumar faz mal. Precisamos nos policiar para não cometer essa falácia e, portanto, avaliar os argumentos por si só.

IV

O mundo corporativo é um ambiente fértil para o viés da

autoridade e o ataque ao argumentador. Se você não é um especialista, não tem histórico e trânsito interno e não é o chefe, as chances são grandes de não ser ouvido apenas pela força dos argumentos. A consequência disso é perversa: as pessoas param de falar e o silêncio vence. É o chamado **Silêncio dos Desacordos**. A recomendação é não ficar quieto ao entender essas dinâmicas psicológicas.

V

Na avaliação de produtos, para se livrar das influências e vieses, existe o chamado teste cego. Nele, você bebe um vinho ou come um bolo sem saber a procedência, podendo ser mais genuíno no julgamento. Por que não temos um **Teste Cego para Argumentos**? Imagine uma reunião para opinar e ouvir sem a influência do autor da frase. O problema do teste cego para argumentos é que, para possuir uma opinião sobre um argumento, é preciso compreender a lógica por trás das ideias. Isso requer esforço cognitivo e, infelizmente, voltamos ao ponto de partida: as pessoas preferem a opinião simplista de uma autoridade do que se esforçar para analisar os argumentos.

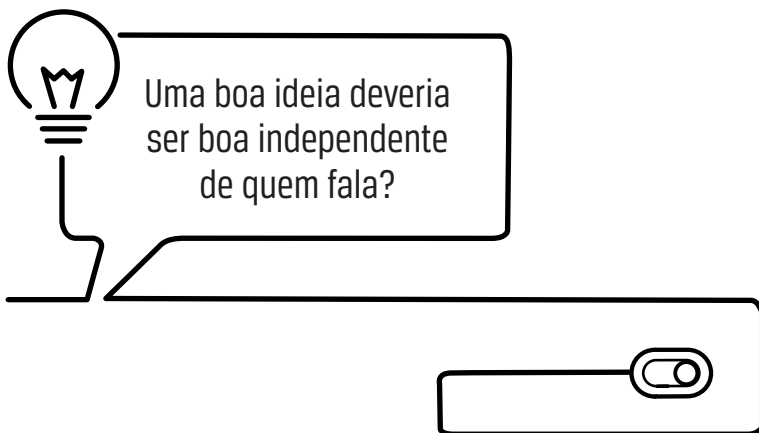
VI

Apesar dos vieses induzirem as pessoas a ouvir mais autoridade do que ideias, na prática percebo que, por vezes, o argumento é ruim mesmo. Se você argumentar mal, não pode reclamar que não está sendo ouvido e não pode colocar a culpa nos vieses dos outros. É preciso saber argumentar melhor. Quando você escuta, é preciso saber analisar um argumento. Lembre-se que **argumentar significa** apresentar um conjunto de

razões ou provas que fundamentam uma conclusão. Não é errado ter opiniões fortes; o erro é não ter nada além disso.

VII

As pessoas não argumentam bem porque não foram treinadas desde crianças. Muitos confundem *fato* com *explicação* e explicação com *argumento*. Uma boa técnica para melhorar os argumentos é simples. Basta perguntar: Qual é ponto do autor? O que se deseja provar ou concluir? Quando a narrativa está confusa, um bom artifício é rephrasear e incluir os conectores corretos: porque (como causa) e portanto (como conclusão). Esse é o **Exercício da Clareza**.



RECOMENDAÇÃO FINAL

Para convencer alguém — e não ficar andando em círculos com a pergunta "Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala?" — são necessárias duas coisas. É impossível ser convincente apenas com um deles. É preciso de ambos.

- » Os argumentos precisam ser bons por si só
- » Você precisa ter credibilidade

Argumento SEM credibilidade é frágil.

Sempre existirão pessoas suscetíveis aos vieses comentados. No lugar de reclamar que ninguém te escuta, aprenda e desenvolva sua credibilidade — seja via especialização, reputação ou usando fontes de autoridade terceiras.

Credibilidade SEM argumento é frágil.

Sempre haverá alguém pronto para criticar a sua autoridade (como recomendado aqui). Portanto, você precisa desenvolver suas habilidades de pensamento crítico, oferecendo os argumentos corretos com as respectivas premissas e conclusões.

Se você fizer ambos, você será um profissional mais completo, em que ao mesmo tempo (1) entende as dinâmicas psicológicas, (2) investe na sua reputação e (3) desenvolve o raciocínio lógico e pensamento crítico cada vez mais apurado.

Boa sorte.

REFERÊNCIAS

1. BAGGINI, J. O porco filósofo – 100 experiências de pensamento para a vida cotidiana. Editora Relume Dumará. 2006.
2. FEYNMAN, R. Os melhores textos de Richard P. Feynman. Editora Blucher. 2015.
3. WESTON, A. A construção do argumento. Editora Martins Fontes. 2009.
4. RUTHERFORD, A. Models for critical thinking – A fundamental guide to effective decision making. Kindle Direct Publishing. 2018.
5. FISHER, A. Critical thinking: an introduction. Cambridge University Press. 2007.
6. MOREL, S. Erros radicais e decisões absurdas: uma reflexão sobre a estrutura das decisões. Editora Elsevier, 2003.
7. DOBELLI, R. A arte de Pensar Claramente: Como evitar as armadilhas do pensamento. Editora Objetiva. 2014.
8. NATIONAL GEOGRAPHIC VIDEOS. Cakes of Deception. Episódio de Brain Games. Disponível em: <<http://m.natgeotv.com/int/brain-games/videos/cakes-of-deception>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
9. COMERCIAL DA PEPSI. Video: Pepsi Challenge 1983 Commercial. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ghMYzo0grw>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
10. COMERCIAL DA PEPSI. Video: Pepsi Taste Test commercial 1983. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TcfdkCxiSzI>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
11. COMERCIAL DA COCA. Video: New Coke Coca-Cola Commercial 1985. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QkFfdQ1yaqs>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

FERNANDO BARRICHELO

**O QUE
APRENDI COM
JOVENS COM
AUTISMO**

O RESGATE AO
PENSAMENTO CRÍTICO

Esta página foi deixada propositadamente em branco

O que aprendi com jovens com autismo

O resgate ao pensamento crítico

– Fernando, na sua empresa, como você distingue uma pessoa arrogante de uma pessoa assertiva? Como você distingue um humilde de um passivo?

Quem me perguntou isso foi Edson (nome fictício para preservar a identidade), um dos jovens com autismo presente numa palestra que fiz na Specialisterne, instituto que prepara jovens diagnosticados com TEA (Transtornos do Espectro do Autismo) a entrarem e se adaptarem no mercado de trabalho.

O que eu estava fazendo lá? A Specialisterne e a AON estão avaliando uma parceria para inclusão de profissionais com autismo no mundo corporativo. No lugar de descrever alguns possíveis perfis de vagas, primeiro fui conhecê-los pessoalmente e aproveitar para transmitir algumas dicas para uma carreira bem-sucedida.

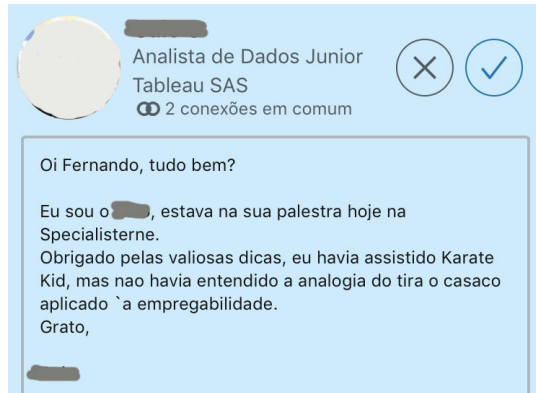
Mas o que aconteceu lá foi o inverso – aprendi mais do que ensinei. Voltei encantado com o que testemunhei. Por isso, resolvi fazer um pequeno relato.

QUEM SÃO ELES

Encontrei jovens, predominantemente homens, de 18 a 30 anos, todos diagnosticados com autismo, síndrome de Asperger e similares. Chama-se "transtorno do espectro" porque o TEA é definido como um conjunto de comportamentos que afeta cada indivíduo em grau variável. No entanto, há características em comum, como dificuldades na interação social e nas habilidades de comunicação.

Mas uma coisa me intrigou. Durante a palestra, eles interagiram absurdamente bem, com excelentes perguntas. A maioria daqueles jovens concluiu a faculdade. Então, se conseguiram sobreviver com sucesso até aqui, porque precisariam de mais ajuda do instituto? Inclusive um deles, no mesmo dia a tarde, me achou no LinkedIn e escreveu a nota da figura a seguir.

O Marcelo Vitoriano e Glaucia Ribeiro, responsáveis pela organização, explicaram o seguinte. Mesmo como uma razoável performance emocional e social nas escolas e nos lares, infelizmente é insuficiente para o mundo nas empresas. A grande



dificuldade destes jovens-adultos é passar numa entrevista ou dinâmica de grupo. (Veja uma reportagem interessante da TV Globo sobre isso). Numa competição com muitos candidatos e poucas vagas, eles possuem certas desvantagens devido suas particularidades.

Marcelo deu alguns exemplos reais sobre como a típica e extrema sinceridade lógica pode atrapalhar. Certa vez, um entrevistador, ao notar no currículo uma ausência de descrição profissional ou educacional em certo ano, perguntou:

- No seu CV, você não diz o que você fez em 2014. O que aconteceu?
- Ah, nesse ano eu tive depressão. (E ponto, silêncio... resposta dada, com maior tranquilidade).

Outro exemplo comprova que, no dia a dia no ambiente de trabalho, alguns momentos podem ser constrangedores. Uma colaboradora senta ao lado de um funcionário com autismo que lhe dá uma ótima explicação para um tema complexo. Ela desabafa:

- Nossa... claro... como sou burra. (Rindo)
- Não se preocupe, conheço pessoas mais burras que você. (Seriamente, tentando consolá-la).

Agora, se eles carecem de habilidades sociais, a inclusão social nas empresas deve ser por caridade? Não, absolutamente o contrário. Os jovens com autismo possuem vantagens competitivas muito superiores a você, leitor.

OS ESPECIALISTAS

Em dinamarquês (origem do instituto), a palavra Specialisterne significa "os especialistas". Neste contexto, a inclusão da pessoa com autismo no ambiente de trabalho é devido o auto grau de especialização em certos aspectos que, na prática, minimizam os seus pontos fracos.

Os jovens com autismo possuem vantagens competitivas muito superiores a você, leitor.

Os indivíduos com autismo são acima da média quando se trata de concentrar-se durante longos períodos de tempo, persistir em tarefas ou ações repetitivas, reconhecer padrões, detectar desvios em dados, informação e sistemas, prestar muita atenção aos detalhes e aperfeiçoar os processos. Eles são apaixonados pelos detalhes.

Devido a essas valiosas características, os pessoas com autismo são imbatíveis em alguns serviços de TI, como:

- » Execução e automatização de testes de softwares, detectando erros que para outros passam despercebidos.

SPECIALISTERNE



PAIXÃO PELOS DETALHES

Nós adoramos os detalhes! E quanto mais, melhor!

A Specialisterne oferece uma vasta gama de serviços de consultoria para diversos tipos de organizações em todo o mundo. Os nossos serviços concentram-se especialmente em testes de sistemas de informação, tratamento de dados e documentação.

O que nos torna únicos é que somos uma das primeiras empresas do mundo capazes de aproveitar as capacidades especiais das pessoas com autismo, síndrome de Asperger e diagnósticos similares.

Na Specialisterne enxergamos mais além, pois focamos no conjunto de habilidades especiais que frequentemente acompanham esses diagnósticos: atenção aos detalhes, habilidades lógicas e analíticas altamente desenvolvidas, uma capacidade de concentração durante longos períodos de tempo superior à média, diligência e tolerância zero aos erros.

A Specialisterne oferece também um Programa de Formação para pessoas com autismo – uma oportunidade que potencialmente pode mudar as suas vidas identificando e desenvolvendo o talento que pode ser aplicado no ambiente de trabalho.

Visite: <http://br.specialisterne.com/>

- » Processamento de dados e documentos tipicamente repetitivos, com um alto rendimento e qualidade e mantendo sempre os mesmos critérios.
- » Desenvolvimento e no dia a dia das operações de software, seguindo processos muito complexos ou uma grande sistematização.

Várias empresas já contratam pessoas com autismo no Brasil e no mundo devido essas qualidades. Como diz um vídeo do site do instituto, "transformamos características negativas do autismo em habilidades que poucas pessoas podem dispor em seu currículo".

O GRANDE APRENDIZADO: QUAL A CONJUNÇÃO?

Após da palestra, Júlia, uma das alunas, me procurou para tirar algumas dúvidas:

- Oi Fernando, tenho algumas perguntas.
- Claro!
- Você poderia dizer a conjunção entre **teoria** e **prática**?

Improvisei uma resposta dizendo que ambas são necessárias. A teoria isolada não é muito útil pois precisamos dar um sentido funcional a ela. A prática sozinha também não é muito útil pois precisamos de explicação de como as coisas funcionam para replicá-la corretamente.

- Ah, ok. Mas você poderia dizer a conjunção entre **teoria** e **prática**?

Pausa. Por segundos pensei que ela não entendeu, ou eu

não me fiz entender. Então repeti com outras palavras.

Mesmo assim, ela perguntou, de forma séria pela terceira vez, com o mesmo tom de voz da primeira:

- Você poderia dizer a conjunção entre **teoria** e **prática**?

Neste momento eu olho confuso para ela... Será que fui eu que não entendi a pergunta? Ela tenta me ajudar.

- Eu gostaria de saber a "conjunção" dessas duas palavras: é **E** ou **OU**?

Nossa... Nesse momento vem à minha cabeça o conceito de conjunção nas aulas de matemática no colégio.

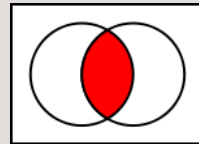
Júlia queria apenas uma simples resposta **E** ou **OU**, e não toda aquela explicação que forneci. Respondi, de forma confiante:

- Ah, claro. A resposta é **E**.

O QUE É UMA CONJUNÇÃO

Uma conjunção é uma operação na lógica matemática relacionada a interseção de conjuntos. Toda conjunção é representada por um conectivo lógico (por exemplo, **E** ou **OU**). Assim, um elemento está na interseção dos conjuntos apenas **se for verdade que está em ambos**.

O "**E**" serve para conectar duas afirmações e traz consigo o sentido de simultaneamente, isto é, as duas afirmações devem ocorrer ao mesmo tempo. O "**OU**" serve para conectar duas afirmações e carrega consigo o significado de que apenas uma das afirmações ocorre. Confira mais detalhes nas referências.



Ela fez cara de dúvida, não sabia se concordava. Então, desenvolve um conceito de que a **teoria** possui fundamentos coletivos, pois a humanidade evoluiu devido com transmissão do conhecimento teórico entre gerações. A **prática** é um conhecimento muito individual. Assim, ela continuava com dúvidas se era **E** ou **OU**.

Evidentemente, não travei nenhuma discussão com ela além disso. Apenas respondi: ah, claro. Gostei do pensamento dela, mas imaginei que o assunto iria acabar por ali.

Entretanto, ela mostra um caderno onde fez várias anotações durante a palestra. Uma das páginas possuía uma lista de 10 pares de palavras para que eu responder **E** ou **OU**. Eram três colunas já previamente preparadas: palavra 1, espaço para preencher, e palavra 2.

O quadro era assim:

Palavra 1	Conjunção	Palavra 2
TEORIA	E	PRÁTICA
PERSISTÊNCIA	—	LÓGICA
PROFESSOR	—	TREINADOR

Fui respondendo rapidamente de bate-pronto: E, OU, E, E, OU, etc. Já estava gostando da menina. Ela queria entender as relações entre os conceitos – se eram congruentes ou excludentes.

PERSISTÊNCIA E/OU LÓGICA

Até que chegou na última questão:

- Qual a conjunção entre **persistência** e **lógica**?

Respondi **E**, já atordoado.

- Humm.. Não sei se concordo. Sabe o último vídeo que você mostrou na palestra? Sobre aquela menina pulando, tentando alcançar o banquinho? Se a resposta for **E** entre persistencia e lógica, então o vídeo é ilógico.

- Nossa, por que?

Neste momento, ela me conquistou ainda mais. Além do simples exercício lógico entre duas palavras numa lista, ela tentava ver o mundo de forma mais crítica com alguns fundamentos.

Ela então explica:

- Ela apenas ficava pulando e pulando. Isso é persistência. Mas ela não refletia sobre os erros. Ela não prestava atenção na angulação da perna nem na força do impulso. Ela simplesmente repetia os mesmos erros, tentando, tentando. Ou seja, não usava a lógica. Portanto, a resposta não pode ser **E**, e sim **OU**.

Dei um enorme sorriso. Repliquei: continuo achando que a conjunção entre persistência e lógica é **E** de forma geral. No caso, o vídeo mostra uma criança; ela ainda não tem capacidade completa de aprender com os erros de forma lógica, e por isso ela estava com o pai ao lado, como um professor. (Bem, está certo que há muita gente adulta que não usa a lógica para persistir... risos).

Ao escutar isso, após uma longa reflexão, ela responde:

- É... pode ser... então isso me faz pensar em uma última pergunta. Posso? Qual a conjunção entre **professor** e **treinador**.

Respondi **E**. Ela não concordou. Pensei: lá vamos nós tudo de novo, mas adorando a conversa. Quase puxei um banquinho. Ela explica:

– O professor é uma pessoa baseado apenas em dar respostas. O treinador é baseado no desenvolvimento. O pai dela no vídeo estava sendo um treinador, e não professor.

A ANGÚSTIA POR RELAÇÕES

Fiquei bem impressionado. Identifico uma série confusões em todo o seu discurso, mas aprecio o seu olhar crítico sobre as situações do cotidiano, a relação entre os conceitos, etc. Ela mostrou uma outra página do caderno com uma série de diagramas que ele foi desenhando a medida que eu progredia com a palestra: causa e efeito, premissas e conclusões, etc. Ela me disse:

– Eu analisei sua palestra. Veja. Ela foi muito lógica. Parabéns. (Ploft!)

Uma pena que essa análise crítica do mundo seja, talvez, tão exagerada que a deixa "angustiado". Essa foi a palavra que ela usou para desabafar de forma muito sincera, transparente e um pouco emocionada:

– Sabe, eu fico muito angustiada. Eu observo e busco as relações, mas muita coisa não faz sentido no mundo.

Nesse momento eu fiquei sem palavras. Eu não estava preparado com um repertório para convencer logicamente que o mundo é ilógico. Silêncio mortal...

Ela mesmo salvou a minha angústia daquele silêncio. O papo continuou. A fome pelo sentido é tão grande que ele até questiona os fundamentos do método de gerenciamento Scrum contrastando-o com conceitos da lógica de Aristóteles. Ela inclusive me mostrou um longo email que escreveu para Jeff Sutherland, o criador americano, achando falhas lógicas no conceito. Nota: o autor respondeu, mas esse é assunto para outro artigo...

Júlia estava angustiada porque precisava de respostas para os seus sérios conflitos. Lembrei de uma palestra do professor Clóvis de Barros Filhos que retrata bem a angústia sobre dilemas. Em outro contexto, mas com uma boa dose de analogia, aos 9min30s no vídeo abaixo, Clóvis afirma que qualquer dilema "pode ser problematizado de forma confiável e lúcida; nada é absolutamente deglutível sem um espírito crítico".

A BELEZA DA REFLEXÃO LÓGICA

Relembre a questão que Edson fez sobre diferenciar uma pessoa arrogante de uma assertiva. A pergunta revela um pouco a sua inabilidade de distinguir nuances da vida cotidiana. Os indivíduos com autismo tem dificuldade de entender piadas, ironias, palavras de duplo-sentido, entre outras, justamente por seu modelo lógico mais literal. Parece-me que dificuldade de Edson de diferenciar um assertivo de um arrogante é a mesma dificuldade de Júlia de definir a conjunção **E** ou **OU** entre persistência e lógica, e todas as outras relações no mundo que o deixa angustiado.

Entretanto, é louvável o desejo consciente deles em identificar vários conceitos e tentar correlacioná-los. Acredito que

you não possui um décimo destes dilemas simplesmente porque nunca parou para pensar de forma séria a respeito. O que aconteceu para mim naquele dia foi um grande resgate ao pensamento mais crítico.

Se você se orgulha da sua inteligência emocional, parabéns, deve se orgulhar mesmo — o mundo está cada vez mais complexo. Os melhores profissionais são aqueles que sabem ler o ambiente, administrar as emoções, motivar equipes, gerenciar conflitos, negociar efetivamente, entre outras qualidades.

Mas mesmo na era da inteligência emocional, fica o convite para você voltar as raízes do pensamento mais clássico e desafiar os seus modelos mentais com uma estruturação de raciocínio mais rigorosa. Poderíamos chamar isso de raciocínio crítico, pensamento crítico e pensamento claro. O raciocínio crítico envolve a capacidade de conceituar, analisar, questionar e avaliar ativamente e habilmente ideias e crenças. Ele inclui a capacidade de desenvolver um pensamento reflexivo e independente. Alguém com habilidades de pensamento crítico é capaz de:

- » entender as conexões lógicas entre as ideias
- » identificar, construir e avaliar argumentos
- » detectar inconsistências e erros comuns no raciocínio
- » resolver problemas sistematicamente
- » identificar a relevância e importância das ideias
- » refletir sobre a justificção das próprias crenças e valores

Como o pensamento crítico propõe seguir certas regras de lógica e racionalidade, algumas pessoas acreditam que ele difi-

10 principais habilidades

Relatório: "The Future of Jobs" do World Economic Forum 2016

Em 2020

- | | |
|------------------------------------|-------------|
| 1. Solução de Problemas Complexos | Continua #1 |
| 2. Pensamento Crítico | Subiu |
| 3. Criatividade | Subiu |
| 4. Gestão de Pessoas | Desceu |
| 5. Coordenação com Outros | Desceu |
| 6. Inteligência Emocional | Novo |
| 7. Julgamento e Tomadas de Decisão | Subiu |
| 8. Orientação ao Serviço | Desceu |
| 9. Negociação | Desceu |
| 10. Flexibilidade Cognitiva | Novo |

Em 2015

- | |
|------------------------------------|
| 1. Solução de Problemas Complexos |
| 2. Coordenação com Outros |
| 3. Gestão de Pessoas |
| 4. Pensamento Crítico |
| 5. Negociação |
| 6. Controle de Qualidade |
| 7. Orientação ao Serviço |
| 8. Julgamento e Tomadas de Decisão |
| 9. Escuta Ativa |
| 10. Criatividade |

culta a criatividade, que por sua vez exige a quebra de regras. Isso é um equívoco. O pensamento crítico é bastante compatível com o pensamento "fora da caixa", desafiando o consenso e buscando abordagens menos populares com associações que também fazem sentido.

Além disso, o pensamento crítico aprimora as habilidades de linguagem e apresentação. Pensar de forma clara e sistemática pode melhorar a forma como expressamos nossas ideias. Ao aprender a analisar a estrutura lógica dos textos, o pensamento crítico também melhora as habilidades de compreensão.

Note a figura abaixo, retirada do relatório *The Future of Jobs* do World Economic Forum 2016 (com nova versão em 2018). O relatório mostra que o **pensamento crítico** (#2) cresce na importância no ranking das 10 habilidades mandatórias para ser bem sucedido no novo mundo do trabalho. Além disso, o capacidade de **resolver problemas** (#1) continua em primeiro lugar. **Criatividade** (#3) e **julgamento e tomadas de decisão** (#7) também sobem no ranking. Ainda, **inteligência emocional** (#6) e **flexibilidade cognitiva** (#10) entram na lista.

VOLTANDO AO AUTISMO E A SPECIALISTERNE

Angústias a parte de Júlia, Edson e seus colegas, acho que todo mundo deveria se questionar mais. Fica a pergunta: você tem pensado de forma crítica nos últimos tempos? Talvez valha a pena conversar com jovem com autismo para ele te ensinar a ser mais coerente nos seus pensamentos e argumentações. (Alias, todo MBA renomado nos Estados Unidos exige que o candidato performe bem no prova do GMAT justamente porque ele mede a capacidade de entender as declarações e relações lógicas, fazer inferências, avaliar argumentos, entre outros).

Imagine um desses gênios ao seu lado, questionando seu dia a dia, sua equipe, com perguntas desconcertantes, com um olhar nos detalhes e na lógica que você não visualiza. Além de fazer bem para ele (pela inclusão e sentimento de ser útil), fará bem para a empresa (pela performance em certas tarefas).

Mas acima de tudo, essa convivência pode fazer bem a você. Ele pode tirá-lo da sua zona de conforto intelectual ao te desafiar a pensar de uma forma ao mesmo tempo diferente e estruturada. Se você for humilde o suficiente para admitir que há uma gama de competências cognitivas que você não domina, acho que você vai aprender mais com ele do que ensiná-lo.

REFERÊNCIAS

1. SPECIALISTERNE. <https://br.specialisterne.com>
2. REDE GLOBO. Vídeo: Autismo: a importância da inclusão. Disponível em: <<https://globoplay.globo.com/v/6949273/>>. Acesso em: 10 jan. 2021
3. TV CÂMERA. Vídeo: Empresa capacita autistas para inserção no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Gq-2Jsk8GyuQ>>. Acesso em: 10 jan. 2021
4. WIKIEDUCATOR. Introduction to critical reasoning. Disponível em: <https://wikieducator.org/CR/Introduction_to_critical_reasoning>. Acesso em: 10 jan. 2021
5. LAU, J. What is critical thinking? Site Critical thinking web. Disponível em: <<https://philosophy.hku.hk/think/critical/ct.php>>. Acesso em: 10 jan. 2021
6. WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2018. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>>. Acesso em: 10 jan. 2021
7. VIDEO MENINA NO BANQUINHO. Disponível em: <<http://estrategiasde-decisao.com/wp-content/uploads/2018/12/video-menina-banquinho.mp4>>. Acesso em: 10 jan. 2021
8. VIDEO ANGUSTIA DAS DECISÕES. Disponível em: <<http://estrategiasde-decisao.com/wp-content/uploads/2018/12/video-angustia-clovis-barros.mp4>>. Acesso em: 10 jan. 2021

Esta página foi deixada propositadamente em branco

FERNANDO BARRICHELO

A IMAGINAÇÃO
É MAIS
IMPORTANTE
QUE O
CONHECIMENTO

UMA ENTREVISTA INÉDITA
DE ALBERT EINSTEIN

Esta página foi deixada propositadamente em branco

A imaginação é mais importante que o conhecimento

Uma entrevista inédita de Albert Einstein

Einstein aceitou meu convite para essa entrevista. Fiquei lisonjeada. Talvez tenha aberto exceção pelo fato de ser o jornal dos estudantes universitários de Princeton. Eu estava bastante entusiasmada por aquela oportunidade.

A entrevista foi em um café da própria universidade. Conversamos por várias horas. Poderia resumir os temas em três grandes partes: (1) ciência e religião, (2) pensamento e experimentos mentais e (3) juventude e educação. Espero ter conseguido captar e redigir corretamente tudo aquilo que aprendi.

Cheguei antes para me preparar e reservar uma mesa tranquila. Ele chegou exatamente no horário combinado. Levantei-me e fui até a porta ao encontro dele.

– Olá professor Einstein. Sou Mary, do jornal estudantil. Obrigado por aceitar meu convite.

– Claro, respondeu.

Sentamos ao fundo para evitar o barulho. Fui direto ao ponto.

– Bem, obrigado de novo. Sou estudante de Jornalismo e faço parte do jornal da universidade. Adoraria fazer algumas perguntas ao senhor.

– Sim, tudo bem. Mas não precisa ficar nervosa – respondeu, percebendo minha agitação.

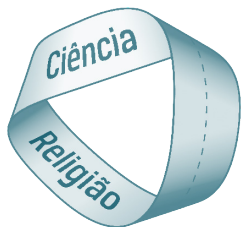
– É que não sou física, nem matemática, nem cientista, e nunca consegui entender bem todas as suas teorias e pesquisas. Assim, tenho medo de fazer perguntas tolas.

– Não existem perguntas tolas. Todas as perguntas são válidas. Foi assim que cheguei à muitas conclusões sobre a ciência.

– Obrigada...

Respirei, silêncio... Ele me ajudou:

– Vamos lá... O que quer saber?



Ciência é o esforço de reunir, através do pensamento sistemático, os fenômenos perceptíveis deste mundo, numa associação completa.

PARTE 1

CIÊNCIA E RELIGIÃO

P **Gostaria de começar com um tema polêmico. O senhor acha que existe algum conflito entre Ciência e Religião?**

R Há séculos, muitas pessoas defendem que existe um conflito insolúvel entre conhecimento e crença, e que chegou a hora de substituir a crença pelo conhecimento. Neste sentido, toda crença que não se fundamente pelo conhecimento é superstição e deve ser combatida. Eu não concordo com esse radicalismo.

Mas para falar de Ciência versus Religião, primeiro precisamos chegar a um acordo quanto ao que entendemos por Ciência. Depois, discutimos o que entendemos por Religião.

P **Claro. O senhor pode começar com o conceito de Ciência?**

R Ciência é o esforço secular de reunir, através do pensamento sistemático, os fenômenos perceptíveis deste mundo, numa associação tão completa quanto possível. Em outras palavras: após observar um fenômeno, Ciência é a tentativa de reconstruí-lo através de um processo da conceituação. Assim, a Ciência tem por objetivo estabelecer regras gerais que determinem a conexão recíproca de objetos e eventos no tempo e no espaço. Seria difícil encontrar alguém que negue os sucessos da Ciência até aqui.

Com base nessas leis, somos capazes de prever o comportamento temporal dos fenômenos, com grande precisão. Hoje as trajetórias planetárias do sistema solar podem ser antecipadamente calculadas, com base num número limitado de leis simples. De maneira similar, é possível calcular antecipa-

damente o modo de funcionamento de um motor elétrico, de um sistema de transmissão ou de um aparelho de rádio, mesmo quando estamos lidando com uma invenção inédita.

É bem verdade que, quando o número de fatores envolvidos em um fenômeno complexo é grande demais, o método científico nos decepciona. Basta pensarmos nas condições do tempo, cuja previsão é impossível para vários dias à frente. Entretanto, ninguém duvida que estamos diante de uma conexão causal cujos componentes ainda não são essencialmente conhecidos. Algumas coisas estão fora do alcance da predição exata por causa da multiplicidade de fatores, e não por alguma falta de ordem na natureza.

P Entendi. Fale-me agora o seu conceito de Religião.

R Diferente da Ciência, quando pergunto a mim mesmo o que é a Religião, a resposta não me ocorre tão facilmente. Talvez, em vez de perguntar o que é Religião, eu preferiria indagar o que caracteriza uma pessoa religiosa. Sendo mais preciso, o que caracteriza as aspirações de uma pessoa que me dá a impressão de ser religiosa. Uma pessoa religiosamente esclarecida parece-me ser aquela que se libertou dos seus desejos egoístas e está preocupada com pensamentos, sentimentos e aspirações de acordo com seu valor suprapessoal.

Assim, uma pessoa religiosa acredita no valor dos seus objetivos suprapessoais sem precisar de uma fundamentação racional. Eles existem, tão necessária e corriqueiramente quanto ela própria. Nesse sentido, a Religião é o antigo esforço da humanidade para atingir uma clara e completa consciência desses valores e reforçar incessantemente seu efeito.

P Fale um pouco mais sobre essa diferença.

R Veja. Quanto mais o homem está imbuído da regularidade ordenada dos eventos, mais firme é a sua convicção de que não sobra lugar para uma explicação não-científica. Assim, não há espaço para a Religião explicar o que ainda é desconhecido pela Ciência. Tudo é uma questão de tempo para o homem entender melhor.

Agora, é importante dizer o seguinte. A única coisa que o método científico pode ensinar é o modo como os fatos se relacionam e se afetam. O conhecimento do que **É** não abre diretamente a porta

para o que **DEVER SER**. As ciências naturais não respondem como deveria ser. Podemos ter o mais claro e completo conhecimento do que **É**, sem contudo sermos capazes de deduzir qual o porquê disso e nossas aspirações humanas.

É verdade que a experiência e o pensamento claro são a melhor maneira de fundamentar as convicções. Mas as convicções necessárias para nossa conduta e juízos não podem ser encontradas unicamente pela via científica.

Portanto, nos defrontamos com os limites racionalidade. A conduta, aspirações e juízos de valor existem na sociedade através de tradições vigorosas, que nascem por personalidades excepcionais. Não se deve tentar justificá-los. Aqui entra a Religião.

Quando concebemos a Religião e a Ciência segundo estas definições, não há nenhum conflito entre elas. Como falei, a Ciência pode apenas determinar o que é, não o que deve ser. A Religião, por outro lado, lida somente com avaliações do pensamento e da ação humanas: não lhe é lícito falar de fatos e das

A Ciência sem Religião é
manca, a Religião sem
Ciência é cega.

relações entre os fatos.

Segundo esta interpretação, os famosos conflitos ocorridos entre Religião e Ciência devem ser todos atribuídos a um entendimento equivocado desta situação que comentei.

P Mas não é o que vemos no dia a dia. As pessoas possuem fortes Conflitos sobre isso.

R É verdade, mas não deveriam. Por exemplo, um conflito surge quando uma comunidade religiosa insiste na absoluta verdade de todos os relatos registrados na Bíblia. Isso significa uma intervenção da Religião na esfera da Ciência; é aí que se insere a luta da Igreja contra as doutrinas de Galileu e Darwin. Por outro lado, representantes da Ciência também tentam chegar a juízos e valores com base no método científico, se colocando em oposição à Religião. Todos esses conflitos nasceram de erros fatais.

P Então o senhor entende que Ciência e Religião são coisas totalmente distintas?

R Boa pergunta. Como comentei, a Ciência consiste em descobrir com exatidão o que acontece, mas não em avaliar os pensamentos e as ações humanas sobre o que deveria acontecer. A Religião tem o mandato inverso. Ainda que os âmbitos sejam em si claramente separados um do outro, existem relações recíprocas e dependentes entre elas. Os dois tipos de esforços por vezes atuam juntos.

No sentido mais amplo, a Ciência pode ensinar os meios para que se alcancem algumas metas pessoais, aspirações e valores. Por outro lado, a Ciência só pode ser criada por aqueles

que estão imbuídos pela busca pela verdade e compreensão. Esse sentimento brota da esfera da Religião.

Assim, não posso conceber um autêntico cientista sem essa fé profunda. A situação pode ser expressa por uma imagem: a Ciência sem Religião é manca, a Religião sem Ciência é cega.

P Mas dizem que o senhor não acredita em Deus...

R Veja, muitas pessoas dizem que Deus não existe. Mas o que me deixa mais zangado é que elas citam o meu nome para apoiar essas ideias. O ponto é que não acredito num Deus que se ocupe com o destino e ações da humanidade. Embora eu tenha afirmado que não deveria existir um conflito legítimo entre Religião e Ciência, devo fazer mais uma ressalva. Além do conflito sobre a interpretação literal da Bíblia, nitidamente há um outro conflito sobre o conceito de um Deus pessoal.

P Como assim? O senhor acredita em Religião, mas não em Deus?

R Durante o período de evolução espiritual da humanidade, a fantasia humana criou à sua própria imagem os deuses que, por seus atos de vontade, determinariam ou influenciariam o mundo. O homem sempre procurou alterar a vontade desses deuses a seu próprio favor, por meio da magia e da prece. Ou seja, os homens recorrem ao Ser Divino em preces e suplicam a realização de seus desejos. Certamente, ninguém negará que a ideia de que, se existir um Deus pessoal, onipotente e justo, então ele é capaz de dar ao homem consolo, ajuda e orientação.

Por outro lado, esta ideia traz em si aspectos vulneráveis.

Veja, se esse Ser é onipotente, então tudo o que acontece, cada ação, cada pensamento, cada sentimento, cada aspiração do homem, é também obra dele. Nesse caso, como é possível pensar em responsabilizar o homem por seus atos e pensamentos perante esse Ser todo-poderoso? Ao distribuir punições e recompensas, Ele estaria, até certo ponto, julgando a Si mesmo.

P Então não adianta rezar...

R Certo dia, uma garotinha da sexta-série de uma escola de Nova Iorque me escreveu perguntando se eu rezo e, se sim, para que. Ela fazia um trabalho escolar para debater se deveriam acreditar em ambas Ciência e Religião. Vou responder a você o que escrevi a ela.

Um cientista não estaria
inclinado a acreditar
que os fatos podem ser
influenciados por uma oração

Os cientistas acreditam que tudo o que acontece, inclusive as ações das pessoas, é determinado por leis da natureza. Por esse motivo, um cientista não estaria inclinado a acreditar que os fatos podem

ser influenciados por uma oração, ou seja, por um desejo feito para um Ser supernatural. Não consigo conceber um Deus pessoal que tenha influência direta nas ações dos indivíduos ou que julgue as criaturas da sua própria criação.

Por outro lado, qualquer pessoa seriamente envolvida no trabalho científico acaba convencida de que existe algum espírito que se manifesta nas leis do universo — bastante superior ao ser humano. Assim, a busca pela Ciência nos leva a algum tipo de sentimento religioso. Mas esse sentimento é bem diferente da religiosidade de uma pessoa mais ingênua.



P Qual é a sua religiosidade, portanto?

R A minha religiosidade consiste numa humilde admiração pelo espírito infinitamente superior que se revela no pouco que conseguimos compreender sobre o mundo passível de ser conhecido. Essa convicção profundamente emocional da presença de um poder superior racional, que se revela nesse universo incompreensível, é a minha ideia de Deus.

Muito das minhas convicções vem do sentimento de deslumbramento com essa ordem no universo, até de certa forma transcendental. Na prática, eu descobri tudo isso através do trabalho científico. Perceba. A mais elevada satisfação de um cientista é compreender as conexões do mundo, e entender que o próprio Deus não poderia ter organizado essas conexões de nenhuma outra maneira a não ser da maneira que realmente existe.

Este deslumbramento é igual a uma criancinha que entra numa biblioteca repleta de livros em muitas línguas. A criança sabe que alguém deve ter escrito tudo aquilo. Ela não sabe de que maneira, nem compreende os idiomas que foram escritos.

A criança tem uma forma suspeita que há uma ordem misteriosa na organização dos livros, mas não sabe qual é essa ordem. É essa a atitude do ser humano, mesmo do mais inteligente, em relação a Deus. Vemos um universo maravilhosamente organizado e que obedece a certas leis; mas compreendemos essas leis apenas muito vagamente.

A emoção mais bela que podemos experimentar é o sentimento do mistério. Aquele que desconhece essa emoção e não fica arrebatado pela admiração, é como se estivesse morto. É uma vela que foi apagada. Sentir que por trás de qualquer coisa há algo que nossa mente não consegue captar – essa é a religiosidade. Nesse sentido, e apenas nesse sentido, sou devidamente religioso.

De novo, acredito que pode existir algum espírito – bastante superior ao ser humano – que se manifesta nas leis do universo com muita precisão. Por isso, tenho uma minha humilde admiração. Mas não acredito em Deus pessoal que interfere nos eventos naturais e ações da humanidade, tão pouco que os fatos podem ser influenciados por uma oração feita a um ser supernatural.

P Então, a frase atribuída ao senhor "Deus não joga dados com o universo" se relaciona a isso?

R Exato. A primeira vez que disse isso foi em uma carta a Max Born. Ele é um amigo e físico com quem debato os temas de mecânica quântica há mais de 3 décadas. Para explicar essa frase, preciso primeiro explicar todo o contexto. Lembre-se sobre o que falei sobre Deus, religiosidade, leis naturais e os fenômenos que conhecemos. Percebo que está tudo conectado

numa maravilhosa relação de causa e efeito. Quando estou analisando uma teoria, pergunto a mim mesmo se, se eu fosse Deus, teria organizado o mundo dessa maneira.

A mecânica quântica, bastante estudada por vários cientistas, define a realidade do mundo subatômico em termos de indeterminação, incertezas e probabilidades. Tenho dificuldade em aceitar isso. Para mim, o objetivo final da física é descobrir as leis que determinam rigidamente as causas e efeitos. Fico relutante em abandonar a ideia da causalidade completa.

Sei que a mecânica quântica está crescendo no meio científico. Mas uma vozinha interior me diz que ela ainda não é verdadeira. A teoria diz muito, mas ela não nos deixa mais perto dos segredos do Velho Deus. Eu, de todo modo, estou convencido que Deus não joga dados. Nada é aleatório e por acaso. Foi neste contexto que surgiu essa frase. Sou muito criticado por isso. Eu admito que posso estar errado. Não acredito que vamos descobrir quem está certo. De qualquer forma, eu acho que já ganhei o direito de estar errado algumas vezes.

P Última pergunta sobre esse tema: o senhor que acha que existe um sentido para a vida?

R Sempre me perguntam se existe sentido para a vida. A vida de um homem tem sentido? Mas existe uma pergunta mais profunda que é a seguinte: "faz sentido perguntar se a vida tem sentido?"

Eu respondo: sim, a vida tem sentido. Aquele que considera sua vida e dos outros sem sentido é fundamentalmente infeliz, pois não tem motivo algum para viver. Como já comentei, o mistério da vida me causa a mais forte emoção. É o sentimento

que suscita a beleza, cria a arte e a ciência. Se alguém não conhece essa sensação ou não experimenta espanto ou surpresa, já é então um morto-vivo e seus olhos cegaram.

Existem temas impenetráveis a nossa inteligência e é preciso reconhecer isso. Existem coisas de uma ordem suprema e beleza inalterável. Os homens são limitados e não podem apreender essa perfeição. Não me canso de contemplar o mistério da eternidade da vida. Tenho uma intuição da extraordinária construção do ser. Mesmo que o esforço para o compreender fique sempre desproporcionado, vejo a razão se manifestar na vida. Esse é o sentido que buscamos.

PARTE 2

PENSAMENTO E EXPERIMENTOS MENTAIS

P Como o senhor chegou às suas ideias? Como o senhor pensa?

R Considero-me artista o suficiente para inspirar-me livremente na minha imaginação. A imaginação é mais importante que o conhecimento. O conhecimento é limitado. A imaginação abrange o mundo inteiro.

Mas para responder como eu penso, primeiro devemos nos perguntar o que é exatamente o pensamento. Vejamos.

Quando você percebe o mundo através de suas impressões sensoriais, aparecem figuras na sua mente. Mas isso ainda não é "pensar". Quando as figuras formam uma sequência, isso também ainda não é "pensar". Porém, quando uma certa figura

aparece em várias sequências, de modo a organizar tais sequências que antes não se relacionavam entre si, esse elemento vem a ser um instrumento, que chamamos de "conceito".

P Explique um pouco mais.

R Veja. Uma livre associação (ou mesmo um sonho desordenado) apenas se transforma em um pensamento de fato através do conceito, ou seja, o instrumento que une as sequências não relacionadas. Quando o conceito está ligado a um símbolo que pode ser reproduzido pelos sentidos (por exemplo, uma palavra, uma sentença, uma equação), então o pensamento se torna capaz de ser comunicado.

As vezes o pensamento se processa sem o uso de símbolos, ou palavras, no inconsciente da sua mente. É por isso que nos "lembramos com estranheza" em determinadas experiências. Essa lembrança com estranheza ocorre quando a experiência está em conflito com os conceitos prévios bem estabelecidos em nossa mente.

Aos quatro ou cinco anos, experimentei esse "sentimento de estranheza" quando meu pai me mostrou uma bússola. O modo da agulha se comportava não se encaixava entre os tipos de ocorrências e conceitos que eu conhecia previamente. Essa experiência causou-me uma impressão profunda e duradoura. Devia haver algo escondido nas profundezas das coisas.

Já aos 12 anos experimentei minha segunda sensação de espanto, mas de natureza diferente. Foi provocada por um livrinho de geometria plana de Euclides, no início do ano escolar. Ali estavam afirmações que podiam ser provadas com tal certeza que qualquer dúvida estava fora de cogitação. Essa cer-

teza lúcida impressionou-me profundamente.

Achei interessante o fato de os axiomas serem aceitos sem prova. Assim, aparentemente é possível chegar a um conhecimento por meio do pensamento puro. Para quem a experimenta pela primeira vez, parece maravilhoso o homem ser capaz de alcançar tal grau de certeza com a pureza de pensamento, como demonstraram os gregos com suas geometrias.

P O senhor diz que é possível ter certeza apenas através do pensamento puro. Mas como se encaixa com a definição de que ciência é a conceitualização dos fenômenos observáveis?

R Eu ainda acredito, como qualquer cientista deve acreditar, que o produto final de qualquer teoria tem de ser conclusões que possam ser confirmadas pela experiência e testes empíricos.

Mas podemos chegar a pedras fundamentais do pensamento teórico através de princípios e postulados que surgem de deduções lógicas. Nem sempre precisamos partir de fatos empíricos a priori. Em vários trabalhos eu não me baseei muito em nenhum dado experimental – como no movimento browniano, no efeito fotoelétrico – para chegar a novas conclusões.

Eu parto de postulados ao abstrair a minha compressão do mundo físico. Posso dar alguns exemplos daqui a pouco. Talvez eu, como teórico, seja diferente de alguns cientistas ao criar postulados e princípios gerais que funcionam como ponto de partida.

Acaba sendo um processo que mistura intuição e certa premonição dos padrões que devem ser encontrados posteriormente nos dados experimentais, virando um ciclo que se reforça. O cientista precisa tirar os princípios gerais da natureza ao

discernir, quando observa complexos fatos empíricos, determinadas características gerais.

Para conseguir extrair um princípio da natureza, precisamos dessa intuição física e o formalismo matemático para avançar na direção de conclusões passíveis de teste.

Ou seja, todo o conhecimento da realidade parte da experiência e termina nela. Mas é importante o raciocínio "puro". Esse método deu certo na relatividade geral, o que justifica a crença de que a natureza é a concretização das ideias matemáticas da forma mais simples possível. As teorias científicas deveriam permitir uma descrição tão simples que até uma criança poderia entender.

P Quando falamos de imaginação e pensamento puro, estamos nos referindo aos chamados experimentos mentais? Ouvi falar que o senhor faz muito isso. Pode dar um exemplo?

R Sim. O insight básico para uma nova teoria da gravidade ocorreu enquanto eu era funcionário público em 1907. Eu estava sentando numa cadeira do escritório de patentes de Berna quando, de repente, um pensamento me ocorreu. Uma pessoa em queda livre não sentirá o próprio peso. Fiquei surpreso. Esse pensamento simples impressionou-me profundamente. Impeliu-me para a teoria da gravitação.

Por exemplo, se eu tivesse caído da cadeira, ficaria sem peso. Caso esteja num elevador e o cabo subitamente se rompa, você estará em queda livre. Cairá na mesma velocidade do chão do elevador. Como tanto você quanto o elevador caem a mesma velocidade, você teria a impressão de não ter peso, de estar fluando no ar. Em queda livre, o efeito da gravidade seria per-

feitamente cancelado por sua aceleração, fazendo com que parecesse sem peso.

P MAS... COMO UMA IDEIA É DESENVOLVIDA DEPOIS DO INSIGHT BÁSICO A PARTIR DA LÓGICA?

R Perceba. Muito antes de mim, tanto Newton como Galileu já postulavam suas descobertas a respeito. Um exemplo é o princípio da equivalência, pelo qual todas as massas caem à mesma velocidade sob a gravidade. Basta lembrar do experimento de Galileu ao soltar objetos na Torre de Pisa. O que um cientista faz é continuar as novas descobertas a partir daí. Ao unir esta natureza aos conceitos de relatividade, percebi que não há diferença entre as leis da física em um referencial em aceleração e as leis da física em um referencial em gravitação.

Depois, levou um bom tempo para desenvolver o conceito completo a partir dessa ideia, apenas publicado quatro anos depois. O resultado foi um modelo da gravidade a partir do princípio da equivalência, incluindo a curvatura da luz e a deformação do espaço, buracos negros, etc.

P Então, os bons conceitos organizam o pensamento?

R Exatamente. No seu dia a dia, as suas experiências sensoriais se processam de forma caleidoscópica, confusas, desconectadas. Um indivíduo bem treinado consegue ver as suas experiências em retrospecto de maneira bem sistemática. Assim, se um indivíduo cultiva pensamentos ordenados, é bem provável que essa parte da sua natureza venha a se tornar mais pronunciada, determinando assim a sua mentalidade.

PARTE 3

JUVENTUDE E EDUCAÇÃO

P O senhor pode contar como foia sua juventude?

R Não é muito simples recordar e ter a correta interpretação, pois um homem de 60 e poucos anos não é o mesmo homem que era aos cinquenta, trinta ou vinte. Todas as lembranças são coloridas com os tons do presente, vistas portanto sob uma falsa perspectiva. Mas vamos lá.

Quando eu era bem jovem, percebi que o Homem vivia buscando algumas questões que o atormentavam durante toda a vida. Diferente dos animais que buscam a existência pelos seus estômagos, o Homem é um ser pensante e dotado de sentimentos. Assim, a primeira válvula de escape para as respostas foi a Religião, implantada desde

cedo nas crianças pela máquina educadora tradicional. Assim, no início entreguei-me a uma religiosidade profunda, que terminou abruptamente quando tinha ape-

A leitura dos livros científicos gerou uma orgia positivamente fanática do livre-pensamento.

nas doze anos. A leitura dos livros científicos populares convenceu-me de que a maioria das histórias da Bíblia não podia ser real. A consequência foi uma orgia positivamente fanática do livre-pensamento. Também entendi que a juventude era propositadamente enganada pelo Estado com mentiras. Foi uma descoberta esmagadora.

Essa experiência fez com que eu passasse a desconfiar de todo tipo de autoridade, adotando uma atitude cética perante

as convicções vigentes – uma atitude que jamais abandonei.

Eu via a tendência individualista do ser humano por seus respectivos desejos e sentimentos primários. Entretanto, eu via um mundo imenso que independe dos seres humanos, que se apresenta a nós como um enorme e eterno enigma, parcialmente acessível à nossa observação e ao nosso pensamento.

A contemplação desse mundo acenava-me como uma força libertadora. O caminho para esse paraíso não era tão confortável e tão atraente como a Religião, mas provou ser digno de confiança e jamais me arrependi de tê-lo escolhido.

P Quais matérias o senhor mais gostava na escola?

R Dos doze aos dezesseis anos, familiarizei-me com os elementos da Matemática, incluindo os princípios do cálculo diferencial e cálculo integral. Mas trabalhei a maior parte do tempo no laboratório de Física pois eu era fascinado pelo contato direto com a experiência. Assim, negligenciei um pouco a Matemática, mas não apenas devido meu maior interesse pelas Ciências Naturais, mas também a um fato particular.

A Matemática dividia-se em numerosas especializações, cada uma delas capaz de absorver inteiramente o curto tempo de vida de qualquer pessoa. Talvez minha intuição não fosse tão desenvolvida no campo da Matemática a ponto de diferenciar com clareza o que era fundamentalmente importante do resto da erudição mais desprezível. Além disso, meu interesse pelo estudo da natureza era sem dúvida mais forte. Não estava ainda bem claro para mim, apenas um jovem estudante, o fato de que o acesso ao conhecimento mais profundo da Física dependeria de métodos matemáticos mais complexos. Só vim reconhecer

esse fato gradualmente, depois de anos de trabalho científico independente.

É verdade que a Física também está dividida em vários campos, cada um deles capaz de devorar a vida curta sem satisfazer a fome do conhecimento mais profundo. Entretanto, nesse campo logo aprendi a reconhecer caminhos que conduziam às noções fundamentais. Assim, tudo aquilo que sobrecarregava a mente, desviando-a do essencial, eu deixava de lado.

P Mas não era um problema apenas focar no que te interessava?

R Sim. O problema era que, como estudantes, éramos obrigados a acumular essas noções em nossas mentes para os exames. Esse tipo de coerção tinha para mim um efeito frustrante. É quase um milagre que esses métodos de ensino não tenham exterminado a sagrada sede de saber. A curiosidade científica é uma planta frágil que necessita, além do estímulo, de liberdade — sem ela, ela morre.

É um grave erro supor que a satisfação da pesquisa pode ser promovida pela coerção ou noção do dever. Muito ao contrário, acredito que seria possível eliminar por completo a voracidade de um animal predatório obrigando-o, à força, a se alimentar continuamente, mesmo quando não tem fome.

A curiosidade científica é uma planta frágil
que necessita, além do estímulo, de
liberdade — sem ela, ela morre.

P Interessante. Neste sentido, o que o senhor acha da educação escolar de hoje?

R Bem, não tenho pretensão de ser uma autoridade em educação, especialmente porque há muitos homens inteligentes que têm abordado o tema. Sou parcialmente leigo em pedagogia e não tenho muitos fundamentos além da minha experiência e a convicção pessoais. Mas vamos lá.

Acho que o simples "conhecimento sobre a verdade" não basta. Pelo contrário, todo conhecimento deve ser continuamente renovado por um esforço incessante. O conhecimento é como uma estátua de mármore erguida no deserto e sob a permanente ameaça de ser soterrada pelo deslocamento da areia. Assim, as mãos dos zeladores da estátua precisam trabalhar incessantemente para que o mármore dela continue a brilhar sob o sol.

A escola sempre foi o mais importante meio de transmissão do conhecimento de uma geração para outra. Isto é ainda mais verdadeiro hoje do que no passado. Em decorrência do moderno desenvolvimento, me parece que a família foi enfraquecida como portadora e transmissora da tradição e educação. Portanto, a continuidade do conhecimento e da sociedade humana dependem da escola cada vez mais.

Mas é errado ver a escola simplesmente como um instrumento para a transmissão do conhecimento. Ela deve desenvolver nos jovens as capacidades que são valiosas para o bem-estar da comunidade. Uma comunidade de indivíduos padronizados, sem originalidade e objetivos pessoais, seria uma comunidade medíocre e sem possibilidade de desenvolvimento. Ao contrário, o objetivo deve ser a formação de indivíduos capazes de ação e pensamento independentes.

P Mas como fazer isso?

R Com certeza não vamos alcançar esse objetivo apenas pregando a moral. As palavras são e continuam sendo um som vazio. Cuidado com a exaltação hipócrita de algum ideal. As personalidades das crianças não se formam pelo que é ouvido e dito, e sim pelo trabalho e atividade.

Assim, o mais importante método de educação sempre foi aquele em que o aluno é instigado à prática e desempenho efetivo. Isso é válido desde as primeiras tentativas de escrever do menino da escola primária até a tese do médico ao se formar na universidade. Também pode ser a simples memorização de um poema, a escrita de uma redação, a interpretação de um texto, a solução de um problema matemático, ou a prática de um esporte físico.

Por trás de toda realização existe uma motivação, que por sua vez é fortalecida e realimentada pela própria tarefa. Existem diferentes formas de motivação, como o medo, o desejo por autoridade, o desejo por destaque, o interesse apaixonado pelo assunto, ou a busca pela verdade e compreensão. A administração da escola e a atitude dos professores têm uma forte influência na moldagem desta base psicológica e motivação nos alunos.

A meu ver, o pior para uma escola é trabalhar com os métodos de medo, força e autoridade. Esse tratamento destrói os sentimentos sadios, a sinceridade e a autoconfiança do aluno. Produz um sujeito submisso. A motivação mais nobre e eficaz é a ambição, ou, em termos mais brandos, o desejo de reconhecimento e consideração. Ela está firmemente arraigada na natureza humana. Sem os estímulos mentais desse tipo, a cooperação humana seria impossível. O desejo de aprovação do nosso

semelhante é certamente uma das mais importantes forças aglutinadoras da sociedade.

P Então a motivação pelo reconhecimento é a melhor forma para se desenvolver e aprender?

R Sim, mas cuidado. O desejo de aprovação e reconhecimento é uma motivação saudável. Entretanto, o desejo de ser reconhecido como o melhor, o mais forte ou o mais inteligente que um colega de escola conduz facilmente a um comportamento excessivamente egoísta, que pode se tornar prejudicial. Por isso, a escola e o professor devem evitar o incentivo da ambição individual como forma de induzir os alunos ao trabalho diligente.

Segundo muitos, a teoria de Darwin da luta pela existência e seletividade incentiva o espírito de competição. Usando o mesmo argumento, houve também quem tentasse provar, pseudo-cientificamente, a necessidade da competição econômica entre os indivíduos. Mas isto está errado, porque o homem deve sua força, na luta pela existência, ao fato de ser um animal que vive socialmente.

Devermos evitar, portanto, incentivar os jovens ao sucesso, por si só, como o objetivo da vida. A motivação mais importante para o trabalho, na escola e na vida é o prazer pela atividade, o prazer pelo conhecimento, o prazer com seu resultado para a comunidade. Despertar e fortalecer essas forças psicológicas no jovem são, a meu ver, a mais importante tarefa desempenhada pela escola. Só um alicerce psicológico deste tipo conduz a um desejo prazeroso pelo conhecimento e a criação artística.

P **Concordo plenamente. Mas quais matérias deveriam ser ensinadas? Algumas são muito chatas.**

R Você tem um bom ponto. Falei sobre o espírito em que a juventude deveria ser instruída, mas não sobre as matérias a serem ensinadas, nem sobre o método de ensino. Você deve estar se perguntando: o que deve predominar, a linguagem ou o ensino científico especializado?

Na minha opinião, tudo isso é de importância secundária. Se um rapaz tiver treinado seus músculos e sua resistência física por meio de ginástica e caminhadas, estará apto, mais tarde, para qualquer trabalho físico. Isso é análogo ao treinamento da mente e ao exercício da habilidade mental.

É muito verdadeiro um ditado antigo que define educação: "A educação é o que sobra depois que se esquece tudo o que se aprendeu na escola". Por esta razão, tanto faz, não entro nesta discussão.

A motivação mais importante para o trabalho, na escola e na vida é o prazer pelo conhecimento.

Apenas quero rebater a ideia de que a escola deve ensinar diretamente um conhecimento e habilidades específicos que a pessoa terá de usar mais tarde diretamente na vida. As exigências da vida são demasiadamente multiformes para que esse aprendizado específico na escola pareça possível. A escola deve ter sempre como finalidade que o jovem a deixe como uma personalidade harmoniosa, não como um especialista.

Assim, o desenvolvimento da capacidade geral de pensamento e julgamento independentes deve ser sempre colocado em primeiro plano, e não a aquisição de conhecimentos específicos. Se uma pessoa dominar os fundamentos de sua disciplina

e aprender a pensar e trabalhar independentemente, com certeza ela encontrará seu caminho. Ela será mais capaz de se adaptar ao progresso e as mudanças do que outra pessoa cujo aprendizado tenha consistido basicamente na aquisição de conhecimentos detalhados.

P O senhor poderia deixar um conselho aos jovens?

R Eu diria o seguinte: onde há um desejo, há um caminho.

Einstein se levantou e se dirigiu para a saída. Fiquei observando-o caminhar, enquanto arrumava minhas anotações e pedia a conta.

FINAL

UM RESUMO

O leitor pode achar que a entrevista trouxe informação demais para compreender em apenas uma leitura. Há muito conteúdo e conceitos neste pequeno relato. Sugiro uma segunda leitura. Após alguns dias na minha própria reflexão, fiz o seguinte resumo para ajudar a consolidação dos conceitos.

SOBRE CIÊNCIA E RELIGIÃO

Einstein não via conflito entre Religião e Ciência porque cada uma possui propósitos diferentes. A Ciência explica como os fenômenos são inter-relacionados numa cadeia de causa e efeito. Se ainda existem temas não explicados, é devido a nossa inca-

pacidade intelectual até o momento, e não por forças sobrenaturais. A Religião se preocupa com os julgamentos morais e comportamentos humanos, como bondade, perdão, amizade.

Mas existem conflitos entre as pessoas, em geral de duas naturezas. A primeira é a leitura literal da Bíblia e a intervenção da Religião em algumas esferas da Ciência, alterando a explicação sobre fenômenos. O segundo conflito surge em torno do conceito de Deus.

Einstein fazia uma distinção entre dois tipos de Deus. Primeiro existe o Deus pessoal, o Deus que responde às orações, opera milagres, pune, recompensa e interfere arbitrariamente no curso das ações. Depois existe o Deus que Einstein acreditava, o Deus que criou as leis simples e elegantes que regem o universo, e neste sentido se considerava religioso.

Segundo Einstein, religiosidade é admiração ilimitada pela estrutura do mundo na medida em a Ciência consegue revelá-lo. É admitir que existe uma entidade maior por trás de todos os fenômenos naturais e humanos, em perfeita ordem, precisão e harmonia. Einstein pregava um enorme deslumbramento em tudo que existe, numa grande humildade em reconhecer que há muito o que aprender. Segundo o Einstein, a Ciência não se justifica pelo acaso. O Deus de Einstein não joga dados com o Universo. Assim, o verdadeiro sentido da vida está na própria busca pelas explicações. A busca em si é o sentido, e não a resposta.

A imaginação é mais importante que o conhecimento. O conhecimento é limitado. A imaginação abrange o mundo inteiro.

SOBRE PENSAMENTO E EXPERIMENTOS MENTAIS

Einstein sempre dizia que a imaginação é mais importante que o conhecimento e desafiava o status quo com seus experimentos mentais. Era o pensamento puro, a abstração e o raciocínio lógico em prática com uma proficiência impressionante. Ele buscava incansavelmente extrair da natureza os postulados e princípios gerais como ponto de partida.

Os experimentos mentais mais famosos de Einstein são: (a) correndo de um feixe de luz, (b) o relâmpago em um trem em movimento, (c) o homem caindo em um elevador e (d) o paradoxo do relógio e dos gêmeos.

Einstein tinha um foco incessante nas sondagem das leis do universo, com disciplina suficiente para evitar distrações e concentrar-se em seu trabalho. Ele conseguia visualizar os fenômenos físicos mais do que ninguém, e buscava as equações matemáticas para esclarecer a estrutura do Universo.

SOBRE JUVENTUDE E EDUCAÇÃO

Einstein sempre foi uma criança curiosa que se admirava com o desconhecido e tinha desejo pelo conhecimento. Como ele dizia, era fanático pelo livre-pensamento, o que contrastava com algum alguns métodos de ensino mais coercivos para memorização.

Segundo ele, o objetivo da escola é formar indivíduos capazes de pensamento livre e independente. As personalidades das crianças se formam pelo exercício e exploração, e não apenas pelas palavras. A verdadeira motivação é gerada pelo interesse apaixonado pelo assunto, a busca pela verdade e compreensão.

FINALMENTE

A popularidade de Einstein era semelhante a de uma celebridade, causando um frenesi que ele não conseguia compreender direito. Consta que Einstein foi assistir a *première* do filme de Charles Chaplin, *Luzes da cidade*. O público aplaudia freneticamente ambos, e o próprio Chaplin explicou a ele: "As pessoas me aplaudem porque todos me compreendem, e aplaudem você porque ninguém o compreende".

Espero que, nesta curta entrevista, o leitor possa ter compreendido um pouco mais.

Mary S., Princeton, EUA.



AVISO AO LEITOR

Esta entrevista nunca aconteceu. Esta é uma obra de ficção, baseada em fatos reais.

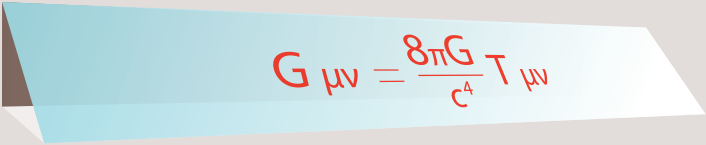
Nunca existiu a estudante de jornalismo Mary, tão pouco esta conversa na cafeteria. **Entretanto**, todo o conteúdo é real e baseado nos livros citados nas referências.

A minha escolha por um formato de entrevista foi um mero estilo literário para agradar os leitores mais leigos e facilitar o entendimento sobre como Einstein pensava.

Como é possível existir muitas citações falsas atribuídas a Einstein, utilizei apenas os próprios escritos de Einstein e de biógrafos sérios. Li todos os livros citados com muita atenção para poder relatar fielmente os seus pensamentos. Todas as frases são encontradas nestas referências.

O formato de escrita do próprio Einstein é um pouco difícil de interpretar (estamos falando época entre 1915 a 1955). Por isso, vários trechos foram rephraseados para uma linguagem mais simples e coloquial, mas sem perder a essência.

De qualquer forma, recomendo os leitores mais curiosos a ler estes livros para encontrar os conceitos e ideias de Einstein com mais profundidade.


$$G_{\mu\nu} = \frac{8\pi G}{c^4} T_{\mu\nu}$$

REFERÊNCIAS

Escritos do próprio Einstein

1. EINSTEIN, A. Meus últimos anos. Editora Nova Fronteira. 2017. Original de 1956: reúne vários ensaios de Einstein durante os anos 1934 e 1950.
2. EINSTEIN, A. Como vejo o mundo. Editora Nova Fronteira. 2016. Original de 1934: reúne vários ensaios de Einstein durante os anos 1922 e 1934.
3. EINSTEIN, A. Notas autobiográficas. Editora Nova Fronteira. 2019. Original de 1949: escrito sob pedido de um editor para compor um volume da Biblioteca de Filósofos Vivos.
4. CALAPRICE, A. Dear Professor Einstein: Albert Einstein's letters to and from children. Prometheus Books. 2002. Coletânea de cartas, na íntegra, que Einstein recebeu e enviou para uma série de pessoas, na maioria delas crianças. Descobri esse livro na livraria do Museu de Einstein, em Berna, Suíça, numa viagem.

Escritos de biógrafos

1. ISAACSON, W. Einstein: sua vida, seu universo. Companhia das Letras. 2007. O mais completo livro biográfico sobre Einstein. Serviu como referência para o documentário-seriado da National Geographic.
2. KAKU, M. O Cosmo de Einstein. Companhia das Letras. 2009. Além de cenas biográficas, o autor também explica de forma mais didática as ideias de Einstein.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

FERNANDO BARRICHELO

**SÉRIE:
CARTAS A
UM JOVEM
EXECUTIVO**



Esta página foi deixada propositadamente em branco

FERNANDO BARRICHELO

O EMPREGO IDEAL E AS PARTES CHATAS

SÉRIE
CARTAS A UM JOVEM EXECUTIVO



A autoconsciência

*A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional – o que faz sentido quando se pensa que o Oráculo de Delfos deu o conselho de “**conhece-te a ti mesmo**” milhares de anos atrás.*

Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas.

— Daniel Goleman. *A inteligência emocional na formação de líderes de sucesso.*
Editora Objetiva, 2014.

CARTA #1

O emprego ideal e as partes chatas

Prezado Fernando,

Eu escuto muitos conselhos como "busque seu sonho" e "perseguir seu propósito", mas fico desconfiado de que se trata de algo inatingível. Trabalho em uma área estratégica de uma empresa moderna e possuo desafios relevantes. Entretanto, por muitas vezes, eu me sinto um peixe fora d'água, com tarefas muito chatas. Está faltando algo, não me sinto totalmente satisfeito. Não sei se peço demissão. Meus amigos reclamam a mesma coisa sobre outras empresas. O que você tem a dizer?

– A.G.P.

Prezado A.G.P.,

Todo mundo quer o emprego dos sonhos, mas poucos encontram. Um dos autores mais lúcidos que já li sobre a idealização do trabalho e respectivas frustrações é Roman Krznaric¹.

Segundo ele, o desejo de encontrar realização no trabalho – uma atividade que proporcione um verdadeiro senso de propósito e reflita nossos valores, paixões e personalidade – é uma invenção moderna. O termo *fulfillment* (realização, satisfação) não aparecia até 1755 no dicionário americano. Até a algum tempo atrás, a maior parte da população estava ocupada lutando para atender as necessidades de subsistência e por empregos para se aposentar. Já hoje, na era da realização, o grande sonho é trocar dinheiro por um sentido de vida.

Entretanto, estamos longe desta realização. Krznaric mostra que, em pesquisas recentes na Europa, 60% dos trabalhadores escolheriam uma carreira diferente se tivessem a opção de começar tudo de novo. Nos Estados Unidos, 55% estão insatisfeitos, o pior nível desde que essas estatísticas começaram a ser publicadas duas décadas atrás. Você não está sozinho.

¹ KRZARNIC, R. Como encontrar o trabalho da sua vida. Editora Objetiva. 2012.

Mas será que é realmente possível encontrar um trabalho em que possamos prosperar e nos sentir realmente vivos? Será que se trata de um ideal utópico reservado para poucos?

Para resolver essa questão, são fornecidos os conselhos "encontre algo que te faça feliz" e "encontre seu propósito". É preciso ter um "sentido" para o trabalho, mas a grande confusão decorre do fato de que propósito e sentido são vagos e subjetivos.

Para deixar o tema um pouco mais palpável, Krznaric aponta os quatro elementos de um trabalho significativo: ganhar dinheiro, alcançar status, fazer a diferença e seguir nossas paixões e talentos. Esta conceitualização é importante para você analisar quais são seus principais valores e nortear a sua busca.

OS QUATRO ELEMENTOS DO TRABALHO SIGNIFICATIVO

O dinheiro e status são chamados de fatores motivadores *extrínsecos*, uma vez que tratam o trabalho como meio para um fim, enquanto os demais dois fatores são *intrínsecos*, com o trabalho valorizado como um fim em si mesmo. A questão é: qual dessas motivações deve ser a principal orientação em nossas escolhas? Há grandes benefícios em cada um deles, mas há também grandes armadilhas. Vamos abordar um a um.

1. Ganhar dinheiro. Conheço pessoas que acham essa motivação supérflua e falsa, afinal, dinheiro não compra felicidade. Entretanto, é um motivo razoável e justo. Todos desejam um boa remuneração e uma vida confortável. Aliás, essas mesmas pessoas relutam em pedir demissão porque não podem se imaginar tendo uma redução salarial.

O problema desta motivação é que partir do momento em que nossa renda é suficiente para cobrir nossas necessidades básicas, novos aumentos pouco acrescentam ao nosso nível de satisfação. Começa um ciclo vicioso: a medida que acumulamos posses, nossas expectativas aumentam e trabalhamos para comprar mais bens e aumentar nosso bem-estar. Passamos de um televisor bom para um melhor ainda, de um carro para dois, e assim em diante, e nada disso aumenta nossa sensação de uma vida plena e significativa. Pior, acaba aumentando os níveis de ansiedade e depressão, uma vez que queremos sempre mais.

Entretanto, pouquíssimas pessoas tem condições de ignorar completamente o fator dinheiro ao tomar uma decisão profissional: todos nós temos contas a pagar e família a sustentar. Dizer "dinheiro não importa" soa até infantil. A verdadeira questão é o peso que devemos atribuir a ele.

2. Alcançar status. Esta é outra recompensa extrínseca e se revela em duas formas. A primeira delas é o status de um trabalho de prestígio que seja admirado por muita gente, como um diplomata, artista famoso, executivo de renome, etc. A segunda forma é baseada em nossa posição relativa aos outros. Se todos os seus colegas estão alcançando sucesso, tornando-se diretores, e você continua em posições de menor responsabilidade, talvez se sinta um fracassado.

O status pode ser uma forma importante de melhorar sua autoestima. O problema é que podemos facilmente ser levados a buscar uma carreira que a sociedade considera prestigiada, mas na qual não atenda nossa necessidade de realização. Há pessoas muito infelizes com o trabalho apesar de terem trajetó-

rias e status aparentemente invejáveis. Ainda, existe um outro problema: assim que alcançamos um nível de status, logo outro aparece acima dele, em um ciclo sem fim. De novo, status é um legítimo elemento gratificante, todos gostam de reconhecimento e prestígio, mas o ponto também é o peso que devemos atribuir a ele.

3. Fazer a diferença. Ao longo da carreira, quando as pessoas se frustram pelo tempo que passam lidando com emails entediantes e atividades desinteressantes, surge esta motivação através da frase "quero fazer a diferença". Queremos algo mais: uma contribuição positiva para as pessoas e o planeta.

Essa é uma aspiração cada vez mais comum. Desejamos olhar para trás e sentir que deixamos nossa marca. A maioria das pessoas concorda intuitivamente que fazer a diferença é um caminho promissor para uma carreira realizadora.

A questão é como fazê-lo. Muitas vezes, associamos "fazer a diferença" com instituições de caridade ou no serviço público; por exemplo, trabalhar em um abrigo para sem-tetos, como professora para crianças deficientes, ou numa causa a favor dos direitos dos animais.

No entanto, qualquer que seja o caminho escolhido, existem dois desafios a enfrentar. O primeiro diz respeito ao impacto de suas ações. Uma das maiores frustrações das pessoas é a dificuldade de visualizar, concretamente, qual a diferença que o trabalho delas realmente está fazendo. Você realmente está conseguindo erradicar a pobreza do mundo? O segundo desafio são as tensões que podem surgir entre fazer a diferença e ganhar dinheiro. Fazer a diferença é gratificante, mas obvia-

mente você quer ser bem remunerado por isso. Assim, é importante ter a consciência dos pesos e prioridades entre todas as dimensões para uma decisão balanceada.

4. Seguir nossas paixões e talentos. Este é o outro fator intrinsecamente gratificante para a felicidade. Quem advoga por essa opção, diz: esqueça dinheiro, status e até mesmo fazer a diferença — faça o que gosta e aquilo que você é realmente bom. Você deve reunir sua grande paixão com o trabalho.

No entanto, seguir essa única estratégia é uma escolha controversa. Embora algumas pessoas afirmem que transformar hobbies em trabalho é o segredo para a realização, outras alegam que foi um terrível engano. Você pode gostar de construir miniaturas de carros e trens, mas abrir uma empresa para vendê-los online, com todas as dificuldades envolvidas, pode drenar toda a sua alegria e deixá-lo com saudade da época que era apenas um hobby e não tinha números de vendas a se preocupar. O microempresário que adora cozinhar abriu um restaurante para ser feliz, mas pode sentir falta do status do amigo gerente de uma multinacional que faz viagens caras ao redor do mundo.

Enfim, é preciso entender que não há emprego completo. Quando você aposta todas as fichas no salário, pode encontrar lacunas na aderência aos seus propósitos e paixões. Quando você foca numa atividade humanitária que faça a diferença para as pessoas, talvez sinta falta do status social e participar de eventos bacanas com seus colegas. Ou seja, há conflito em todas as combinações dos elementos do trabalho significativo.

O SEU PROPÓSITO É APENAS SEU

A grande mensagem até aqui é reconhecer que o emprego ideal depende de vários fatores que, invariavelmente, entram em conflito entre si. É como se não coubesse todas as vantagens em um único trabalho. Por isso, é preciso muito autoconhecimento para você saber quais elementos mais valoriza e quais desvantagens você consegue tolerar.

Como estas preferências são muito individuais, sugiro não sucumbir aos propósitos da moda e não se apropriar dos propósitos dos outros. Vejo algumas pessoas e publicações com uma postura doutrinadora, querendo decretar quais são os propósitos corretos na vida. Isso é um pouco perigoso e, dependendo do caso, chega a ser um fanatismo. Não há nada de errado em escolher quaisquer um dos quatro elementos gratificantes, inclusive definir outros. Não há nada de errado com nenhuma profissão e empresa. Como cada pessoa possui diferentes personalidades, eu costumo contar a seguinte estória.

Conheça o Mário. Ele é formado em Administração e trabalhava no RH de uma empresa reconhecida no mercado pelas boas práticas na gestão de pessoas. Mas Mario não estava plenamente satisfeito. Faltava um propósito maior. Largou tudo, foi estudar computação pois queria fazer diferença no mundo. Conseguiu um emprego numa empresa que investia bastante em inteligência artificial aos consumidores. Mario achou **seu propósito**: ajudar as pessoas a terem uma melhor experiência nas compras e aproveitarem melhor o tempo.

Conheça o Marcelo. Ele é engenheiro e trabalhava na área de tecnologia em uma empresa reconhecida no mercado pelos investimentos em inteligência artificial aos consumidores. Mas Marcelo não estava plenamente satisfeito. Faltava um propósito maior. Largou tudo, foi estudar gestão de RH pois queria fazer diferença no mundo. Conseguiu um emprego em uma empresa que investia bastante na gestão de pessoas. Marcelo achou **seu propósito**: ajudar as pessoas a se desenvolverem como gestores e indivíduos.

Perceba que não há qualquer julgamento de valor sobre desejos de Mario e Marcelo, tampouco nas decisões de fazer uma mudança de carreira. O importante é aumentar o autoconhecimento e escolher com consciência.

E QUEM NÃO SABE O SEU PROPÓSITO?

Fico feliz quando encontro pessoas que sabem o que querem e fizeram uma autoavaliação sobre seus valores e competências. Elas sabem como lidar com as opções disponíveis no mercado e, inclusive, administrar as vantagens e desvantagens que os quatro elementos propiciam.

Mas existem outras pessoas com dois tipos de comportamentos nocivos, o *indeciso* e o *super seletivo*, pois ambos geram a mesma consequência: a paralisia. Vou dar dois exemplos. **Pedro** não sabe o que quer, está indeciso sobre sua vocação. Embora todos podem ter dúvidas, Pedro não faz nada a respeito, apenas reclama de desconfortos, não qualifica o que está ruim, não busca autoconhecimento e também não se arrisca (como fez Mario e Marcelo). **Paulo** sabe o que

quer; até demais. Ele tem tanta certeza de que gosta de uma determinada carreira e atividade que virou super seletivo. Ele não encontra o emprego dos sonhos porque sempre acha algum defeito nas ofertas. Enquanto isso, ele acha que a vida é injusta e não se enquadra em nada.

Assim, uma palavra para os indecisos (que não sabem o que desejar) e os super seletivos (que não acham o trabalho perfeito): é possível encontrar um emprego ideal se você refletir bastante. O ponto de partida é compreender a fonte das suas confusões e anseios quanto a deixar seu emprego e buscar uma nova opção (seja nova carreira ou simplesmente nova empresa). Caso contrário, é provável que também se sinta frustrado no próximo emprego.

Aqui há duas opções. A primeira é parar de pensar demais e, como Krznaric diz, deixar de lado o paradigma de “primeiro planejar, depois agir” e começar já. Claro que é preciso refletir, mas você precisa se arriscar. Passamos tanto tempo concebendo a carreira perfeita, pesquisando incessantemente e nos perdendo em meio a pensamentos que acabamos não fazendo nada, aprisionados na armadilha paradoxal das escolhas. Você só vai saber se gosta de algumas coisas ao experimentar.

A segunda opção trata-se simplesmente de conversar com pessoas que passaram por diferentes experiências de vida e que já trabalharam no tipo de trabalho que você imagina fazer. Nem todo mundo faz isso. É uma pena, pois um dos maiores obstáculos à mudança é ficarmos aprisionados à rigidez do nosso círculo social e de colegas de trabalho. Se você é advogado e passa a maior parte do tempo com outros advogados, é provável que isso condicione seus ideais e aspirações.

PROPÓSITO APENAS NÃO BASTA

Apesar de não ser tão fácil achar o emprego ideal, nossa insistência humana pela perfeição é enorme. Em uma simplificação um pouco ingênua, muitas revistas, livros e palestras evangelizam a busca do "propósito" como elemento único da felicidade no trabalho.

É importante ter cuidado com essa armadilha pois apenas o propósito não é suficiente para a plena realização. O escritor Marcus Buckingham² sugere que você *entenda a realidade* antes de buscar o mundo idealizado ao explicar diferença entre o PORQUÊ e O QUE:

Geralmente as pessoas escolhem um emprego com base no **PORQUÊ**. Ex: "Vou me unir aos Médicos Sem Fronteiras *PORQUE* quero ajudar os desfavorecidos". Mas, com o passar do tempo, elas percebem que **O QUE** fazem não é aquilo que realmente gostam. As "tarefas" não agradam. Ou seja, as pessoas escolhem seus empregos pensando no *PORQUÊ*, mas pedem demissão por estarem insatisfeitas com *O QUE*.

Por exemplo, **Sofia** fez o curso de comissária de bordo *PORQUE* gosta de viajar e do glamour. Tempos depois ela pede demissão ao se sentir esgotada por não gostar *DO QUE* faz — servir e agradar passageiros mal-humorados. Ou seja, como é uma atividade semelhante a uma "garçonete num restaurante que voa", é preciso ter vocação de atendimento ao cliente e algumas tarefas repetidas.

² BUCKINGHAM, M. Desenvolva sua verdadeira vocação. Ed. Sextante. 2013.

Maurício sempre desejou ser corretor de valor. Pelo círculo social dele, ele entendeu ser uma carreira bem conceituada e remunerada. Ficou feliz ao ser selecionado como parceiro independente de uma corretora de renome PORQUE gostava de ajudar as pessoas a investir. Mas daí ele descobriu O QUE um corretor de valor é pago para fazer: ligar para 200 desconhecidos por semana e pedir que eles disponibilizem uma quantia para ele administrar. Desses duzentos, 199 dizem não. Não é o que ele pensou fazer pelo o resto da vida.

Renata era uma professora de literatura que não hesitou em aceitar uma oportunidade de assumir um comitê e desenvolver uma nova grade curricular PORQUE envolvia uma função intelectual e melhor remunerada. Tempos depois, ela estava infeliz ao mergulhar em uma atividade muito isolada e burocrática. O QUE ela gostava de fazer mesmo era encontrar os alunos todas as manhãs, perguntar o que eles leram no final de semana e discutir em sala de aula.

Talvez você tenha se identificado. Você gosta do propósito do seu emprego, mas não gosta de preencher planilhas de Excel, reuniões intermináveis, apresentações de última hora, negociação de fundos para projetos e decisões contraditórias. Pode ser que algumas atividades sejam bonitas no conceito, como "planejamento estratégico" e "data analytics", mas até nestes casos é preciso buscar o papel na impressora e fazer ata de reunião para o chefe.

Gostaria de oferecer duas mensagens para você digerir: uma animadora e uma desanimadora. A mensagem animadora é meu incentivo para você aumentar sua autoconsciência sobre o que gosta de fazer. Com isso, você conseguirá atribuir a devi-

da importância dos quatro elementos e assim definir o que significa o emprego ideal. Com autoconhecimento, você terá mais condições de distinguir o PORQUÊ (propósito) e o QUE (tarefas) e não se arrepender das escolhas que contrastam com sua vocação ou personalidade.

A mensagem desanimadora é um choque de realidade. Nem você, nem eu e nem ninguém conseguiremos ter todos os aspectos gostosos em uma única atividade profissional. Uma coisa é ser fiel às suas preferências e perseguir a felicidade, mudando de rumo de forma coerente, como nos exemplos citados. Outra coisa é ser o eterno adolescente emburrado que se frustrou com a primeira tarefa chata e já quer desistir. Você precisa de paciência para administrar o O QUE. Todo emprego é um pouco incômodo. Todo emprego possui as partes chatas.

Existe uma linha tênue entre ser resiliente pela coisa certa e ser burramente persistente pela coisa errada. Você precisa ter sabedoria para administrar essa linha tênue. Na minha experiência, vale mudar de direção para casos mais abrangentes, como carreira e vocação, mas não vale desistir simplesmente porque é chato fazer uma tarefa menor ou repetitiva.

As pessoas escolhem seus empregos pensando no PORQUÊ, mas pedem demissão por estarem insatisfeitas com O QUE.

QUANDO EU TIVE MINHA PRÓPRIA EMPRESA

Eu posso dar meu testemunho pessoal. Ao me formar na faculdade de engenharia elétrica na Poli-USP, e por ter participado todo meu tempo estudantil como executivo e consultor da Empresa Júnior, decidi ser um empreendedor. Meu sonho (meu propósito) era unir minhas paixões de engenharia e educação. Assim, abri minha "startup" de fabricação de kits educacionais para ensinar ciência e tecnologia para crianças. Munido de muitas ideias nos primeiros brinquedos, abri uma pequena fábrica e uma loja física, além de oferecer treinamento a professores e ateliês para crianças.

Eu adorava meus momentos de criação dos kits (hoje chamaria de desenvolvimento dos produtos) e a tradução dos conceitos complexos em simples para as crianças entenderem. Entretanto, existiam muitas outras tarefas menos empolgantes, como a venda porta-a-porta nas escolas, atender no balcão da loja, embrulhar os pacotes, contar estoque para reposição, administrar as questões de recursos humanos dos funcionários, entre outros .

Você já percebeu. Não há um emprego dos sonhos com todos os bons aspectos. Hoje em dia, tenho uma carreira muito gratificante no mundo de "operações" em grandes empresas – é isso que gosto de fazer na vida. Entretanto, há dias que volto para casa com uma sensação terrível de frustração, devido discussões desnecessárias sobre projetos, ou o trabalho braçal respondendo emails e conferindo números de um relatório. É realmente preciso ter paciência e resiliência para lidar com as partes chatas.

O DESAFIO DE ENTRAR EM FLUXO

O colunista do site *Big Think*, Matt Davis³, conta que Isaac Newton, ao escrever o *Principia Mathematica*, teria se esquecido de comer, tomar banho e dormir. Michelangelo costumava ficar tão absorto em suas pinturas que também se esquecia de comer ou dormir. Talvez você já tenha tido uma experiência em que as horas pareceram minutos e, de tão envolvido na tarefa, esqueceu de tudo. Se for esse o caso, você experimentou algo chamado estado de fluxo (flow state).

Davis cita os estudos do psicólogo Mihály Csíkszentmihályi⁴, que definiu **entrar em fluxo** como:

... estar tão envolvido em uma atividade que nada mais parece importar. O ego desaparece. O tempo voa. Cada ação, movimento e pensamento decorrem do anterior, como tocar jazz. Todo o seu ser está envolvido e você usa suas habilidades ao máximo.

Quando no estado de fluxo, um indivíduo experimenta intenso foco e concentração no momento presente. Suas ações e consciência se fundem. Existe uma sensação de controle pessoal sobre a tarefa em questão e executá-la parece intrinsecamente gratificante. É uma experiência sublime pela qual muitas pessoas passam a vida buscando e é a manifestação prática da frase "encontre um emprego que ame e nunca trabalhará um dia na sua vida".

³ DAVIS, M. How to enter the 'flow state' for effortless creativity. Big think website.

⁴ CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. Flow: A psicologia do alto desempenho e da felicidade. Editora Objetiva. 2020

Seria uma maravilha ter um emprego que nos propicie isso, correto? Entretanto, Csíkszentmihályi estudou que o fluxo só acontece com nível certo de habilidade e nível certo de desafio, com três componentes necessários. Primeiro, a tarefa precisa ter um objetivo claro com passos bem definidos. Segundo, a tarefa deve fornecer um feedback imediato, o que permite saber o progresso. Por último, deve haver um bom equilíbrio entre o desafio da tarefa e as próprias habilidades do indivíduo.

Ou seja, o critério mais importante na busca do fluxo é **escolher a tarefa certa**. Muitas coisas que buscamos em nosso tempo de lazer – como assistir TV – não nos fornecem acesso ao estado de fluxo. É preciso uma combinação certa de desafio e habilidade para entrar no estado de fluxo. Pouca habilidade e muito desafio produzirão ansiedade, enquanto pouco desafio e muita habilidade serão apenas relaxantes.

Vou dar um testemunho pessoal. Eu gosto muito do meu emprego e sempre gostei dos anteriores, numa trajetória em Operações em diferentes segmentos de empresas. Ao ter consciência sobre os quatro elementos de um trabalho gratificante e entender a dinâmica do PORQUE/O QUE, sempre fui capaz de administrar as inevitáveis tensões entre eles e, principalmente, lidar com as frustrações das tarefas chatas, que obviamente foram muitas.

Também aprendi quais são as tarefas em que eu "entro em fluxo", que são basicamente duas distintas, mas parecidas. A primeira ocorre quando preciso criar uma apresentação executiva em que as informações estão muito dispersas, necessitando conversar com muita gente. No começo parece desespera-

dor, com dados desestruturados e um prazo muito curto. Entretanto, quando consigo coletá-los e tenho poucas horas para agregá-los, eu basicamente entro em um enorme estado de concentração para traduzir o complexo em slides simples e comunicáveis. A segunda tarefa tem relação a escrever textos como estes, em que as informações e ideias voam na minha cabeça de forma rebelde, mas preciso dar um significado a todas elas. Nestes casos, chego ao ponto de acordar às 5h da manhã ou ficar tarde da noite (período em que as crianças dormem) para, num total e completo silêncio daquele período, fazer um trabalho que se assemelha a um artesão perfeccionista, esculpindo cada palavra.

Eu não sei pintar quadros, tampouco criar músicas, mas consigo imaginar o estado de fluxo destes profissionais ao verificar sua similaridade com a escrita de textos complexos ou criação de apresentações com informações desencontradas às pressas. Como Csíkszentmihályi diz, é preciso escolher a tarefa certa que conjugue um grande desafio com as próprias habilidades.

Como comentei, "propósito" (PORQUÊ) apenas não basta, você precisa gostar da tarefa (O QUE). No entanto, todo emprego possui atividades bem desagradáveis. Assim, você precisa diferenciar o caos ("está tudo ruim, vou desistir") do administrável ("faz parte da vida, serei resiliente"). A chave para ser feliz é muita reflexão e autoconhecimento.

UMA COISA É SER FIEL ÀS SUAS PREFERÊNCIAS E PERSEGUIR A FELICIDADE, MUDANDO DE RUMO COERENTEMENTE. OUTRA COISA É SER O ETERNO ADOLESCENTE EMBURRADO QUE SE FRUSTROU COM A PRIMEIRA TAREFA CHATA E JÁ QUER DESISTIR.

UM RESUMO PARA VOCÊ

Prezado A.G.P., espero ter fornecido alguns insights relevantes. Vou encerrar com um pequeno resumo. Você já deve ter percebido que não é fácil encontrar o emprego ideal; mais da metade da população mundial está insatisfeita. A primeira recomendação é refletir bastante sobre os quatro elementos de um trabalho gratificante (dinheiro, status, fazer diferença e seguir nossas paixões e talentos) e fazer uma autoavaliação sobre as suas reais motivações.

O problema é que muitas vezes esses elementos são conflitantes entre si. É muito difícil encontrar todas as qualidades em um emprego só, e você precisa conviver com alguns incômodos. Esta inevitável realidade exige que você se conheça ainda mais para poder fazer escolhas sensatas.

Existe um outro detalhe importante. Nesta busca pelo emprego dos sonhos, procuramos o "nosso propósito" respondendo a pergunta de PORQUE quero trabalhar em determinada função, geralmente com respostas nobres e fantasiosas. Entretanto, no dia a dia você precisa gostar DO QUE você faz, mas algumas tarefas não são necessariamente estimulantes.

Assim, é preciso aproveitar os bons momentos e administrar as partes chatas. Embora você sempre possa fazer mudanças, é importante verificar se sua insatisfação está mais voltada ao propósito em si (carreira) ou as condições de trabalho (tarefas entediadas). No primeiro caso, é legítimo você abandonar a carreira de executivo se quiser ser professor. No segundo caso, uma dose de resiliência é necessária. É muito provável que um outro emprego também possua as partes chatas. Uma

possível saída é aproveitar ao máximo o lado bom para entrar no estado de fluxo e usar seus recarregadores psicológicos para se reenergizar, mas esse é um tema para uma próxima carta...

AH, ESSE (SÁBIO) GATO...

Para encerrar esta carta sobre emprego ideal, propósito, tarefas gratificantes e resiliência para as partes chatas, vale lembrar de uma passagem do livro *Alice no País das Maravilhas*⁵ que simboliza a frase "saber onde você quer chegar". Se você não tiver essa consciência, ficará andando em círculos:

O Gato sorriu quando viu Alice. Parecia de boa índole, ela pensou, mas não deixava de ter garras muito longas e um número respeitável de dentes, por isso ela sentiu que devia ser tratado com respeito.

– Gatinho de Cheshire, – começou um pouco tímida, pois não sabia se ele gostaria do nome, mas ele abriu mais o sorriso. – Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para sair daqui?

– Isso depende bastante de onde você quer chegar.

– O lugar não me importa muito..., disse Alice.

– Então não importa que caminho você vai tomar, disse o Gato.

– Desde que eu chegue a algum lugar – acrescentou Alice em forma de explicação.

– Oh, você vai certamente chegar a algum lugar, – disse o Gato – se caminhar bastante.

⁵ CARROLL, L. *Alice no País das Maravilhas* (1886). L&PM Pocket. 1998. Pag 84.

FERNANDO BARRICHELO

RECLAMAÇÃO E TRABALHO DURO

SÉRIE
CARTAS A UM JOVEM EXECUTIVO

O barco

Um jovem fazendeiro remava seu barco no rio, contra a correnteza, para entregar sua produção no vilarejo. Quando olhou para frente, percebeu que outra embarcação descia rapidamente, a favor da corrente, em sua direção.

Ele remou para sair da frente, mas parecia não haver saída. Ele gritou: “Mude de direção! Você vai bater no meu barco!” De nada adiantou. A embarcação atingiu seu barco com um impacto violento.

Ele gritou mais alto: “Seu idiota! Como é que você conseguiu atingir meu barco em um rio tão largo?” Quando olhou de perto, procurando a pessoa responsável, não havia ninguém. Ele estava gritando para um barco vazio, que arrebentou as amarras e estava flutuando sozinho correnteza abaixo.

Moral da história: nunca há ninguém no outro barco. Estamos sempre gritando para uma embarcação vazia. Não somos o alvo do barco vazio, nem tampouco de muitas as pessoas.

— Marshall Goldsmith. *O efeito gatilho.*
Companhia Editora Nacional, 2014.

CARTA # 2

Reclamação e trabalho duro

Prezado Fernando,

Batalhei para conseguir um emprego ideal após muito autoco-
nhecimento sobre quais são os fatores importantes para a mi-
nha vida, consciente das inevitáveis partes chatas das tarefas
diárias. Agora, o problema é que o ambiente de trabalho parece
estar infestado de pessoas chatas. Por exemplo, as vezes meu
gestor pega demais no meu pé, outra vezes não sabe que eu
existo. Meus colegas são competitivos demais, invejosos e não
sabem trabalhar em equipe. Há falta de reconhecimento e os
feedbacks não são agregadores. Como reagir a isso?

– A.G.P.

Prezado A.G.P.,

Reconheço que estas são insatisfações comuns, recorrentes e voltadas aos **relacionamentos no trabalho**. São situações as quais todo mundo tem razão em reclamar e, inclusive, deixar a empresa. Entretanto, se isso passou pela sua cabeça, nem pense em pedir demissão por um simples motivo: todas as empresas apresentam doses iguais destes problemas. Trocar de empregador, por impulso, não é a solução definitiva. É preciso saber lidar de forma mais inteligente.

Quando digo isso para algumas pessoas, há reações do tipo "então preciso me conformar, nada mais?" Calma, vamos colocar o tema em outra perspectiva. Realmente existe um dilema entre duas possíveis atitudes.

A **primeira opção** é questionar, tentar mudar o mundo, ser um ativista insatisfeito e desafiar o status quo. Se não conseguir mudar os outros, então mude de emprego. Se na outra empresa acontecer o mesmo, comece o ciclo da reclamação de novo. Afinal, não podemos nos acomodar. O contra-ponto desta abordagem é que você precisa de mais inteligência emocional e resiliência, além de estratégia e sabedoria para ser efetivo.

A **segunda opção** é reconhecer que o mundo não é perfeito, tolerar o amigo tóxico, o chefe incompetente e fazer seu trabalho honesto, respirando duas vezes quando sentir raiva. O contra-ponto desta abordagem é que você precisa ter uma atitude menos passiva, ir a luta, propor novos rumos e desafiar o sistema vigente que tolera os chatos.

Ou seja, se por um lado você reclamar, será acusado de não ter equilíbrio emocional e não ser resiliente. Por outro lado, se você aceitar o mundo do jeito que é, será acusado de ser passivo demais, acomodado e com falta de energia. Como equacionar esse dilema? Por qual lado seguir? Vamos analisar.

QUESTIONAR É BOM, MAS...

Em uma crônica, Max Gehringer¹ escreveu que "toda empresa tem um tipo de funcionário muito peculiar, **o insatisfeito**". Acompanhe um trecho:

O insatisfeito não gosta de regras, detesta burocracia, abobina ordens. Mesmo assim, o insatisfeito consegue desenvolver um relação produtiva com a empresa. Apesar de viver protestando contra tudo e todos, o insatisfeito não pede a conta, nem a empresa pensa em demiti-lo porque, apesar da insatisfação, ele traz bons resultados.

Em modo geral, o insatisfeito passa boa parte de seu dia criticando qualquer coisa. Por exemplo, o planejamento estratégico da empresa. A rotina. A lentidão dos colegas. As reuniões improdutivas. A falta de imaginação dos superiores.

¹ GEHRINGER, M. O melhor de Max Gehringer na CBN. Editora Globo. 2006. Pag 36

Se dependesse só da vontade do insatisfeito, praticamente tudo teria que ser mudado imediatamente para que a empresa ganhe mais agilidade e mais eficiência. É exatamente por isso que a empresa tolera sua rebeldia. Ter muito funcionários insatisfeitos seria desastroso porque resultaria num caos absoluto. Mas não ter nenhum também seria um desastre, pois geraria uma perigosa acomodação. O insatisfeito funciona como um amplificador das pequenas mazelas do dia-a-dia. Pode ser que nada seja tão grave como ele apregoa, mas nenhuma de suas queixas é ilusória ou paranóica.

Para as empresas, há uma linha que separa o insatisfeito positivo do insatisfeito negativo. O negativo é um anarquista, que desagrega o ambiente de trabalho. Já o positivo é um idealista, que quer genuinamente melhorar as coisas. A empresa sabe que, no fundo, ele quer o que todos os funcionários também querem. O insatisfeito às vezes é chato, às vezes é folclórico, às vezes é exagerado. No mais das vezes, porém, ele é a voz dos que preferem ficar calados.

... NÃO CONFUNDA QUESTIONAR COM RECLAMAR

A moral da estória acima é simples: podemos e devemos ser sujeitos insatisfeitos. Se nos atentarmos à maioria dos posts nas mídias sociais e livros de auto-ajuda corporativa, há um grande incentivo para sermos pessoas "**questionadoras**". Virou moda. Aliás, este é o mantra das empresas "inovadoras". Precisamos fazer diferente, então vamos questionar tudo o que vemos pela frente. É bacana questionar. O fundamento possui ícones bem sucedidos, como Steve Jobs, que não se contentava com o *status quo* e elevou a Apple para outro patamar.

Não há nenhum problema em detectar problemas corporativos como você descreve na sua pergunta e se manifestar para melhorá-los. O ponto é saber fazê-lo, como o próprio Gehringer distingue o insatisfeito positivo do insatisfeito negativo.

O problema começa quando o insatisfeito confunde **questionar com reclamar**. Para disfarçar a reclamação, o chato usa um vocabulário sofisticado, com frases como "quero desafiar" ou "precisamos pensar diferente". Mas, como diz Warren Berger², o bom questionador se questiona a si mesmo e não os outros. Como EU posso fazer diferente? Como EU posso ser protagonista?

Falar dos outros é fácil, mas é provável que muita gente fale de você também. Você consegue perceber quando alguém não faz o que diz, mas não necessariamente você consegue olhar para si mesmo e verificar suas próprias incongruências.

Assim, enquanto você está orgulhoso por se considerar um questionador, as pessoas podem achar que você é, na verdade, um chato que não agrega nada. E se tem uma coisa que a gente mais detesta é o **reclamão** ou resmungão.

No dilema entre questionar *versus* acomodar, o problema é exagerar na reclamação. Seth Godin³ descreve o reclamão como o **adolescente zangado**. Esta analogia é boa, pois os adolescentes agem assim por ser da natureza deles. Mas quando os adultos se comportam desta maneira, a situação fica feia. O adolescente zangado acredita que a raiva é sempre justificada. Ele rejeita a abordagem racional, substituindo-a por ondas de convicção.

2 BERGER, W. Uma pergunta mais bonita. Editora Goya. 2019

3 GODIN, S. The angry teenager. Seth Godin website. Disponível em http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2015/05/the-angry-teenager-your-customer-your-boss.html

Os fatos pouco importam quando podem ser facilmente substituídos pela emoção. O adolescente irritado não quer falar sobre um problema, ele só quer gritar sobre isso.

Mostre a um adolescente zangado uma maneira de crescer e ele irá na outra direção, xingando você por rejeitar a raiva dele. Peça a um adolescente irritado para explicar racionalmente a solução proposta e ele vai odiar você por querer passos práticos. Ria da irracionalidade de suas exigências e ele ficará ainda mais irritado, porque ser ridicularizado é o seu maior medo.

Todos nós temos que lidar com adolescentes furiosos de vez em quando. Não é divertido nem produtivo, mas se você for inteligente e paciente, pode administrá-lo. Escolher lutar diretamente com esse colega adolescente não é uma solução prática, pois os adolescentes são bons em lutar e esbravejar. E pior, não deixe um adolescente zangado estar no comando.

Você já entendeu. Você provavelmente já conheceu um deles, seja um chefe, um colega ou um cliente. Se você não gosta desses sujeitos que agem como adolescentes zangados a sua volta, verifique se você não se comporta igual, achando que está "questionando" mas, na verdade, está apenas reclamando. Este é um bom teste de consciência pois a linha divisória entre o bom questionador e o resmungão é muito tênue. O que fazer quando você encontra um chato, um reclamão pela sua frente? O primeiro impulso é entrar numa espiral de emoções negativas, iniciar uma discussão interminável e não conseguir um resultado satisfatório. Um dos dois precisa ser adulto. Sugiro que seja você.

Acho que isso responde parcialmente sua pergunta inicial na qual descreve as situações na sua empresa. A resposta é: não reclame como um adolescente. Então como agir?

É PRECISO TER ENERGIA E ASSERTIVIDADE

Na minha carreira, não houve um único dia em que alguém não comentou "não aguento mais o mundo corporativo". Como disse, geralmente são comentários sobre excesso de trabalho, burocracias, decisões controversas e, principalmente, disputas pessoais com os reclamões e exibicionistas.

Já sabemos que não é fácil, mas ficar repetindo "não é fácil" não vai nos salvar. Sei que isso não é muito animador, mas é preciso entender algumas dinâmicas comportamentais para lidar melhor com essas inevitáveis situações. Reclamar pode ajudá-lo a desestressar, mas do ponto de vista de mudança prática, é o mesmo que reclamar "da sociedade". Você não vai mudar as pessoas de forma substancial, tampouco o modelo organizacional da sua empresa e a personalidade de alguns.

O mundo corporativo está cheio de pedras no sapato. É preciso ter energia e assertividade para encará-lo de frente. Para explicar melhor, criei uma estória em formato de diálogo⁴, narrado por Marina, em conversa com Francisco, reclamando de Geraldo. São três personagens fictícios, mas que existem em abundância na vida real.

O dilema de Marina

Reclamei bastante ao Francisco e pedi conselhos. Ele me olhou com calma e perguntou: posso ser sincero? Arrepiei. O politicamente correto é dizer "sim, claro", afinal somos adultos e encaramos qualquer verdade. Entretanto, no meu interior, eu não

⁴ Todo o enredo, diálogo e o conceito de "mimimi" são meus, mas tirei algumas ideias dos seguintes livros: BARTOLI, J. Ser executivo – Um ideal? Uma religião?. Ideias e Letras. 2005 e MARTINS, V. Seja Assertivo. Editora Campus. 2005.

queria ouvir nenhuma sinceridade que contrariasse as minhas crenças e meu status quo. Isso dói. Mas concordei... Ele disse.

Marina, entendo sua angústia. Você ficou incomodada porque Geraldo teve uma postura muito forte, defendendo uma linha de raciocínio diferente da sua. É claro que queremos uma empresa em perfeita harmonia, todos amiguinhos, mas infelizmente não é assim que ocorre: nem aqui, nem em outras empresas. Nem hoje, nem há cem anos. O ambiente corporativo é duro mesmo.

Se pensarmos bem, o que se espera essencialmente de um executivo? Uma possível lista de comportamentos esperados poderia ser: (1) capacidade para assumir riscos, (2) visão de futuro, (3) capacidade de planejamento, (4) orientação a resultados, (5) habilidade em negociação, (6) energia e dinamismo, etc. Você concorda?

Concordo - respondi. Mas qual é o ponto?

O meu ponto é que existe mais um tópico nesta lista de características desejáveis em um executivo: **ser competitivo**.

Eu discordo - me antecipei. As empresas não querem uma pessoa competitiva. Vivemos elogiando a cooperação, trabalho em equipe, entre outros.

Francisco me olhou atentamente, se arrumou a cadeira e continuou. Sim, é contraditório mesmo, mas na prática eu vejo as empresas incentivarem a competição através de algumas formas. Por exemplo:

- » Quando existe a avaliação de desempenho com curva forçada e *pool* limitado de bônus em que, para alguns ganharem mais, outros precisam ganhar menos. Isso incentiva a competição.
- » Quando há poucas vagas gerenciais para muitos candida-

tos internos. Em cada dez gerentes, apenas um é promovido a diretor. Todos os gerentes sabem que são observados a todo momento. Isso reforça a concorrência.

- » Quando executivos possuem metas individuais. Eles pensam "eu quero vender antes e mais que meu colega" ou ainda "vou vender mesmo sem estoque e a outra área que se vire para entregar". Isso incentiva o individualismo.

Esperem um minuto – interrompi. Você está confundindo as coisas. Uma coisa é existir um modelo de incentivos errado sem considerar a visão do todo e sem metas compartilhadas. Outra coisa é incentivar deliberadamente a competição e incluir este comportamento na lista de características desejadas de um executivo.

Bem colocado, vamos evoluir no raciocínio. Talvez o comportamento desejado na lista não seja competitivo e sim "ambicioso". De qualquer forma, a competição vira um **subproduto indesejável** do próprio sistema de incentivos e ambição.

Pense bem, depois de décadas de um mundo corporativo moderno, com MBAs e consultorias sérias de gestão, me diga quem resolveu esse dilema de forma efetiva? Não me parece que houve esforço dos grandes executivos. Na prática, é cômodo para eles deixarem assim. No fim, quem se dá melhor é a pessoa competitiva.

Vou dar mais um exemplo sobre esse desejo, deliberado ou não. Perceba que alguns detalhes são subliminares. Imagino que até você já pediu aos seus colaboradores alguns comportamentos com frases e adjetivos fortes, como "faca nos dentes" e "sangue nos olhos". Você não concorda com o sistema compe-

titivo, mas você incentiva seu funcionário a bater a metas, ir com tudo, dar um jeito, afinal, se ele ganhar, você ganha junto.

Você incentiva a ambição porque quer que todos se esforcem ao máximo em benefício da empresa. Mas a ambição induz a competição porque há pouco espaço para todos no bônus e promoções. E é aí que começam todos os problemas, pois **competir de verdade** não é uma dessas coisas que se possa fazer suavemente, com muitas cautelas e sem incomodar ninguém. Ao contrário, competir a sério pressupõe atitudes que demandam altas doses de energia e alguns comportamentos colaterais, como agressividade, ocupação de espaço, disposição para incomodar, capacidade de se sobrepor aos outros e executar tarefas que outros não estejam executando. Pior ainda, essas características encorajam certas doses individualismo. O problema não é a ambição em si, e sim seus efeitos inevitáveis, como os comportamentos de Geraldo, por exemplo.

Francisco faz uma pausa, muda o tom de voz para uma mais grave e serenamente diz:

Perceba Marina, que não estou defendendo os comportamentos. Estou fazendo uma análise mais lúcida de como chegamos até aqui. Não concordo com tudo, mas a realidade é essa. Ela é dura e cruel. O ambiente corporativo possui essas características. Você precisa ter consciência disso e parar com esse mimimi. É um jogo sério que você precisa jogar.

Mimimi? – retruquei. Não me ofenda. Não sou mimimi.

Olha, até agora, você apenas reclamou e choramingou que Geraldo foi isso e aquilo. Sabe a minha definição de mimimi?

Mimimi é uma sensação de dodói sem uma justificativa adulta. Em outras palavras, mimimi é um desconforto que você não consegue articular, em palavras, de forma racional. Por isso, as "pessoas mimimis" apenas têm sensações, reclamam de forma confusa e não dialogam decentemente.

O que você quer eu faça? – repliquei. Como reagir quando estamos diante uma pessoa que é ambiciosa, intolerante, egoísta, rude, não escuta, não vê o todo, não colabora?

Acho que você está buscando uma resposta fazendo a pergunta errada. Posso rephrasear a sua pergunta? Prefiro colocar da seguinte forma. Como reagir quando o outro "tem incentivos para competir" e "age diferente das suas expectativas"? Pense bem, você realmente acha errado lutar abertamente pelos próprios interesses, admitir ambições, obter benefícios, prestígio ou poder? Você não quer ganhar o seu bônus, ser promovida, aparecer para seu diretor e tudo mais? Não é errado desejar essas coisas, o errado é a forma de agir. Talvez a questão não seja **O QUE** competir, e sim o **COMO** competir.

Deixa eu ver se entendi – respondi de forma contundente. O Geraldo é um idiota. Pedi seu conselho mas, no lugar de me apoiar, você me criticou por reclamar como uma mimimi. Ainda, você acha que é legítimo competir e que, na busca pelos interesses, alguns comportamentos são inevitáveis efeitos colaterais, como ser assertivo e duro para conquistar espaço e dar cotoveladas. No fim, você diz que o ambiente empresarial é para os fortes. Correto? Grande amigo você... Isso não me ajuda em nada, parece que você está pedindo para eu ser conformista com as barbaridades e parar de reclamar.

Você resumiu bem o diagnóstico, mas errou a conclusão. Não pedi para você se conformar com as atitudes das pessoas ou mesmo passar a se comportar como elas. Apenas quero dizer que você precisa entender as dinâmicas comportamentais e corporativas para reagir corretamente, e não apenas ficar reclamando pelos corredores como uma vítima.

O que fazer, então? – perguntei, confusa.

Vou sugerir algumas reações possíveis para você lidar o com tema. Entretanto, não é nenhuma das seguintes opções: (a) não é respondendo agressivamente e impulsivamente, partindo para o conflito direto, (b) não é fazendo mimimi e usando a personagem de coitadinha que não sabe conviver em ambientes mais inóspitos e (c) não é sendo passiva e submissa.

Entender as dinâmicas comportamentais e corporativas, antes de achar que o outro é esquizofrênico, significa reconhecer que ele possui certos incentivos e objetivos a buscar e que provavelmente errou na **FORMA** de se expressar (ser grosso, por exemplo). Ficar ofuscada pela forma tira você do foco do real motivo da divergência de opinião. Uma vez sabendo qual é a real motivação para certos argumentos, você consegue partir para uma solução ou negociação.

É claro que o **COMO** atrapalha o humor para chegar no consenso do **O QUE**, apenas estou pedindo um esforço para não deixar uma coisa interferir a outra. O antídoto contra "a forma dos Geraldos" é exatamente a palavra que você acabou de usar: **ASSERTIVIDADE**. Entretanto, precisa ser a assertividade do modo

correto. Você usou o termo assertivo como sinônimo de duro⁵. Não, o significado de assertividade tem sido muito distorcido. Muitos entendem que ser assertivo é ter apenas uma comunicação objetiva, sentindo-se com o direito de dizer qualquer coisa, "doa a quem doer e custe a quem custar". Existem pessoas que dizem tudo o que vem a cabeça e, quando repreendidas, respondem "estou apenas sendo assertiva e transparente", como se fosse uma grande virtude. Não é bem assim.

O termo assertividade origina-se de asserção. Fazer asserções quer dizer afirmar ou declarar com firmeza. A postura assertiva se mantém no meio-termo entre os dois extremos inadequados, um por excesso (agressão) e outro por falta (submissão). Uma pessoa assertiva vence pela influência, atenção e negociação, oferecendo ao outro a opção pela cooperação. Ela não oferece retaliações e estimula a comunicação de mão dupla. O executivo assertivo possui alta autoestima, é determinado, possui empatia, é adaptável, possui autocontrole e inteligência emocional, tem tolerância à frustração, é sociável, entre outros.

Em resumo, você pode ser competitiva sem culpas quando isso significar ambição e luta honesta e ética por seus interesses. Mas é óbvio que isso exige altas doses de energia e sabedoria para se posicionar com firmeza no formato certo. Assim,

⁵ Volte no texto e perceba quando ela diz "assertivo e duro", confundindo os conceitos.

A postura assertiva se mantém no meio-termo entre os dois extremos inadequados, um por excesso (agressão) e outro por falta (submissão).

quando um colega exagera nos comportamentos, a sua resposta deve incorporar a devida assertividade e inteligência emocional para enfrentá-lo sem mimimi. Não revide fora das regras de convivência, mas também não seja passiva e resmungona. Dói um pouco ser assertivo, objetivo, analisar o problema, pensar nas palavras, prever reações, mas vejo que é o melhor equilíbrio entre revidar de forma irracional e ficar lamuriando nos bastidores. Como comentei, ter conversas difíceis exige energia e disposição. Desenvolva suas técnicas adultas. Seja estratégica. Vai lá e enfrente.

Ok... — respondi — você tem um ponto. Agradei os conselhos e fui conversar com o travesseiro. Nada como um tempo para refletir. A noite, aquelas palavras ficaram martelando na minha cabeça. ***Vai lá e enfrente. Seja estratégica. Desenvolva suas técnicas adultas. Eita.***

RECLAMAR E REINVENTAR ESTÁ ULTRAPASSADO. A MODA AGORA É CAMELAR.

Até aqui, critiquei o questionador quando há conotação de reclamão inócua e valorizei o questionador quando há um diálogo assertivo e adulto.

Entretanto, além de "questionar" e "reclamar", existem outras palavras muito ambíguas e contraditórias, como *reinventar*, *innovar* e *pensar fora da caixa*. Elas viraram *buzzwords*, ou seja, jargões que se tornaram tão populares que acabaram perdendo seu sentido e passaram a ser usados somente para impressionar.

O culto a essas frases possui desdobramentos interes-

tes. Primeiro, geralmente são frases ditas a *outras* pessoas, por exemplo, " **você** precisa se reinventar", como se o falante fosse um mestre da inovação e o ouvinte fosse um estúpido que não sabe pensar. Ninguém diz " **eu** preciso me reinventar". Segundo, quando você pergunta como fazer ao seu amigo que te deu esse conselho, invariavelmente ele responde "faça uma sessão de *design thinking* para ter *insights* usando *post-its*".

Para exemplificar a diferença entre palavras bonitas versus uma real mudança, um artigo da revista *The Economist*⁶ lembrou que a mãe da inovação é a necessidade. Foi o caso das primeiras bicicletas, criadas para substituir os cavalos que morreram devido a erupção de um vulcão. Na evolução da humanidade, a verdadeira inovação sempre aconteceu com menos charme e sem *squads* (embora até possam ser úteis).

A crise do coronavírus comprovou novamente isso. A revista cita que empresas estão sendo forçadas a aumentar a velocidade e a superar a *paralisia da análise*, um fenômeno comum entre os "altos executivos que estudaram os mesmos estudos de caso irrelevantes nos MBAs e escolas de administração".

Um exemplo: confrontada com o fechamento repentino de seu canal de distribuição para restaurantes, a Sysco, uma grande empresa americana de distribuição de alimentos, construiu, em menos de uma semana, uma cadeia de suprimentos e um sistema de cobrança totalmente novos para atender aos supermercados. Sim, em menos de uma semana. Iniciativas há muito tempo atrasadas foram lançadas em escala, de repente, da

⁶ THE ECONOMIST. The pandemic is liberating firms to experiment with radical new ideas. Disponível em: <<https://www.economist.com/business/2020/04/25/the-pandemic-is-liberating-firms-to-experiment-with-radical-new-ideas>>.

noite para o dia. A crise incentivou os gerentes a se moverem mais rapidamente.

Com isso, eu fico pensando: esses gerentes "se reinventaram" ou simplesmente tomaram vergonha e "se coçaram"? O que eles estavam esperando para fazer isso antes? Resposta: houve uma real necessidade e eles arregaçaram as mangas.

Na mesma semana que a *The Economist* publicou esse artigo, a *Revista Veja*⁷ questionou se a bolha das *startups* modernas estourou — aquelas empresas cheias de ideias lindas, mas que consomem muito dinheiro dos investidores sem ainda se provar no modelo de negócio. Segundo a matéria, especialistas acreditam que a hecatombe de algumas das maiores *startups* poderá fazer com que os investidores busquem não grandes potenciais **unicórnios** no futuro, e sim camelos. Isso mesmo, **camelos**.

Ou seja, os investidores estão procurando esse novo bicho — o camelo — porque ele anda grandes distâncias com pouca água e sobrevive cem anos. Agora, os aportes de investimentos levarão em consideração não só o potencial disruptivo da proposta das empresas, mas sobretudo a resiliência e longevidade do negócio.

A revista fez uma analogia dos animais com o estilos das companhias, mas proponho que essa analogia da empresa-camelo possa ser transferida para **profissional-camelo**, muito mais resiliente e persistente que um unicórnio. Se a empresa-camelo é a empresa do futuro, será que o executivo-camelo também será o profissional do futuro?

Talvez estejamos entrando numa era onde aquelas palavras bonitas e bichos elegantes não são mais suficientes. Quem sabe

7 REVISTA VEJA. A bolha das startups estourou? Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/economia/a-bolha-das-startups-estourou/> & /

se os chatos e incompetentes estejam com os dias contados. Para fazer acontecer, parece que falta no mercado alguns camelos que possuem duas características básicas, justamente as qualidades necessárias em tempos de crise:

- » **O executivo-mão-na-massa** (*hands-on*), ao contrário do executivo que apenas dá palpites (*hands-off*).
- » **O executivo-foco-no-hoje**, em oposição ao profissional que apenas acha bonito o planejamento de longo prazo sem saber como chegar lá.

A crise atual não vai tolerar apenas ter ideias de longo prazo, precisamos de ações imediatas – até para ser o ponto de partida para chegar no longo prazo. Por isso, "reinventar, inovar e pensar fora da caixa" não é mais questão de ter ideias e sim de ter atitudes. Neste sentido, nada melhor que a "atitude do camelo", que não desiste facilmente só porque ficou com sede ou ouviu um não. Assim, *camelar* e *se coçar* são as mais novas palavras da moda.

Antes que alguém fique indignado, um camelo não tem nada de burro (sem formação educacional sólida e sem estratégia de negócio) e não tem nada de passivo (que recebe ordens, abaixa a cabeça e trabalha). Pelo contrário, na minha definição, a analogia com o camelo é relacionada ao profissional inteligente, estruturado, emocionalmente estável e muito trabalhador. Enquanto o camelo está trabalhando, ele não tem tempo para papinhos e mimimis, não entra na armadilha do reclamão inóculo e possui força para se posicionar, ser assertivo, ser aduto, convencer pessoas e colocar a mão na massa.

CLARO QUE É DIFÍCIL, MAS É UM DIFERENCIAL

Meu jovem, para concluir com uma mensagem final, posso não ser muito encorajador, mas vou dizer: **claro que é difícil**, parafraseando Seth Godin⁸ no texto abaixo *Of course it's difficult*:

Fazer mais que normal no atendimento ao cliente é **mais difícil**, mais caro, mais demorado e mais complicado para sustentar. Conseguir apoio para um longo e complexo projeto é **mais difícil** que levantar dinheiro para trabalhos urgentes de curto prazo. Encontrar sozinho um novo caminho para subir a montanha é **mais difícil** do que contratar um guia e segui-lo no caminho comprovado. Claro que é. **É precisamente por isso que é escasso e valioso.**

A palavra *economia* vem do grego e do francês e se baseia no conceito de escassez. As coisas que são escassas no mundo são as que são difíceis, e as coisas que têm valor são escassas. Quando buscamos intencionalmente as tarefas difíceis, temos muito mais probabilidade de realmente criar valor.

Tudo de valor que você encontrar na vida será difícil. Se for fácil, todo mundo consegue. Se todo mundo consegue, não é raro. Se não é raro, não tem valor ou diferencial. Se você conseguir fazer as coisas difíceis, tenha certeza que você será valorizado e será o seu diferencial competitivo perante aqueles que preferem as coisas fáceis. Assim, busque intencionalmente as tarefas difíceis e você será recompensado. Dói, mas ao longo da carreira, vale a pena.

⁸ GODIN, S. Of course it's difficult. Seth Godin Blog. Disponível em http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2015/03/of-course-its-difficult.html

FERNANDO BARRICHELO

SÉRIE:
A LÓGICA DA
COOPERAÇÃO



Esta página foi deixada propositadamente em branco

O Dilema dos Prisioneiros

O Dilema dos Prisioneiros¹ é um dos jogos mais famosos no mundo da Teoria dos Jogos – apresenta a história de dois prisioneiros e o dilema entre trair e cooperar. Na prática, esse jogo representa várias situações da vida cotidiana ou corporativa em que, embora a colaboração entre os prisioneiros (jogadores, pessoas) proporcione resultados melhores, individualmente a melhor escolha é trair, prejudicando a todos.

Resumidamente, a história é a seguinte: dois suspeitos, A e B, são presos pela polícia. Como não existem provas suficientes para condená-los, eles são presos em celas diferentes e é oferecido a ambos o mesmo acordo:

¹ O Dilema dos Prisioneiros foi inventado em 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher e foi adaptado e divulgado por A. W. Tucker.

FIGURA 4.1 O Dilema dos Prisioneiros



FONTE: AUTOR

- » Se um deles confessar o crime (ou seja, trair o comparsa) e o outro permanecer em silêncio, quem confessou sai livre enquanto o cúmplice silencioso cumpre dez anos.
- » Se ambos ficarem em silêncio (colaborarem um com o outro), a polícia só pode condenar cada um dos suspeitos a um ano de prisão.
- » Se ambos confessarem (traírem o comparsa), cada um ficará cinco anos na cadeia.

Cada prisioneiro toma a decisão sem saber da escolha do outro – eles não podem conversar. Como os prisioneiros vão reagir? Existe alguma decisão racional a tomar? Qual seria a *sua* decisão?

Uma forma esquemática para mostrar uma interação humana, ou seja, um jogo, é usar uma *matriz de resultados*.² Embora o enunciado do problema seja simples e intuitivo, a representação gráfica nos oferece grande ajuda para visualizar o cenário completo e entender as opções de cada jogador e suas respectivas implicações.

2 Em inglês, o termo usado é “*payoff matrix*”. Em português, existem algumas variantes: matriz de resultados, matriz de recompensas e matriz de pagamentos.

FIGURA 4.2 Matriz de resultados do Dilema dos Prisioneiros

		Prisioneiro A	
		Colaborar (silêncio)	Trair (confessar)
Prisioneiro B	Colaborar (silêncio)	1 ano (A), 1 ano (B)	Livre (A), 10 anos (B)
	Trair (confessar)	10 anos (A), Livre (B)	5 anos (A), 5 anos (B)

FONTE: AUTOR

Nesta figura você visualiza as opções de cada prisioneiro e o resultado de cada combinação de ações. Para cada célula, os valores à direita referem-se ao Prisioneiro A e os da esquerda, ao Prisioneiro B. Estão descritas também as penas de cada um. Neste cenário, quanto menor o valor da pena, melhor para os prisioneiros.

Lembremos que eles não podem combinar o que fazer (estão em celas isoladas e sem comunicação) e devem escolher simultaneamente. Cada jogador quer ficar preso o menor tempo possível, ou seja, maximizar seu resultado individual. Qual é a melhor decisão?

RESOLVENDO O JOGO

Considerando os incentivos do jogo (os valores das penas de prisão para cada combinação de decisões na matriz), existe

uma única decisão racional a tomar, que parece ser contrária à intuição: *Trair*. A explicação é a seguinte: imagine que você é o Prisioneiro A. Assim, deve considerar duas hipóteses:

- » Suponha que o Prisioneiro B escolha Colaborar. Então, se você escolher Colaborar, pega um ano de prisão. Se escolher Trair, você sai livre. Nesse caso, *Trair é a melhor opção*.

FIGURA 4.3 Matriz de resultados do Dilema dos Prisioneiros

		Prisioneiro A	
		Colaborar (silêncio)	Trair (confessar)
Prisioneiro B	Colaborar (silêncio)	<p>1 ano ← Livre</p> <p>1 ano 10 anos</p>	
	Trair (confessar)	<p>10 anos</p> <p>Livre 5 anos</p>	

FONTE: AUTOR

- » Suponha que o Prisioneiro B escolha Trair. Então, se você escolher Colaborar, leva dez anos de prisão. Se escolher Trair, fica com cinco anos. Nesse caso, *Trair é a melhor opção*.

FIGURA 4.4 Matriz de resultados do Dilema dos Prisioneiros

		Prisioneiro A	
		Colaborar (silêncio)	Trair (confessar)
Prisioneiro B	Colaborar (silêncio)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">1 ano</div> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">Livre</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">1 ano</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">10 anos</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">Livre</div> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">5 anos</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">Livre</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">5 anos</div> </div>
	Trair (confessar)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">10 anos</div> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">5 anos</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">Livre</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">5 anos</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">5 anos</div> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">5 anos</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">5 anos</div> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px;">5 anos</div> </div>

FONTE: AUTOR

Perceba que Trair é a melhor opção em ambos os casos. Em outras palavras, *Trair é a melhor opção, independentemente da decisão do outro.*

Agora, imagine o que o Prisioneiro B está pensando. Se ele é racional como você, provavelmente pensa a mesma coisa.

- » Ele supõe que você vai escolher Colaborar. Então, se ele escolher Colaborar, leva 1 ano de prisão. Se escolher Trair, sai livre. Nesse caso, *Trair é a melhor opção.*
- » Ele supõe que você vai escolher Trair. Então, se ele escolher Colaborar, leva dez anos de prisão. Se escolher Trair, fica com cinco anos de prisão. Nesse caso, *Trair é a melhor opção.*

De novo, perceba que Trair é a melhor opção em ambas situações.

Em Teoria dos Jogos, chamamos a estratégia Trair de *estratégia dominante*, ou seja, aquela que apresenta o melhor resultado, *independentemente da decisão do outro jogador*. Quando, em certo jogo, devido ao esquema de incentivos (a matriz de resultados), você não precisa se preocupar com a decisão alheia porque existe uma opção melhor, independente do seu competidor, então você deve escolher a estratégia dominante.

Nesse exemplo dos prisioneiros, como ambos vão escolher Trair, devido à estratégia dominante, cada um ficará preso por cinco anos. Assim, dizemos que Trair-Trair é a *solução de equilíbrio, equilíbrio do jogo ou Equilíbrio de Nash*.³ O Equilíbrio de Nash é a solução (combinação de decisões) em que nenhum jogador pode melhorar seu resultado com uma ação unilateral. Ou seja, dado que Trair-Trair é a solução de equilíbrio (o resultado racional do jogo), se o Prisioneiro A mudar unilateralmente para Colaborar, ele sai perdendo (dez anos); o mesmo ocorre com o Prisioneiro B.

O DILEMA: A ESCOLHA INDIVIDUAL NÃO É O MELHOR PARA AMBOS

O grande problema no Dilema dos Prisioneiros é que o equilíbrio (Trair-Trair) não é o melhor resultado, pois existe um outro possível e bem melhor: se ambos escolherem Colaborar (ficar em silêncio), cada um ficaria apenas um ano na prisão. Por

³ O nome Equilíbrio de Nash é devido ao seu teórico, John Nash Jr., ganhador do prêmio Nobel em 1994, que foi retratado no filme *Uma mente brilhante*, em 2001. Veja mais detalhes nos apêndices.

isso, dizemos que o Dilema dos Prisioneiros resulta em um *equilíbrio ineficiente*, pois o esquema de incentivos e a racionalidade induzem a um resultado pior.

Você poderia imaginar que esse equilíbrio só ocorre porque as pessoas não podem conversar e combinar as ações; se pudessem fazer um acordo prévio, tudo se resolveria. Isso não é necessariamente verdade. Você quer colaborar (ficar em silêncio), mas quem garante que o seu parceiro fará o mesmo? Quanto você confia no outro jogador?

Imagine que você é um bandido e combina previamente com seu comparsa que, se forem pegos, não vão trair um ao outro. Então você é preso, sua vida está em jogo e você quer manter sua palavra. Seu comparsa sabe isso. Então, o que garante que, no último instante, ele não vai te trair, justamente sabendo que você vai colaborar? Para ele é simples: ele sai livre e você pega dez anos de prisão... Mas então já é tarde.

Provavelmente o seu comparsa pensará da mesma forma a seu respeito. Ele pode realmente confiar em você? Por isso, o Dilema dos Prisioneiros se torna, na verdade, um *dilema de confiança*. Como resolver essa questão? Você verá mais adiante, mas antes vamos mostrar mais alguns exemplos desse dilema.

MAS NÃO É SÓ COMBINAR O JOGO?

Escuto essa pergunta frequentemente. Afinal, basta combinar a cooperação e pronto. Existe um jogo que faço em palestras para provar que não é simples assim. Geralmente eu chamo um voluntário que ainda desconhece a dinâmica do Dilema dos Prisioneiros e mostro o seguinte esquema de incentivos.

FIGURA 4.5 Dilema dos Prisioneiros em outro formato

		VOCÊ	
		Esquerda	Direita
EU	Esquerda	3 3	5 0
	Direita	0 5	1 1

FONTE: AUTOR

Explico que os números representam pontos, mas poderiam ser dinheiro ou balas. O objetivo é conseguir o maior valor possível, mas vamos jogar apenas uma vez. Forneço um tipo de cartão com as duas opções (Esquerda ou Direita) e peço que ambos (eu e o voluntário) mostremos os cartões para a plateia simultaneamente. Não podemos combinar, conversar nem ver a opção do outro previamente. Note que não existe a palavra “colaborar” ou “trair” no jogo, mas, com um olhar atento às pontuações, dá para entender qual é qual.

Não surpreendentemente, o voluntário geralmente escolhe Esquerda, pensando conquistar 3 pontos, pois parece ser razoável para todos. E eu, de propósito, escolho Direita, ganho 5 pontos e o voluntário, zero. Imediatamente aparece uma frustração no rosto dele. “Por que ele fez isso?”, ele se pergunta. Eu respondo que o jogo é claro: conquistar a maior pontuação. Eu consegui, não há nada de errado nisso. Arrisquei e ganhei.

Então lhe proponho uma nova jogada. O voluntário se anima, escolhe Esquerda de novo e eu o “traio” mais uma vez, jogando Direita. Daí o voluntário fica bravo. Eu faço a soma das duas rodadas e, ironicamente, esbanjo “inteligência”.

Finalmente eu digo: “Vamos combinar de escolher Esquerda/Esquerda?”. O voluntário parece confiar, eu retomo a credibilidade, e jogamos mais uma vez. Apresentamos os cartões de novo, e eu... Novamente escolho Direita (traio!). Ganho 5 pontos mais uma vez e ele, zero! Não cumpro minha palavra, certo? Ora, isso é um jogo, e o objetivo claro é ganhar mais pontos.

Proponho mais uma rodada. Sabe o que acontece? O voluntário começa a trair, e eu também, e ninguém mais ganha muitos pontos. Perdemos a confiança um no outro, mas ganhei vários pontos nas primeiras jogadas. Tudo isso foi de propósito para reforçar alguns insights.

Primeiro, o esquema de incentivos (as pontuações) induz mais à traição do que à cooperação, mesmo que a cooperação forneça melhores resultados para ambos desde o início.

Segundo, a confiança é desacreditada após a primeira traição. Mesmo que se diga “Vamos combinar de colaborar”, é difícil acreditar, pois é tentador trair para ganhar mais. Não há garantias.

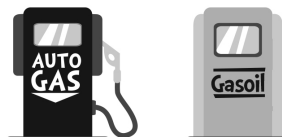
O DILEMA DOS PRISIONEIRO NA PRÁTICA: A GUERRA DE PREÇOS

O conflito típico dos jogos da categoria Dilema dos Prisioneiros é aquele em que cada jogador escolhe sua estratégia dominante e o resultado do jogo é pior para o grupo como um todo – é o conflito entre o interesse individual e o coletivo. Na prática, esse jogo-

-modelo é uma das metáforas mais poderosas da ciência do comportamento humano, pois inúmeras interações sociais e econômicas têm a mesma estrutura de incentivos (a matriz de resultados).

Imagine uma cidade com apenas dois postos de gasolina. Você é dono de um deles, chamado GASOIL, que fica ao lado do posto do seu concorrente, o AUTOGAS. Devido à proximidade dos dois, quando uma pessoa precisa abastecer o carro, ela vai até eles, confere os preços e escolhe o menor. Embora existam outras características que diferenciam os postos, como a cordialidade e a velocidade dos frentistas, considere por um momento que o preço é o fator mais relevante.

FIGURA 4.6 Dilema dos Prisioneiros entre postos de gasolina



FONTE: AUTOR

Assim, se o critério é preço, alguns centavos a menos podem induzir parte dos clientes a preferir o posto que cobra o menor valor. Por exemplo, quem abaixar o preço em 5% ganha cerca de 30% dos clientes do concorrente. Esse aumento de volume de clientes compensa o preço reduzido, melhorando a rentabilidade, enquanto o outro perde faturamento. Por isso, você pensa: “Que tal abaixar o preço do litro de \$3 para \$2,90?”. Isso fará com que os habituais clientes do AUTOGAS (concorrente) passem a abastecer no GASOIL (o seu posto).

A vida empresarial seria mais fácil se as decisões fossem assim, isoladas. Entretanto, como o seu concorrente vai reagir?

Ao notar que você abaixou o preço e ele perdeu clientes, ele também vai abaixar o preço para \$2,90. Como resultado, os dois postos terão preço igual (\$2,90 no lugar de \$3) e o mesmo volume de clientes, como antes, mas ambas as empresas perdem faturamento e lucro. Essa é a essência da guerra de preços, que prejudica o negócio dos dois postos.

Suponha que vocês tomem a decisão simultaneamente. Se hoje é domingo, vocês vão decidir o preço da segunda-feira. Durante o dia não é possível alterar o preço, mas apenas de um dia para outro. Vocês não se conversam e não sabem qual preço o outro vai adotar. Você ficará sabendo apenas no dia seguinte, e qualquer arrependimento será tarde demais – você terá de esperar pelo menos um dia inteiro para tomar qualquer providência, isto é, até o dia seguinte.

Considerando essa dinâmica de mercado com clientes sensíveis ao preço, os dois postos têm incentivos para abaixar o preço e ganhar mais momentaneamente. Entretanto, se os dois o fizerem, ambos saem perdendo. Assim, preventivamente, você conversa com o dono do AUTOGAS, e vocês combinam de não abaixar os preços. Ele concorda, mas você vai dormir com a dúvida: será que posso confiar nele? Se ele abaixar o preço à noite, você perderá toda a clientela do dia seguinte. Você está num dilema – o dilema da confiança, ou Dilema dos Prisioneiros.

Embora seja intuitivo, podemos representar, a seguir, a matriz de resultados dos postos de gasolina. Em cada célula (combinação de escolhas), o valor da esquerda refere-se aos ganhos do GASOIL, e o valor da direita aos ganhos do AUTOGAS. O valor em si é meramente ilustrativo, mas a proporção entre eles é relevante para a decisão.

FIGURA 4.7 Matriz de Resultados dos postos de gasolina

		AUTOGAS	
		Manter preço	Reduzir preço
GASOIL	Manter preço	\$50 \$50	\$60 \$30
	Reduzir preço	\$30 \$60	\$40 \$40

FONTE: AUTOR

Se ambos colaborarem (manterem o preço original), os dois ganham \$50 por dia. Se um deles abaixar o preço, recebe \$60, enquanto o que mantém recebe apenas \$30. Já se ambos reduzirem o preço, o resultado para cada um será \$40, pois significa abaixar o preço sem aumentar o volume de clientes. De acordo com a metodologia de análise no Dilema dos Prisioneiros, reduzir-reduzir é o ponto de equilíbrio (\$40, \$40), pois abaixar o preço é a estratégia dominante em cada um, resultando em valor pior se comparado àquele inicial.

Eles caíram na armadilha, e muitos chamam essas situações de dilema social – o interesse individual e a análise estritamente matemática e racional induzem a resultados piores do que opções que consideram o interesse coletivo. Como já foi mencionado, é difícil sair dessa armadilha – quem vai arriscar a colaborar (manter o preço), se há chance de o outro trair (reduzir o preço) e ganhar sozinho? Você verá como resolver esse dilema no próximo capítulo.

As duas soluções para a cooperação

Como resolver o Dilema dos Prisioneiros? Como conseguir a cooperação quando os incentivos induzem as pessoas ao egoísmo e ao individualismo, mesmo sabendo que no final todos perdem? Existem duas formas: a primeira é ter um regulador central, e a segunda é a estratégia do Olho por Olho em jogos repetitivos.

FIGURA 5.1 Cidade Limpa em São Paulo



ANTES



DEPOIS

ESTRATÉGIA 1: O REGULADOR CENTRAL

Uma das estratégias para conseguir a cooperação em um ambiente competitivo é o uso de uma autoridade central que force os jogadores a colaborar sob pena de alguma sanção. É o que ocorreu com a Lei Cidade Limpa, na cidade de São Paulo, vigente desde 2007. Antes da lei, existia na cidade uma verdadeira guerra de propaganda visual, um típico Dilema dos Prisioneiros. Para serem vistos, os comerciantes colocavam letreiros cada vez maiores em suas lojas. Como consequência, as logomarcas nem sequer eram notadas e aquilo gerava uma poluição visual enorme. Assim, ninguém saía lucrando (apenas as empresas de letreiros...).

Um modo de converter esse esquema numa matriz de resultados é mostrado na figura a seguir.

FIGURA 5.2 Matriz de resultados da Lei Cidade Limpa

		Loja 1	
		Manter tamanho	Aumentar tamanho
Loja 2	Manter tamanho	Ok (Loja 1), Ok (Loja 2)	Muito (Loja 1), Nada (Loja 2)
	Aumentar tamanho	Nada (Loja 1), Muito (Loja 2)	Pouco (Loja 1), Pouco (Loja 2)

FONTE: AUTOR

Se as empresas não entrassem na guerra do “O meu é maior e mais luminoso”, todos estariam ok (quadrante esquerdo superior – manter tamanho). Entretanto, a tentação era muito grande para não aproveitar: se a Loja 2 aumentar o tamanho de seu letreiro, o logo dela vai aparecer “muito” e o da Loja 1, “nada”, pois o grande ofusca o pequeno. O inverso ocorre se a Loja 2 aumentar o tamanho do letreiro e a Loja 1 manter o tamanho do seu. O final você já sabe. Se ambas aumentarem o tamanho do letreiro, as duas aparecem “pouco”.

Embora seja uma representação aproximada (os resultados são: ok, muito, nada, pouco), o esquema demonstra a essência desse jogo. Existe uma estratégia dominante para aumentar o tamanho do logo, uma vez que “muito” é melhor que “ok”, e “pouco” é melhor que “nada”.

Como resposta a esse dilema, a prefeitura de São Paulo limitou o tamanho dos letreiros de cada loja a 4 metros quadrados e até 5 metros de altura. Essas dimensões podem ser questionadas do ponto de vista arquitetônico; entretanto, como política pública para combater a poluição visual e terminar a guerra entre as lojas (Dilema dos Prisioneiros), a lei é bem eficaz, pois os jogadores (as lojas) não conseguiam cooperar espontaneamente. Afinal, eles estavam numa armadilha e não sabiam sair dela. Se você tem uma loja e decide manter o tamanho do letreiro, quem garante que seu vizinho não vai aumentar o dele? E se ele aumentar, ofuscando o seu, o que você fará?

Outro exemplo de regulador central

Quando governos de vários países proibiram a propaganda de cigarro, muitos acharam que seria o fim da indústria do tabaco.

Mas não foi o que ocorreu. As empresas também estavam num típico Dilema dos Prisioneiros, presas à armadilha de gastar fortunas em propaganda. As campanhas publicitárias eram caras e ostensivas, mas o propósito era defensivo – uma empresa fazia campanha porque as demais faziam. O exemplo é similar ao nosso caso do posto de gasolina: se uma empresa deixasse de fazer propaganda, dado o investimento da outra, os clientes poderiam migrar de marca e transferir o lucro. No fim, a restrição da propaganda ajudou as empresas a evitar campanhas milionárias; e mesmo sem esse artifício para atingir o público, não perderam lucratividade, pois os custos diminuiram (para todos).

Tanto no caso da Lei Cidade Limpa como no da propaganda de cigarro ou no aumento/redução de preços, os jogadores (empresas ou indivíduos) até agradecem uma autoridade central que os obrigue a um acordo coletivo que limite a competição e o canibalismo.

ESTRATÉGIA 2: OLHO POR OLHO, DENTE POR DENTE⁴

Em que condições a cooperação surgirá num mundo de egoístas sem uma autoridade central? Essa foi uma das questões em que Robert Axelrod trabalhou para elaborar um estudo que resultou no livro *A evolução da cooperação*.⁵

Aqui entra em cena o conceito de reciprocidade ou, como

4 Os primeiros indícios da máxima “Olho por olho, dente por dente” foram encontrados no Código de Hamurabi, de 1780 a.C., no reino da Babilônia. Esse princípio impede que as pessoas façam justiça por elas mesmas e de modo desproporcional, ao punir crimes e delitos. A pena, chamada de retaliação, deveria ser exatamente igual ao crime.

5 AXELROD, R. *A evolução da cooperação*. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

dizem alguns autores, “Você coça minhas costas, depois eu coço a sua”. Eu colaboro com você, então você colabora comigo. Mas sabendo que as pessoas respondem a incentivos e que a recompensa por uma traição é maior, o que garante que eu não vá trair?

Como Axelrod expõe, nas situações em que cada indivíduo tem um incentivo para ser egoísta, como a cooperação pode se desenvolver? A resposta para esse dilema, segundo os cientistas da Teoria dos Jogos, está na *repetição infinita das interações entre os jogadores*. O que torna possível a cooperação é o fato de os jogadores poderem se encontrar várias vezes. Traduzindo: vou colaborar porque sofrerei retaliação se eu trair, e é melhor você colaborar comigo, pois vou retaliá-lo se você me trair. A traição mútua não é vantajosa para ninguém. Mas o incrível acontece: a retaliação também possui o efeito inverso e promove a cooperação.

O conceito é simples e intuitivo, mas foi sistematizado e provado. O estudo mais conhecido sobre interações repetitivas do jogo do Dilema dos Prisioneiros foi uma competição conduzida por Axelrod em 1980. Ele convidou várias pessoas renomadas das áreas de Teoria dos Jogos, Psicologia, Sociologia, Ciências Políticas e Economia, e propôs estratégias interativas para serem jogadas entre computadores. Os computadores serviam apenas para dar velocidade à simulação (o concurso também poderia ser feito de modo convencional, com várias pessoas presentes, lápis e papel, mas seria muito demorado).

Como definição, *estratégia é uma sequência de regras de decisão*, é uma especificação do que fazer em qualquer situação que possa surgir. Uma estratégia pode ser cooperar durante al-

gumas jogadas e trair em outras; ela pode usar probabilidades, pode usar o padrão do concorrente e o padrão de resultados para decidir o que fazer em seguida. Nesse concurso, a estratégia deveria especificar o que fazer a cada interação do Dilema dos Prisioneiros e poderia usar todo o histórico de interação. Para cada jogada, o resultado era dado em pontos, como na matriz a seguir.

FIGURA 5.3 **Matriz de resultados no concurso promovido por Axelrod**

		Jogador A	
		Cooperar	Trair
Jogador B	Cooperar	3 / 3	0 / 5
	Trair	5 / 0	1 / 1

FONTE: (AXELROD, 2010)

Esse esquema de pontuação lembra a matriz do Dilema dos Prisioneiros. Duas pessoas participam de um jogo. Elas precisam escolher entre duas opções: Cooperar ou Trair. As possíveis combinações são:

- » Se ambas cooperarem, cada uma ganha 3 pontos como Recompensa.
- » Se ambas traírem, cada uma ganha 1 ponto, que é a Puni-

ção por não cooperar.

- » Se uma trair enquanto a outra cooperar, a traidora recebe 5 pontos (que é a Tentação) e a colaboradora não recebe nada (é a Inocente).

Como um jogador racional irá jogar? Traindo, é claro. Essa é a resposta correta, como vimos anteriormente, não importando o que o outro vai fazer, porque:

- » Se o outro jogador vai Cooperar, então você ganha 5 pontos ao Trair ou 3 pontos ao Cooperar. Melhor Trair.
- » Se o outro jogador vai Trair, então você ganha 1 ponto ao Trair ou 0 pontos ao Cooperar. Melhor Trair.

O problema é que o outro jogador, sendo racional, pensa exatamente da mesma forma. Como resultado, ambos acabam ganhando apenas 1 ponto, muito menos do que se houvesse a cooperação mútua, pois assim poderiam ganhar 3 pontos cada. Como Karl Sigmund⁶ afirma, o Dilema dos Prisioneiros não é, de fato, um dilema, pois trair é a única opção racional. Então, como conseguir a cooperação? A resposta está na *repetição do jogo*, como foi demonstrado no concurso.

No torneio conduzido por Axelrod, cada programa competia com todos os outros programas (inclusive com ele mesmo), e os pontos eram acumulativos. Cada jogo consistia em 200 jogadas. Como era possível ganhar 5 pontos em cada jogada, teoricamente a pontuação final variava de 0 a 1.000.

⁶ SIGMUND, K. *Games of life: explorations in ecology, evolution and behaviour*. Penguin Books, 1995.

Por exemplo: quando uma estratégia “Sempre Cooperar” joga contra uma estratégia “Sempre Trair”, quem Cooperar soma 0 pontos e quem Trair soma 1.000 pontos. Uma pontuação razoável é ganhar três em cada uma das 200 interações, quando ambos cooperam toda vez, somando 600 pontos.

Importante: Não há uma estratégia certa, pois tudo depende do adversário com que você está jogando. Colaborar é uma coisa; somar mais pontos é outra. Assim, nenhuma estratégia é melhor, independentemente da estratégia do outro. Por exemplo, se você jogar contra um programa que sempre colabora, sua melhor estratégia é trair sempre, pois conseguirá 5 pontos todas as vezes.

O problema é que nem sempre você sabe contra quem está jogando; não é porque seu oponente cooperou duas vezes que ele irá cooperar em todas as demais jogadas. O inverso também é verdade: se você encontrar um jogador que sempre trai, então melhor trair, pois ao menos você consegue um ponto no lugar de zero. Você não quer ser o inocente (ganhar zero), enquanto seu adversário ganha ao trair.

Jogar contra um jogador que sempre colabora ou sempre trai é muito simples. Mas, na prática, seu oponente reage conforme a sua jogada e conforme as crenças que ele tem sobre você. Além disso, o concurso não esperava encontrar a estratégia mais bondosa, mais ética. O que ele esperava era descobrir qual estratégia somaria mais pontos, considerando que os jogadores não podiam se comunicar e que levavam em conta, a

cada momento, as decisões do passado como aprendizado.

Nesse primeiro concurso, 14 estratégias foram inscritas. Axelrod acrescentou mais um jogador com uma estratégia “aleatória” (50% de chance entre Cooperar e Trair). A estratégia mais longa das inscritas teve 77 linhas de código de programa e obteve o pior resultado: 282,2 pontos em média. A estratégia aleatória foi um pouco pior: 276,3 pontos.

A estratégia vencedora: Olho por Olho

A estratégia com maior pontuação foi também a estratégia mais simples. Enviada por Anatol Rapopor, foi chamada de Olho por Olho (em inglês, *tit for tat*). Ela tinha quatro linhas de código e pode ser explicada numa sentença: *coopere na primeira jogada, depois faça o que o outro jogador fez na jogada anterior*.

FIGURA 5.4 Simulação passo a passo em um jogo com Olho por Olho

Rodada	Decisão		Pontuação	
	Adversário	Olho por olho	Adversário	Olho por olho
1	Trair	Cooperar	5	0
2	Trair	Trair	1	1
3	Cooperar	Trair	0	5
4	Cooperar	Cooperar	3	3
...	...	Cooperar
...
...

FONTE: AUTOR

Olho por Olho fez em média 504,5 pontos.⁷ Em todas as jogadas, suas pontuações variaram de 225 a 600 pontos, pontuação máxima possível. Por que a estratégia Olho por Olho é tão efetiva? William Poundstone⁸ explica bem o sucesso dela por meio de cinco motivos:

- » Primeiro, é uma estratégia *gentil*, pois nunca é a primeira a trair. Ela começa colaborando e dá ao oponente o benefício da dúvida. Se a outra estratégia retornar o favor e continuar assim, Olho por Olho nunca trai. Ela não arranja encenca e fica contente se assim continuar. Quando Olho por Olho joga contra si mesmo, ambos começam cooperando e nunca provocam o outro. Para se ter noção, os oito primeiros classificados tinham uma estratégia gentil, ou seja, nunca eram o primeiro a trair. Os outros não. As estratégias gentis pontuaram entre 472 e 504 pontos, enquanto a estratégia não gentil mais bem classificada obteve 401 pontos. Assim, não ser o primeiro a trair era uma propriedade que separava as estratégias mais bem-sucedidas das menos bem-sucedidas.
- » Segundo, Olho por Olho também é *provocativa*. Ela trai em resposta a uma traição. Depois da segunda rodada, ela responde à provocação do outro na mesma moeda. Se a outra estratégia trai na jogada 5, então Olho por Olho trai na rodada 6.
- » Terceiro, outro grande predicado de Olho por Olho é o *per-*

7 Para fazer simulações, consulte um software da IOWA State University. Você pode escolher quais estratégias jogarão entre si, quais pontuações dos resultados, quantas rodadas e verificar os vencedores. Disponível em: <<http://www.econ.iastate.edu/tesfatsi/demos/axelrod/axelrodT.htm>>.

8 PONDSPONE, W. *Prisoners' dilemma: John Von Neumann, game theory and the puzzle of the bomb*. Anchor Books, 1993.

dão. Ela não é draconiana a ponto de uma simples transgressão levar à traição perpétua. Sempre está disposta a cooperar à medida que o oponente queira cooperar. Se a outra estratégia cooperar, então Olho por Olho volta a cooperar também.

- » Quarto, além de ser gentil, provocativa e disposta ao perdão, Olho por Olho é uma estratégia *simples*. Ela diz “Faça ao outro o que ele faz a você”. A ameaça faz parte do seu comportamento estratégico, e Olho por Olho cumpre a promessa ao repetir a ação mais recente do oponente na esperança de que a outra estratégia perceba isso. Interessante é que Olho por Olho pune a traição do adversário de imediato, na jogada seguinte. Essa estratégia mostra-se melhor que outras, do tipo “Contar até dez antes de ficar zangado” (ou seja, deixar passar um certo número de traições antes de retaliar).
- » Quinto, mais uma qualidade importante do Olho por Olho é que sua estratégia é *transparente*. Alguém jogando Olho por Olho não precisa ter medo de que o oponente descubra sua estratégia. Pelo contrário, é bom que o oponente saiba disso. Quando se joga contra Olho por Olho, ninguém pode se sair melhor do que se cooperar. Isso faz dela uma estratégia muito estável.

O primeiro concurso de Axelrod não foi tão conclusivo porque forem inscritos apenas 14 programas, não representando, portanto, todas as estratégias possíveis. Por isso, Axelrod promoveu um segundo concurso e informou o resultado do primeiro e o sucesso do Olho por Olho. Estava implícito que agora o desafio era vencer esta estratégia. No total, foram ins-

critos 62 programas de seis países. Apesar da forte concorrência, Olho por Olho venceu novamente.

O mais interessante é que Olho por Olho ganhou sem explorar nenhuma outra estratégia. Além disso, não venceu ninguém em particular, mas mesmo assim ganhou o concurso. As estratégias foram chamadas para competir, e não para colaborar. Ou seja, o objetivo era somar mais pontos, mesmo que fosse preciso trair. Não havia julgamento moral; trair fazia parte legítima do jogo. E o intrigante é que a estratégia vencedora, Olho por Olho, prega a colaboração; quem mais colaborou ganhou mais pontos, somando todos os jogos.

O próprio Axelrod, em seu livro, conclui:

Olho por Olho venceu o torneio porque ele foi bom em suas interações com uma grande variedade de outras estratégias. Em média, foi melhor do que qualquer outra regra; no entanto, Olho por Olho não pontuou melhor que seu adversário em nenhum jogo. Na verdade, ele não pode. Ele deixa o outro jogador trair primeiro e nunca escolhe trair mais vezes que os outros jogadores. Portanto, Olho por Olho atinge sempre a mesma pontuação que o outro jogador ou um pouco menos. Olho por Olho venceu o concurso não por ganhar dos outros jogadores, mas forçando o comportamento do outro jogador e deixando-o fazer o bem. Olho por Olho foi tão consistente em proporcionar resultados mutuamente gratificantes que alcançou maior pontuação geral do que qualquer outra estratégia.⁹

9 AXELROD, 2006, p.112.

Em resumo, a estratégia Olho por Olho *educa* o oponente para a cooperação. Na vida real, se você trair, na próxima rodada seu oponente irá traí-lo e criar uma situação indesejável. Por isso, você tem incentivos para colaborar e *dar o exemplo* para que nas próximas interações vocês consigam uma situação ganha-ganha. Mas se você cooperar para dar o exemplo, e ele trair para se aproveitar da situação? Daí você retribui com uma retaliação na sequência. Se ele colaborar, você perdoo e volta a colaborar.

De certa forma, essa foi a dinâmica na época da Guerra Fria, segundo Robert Aumann (mais detalhes nos apêndices). O medo da retaliação trouxe a paz – com medo de iniciar uma guerra nuclear, os Estados Unidos não atacaram a Rússia, e vice-versa. Segundo Aumann, se um deles não tivesse o poder de retaliação, o outro teria atacado e a paz não existiria.

OLHO POR OLHO FUNCIONA APENAS EM JOGOS REPETITIVOS

Para que essa dinâmica funcione e induza à cooperação é preciso estar em um jogo em que as interações sejam repetidas. Mas será mesmo que a simples repetição das interações leva à cooperação? Karl Sigmund¹⁰ defende a ideia de que se o número de interações é conhecido com antecedência por ambos os jogadores, não haverá cooperação.

Por quê? Porque a última rodada da série é, na verdade, o simples Dilema dos Prisioneiros de uma jogada só, e o resultado já é conhecido: a traição, pois não haverá próxima oportunidade para sofrer a retaliação. Nessa última interação, trair não

¹⁰ SIGMUND, 1995.

traz consequência de retaliação e não afetará as próximas rodadas (que não existirão). Uma vez que a última interação já está definida (Trair), o que acontecerá na penúltima jogada? A mesma coisa (Trair), pois não há incentivo para colaborar se você sabe que o adversário vai trair pelo mesmo raciocínio – a penúltima jogada tem as mesmas características da última jogada. Revendo o raciocínio em todas as jogadas, descobre-se que não haverá colaboração em nenhum ponto se ambos pensarem racionalmente. Sabendo que o adversário deve trair, não há motivos para colaborar.

E então nunca existirá cooperação? Pode existir, pois em um jogo repetido é a *expectativa* de futuros encontros que faz a cooperação ser mais atraente. O fim das interações não deve ser conhecido com antecedência; deve sempre existir alguma probabilidade de uma próxima jogada. Esse é o significado da expressão “O mundo dá voltas”, e o poder educativo de deixar claro a estratégia Olho por Olho: *“Você coça as minhas costas e eu coço as suas, mas se você trair, saiba que o mundo dá voltas; voltaremos a nos encontrar e revidarei com traição. Então, é melhor colaborar desde já”*.

O DILEMA DA GORJETA

Acabamos de mostrar um raciocínio no mundo da Teoria dos Jogos em que a cooperação ocorre quando há interações repetidas e, particularmente, quando não se sabe qual será a última vez. Por outro lado, numa situação estilo Dilema dos Prisioneiros de apenas uma jogada, a melhor estratégia racional é trair, uma vez que não há uma nova chance para o outro revidar.

Agora vamos raciocinar com o exemplo de um restaurante em que a gorjeta é opcional. Não se trata de um Dilema dos Prisioneiros típico, no qual “o melhor racional individual é o pior coletivo”, mas a analogia com situações repetidas *versus* interação única se encaixa bem neste dilema da gorjeta.

Há tempos que os economistas se perguntam por que as pessoas dão gorjetas. Existem duas explicações possíveis. A primeira, mais emocional, refere-se ao sentimento de que o garçom recebe salário fixo muito baixo e depende de gorjetas para complementar a renda; assim, há uma atitude altruísta de agradecimento e colaboração.

A segunda explicação racional dessa “generosidade” está exatamente no autointeresse do cliente nas interações repetidas – frequentadores assíduos dão gorjetas mais polpudas justamente porque os garçons irão atendê-los cada vez melhor. Se dar gorjeta para receber um bom serviço na próxima vez é um raciocínio válido, imagine o inverso. Se você não der gorjeta, alguns garçons ficam revoltados e vingativos. É preciso tomar cuidado com algumas reações. Por isso, suponha que você é um frequentador assíduo de um restaurante e nunca dá gorjeta. Provavelmente o garçom se lembrará de você na próxima vez. Essa é uma situação de interação repetida que pede cuidado com garçons e cozinheiros vingativos. É o típico olho por olho, dente por dente.

Entretanto, se você está viajando e sabe que possivelmente não voltará àquele restaurante, por qual razão daria gorjeta? Igualmente, por que dar dinheiro a mais ao taxista ou à camareira? Do ponto de vista racional econômico no mundo do autointeresse, não há razão para cooperar (gastar mais) em uma situação de jogada única.

A prática da gorjeta contraria os pressupostos da economia clássica. Afinal, a gorjeta é uma despesa que os consumidores podem evitar, e o pagamento é realizado após o serviço feito, portanto sem vínculo com a qualidade. Mesmo assim, percebe-se que as pessoas deixam gorjetas, mesmo quando nunca mais retornarão. Acadêmicos recorrem às normas sociais, e não econômicas, para explicar esse fenômeno, uma vez que já virou uma prática quase universal.

RECAPITULANDO

O Dilema dos Prisioneiros apresenta um esquema de incentivos que induz à traição quando jogado uma única vez – os prisioneiros nunca mais vão se ver (ou o jogo acabou). É por isso que fazemos a analogia com o Dilema da Confiança: sem poder confiar e com apenas uma jogada a fazer, a traição é mais segura, mesmo ganhando menos se o outro trair também. A solução para esse caso é ter uma autoridade central que regule os comportamentos.

Já em um jogo repetitivo ou infinito, a traição é, na verdade, um instrumento para sinalizar que haverá retaliação, caso o outro traia. Então, com o tempo, ambos acabam aprendendo a colaborar, pois isso confere a todos mais benefícios. Alguns cientistas da Teoria dos Jogos e biólogos usam esse raciocínio para explicar como, na evolução humana, a colaboração foi conquistada e praticada.

O torneio de Axelrod forneceu provas bem razoáveis nesse sentido após mostrar que a estratégia Olho por Olho somou mais pontos nos dois torneios ao jogar contra uma série de outras estratégias. Foram cinco os atributos dessa estratégia: gentileza,

provocação, perdão, simplicidade e transparência. E, é claro, para ser efetiva, a estratégia Olho por Olho apenas funciona quando há a expectativa de que o jogo vá continuar indefinidamente, como é a vida real (“O mundo dá voltas”).

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Outros dilemas da cooperação

VIMOS O Dilema dos Prisioneiros num jogo com dois jogadores (duas pessoas ou duas empresas), mas seu raciocínio básico pode ser aplicado em situações que envolvem múltiplos personagens. Nesse caso, entram em cena a tragédia dos comuns, os *free riders* e todos os demais dilemas sociais.

TRAGÉDIA DOS COMUNS E OS FREE RIDERS

Além do Dilema dos Prisioneiros, outra poderosa história-modelo com características similares é a tragédia dos comuns. Len Fisher, no livro *Rock, paper, scissors: game theory in everyday life*¹¹, explica a origem desse nome. O termo *tragedy of the*

11 FISHER, L. *Rock, paper, scissors: game theory in everyday life*. Basic Books, 2008.

commons (*commons* no sentido de “público”) foi cunhado pelo ecologista e teórico de jogos Garrett Hardin numa publicação de 1968. Hardin ilustrou o problema usando a parábola do grupo de pastores que tinha seus animais numa terra pública. Cada pastor pensava em adicionar um animal ao seu rebanho com o seguinte raciocínio: um animal extra proporcionaria um lucro também extra, e, no geral, a pastagem diminuiria somente um pouquinho. Então, parecia perfeitamente lógico aos pastores adquirir um animal extra. A tragédia ocorreu quando todos os outros pensaram da mesma maneira. Quando todos adicionaram um animal, a terra se tornou superpopulosa e em breve não havia pasto suficiente para todos.

Com esse raciocínio (“apenas o meu não faz diferença”), Fisher brinca que a Teoria dos Jogos explica por que colherinhas de café gradualmente desaparecem das áreas comuns de escritórios. Tecnicamente falando, os usuários de colheres tomam decisões considerando que a utilidade deles (ou seja, os seus próprios benefícios) cresce bastante ao pegar uma colher para uso pessoal, enquanto a utilidade de todos os demais colegas diminui uma pequeninha fração *per capita* (afinal, há um monte de colheres). Mas, à medida que todos tomam a mesma decisão, todas as colheres desaparecem!

Basta fazer a analogia das colheres para qualquer outro recurso para observar que sérios problemas globais têm como origem o mesmo círculo vicioso dessa lógica de pensamento. O benefício individual causa grande custo para a comunidade envolvida. A tragédia dos comuns exerce seu poder destrutivo quando alguns colaboraram para o benefício do grupo, mas outros percebem que poderiam se sair melhor ao “quebrar” a cooperação.

Se eu jogar papel no chão, meu pedacinho não fará muita sujeira, mas se todos jogarem, as ruas ficam atoladas de lixo. Essa é a essência do *free rider* (em português poderíamos chamar de “caronista”). O *free rider* se beneficia ao não colaborar; está sempre pegando carona “nas costas” dos que colaboram. Em um modelo de condomínio, no qual a água do prédio é dividida de forma igual para todos os apartamentos, se eu gastar um pouco mais, não pagarei pelo meu consumo, rateado por todos os 40 condôminos. É por isso que a tendência dos edifícios mais modernos é possuir medidor individual para cobrar o consumo exato de cada unidade.

DIVIDINDO A CONTA DE UM RESTAURANTE

Um caso típico de divisão de recursos comuns ocorre no pagamento de uma conta de restaurante. Em um sistema de serviço individual, no qual cada convidado escolhe seu prato, um método tradicional de divisão é repartir a conta em partes iguais, independentemente da quantidade consumida. Sabemos que cada prato tem um preço diferente – há pratos caros e baratos. Além disso, alguns pedem entrada e outros não, alguns comem somente salada, outros pedem sobremesa. Alguns pedem bebidas caras e outros, apenas suco. E assim vai. Na hora de dividir, alguns vão pagar mais, e outros, menos, se comparado com o valor exato consumido. Os defensores da divisão igualitária argumentam que separar os valores individuais dá muito trabalho (anotações em papel, calculadora, gorjeta proporcional), além de ser indelicado. Algumas pessoas fa-

lam: “Sentou, sorriu, dividiu” para mencionar que a conta será dividida por todos independentemente se alguém comeu mais que o outro.

Entretanto, a consequência pode ser ruim a todos. A analogia com a tragédia dos comuns é a seguinte: cada convidado pode pensar da seguinte maneira – eu vejo que todo mundo está pensando em pedir a carne por \$20 cada, mas há o camarão por \$40. Como somos dez pessoas, se eu pedir camarão, pagarei uma pequena fração adicional, pois os meus \$40 serão diluídos em dez. E ainda, se eu pedir carne e outros pedirem um prato mais caro, eu é que pagarei a mais, sem usufruir, e serei o inocente do dia. Entretanto, se todos usarem o mesmo raciocínio, todos pedirão camarão para pegar carona e o desastre é grande – a conta fica muito mais cara do que gostariam (ou do que seria se estivessem sozinhos ou se o sistema fosse outro).

Como conhecemos o comportamento humano, se você fosse dono de restaurante, qual modelo de cobrança adotaria para lucrar mais: a conta única por mesa ou o sistema de comandas individuais? A conta única, é claro.

MEDIÇÃO INDIVIDUAL PARA RESOLVER O DILEMA

Sabemos que alguns comportamentos humanos são fruto dos incentivos existentes. Por isso, a Teoria dos Jogos não faz julgamento moral; simplesmente aceita o fato de que o autointeresse é uma motivação das pessoas na hora de tomar decisões. O papel da teoria é ajudar as pessoas, por meio de modelos e analogias, a reconhecer essa armadilha e ter alguns insights para sair dela.

Poderíamos evitar situações da tragédia dos comuns se todos

mudassem de comportamento e se tornassem mais altruístas. Mas como fazer com que as pessoas não joguem papel no lixo, não roubem colherinhas dos escritórios, consumam menos água, entre outros comportamentos? Uma forma é adotar a estratégia Olho por Olho para punir o adversário quando este o trair, mantendo sempre a colaboração como guia mestre de conduta. Entretanto, essa estratégia é funcional apenas quando você está interagindo com um jogador de cada vez, e não quando se joga com muitas pessoas, como na tragédia dos comuns e outros dilemas sociais.

Uma saída já mencionada é utilizar uma autoridade central para punir seriamente aqueles que se desviam do combinado, mudando os incentivos do jogo. Esse é o objetivo dos governos na construção de políticas públicas, embora não seja uma tarefa fácil. Se é proibido jogar papel na rua, por exemplo, o desafio das autoridades é conseguir fazer o flagrante e multar.

Talvez uma forma eficiente de combater os *free riders* seja a medição individual. No caso da divisão da conta do restaurante, a medição individual é anotar o consumo em algum lugar ou ter uma comanda individual do próprio restaurante. Num condomínio, é ter um aparelho de medição de consumo de água por apartamento para evitar que o *free rider* que utiliza muita água pague apenas uma fração via rateio. A palavra-chave, nesses casos, é *accountability*, que poderíamos chamar de “responsabilização”.

Nem sempre é fácil. Conhecemos muitos *free riders*, no escritório ou na faculdade, que se beneficiam do trabalho coletivo e não dão contribuição relevante. Assim, a tragédia dos comuns será sempre o reino dos *free riders*.

EXEMPLO MAIS COMPLETO: O AQUECIMENTO GLOBAL

Um dos fenômenos mais nocivos em que podemos observar o problema da tragédia dos comuns é a discussão sobre o aquecimento global, no qual os jogadores são os próprios governos dos países. Esse é um exemplo típico em que o autointeresse causa problemas para todos os habitantes do planeta.

Investir para diminuir o aquecimento global é muito caro para os países, pois são necessárias mudanças de políticas de emissão de gases, sistemas de controle, despesas com métodos alternativos de energia etc. Se meu país gastar uma fortuna e os outros países não, minhas ações isoladas não farão a menor diferença na natureza. Por outro lado, se os outros países o fizerem e o meu não, vou me beneficiar do clima mundial à custa dos demais, sem gastar um centavo.

Um artigo da revista *The Economist*, “Playing games with the planet”¹² traz o debate sobre o aquecimento global sob a ótica da Teoria dos Jogos. Como em qualquer encontro sobre alterações climáticas, sempre existem políticos que declaram que é “urgente”, “vital” ou “imperativo” proteger o planeta do superaquecimento. E, mesmo assim, poucos governos estão dispostos a resolver o problema espontaneamente. Na prática, o que eles geralmente querem dizer é que é urgente para todos os outros países, exceto para os seus próprios.

Isso é natural, segundo o mesmo artigo. Afinal, todos os países desfrutarão dos benefícios de um clima estável, se eles ajudarem a realizá-lo ou não. Então, um governo que possa persuadir

¹² PLAYING GAMES WITH THE PLANET. *The Economist*, 27 set. 2007. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/9867020>>. Acesso em: 25 out. 2016.

os outros a cortar emissões de gases de efeito estufa, sem que tenha de fazer o mesmo, obtém o melhor dos dois mundos: evita todas as despesas envolvidas e ainda escapa da catástrofe.

O artigo declarou, na época em que foi escrito (2007), que os mais óbvios *free riders* são os Estados Unidos e a Austrália, os únicos países ricos que se recusam a pôr um limite em suas emissões. Mas eles estão longe de serem os únicos agressores: a maioria dos países pobres também está interessada em responsabilizar os países ricos em conter o aquecimento global para continuar a poluir.

Onde entra a Teoria dos Jogos

O problema, claro, é que se todos contarem com a ação dos outros, ninguém vai atuar, e as consequências podem ser muito piores – é por isso que podemos ver essa questão pela ótica da tragédia dos comuns.

Pessimistas assumem que a resposta internacional à mudança climática terá o mesmo rumo do Dilema dos Prisioneiros. Líderes racionais vão sempre negligenciar o problema, alegando que os outros vão resolvê-lo, deixando seu país se tornar um *free rider*. Assim, o mundo está condenado a ser um forno, apesar de o aquecimento global poder ser evitado se todos cooperarem.

A *The Economist*, no entanto, cita artigo de Michael Liebreich,¹³ da empresa de pesquisa New Energy Finance, que se baseia na Teoria dos Jogos para chegar à conclusão contrária. A dinâmica do Dilema dos Prisioneiros, segundo ele, muda drasticamente quando os participantes sabem que jogarão o jogo mais de uma vez. Nesse caso, eles tendem a cooperar para evi-

13 LIEBREICH, M. apud *Playing games with the planet*.

tar ser punidos por sua má conduta em rodadas subsequentes.

Ao citar o estudo de Robert Axelrod¹⁴, Michael Liebreich argumenta que a estratégia é mais bem-sucedida quando o jogo repetido tem três elementos: primeiro, os jogadores devem começar cooperando; segundo, eles devem impedir a traição ao punir o transgressor na próxima rodada; e terceiro, eles não devem guardar rancores, mas sim iniciar novamente com cooperação após a punição adequada. O resultado dessa estratégia deve ser a cooperação sustentável em vez de um ciclo de retaliações.

Liebreich acredita que tudo isso traz lições para os negociadores do clima mundial. Tratados sobre a mudança climática, afinal, não são jogos de uma jogada só. Na verdade, as Nações Unidas estão incentivando seus membros a negociar um sucessor do Protocolo de Kyoto que possua esses elementos da Teoria dos Jogos. Os países que não cumprirem seus compromissos, por exemplo, são punidos com a obrigação de reduzir suas emissões de forma mais acentuada na próxima vez. Mas Liebreich argumenta que também deve haver sanções para os países ricos que se recusam a participar e mais incentivos para os países pobres aderirem (que são isentos de quaisquer cortes obrigatórios).

Liebreich também sugere que o regime global sobre mudança climática deva ser revisto com mais frequência para permitir que o jogo se desenvolva mais rapidamente. Então, no lugar de estipular grandes reduções de emissões a ser implementadas ao longo de cinco anos, como em Kyoto, no novo acordo os países deveriam ter metas anuais. Dessa forma, os governos cooperativos não seriam explorados por muito tempo, enquanto os *free riders* seriam punidos e forçados a voltar ao rebanho mais rapidamente.

14 AXELROD, 2010.

DILEMAS SOCIAIS

Em certo sentido, vários dilemas são basicamente variações do mesmo dilema, que podemos chamar de dilemas sociais. A cooperação produziria melhor resultado a todos, mas a solução cooperativa não é um resultado facilmente alcançado; há sempre uma traição à espreita.

O Dilema dos Prisioneiros é apenas um dos muitos dilemas sociais com que nos deparamos nas tentativas de cooperar (o mais conhecido e o mais fácil de memorizar). Como variante de um dilema social, vimos que a tragédia dos comuns é um tipo de Dilema dos Prisioneiros jogado por várias pessoas ou por uma população inteira. O esquema de incentivos é o mesmo – é melhor trair – e o *free rider* se beneficia, usufruindo parte do coletivo sem contribuir, como jogar lixo no chão, roubar colherinhas, poluir o planeta, pagar mais barato no restaurante ou pagar somente parte da água que gasta do condomínio, entre outros. O problema é quando todos agem dessa forma, pois todos perdem.

Uma solução é o equivalente à comanda individual para não dividir a conta do restaurante ou ter medição individual de consumo de água. Unindo os conceitos, da mesma maneira que a estratégia Olho por Olho pode levar à cooperação ao criar a punição, a comanda individual é uma forma de punição ao *free rider*.

Em diversas obras sobre Teoria dos Jogos e dilemas sociais, você provavelmente irá encontrar outros nomes e variantes de jogos. Como curiosidade, cito alguns:

- » O *jogo do covarde*, no qual cada um tenta empurrar o outro para perto do limite, e cada um espera que o outro vá de-

sistir primeiro.

- » O *dilema do voluntário*, em que alguém deve fazer um sacrifício em nome do grupo. No entanto, se ninguém o fizer, todo mundo sai perdendo. Cada pessoa espera que alguém vá fazer o sacrifício, que poderia ser tão trivial como fazer um esforço para colocar o lixo para fora ou dramático como sacrificar sua vida para salvar outros.
- » A *batalha dos sexos (battle of sexes)*, em que duas pessoas têm preferências diferentes, como um marido que quer ir ao estádio de futebol enquanto a mulher prefere ir ao cinema. O dilema é ou compartilhar a companhia do outro ou seguir a própria preferência sozinho.
- » A *caça ao veado (stag hunt)*, em que a cooperação entre os membros de um grupo daria uma boa chance de sucesso em um empreendimento arriscado de alto retorno (caçar veados), mas um indivíduo pode ganhar uma recompensa garantida, embora inferior, se romper a cooperação e ir sozinho (caçar coelhos).

RINOCERONTES E FREE RIDERS

Charles Wheelan, no livro *Naked economics*,¹⁵ apresenta um bom exemplo sobre *free riders* na história dos rinocerontes. Os rinocerontes pretos são uma das espécies mais ameaçadas de extinção do planeta. Atualmente, menos de 2.500 vivem no sul da África – em 1970, existiam 65 mil. Esse é um desastre ecológico, mas também é uma situação em que conceitos básicos de economia explicam por que certas espécies estão em perigo e o que podemos fazer a respeito.

Por que as pessoas matam os rinocerontes pretos? Pela

15 WHEELAN, C. *Naked economics*. WW Norton Company, 2002.

mesma razão pela qual vendem drogas ou trapaceiam nos impostos – elas podem ganhar muito dinheiro e correm pouco risco de ser flagradas. Nos países asiáticos, o chifre do rinoceronte preto é considerado um afrodisíaco poderoso e um remédio para abaixar a febre. Como resultado, um único chifre de rinoceronte atinge US\$30 mil no mercado negro, um valor enorme para países em que a renda *per capita* é de aproximadamente US\$1 mil por ano. Em outras palavras, o rinoceronte preto é bem mais valioso morto do que vivo para a população pobre do sul da África.

Infelizmente, esse é um tipo de mercado que não se regula por si próprio. Diferente de automóveis ou computadores, as empresas não produzem novos rinocerontes pretos à medida que a fonte de suprimento diminui. Na verdade, ocorre o oposto: à medida que o rinoceronte preto fica mais raro, o preço do chifre no mercado cresce, incentivo ainda maior para os bandidos caçarem os rinocerontes restantes, o que ameaça fortemente sua extinção.

Esse círculo vicioso é composto por outro aspecto comum em muitos desafios ambientais. A maioria dos rinocerontes pretos é de propriedade pública, não fica em propriedades privadas. Isso cria mais problemas na conservação da espécie. Além disso, as populações dos vilarejos próximos à área onde ficam os rinocerontes não possuem benefício algum em tê-los por perto; ao contrário, animais enormes, como rinocerontes e elefantes, podem destruir plantações.

Agora, imagine se todos os rinocerontes estivessem na mão de um fazendeiro avarento sem nenhum escrúpulo em matá-los para transformá-los em pó afrodisíaco. Você acha que esse fazendeiro inescrupuloso teria deixado o seu rebanho de rinocerontes cair de 65 mil para 2.500? Nunca. Ele teria criado e protegido esses animais de forma a possuir o maior estoque possível para suprir o mer-

cado. Isso não tem nada a ver com altruísmo, mas com maximizar o valor dos recursos escassos.

Operadores de safári, que ganham dinheiro levando turistas ricos para observar a vida selvagem, encontram problema similar de *free rider*. Se uma das empresas investe bastante na conservação, a outra empresa, que não fez investimentos, se beneficia dos rinocerontes que foram salvos. Então, a operadora que gastou dinheiro na conservação sofre desvantagem no mercado, pois ela precisa ser mais cara (ou ganhar menos) para recuperar o investimento na conservação. O único que leva vantagem é o caçador de rinocerontes, que vende os chifres.

Isso é bastante deprimente. Mas a Teoria dos Jogos pode oferecer ao menos alguns insights sobre como os rinocerontes pretos e outras espécies podem ser salvas. Uma estratégia de conservação eficiente poderia ser alinhar corretamente os incentivos das pessoas que moram perto do habitat natural dos rinocerontes. Explicando: fornecer às pessoas locais alguma razão para que elas queiram os animais vivos. Essa é a premissa na indústria nascente do ecoturismo. Se turistas ficarem dispostos a pagar bastante dinheiro para estacionar perto e fotografar os rinocerontes e, mais importante, se a população local de alguma forma se beneficiar desse turismo, ela terá grande incentivo para manter os animais vivos. Isso funcionou em locais como a Costa Rica, um país que protegeu suas florestas ao estabelecer mais de 25% do país como parque nacional. O turismo gera US\$1 bilhão em receita anual, representando 11% do PIB.

FERNANDO BARRICHELO

SÉRIE:
A LÓGICA DOS
INCENTIVOS



Esta página foi deixada propositadamente em branco

Conheça os verdadeiros incentivos do outro

No capítulo anterior, vimos que as decisões estratégicas são baseadas nas alternativas disponíveis e nos ganhos associados a cada uma delas. Obviamente, é muito mais fácil visualizar nossas próprias opções e os resultados, mas, para decidir corretamente, é necessário ter uma boa compreensão das alternativas e dos ganhos do adversário. Seguem alguns exemplos para ilustrar a importância de entender os incentivos dos oponentes.

OS BASTIDORES DAS NEGOCIAÇÕES

Para ser efetivo em decisões estratégicas que envolvem a previsão das reações do concorrente, você precisa entender os reais desejos da outra parte. Um exemplo interessante é dado por

Bazerman e Malhotra no livro *O gênio da negociação*.¹ Ele conta a história de uma empresa americana que queria comprar, de uma pequena empresa europeia, um ingrediente para um novo produto que fabricaria para a indústria farmacêutica. A oferta foi financeiramente alta, mas a empresa europeia a recusou, pois não aceitava a cláusula de acordo de exclusividade. Não importava se o preço ofertado era alto e se o volume de compra seria o da fábrica inteira. “Exclusividade, não”, insistia o dono da pequena empresa. Por outro lado, a empresa americana não queria investir em um produto cujo principal ingrediente pudesse ser facilmente adquirido por concorrentes.

Foram muitas as conversas e rodadas de negociação envolvendo executivos competentes e experientes. Parecia que o impasse seria irreconciliável, e a relação entre as empresas começou a se deteriorar. Um novo negociador foi então enviado à Europa e fez uma simples pergunta: “Por quê? Por que não garantir exclusividade se for comprada toda a produção?”.

Como conta Bazerman, a resposta surpreendeu os americanos: o dono não poderia dar exclusividade porque estaria desrespeitando um acordo feito anteriormente com um primo, que comprava pouquíssima quantidade para um produto local. Não era uma questão econômica, e sim uma questão de lealdade familiar.

Com essa informação, o acordo foi rápido: com exceção daquele volume do primo, todo o resto seria de exclusividade da empresa americana. Isso parece óbvio, mas, durante as negociações, sem entender realmente o que motivava a empresa,

1 BAZERMAN, M. H.; MALHOTRA, D. *O gênio da negociação*. Rio de Janeiro: Rocco, 2009..

nada era tão simples. A empresa americana achava que a empresa europeia simplesmente estava criando dificuldades. Negociações da vida real chegam a impasses por falta do entendimento das reais motivações e do esquema de incentivos.

O DILEMA DA ESCOLA INFANTIL

Imagine ser o administrador de uma escola infantil. A política divulgada aos pais diz que as crianças devem ser apanhadas às 16h. No entanto, com frequência, os pais se atrasam. O resultado é que, no final do dia, você precisa lidar com algumas crianças ansiosas e professores forçados a esperar que os pais apareçam, além de pagar horas extras. O que fazer? Essa história é contada por Steven Levitt e Stephen Dubner, no livro *Freakonomics*,² sobre algumas creches em Haifa, Israel.

Para resolver esse problema, uma dupla de economistas sugeriu multar os pais atrasados. Afinal, por que teria a escola de cuidar dessas crianças gratuitamente fora do horário? Fizeram um estudo com duração de 20 semanas, mas a multa não foi introduzida de imediato. Durante as primeiras quatro semanas, os economistas apenas calcularam o número de pais que se atrasavam.

Em média, ocorriam oito atrasos por semana em cada uma das creches. Na quinta semana, a multa foi introduzida, depois de os pais serem avisados de que qualquer atraso superior a dez minutos seria punido com o pagamento de \$3 por criança. A multa seria adicionada à mensalidade, que girava em torno de \$380. Depois da adoção da multa, o número de atrasos, surpreendentemente,

2 LEVITT, S.; DUBNER, S. *Freakonomics: o lado oculto e inesperado de tudo que nos afeta*. São Paulo: Elsevier, 2007.

aumentou. Em pouco tempo já somavam 20 por semana, mais que o dobro da média original. O tiro saiu pela culatra.

Você provavelmente já concluiu que a multa de \$3 era simplesmente pequena demais. A esse custo, um pai ou uma mãe de um só filho podia se dar ao luxo de se atrasar diariamente, pagando apenas \$60 extras todo mês – menos de um sexto da mensalidade básica. Considerando-se o salário de uma babá extra para buscar os filhos, esse preço era bem barato. E se a multa fosse de \$100 em lugar de \$3? Certamente teriam fim os atrasos, embora isso também fosse gerar muita má vontade.

Mas a multa envolvia um outro problema mais grave: a escola incluiu um incentivo econômico (os \$3) no lugar do antigo incentivo moral, que era a suposta culpa dos pais pelos atrasos. Por apenas alguns dólares diários, os pais podiam se isentar dessa culpa. Além disso, o baixo valor da multa sugeria aos pais que o atraso para buscar as crianças não era algo tão grave assim. Se o problema resultante para a creche do atraso dos pais equivalia a apenas \$3, para que se preocupar em interromper outros compromissos ou chatear o chefe por sair correndo de uma reunião?

Esse é um exemplo simples de como incentivos errados geram reações indesejáveis. Como um bom estrategista, você precisa saber exatamente quais ações geram quais reações.

OS INCENTIVOS INDUZEM A COMPORTAMENTOS

“A Economia não é uma disciplina que trata apenas de dinheiro, mas também estuda como as pessoas reagem a incentivos. Na verdade, os incentivos induzem a comportamentos.” Escutei essa frase numa palestra do jornalista e um dos autores do *Frea-*

conomics, Stephen Dubner, em São Paulo. Dubner, em seu livro, faz uma ótima introdução ao assunto. Vejamos a seguir:

Aprendemos a reagir a incentivos, negativos e positivos, desde o início da vida. Se você engatinhar até o forno quente e encostar a mão nele, vai queimar o dedinho, mas se trazer apenas notas 10 da escola, o prêmio é uma bicicleta nova. Se for flagrado com o dedo no nariz durante a aula, você vira piada, mas se vencer campeonatos para o time de basquete, passa a ser o líder da turma. Se chegar em casa depois da hora, o castigo é certo, mas se tirar boas notas no colégio, carimba o passaporte para uma boa universidade. Se a euforia do novo cargo o levar a exceder o limite de velocidade na volta para casa, fará jus a uma multa de \$100, mas se no final do ano atingir sua meta de vendas, embolsando uma gratificação polpuda, não só os \$100 da multa se transformam em mixaria, como você vai poder comprar aquele fogão estupendo no qual seu filho, na fase de engatinhar, poderá queimar o dedinho.³

Incentivos não passam de meios para estimular as pessoas a fazer mais coisas boas e menos coisas ruins. Como John McMillan expõe em *Games, Strategies and Managers*,⁴ “as pessoas devem ser recompensadas se queremos induzi-las a fazer algo que preferiam não fazer”. Os incentivos surgem quando há a alguma divergência de interesses. Um autor buscando fama quer seu livro a preço baixo para atingir um grande público, enquanto a editora prefere preço mais alto buscando lucros. O dono de um carro, após fazer o seguro contra roubos, torna-

3 LEVITT; DUBNER, 2007, p. 18.

4 MCMILLAN, J. *Games, strategies and managers: how managers use game theory to make better decisions*. Oxford University Press, 1992..

-se mais negligente e descuidado do que a seguradora gostaria.

Para conseguir que as pessoas façam o que elas naturalmente não gostariam de fazer, é preciso dar-lhes alguma recompensa ou sanção. É por isso que pais, empresas e governo inventam os chamados *esquemas de incentivos*. Se você passar o sinal vermelho, leva uma multa. Mas se você tiver dinheiro suficiente, pode pagar quantas multas quiser para não se aborrecer em um cruzamento vazio e chegar mais rápido ao seu destino. Na cidade de São Paulo, há multa de rodízio se você dirigir nos horários e dias proibidos para o final da placa do seu carro, mas ela é mais barata do que o táxi de ida e volta ao seu trabalho. Como esse incentivo sozinho não funciona, existe o sistema de pontuação - ao atingir certo limite de multas, sua habilitação é suspensa.

Se seu filho comer verduras, você o leva para passear. Um vendedor de calçados que ganha comissão por venda tem incentivo para vender cada vez mais, e assim ele e o dono da loja ganham mais. Executivos ganham ações da empresa, mas com limitação de venda no curto prazo, para trabalhar duro e criar projetos que gerem riqueza no longo prazo. E assim vai. O mundo (a sua vida, na verdade) está repleto de incentivos, alguns funcionam mais e outros, menos.

Como vimos, nem todo incentivo é financeiro. As pessoas também reagem aos incentivos morais (não querem cometer um ato que consideram errado) e sociais (não querem ser vistas pelos outros como alguém que age errado). Dubner cita que em algumas cidades dos Estados Unidos o combate à prostituição é feito com uma ofensiva constrangedora, difundindo-se fotografias de prostitutas ao lado de seus clientes em sites e nas televisões abertas locais, o que acaba sendo um freio amedron-

tador mais eficiente do que uma multa.

Por que tudo isso é relevante para as decisões estratégicas? Como já foi comentado anteriormente, em uma situação estratégica, como um lançamento de produtos ou redução de preço, talvez o incentivo do seu concorrente seja ganhar participação de mercado no curto prazo, a despeito da geração de lucro, como você poderia imaginar. Saber o incentivo do seu concorrente é importante para que você decida as ações a tomar e, principalmente, para desenhar o jogo correto, como é mostrado a seguir.

DESENHANDO O JOGO CORRETO

Em uma guerra de preços, por exemplo, algumas empresas têm mais capacidade que outras para reagir, como, por exemplo, abaixar preços ou oferecer produtos alternativos. Outras não podem fazê-lo por causa de sua estrutura de custos, de um comportamento avesso ao risco ou por outros motivos. Por isso, não basta apenas usar ferramentas matemáticas computacionais para fazer previsões. Também é preciso intuição e conhecimento sobre os executivos das outras empresas para desenhar o jogo com as preferências corretas (deles). É o que chamamos de “desenhar o jogo correto”.

Dois exemplos a seguir mostram como executivos desenharam um jogo correto e um errado, como apresentado no livro *The right game: use game theory to shape strategy*.⁵

5 BRANDENBURGER, A. M.; NELEBUFF, B. J. *The right game: use game theory to shape strategy*. Harvard Business Press, 2009.

O jogo correto: Companhias Aéreas Kiwi

Quando um novo jogador entra no mercado com um preço mais baixo, a empresa já estabelecida só tem duas respostas eficazes: igualar o seu preço ao do entrante ou se acomodar e ceder-lhe alguma participação de mercado. A Kiwi International Airlines, fundada por ex-pilotos da falida Eastern Airlines, era uma iniciante em 1992. Ela tinha vantagem de custo, mas sua marca era pouco conhecida e sua grade de horários era mais limitada do que a das grandes companhias. O que fazer então?

Decidiu-se por oferecer preços baixos e voos limitados. Por quê? Quando um entrante adota essa estratégia, o lucro dos jogadores depende de como as empresas já estabelecidas vão reagir. Elas podem recuperar a participação de mercado perdida se igualarem seus preços aos do concorrente ou podem dar a ele, digamos, 10% do mercado. Certamente, perder até 10% de participação é normalmente melhor do que sacrificar a margem de lucro. Mas o entrante não pode ser demasiado ganancioso; se ele tentar ganhar muito mais mercado, as atuais empresas vão lutar para recuperar sua parte, mesmo sacrificando um pouco do lucro. Assim, somente quando o entrante limita sua capacidade é que as atuais empresas podem se acomodar; e o entrante pode então ganhar dinheiro.

Isso foi o que aconteceu, e a Kiwi fez dinheiro porque ficou longe das grandes operadoras, que entenderam que ela não representava ameaça. A Kiwi quis capturar no máximo 10% e não mais de quatro voos por dia. Para arquitetar a escolha certa de preço e quantidade de voos, a empresa teve de se colocar na posição das grandes companhias aéreas para assegurar que elas teriam um incentivo maior para se acomodar, e não para lutar.

Isso mostra como os executivos da Kiwi compreenderam a competição e desenharam o jogo correto.

O jogo errado: Sweetener Holland Company

O NutraSweet, um adoçante de baixa caloria usado em refrigerantes como Diet Coke e Diet Pepsi, gerou 70% de margem bruta para a Monsanto. Tais lucros costumam atrair outras empresas para o mercado, mas o NutraSweet estava protegido por patente. Com a bênção da Coca-Cola, uma empresa entrante, a Holland Sweetener Company (HSC), construiu uma fábrica de aspartame na Europa em 1985, antecipando-se à expiração do prazo da patente do NutraSweet (em 1987 na Europa e em 1992, nos Estados Unidos).

Como a HSC atacou o mercado europeu, a Monsanto reagiu agressivamente. Usou redução de preços e as relações contratuais com seus clientes para impedir o HSC de entrar no mercado. Assim, a HSC ficou ansioso para disputar o mercado nos Estados Unidos.

No entanto, a guerra terminou antes de começar. Pouco antes da expiração da patente na Europa, tanto a Coca-Cola como a Pepsi assinaram novos contratos de longo prazo com a Monsanto. Parece que a Coca-Cola e a Pepsi não aproveitaram a oportunidade de haver concorrência entre os fornecedores, mas, na verdade, nem a Coca-Cola nem a Pepsi tinham o desejo real de mudar para um aspartame genérico. Nenhuma das empresas quis ser a primeira a deixar de ter o logotipo do NutraSweet e criar uma percepção de que o sabor de suas bebidas tinha sido alterado, uma vez que o NutraSweet já tinha construído uma reputação de segurança e gosto agradável.

No final, o que a Coca-Cola e a Pepsi realmente queriam era ter o velho e bom NutraSweet a um preço melhor. A HSC deveria ter reconhecido que a Coca-Cola e a Pepsi tinham pagado um alto preço para tornar o mercado de aspartame competitivo. Ela não desenhou o jogo correto; Coca-Cola e Pepsi, sim. E a Monsanto fez bem em criar uma marca forte e uma vantagem de custo, minimizando os efeitos negativos da entrada de uma marca genérica.

NÃO É FÁCIL SABER O QUE O CONCORRENTE ESTÁ PENSANDO

Você já viu exemplos em que tomar uma decisão isolada não garante o sucesso empresarial ou pessoal. É necessário reconhecer que, enquanto você está tentando maximizar os próprios lucros com sua estratégia, os concorrentes estão igualmente engajados nesse mesmo propósito, o que certamente influencia o seu lucro também. Assim, as empresas têm o desafio de antecipar as ações dos concorrentes com o intuito de prevenir movimentos que possam afetar negativamente os seus interesses. Enquanto você monitora o concorrente, ele está monitorando você. Por isso, a grande contribuição dos modelos de pensamento estratégico é forçar os executivos a se colocar no lugar dos outros participantes em vez de apenas observar a situação da perspectiva do seu próprio negócio.

Pankaj Ghemawat, em *Strategy and business landscape*,⁶ menciona algumas pesquisas com gestores de empresas nas quais eles admitem a importância do pensamento dinâmico

6 GHEMAWAT, P. *Strategy and business landscape*. Prendice Hall, 2000.

sobre a concorrência na tomada de decisão, mas poucos realmente utilizam um formato sistematizado para isso. A razão mais comumente citada é que o mundo real é muito imprevisível para que tais antecipações sejam convertidas em ações. Uma questão legítima é quão útil é sugerir um curso de ação quando não se tem certeza de que os competidores irão agir racionalmente. Quando um competidor deixa de maximizar o objetivo econômico previsto (por exemplo, vendas e participação de mercado) para maximizar outro objetivo qualquer, desconhecido pelo adversário, o jogo não é o mesmo para ambos.

Como já falamos, geralmente em exemplos hipotéticos, citando “Empresa A” *versus* “Empresa B”, uma das premissas dessa metodologia é o chamado *conhecimento comum*, no qual ambos os jogadores conhecem exatamente as alternativas de cada um e usam os mesmos valores para cada combinação de resultado. Essa é uma boa simplificação para transmitir os conceitos, facilitar a visualização e mostrar a solução que gera o melhor resultado possível para cada um.

Entretanto, o problema dessa abordagem é que na vida real você precisa saber exatamente como o jogador da Empresa B pensa e age. Além de conhecer especificamente a empresa e seus pontos fortes e fracos no mercado, é também importante saber exatamente quem é a pessoa da empresa que está tomando as decisões. Isso faz muita diferença no mapeamento do jogo: seu adversário irá se comportar como a Teoria dos Jogos racionalmente prescreve ou ele está tentando maximizar outros objetivos? Ao se colocar verdadeiramente na posição dele, é crucial entender se ele é avesso a riscos, se persegue objetivos de longo ou curto prazo, se é suscetível a escaladas

irracionais de compromisso e outros vieses do pensamento cognitivo. Ou seja, além de fazer as previsões racionais normais, é imprescindível incorporar outras dimensões psicológicas. Caso contrário, como nas escolas infantis de Israel, o tiro pode sair pela culatra.

Por mais difícil que seja a previsão, ignorar os movimentos dos competidores não é a melhor solução. Por isso, Ghemawat propõe outra teoria para complementar a Teoria dos Jogos: a Economia Comportamental. Na maioria das vezes, até é possível racionalizar uma sequência de eventos puramente nos termos da Teoria dos Jogos, mas nem sempre isso poderá refletir a realidade dos ganhos dos jogadores em cada nó do jogo. No lugar disso, aparentando uma irracionalidade, há evidências de que indivíduos e empresas frequentemente aumentam o comprometimento em conflitos devido à falácia do conceito de *sunk cost*, por tentativas de justificar escolhas passadas, percepção seletiva, hostilidade e vários outros preconceitos, vieses e distorções.

De certo modo, esses motivos geram padrões de comportamento úteis para prever a ação dos competidores. O executivo deve entender esses modelos do adversário. Enquanto a Teoria dos Jogos utiliza uma perspectiva econômica, focalizando os incentivos da competição (exatamente os ganhos econômicos de forma racional), a Economia Comportamental tenta identificar a predisposição dos concorrentes.

A Teoria dos Jogos tenta prescrever a melhor ação, focalizando o que os concorrentes deveriam fazer racionalmente em face de algumas hipóteses razoáveis. Ela se concentra nas interações entre participantes que veem o cenário de negócios da

mesma maneira. Essa é uma hipótese bem atrativa e coerente. No entanto, os concorrentes podem não estar empenhados em maximizar o seu valor patrimonial, podem ter diferentes opiniões sobre as alternativas possíveis ou ainda se comportar de maneira muito arraigada, adotando uma postura mais inercial do que de mudança. Qualquer tentativa de prever o comportamento alheio deve levar em conta tais possibilidades.

A Economia Comportamental, por sua vez, concentra-se em mapear o que os concorrentes realmente querem, suas crenças e o que vêm fazendo para atingir seus objetivos. Com isso, é possível aumentar o poder de previsão por meio da redução das incertezas que permeiam a dinâmica competitiva. É importante, assim, entender as reais motivações, os comportamentos e os modelos mentais dos dirigentes das empresas concorrentes. Portanto, ao analisar os cenários competitivos, nunca se esqueça de tentar avaliar quais são as reais motivações do seu adversário. O exemplo do táxi, a seguir, ilustra bem isso.

CUIDADO EM USAR A TEORIA DOS JOGOS COM UM TAXISTA

Dixit e Nalebuff, no livro *The art of strategy*,⁷ apresentam um exemplo bem interessante. Tarde da noite, após uma conferência em Jerusalém, dois economistas (um deles coautor do livro citado) tomaram um táxi e deram o endereço do hotel ao motorista. Reconhecendo-os como turistas norte-

7 DIXIT, A. K.; NALEBUFF, A. M.; *The art of strategy: a game theorist's guide to success in business and life*. WW Norton Company, 2010.

-americanos, o motorista se recusou a ligar o taxímetro e, em vez disso, proclamou seu amor pelos americanos, prometendo-lhes uma tarifa mais baixa do que a do aparelho.

Naturalmente os passageiros foram um pouco céticos em relação àquela promessa. Afinal, por que um estranho ofereceria cobrar menos do que o taxímetro quando estavam dispostos a pagar a tarifa medida? Como poderiam saber se não seria mais caro? Então eles “colocaram o chapéu” da Teoria dos Jogos. Se tentassem negociar antes e não desse certo, teriam de encontrar outro carro, e táxis eram difíceis de encontrar naquele horário. Mas, se esperassem chegar até ao hotel para negociar, a posição de barganha seria muito mais forte.

Quando chegaram ao hotel, o motorista exigiu 2.500 shekels israelenses (o equivalente a 2,75 dólares). Como saber se era justo? Como as pessoas geralmente barganham em Israel, o americano protestou e ofereceu 2.200 shekels. O motorista ficou indignado. Alegou que seria impossível fazer aquele percurso por aquele montante. Antes que as negociações pudessem continuar, ele trancou todas as portas automaticamente e refez a rota em alta velocidade, ignorando semáforos e pedestres.

Foram sequestrados em Jerusalém? Não. Ele voltou à posição original e, indelicadamente, expulsou-os de seu táxi, gritando: “Vejam agora quão longe os seus 2.200 shekels vão os levar!”. No fim, os estrangeiros encontraram outro táxi, que ligou o taxímetro – 2.200 shekels depois chegaram ao hotel.

Certamente o tempo extra não valeu os 300 shekels. Por outro lado, a história valeu bem a pena. Ela ilustra os perigos de uma negociação com aqueles que ainda não leram sobre a Teoria dos Jogos. Geralmente, orgulho e irracionalidade não podem

ser ignorados. Há uma segunda lição para a história. Os americanos não pensaram muito à frente. Imagine quão mais forte a posição de barganha teria sido se tivessem começado a discutir o preço depois de sair do táxi.

Alguns anos depois que essa história foi publicada pela primeira vez (no livro anterior dos autores, *Thinking strategically*⁸), os autores receberam a seguinte carta:

Prezados professores,

Vocês certamente não sabem meu nome, mas acho que vão se lembrar da minha história. Eu era um estudante clandestino em Jerusalém e atuava como motorista de táxi. Agora eu sou um consultor e, por acaso, li o livro de vocês quando foi traduzido para o hebraico. O que vocês podem achar interessante é que eu também tenho compartilhado aquela história com meus clientes. Sim, foi realmente uma noite em Jerusalém. Quanto ao resto, bem... eu lembro de forma diferente.

Entre as aulas e as noites trabalhando como motorista de táxi, quase não havia tempo para eu passar com a minha noiva. Minha solução foi tê-la comigo no banco da frente durante as corridas. Embora ela tenha ficado em silêncio, foi um grande erro vocês a deixarem fora da história. Meu taxímetro estava quebrado, mas vocês pareciam não acreditar em mim.

Eu já estava cansado demais para discutir. Então nós chegamos, eu pedi 2.500 shekels, um preço justo. Eu estava mesmo esperando uma tarifa de até 3.000. Vocês, americanos ricos, poderiam muito bem pagar 50 centavos de dólar de gorjeta. Eu

8 DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J. *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. WW Norton Company, 1993.

não conseguia acreditar que vocês tentavam me enganar. A recusa em pagar um preço justo me desonrou na frente da minha noiva. Por mais pobre que eu estivesse, não podia aceitar aquela mísera oferta.

Os americanos pensam que devemos ficar felizes em aceitar essas migalhas. Eu achei que deveria ensinar a vocês uma lição no jogo da vida. Minha noiva e eu estamos casados agora. Ainda rimos dos americanos estúpidos que passaram meia hora andando para lá e para cá procurando táxis para economizar meros vinte centavos.

Atenciosamente,
(Nome omitido)

Verdade seja dita, os autores do livro revelam que nunca receberam tal carta. O objetivo ao criá-la foi ilustrar uma lição fundamental na Teoria dos Jogos: é preciso entender a perspectiva do outro jogador. É preciso considerar o que ele sabe, o que o motiva e até mesmo o que ele pensa sobre você. A regra de ouro “Não faça aos outros o que não gostaria que fizessem a você” não é necessariamente válida. Afinal, os gostos são diferentes.

Quando se pensa estrategicamente, é necessário trabalhar duro para entender as perspectivas e as interações de todos os outros jogadores, incluindo aqueles que ficam em silêncio. Isso leva a um último ponto: quando pensa que está jogando um jogo, você pode ser apenas parte de um grande jogo. Há sempre um jogo ainda maior.

O AUTOINTERESSE DO SEU ADVERSÁRIO PODE AJUDAR VOCÊ

Na jornada para entender os reais incentivos do outro jogador a

fim de prever as reações dele, é muito provável que ele busque maximizar os próprios objetivos. Chamamos esse propósito de “autointeresse”, do inglês *self-interest*.

O autointeresse não é sinônimo de “egoísmo” e não necessariamente significa “eu mais, você menos”, ou “eu ganho, você perde”. É o interesse nos próprios ganhos, o que é um desejo legítimo: “O outro pode ganhar mais, eu não me importo, desde que eu ganhe o que eu quero, como lucro, bom preço, ser promovido, mais dinheiro, poder etc. Meu autointeresse não está vinculado à sua perda – pode existir o ganha-ganha, mesmo com autointeresse”. Não estamos falando de sabotagem ou métodos destruidores; não há nada de imoral em buscar os próprios objetivos.

Pode parecer paradoxal, mas o autointeresse também beneficia os outros. Popularizado por Adam Smith, há uma corrente econômica que diz que a sociedade como um todo faz avanços porque os indivíduos maximizam os próprios objetivos (autointeresse). Conhecer esses objetivos individuais, particularmente os do adversário, é a essência do pensamento estratégico. James Miller apresenta um exemplo caricato de como o autointeresse ajuda todo mundo e induz à colaboração. Em seu livro *Game theory at work: how to use game theory to outthink and outmaneuver your competition*,⁹ ele escreve assim:

No mundo da Teoria dos Jogos não existe clemência ou compaixão; apenas autointeresse. A maioria das pessoas se preocupa apenas com elas, e todo mundo sabe e aceita isso. O seu empre-

9 MILLER, J. *Game theory at work: how to use game theory to outthink and outmaneuver your competition*. McGraw-Hill, 2003.

gador nunca vai te dar um aumento porque “é uma coisa legal a fazer”. Você conseguirá o aumento se convencê-lo de que isso serve aos interesses dele.

Mesmo quando todos agem de forma cruel e competitiva, a lógica da Teoria dos Jogos ensina que as pessoas egoístas devem cooperar e tratar os outros com lealdade e respeito. Você poderia me perguntar, por exemplo: “Ler este livro irá me ajudar a ganhar dinheiro?”. Uma resposta genuína em Teoria dos Jogos seria: “Uma vez que você já comprou este livro, então eu realmente não me importo com o benefício que você terá ao lê-lo”.

Na verdade, você provavelmente já comprou este livro ao ler a capa, a orelha, o índice e o primeiro parágrafo da introdução. Talvez eu devesse apenas me esforçar nessas pequenas partes do livro e no resto apenas “encher linguiça”: ser verborrágico e repetitivo apenas para deixar o livro grosso o suficiente para custar mais caro. Afinal das contas, eu tenho mais coisas importantes na vida para fazer do que escrever para o prazer de pessoas que nunca encontrei.

É claro, eu gosto de dinheiro, e quanto mais cópias do livro eu vender, mais dinheiro vou ganhar. No entanto, se você gostar do livro, poderá sugerir a um amigo, que comprará uma cópia. E, se eu escrever outro livro, você estará mais propenso a comprá-lo se gostar deste aqui. Assim, por razões puramente egoístas, eu me esforço para oferecer a você informações valiosas.

Além disso, a editora do livro tem o direito contratual de rejeitar meu manuscrito. Como ela é uma empresa de longos anos no negócio de publicações, seria afetada negativamente se publicasse um conteúdo imbecil numa boa embalagem. Por isso, se eu falhar em colocar algo de valor neste livro, a editora vai pedir de volta o dinheiro que me adiantou. Então, saiba que se você acabar

gostando deste livro, não será por que eu escrevi com o propósito de deixá-lo feliz. Eu o escrevi para maximizar meus rendimentos, não me importo com sua satisfação. É o sistema capitalista sob o qual os livros são produzidos que criam incentivos para eu seriamente me esforçar a escrever um livro que os consumidores vão gostar e ter benefícios ao ler.

Esta postura irônica de James Miller pode ser um tanto caricata ou exagerada, mas representa bem como o autointeresse do escritor fornece benefícios aos leitores e à editora. Como moral da história, você precisa manter em mente que, na maioria dos jogos, seus parceiros e concorrentes estão pensando neles mesmos. Isso tem duas implicações: primeiro, você precisa saber exatamente qual é a motivação deles; segundo, como vimos, o autointeresse não é necessariamente ruim.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Ameaças críveis e navios queimados

QUANDO É MELHOR TER MENOS OPÇÕES

Normalmente nos beneficiamos quando possuímos várias alternativas. Quanto mais opções tivermos, mais benefícios teremos, certo? Nem sempre. A existência de muitas alternativas pode aumentar a dificuldade de fazer ameaças críveis; por isso, muitas vezes, eliminar opções pode aumentar o ganho.

Em *Game Theory at Work*,¹ James Miller apresenta o seguinte exemplo: imagine que você é um comandante militar medieval que deseja invadir o castelo inimigo. Suas tropas navegaram até chegar à ilha do castelo, e todo mundo sabe que

¹ MILLER, J. *Game theory at work: how to use game theory to outthink and outmaneuver your competition*. McGraw-Hill, 2003.

you are determined to fight until the end for your army to be victorious. However, the battle will be long, and you will lose many soldiers. Desperate, you pray for your enemy to surrender quickly and easily. You think: "If my enemy knows he will lose the battle, he will surrender to avoid deaths".

Entretanto, o seu inimigo ouviu falar de sua compaixão. Você não se importa com o bem-estar do adversário, mas se preocupa tremendamente com a vida de seus próprios soldados (talvez por razões egoístas). Ele então corretamente suspeita que, ao se manter combativo por tempo suficiente, você ficará debilitado e enfraquecido com suas perdas e recuará. Embora queira dominar o castelo, você não quer dizimar seu exército para obtê-lo.

Nessa sequência de "eu acho que ele acha", você imagina que seus oponentes imediatamente se renderão se acreditarem que você vai lutar até o fim. Por isso, se você fizer *uma ameaça crível* de lutar até a vitória, eles vão desistir e você não terá de arriscar suas tropas. Infelizmente, a simples ameaça de lutar até o fim carece de credibilidade. O que você deve fazer então? Você deve queimar seus próprios navios.

Imagine que seus barcos fossem queimados. Levaria meses para que seus aliados trouxessem novos navios para a ilha para resgatar seu exército. Enquanto isso, você morreria se não conseguisse ocupar o castelo. Perder seus barcos seria obrigá-lo a lutar até a vitória. Mais importante: seu inimigo acreditaria que, com os barcos queimados, você nunca recuaria. A rendição seria a resposta ideal do inimigo para a queima dos barcos. Ao destruir seus navios, você *limita suas escolhas*.

Você não poderá mais desistir da batalha. Eliminar a opção de desistir faz sua ameaça ficar crível e lhe permite obter uma vitória sem derramamento de sangue.

Você acha que esse exemplo é apenas hipotético e sem fundamento? Pelo contrário. Como Don Ross menciona, no site da *Stanford Encyclopedia of Philosophy*,² foi exatamente o que o conquistador espanhol Hernán Cortés fez ao invadir o México no século XVI, muito antes de a Teoria dos Jogos surgir para mostrar como pensar sistematicamente sobre esse tipo de problema.

Historiadores contam que Cortés chegou ao continente americano com uma pequena força militar; por outro lado, os astecas eram muito mais numerosos. Assim, o conquistador literalmente queimou os navios e removeu o risco de suas tropas pensarem em desistir. Como a desistência e o recuo ficaram fisicamente impossíveis, os soldados espanhóis não tiveram outra opção a não ser ficar e lutar com muita determinação. Melhor ainda: do ponto de vista do comandante, sua ação teve um efeito desanimador sobre a motivação dos astecas. Ele teve o cuidado de queimar seus navios de forma muito visível, de modo que os astecas pudessem ver. Apesar de seus soldados serem em número bem menor, a ameaça crível de lutar até a morte desmoralizou o inimigo. Dessa forma, os astecas recuaram para as colinas em vez de lutar contra um oponente tão determinado. E assim Cortés teve a vitória sem sangue.

2 ROSS, D. “*Game theory*”. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 9 dez. 2014. Disponível em: <<http://plato.stanford.edu/entries/game-theory/>>. Acesso em: 25 out. 2016.

OUTROS EXEMPLOS DE SINALIZAÇÕES OU AMEAÇAS CRÍVEIS

Avinash Dixit e Barry Nalebuff chamam esses movimentos estratégicos de “sinalização”.³ Um jogador pode usar ameaças e promessas para alterar as expectativas dos outros jogadores sobre ações futuras e induzi-los a tomar medidas favoráveis a ele ou impedi-los de fazer movimentos para prejudicá-lo. Para ter sucesso, as ameaças e as promessas têm de ser críveis. Isso é problemático porque, quando chega a hora decisiva, geralmente é muito caro cumprir uma ameaça ou promessa – a tentação de não cumprir é grande, se não tiver consequência. Por isso, é preciso aumentar a credibilidade. Como princípio geral, pode ser vantajoso para um jogador reduzir sua própria liberdade de ação futura. Ao fazer isso, ele remove a própria tentação de renegar uma promessa ou perdoar as transgressões dos outros.

Outra fonte clássica que mostra essa sequência de raciocínio é a obra *Henrique V*, de Shakespeare. Durante a Batalha de Azincourt, Henrique V decidiu matar seus prisioneiros franceses bem à vista do inimigo, para a surpresa de seus próprios soldados, que inclusive descreveram a ação como imoral. Henrique V tinha medo de que os prisioneiros pudessem se libertar.

Suas tropas observaram que os prisioneiros foram mortos e perceberam que o inimigo havia visto também. Portanto, os soldados de Henrique V sabiam qual destino os esperaria na mão do inimigo se não vencessem. Metaforicamente, mas de forma muito eficaz, os barcos deles foram queimados. Ao matar os prisio-

3 DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J. “Game theory”. Library of Economics and Liberty. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/Enc/GameTheory.html>>. Acesso em: 25 out. 2016.

neiros franceses na frente de todo mundo, Henrique V enviou um sinal para os soldados de ambos os lados e assim alterou os incentivos de forma a favorecer as perspectivas inglesas para a vitória.

Don Ross fornece outros exemplos fictícios. Ele propõe alguns exercícios mentais para mostrar o poder da lógica da ameaça crível para induzir determinado comportamento em outra pessoa.

Comprando o seu lote de terra

Suponha que eu gostaria de comprar o seu pedaço de terra, vizinho ao meu, para expandir o meu lote. Infelizmente, você não quer vendê-lo pelo preço que estou disposto a pagar. Então, eu poderia tentar mudar os incentivos: digamos que eu anuncie que vou converter meu terreno em um lixão com um odor pútrido, a não ser que você venda o seu, tentando induzi-lo a diminuir o preço, já que sua terra perderá valor ao lado de um lixão. No entanto, esse movimento não mudará nada, pois prejudicar você também me prejudicará. Uma vez que você sabe isso, deve ignorar minha ameaça. *Minha ameaça não é crível*; acaba por ser um blefe.

Entretanto, eu poderia fazer a minha ameaça ser crível se eu me compromettesse com algo. Assim, eu poderia, por exemplo, assinar um contrato com alguns fazendeiros, prometendo fornecer-lhes fertilizante (ao tratar o lixo), mas incluindo no contrato uma cláusula de saída, liberando-me da obrigação de vender o fertilizante se eu dobrasse o tamanho do meu lote e o encaminhasse para algum outro uso. Então minha ameaça se tornaria crível, pois eu me amarraria: se você não vendesse para mim, eu estaria comprometido com a construção do lixão. Uma vez que você soubesse disso, teria um incentivo para me

vender sua terra e escapar da ruína.

Roubando um antílope

Em outro exemplo, suponha que nós dois desejamos roubar um antílope raro de um parque nacional a fim de vendê-lo. Devo então conduzir o animal para o lugar onde você o aguarda escondido para colocá-lo em um caminhão. Você promete, é claro, esperar e compartilhar o produto comigo. No entanto, sua promessa não é crível. Assim que tiver o antílope, você não terá nenhuma razão para não fugir e embolsar todo o dinheiro. Afinal, eu nem posso reclamar para a polícia sem ser preso também.

Mas agora suponha que eu faça o seguinte: antes da nossa caçada, instalo no caminhão um alarme que só pode ser desligado digitando um código. Só eu sei o código. Se você tentar fugir e dirigir sem mim, o alarme soará, e nós dois seremos pegos. Você, sabendo disso, agora tem um incentivo para esperar por mim. O que é importante notar aqui é que você até prefere que eu instale o alarme, uma vez que isso faz a sua promessa de dar a minha parte ser crível. Se eu não fizer isso, deixando sua promessa sem credibilidade, seremos incapazes de concordar com o crime e perderemos nossa oportunidade de ganhar dinheiro com a venda do troféu. Assim, você se beneficia por eu impedi-lo de fazer o que é tentador para você.

Em resumo, queimar seus próprios navios e diminuir algumas opções para ter ameaças e/ou comprometimentos críveis são ferramentas poderosas para conquistar seus objetivos, seja em competição ou em cooperação. Também é uma boa forma de resolver o Dilema dos Prisioneiros.

O jogo do ultimato

QUANDO O JOGO É CONTRAINTUITIVO

O jogo do ultimato é um famoso experimento utilizado por pesquisadores da Teoria dos Jogos. Karl Sigmund, Ernst Fehr e Martin Nowak, no artigo “The economics of fair play”⁴, publicado na revista *Scientific American*, discute por que preferimos justiça e cooperação no lugar de autointeresse racional. Imagine uma situação em que você e um desconhecido estão em salas separadas, sem poder trocar informações. Um sorteio com uma moeda decide qual de vocês fará uma proposta para dividirem

4 SIGMUND, K.; FEHR, E.; NOVAK, M. A. “The economics of fair play: Biology and economics may explain why we value fairness over rational selfishness”. *Scientific American Magazine*, jan. 2002. Disponível em: <<https://www.scientificamerican.com/article/the-economics-of-fair-pla/>>. Acesso em: 25 out. 2016.

\$100. Digamos que você ganha. Então você deve fazer uma simples proposta de como dividir o dinheiro entre vocês dois, e a outra pessoa só poderá dizer sim ou não. Ela também conhece as regras e o total de dinheiro a ser dividido.

Se a resposta for sim, o negócio é feito. Se a resposta for não, ninguém ganha nada. Em ambos os casos, o jogo termina e não pode ser repetido. O que você faria? Instintivamente, muitas pessoas entendem que devem oferecer 50% porque a divisão seria justa e provavelmente seria aceita. Outras pessoas mais audaciosas acham que devem oferecer menos que a metade.

Antes de responder, você deve se perguntar o que faria se você fosse o respondente. Se lhe for oferecido 10%, você aceitaria \$10 para o outro ficar com \$90 ou preferiria não ganhar nada? E se fosse 1%? Seria \$1 ou nada. Lembre-se: pechinchar e conversar é proibido. Ou você aceita ou rejeita, e o jogo acaba.

Então, qual seria a sua oferta? Você se surpreenderá com o resultado de vários experimentos:

- » Dois terços das pessoas consultadas ofereceram entre 40% e 50%.
- » Apenas 4% ofereceu menos que 20%.
- » Mais da metade rejeitou ofertas de menos de 20%.

Propor uma quantia muito baixa é arriscado, pois pode ser rejeitada. Mas aqui está o enigma: por que alguém rejeitaria uma oferta baixa? O respondente só tem duas opções: ou aceita algo ou fica sem nada. A única opção economicamente racional é aceitar, pois \$1 é melhor que nada.

Um proponente egoísta que está seguro de que o respondente é egoísta irá fazer a menor oferta possível e ficar com o resto.

Na análise da Teoria dos Jogos, que assume que pessoas são racionais e têm autointeresse, tudo indica que o proponente deve oferecer o menor valor possível, pois o respondente vai aceitar. Mas não é assim que a maioria das pessoas joga esse jogo.

A teoria econômica entende que indivíduos racionais fazem escolhas para maximizar seus ganhos. Mas a experiência com esse jogo mostra que as pessoas são reguladas e influenciadas tanto por emoções como pela lógica fria e o autointeresse. Esse jogo foi testado várias vezes e em muitas culturas e países, sempre com o mesmo resultado. Em todos eles houve um contraste impressionante entre o que maximizadores de resultados deveriam fazer e o que realmente fizeram, que foi propor resultados mais justos. Assim como na vida real, há muitas situações que envolvem o dilema entre o egoísmo e a justiça, entre cooperação e competição.

Mas ficam algumas questões. Imagine que um colega lhe peça colaboração em um projeto. Você ficará feliz em ajudar e espera um retorno justo do seu investimento de tempo e energia numa oportunidade em que você precisar. Mas no jogo do ultimato, entretanto, as regras não são as mesmas que na vida real, como: (1) pechinchar não é possível, (2) as pessoas não se conhecem, não se veem e não saberão quem são após o experimento, (3) o dinheiro desaparece, se não aceitarem, (4) o jogo nunca será repetido. Na vida real, a colaboração existe porque há afinidade e porque um ajuda o outro em diferentes momentos.

Na vida real, se você fizer uma retaliação, sofrerá consequências do seu egoísmo no futuro. Mas no jogo do ultimato, não. Por que as pessoas agem de forma diferente?

Os economistas exploraram esse jogo com outras variações para observar os resultados. Numa delas, quando o proponente não é escolhido por sorteio, e sim por melhor performance numa prova, as ofertas são frequentemente mais baixas e são mais aceitas – a desigualdade é sentida como justificada e merecida. Uma das conclusões a que se chegou foi que nos jogos em pares, como esse, as pessoas não adotam a postura pura de autointeresse, mas consideram a visão do parceiro. Elas não estão interessadas apenas no próprio resultado, mas comparam com o do parceiro e com uma situação justa.

Por que nós valorizamos tanto a justiça a ponto de rejeitar 20% de uma boa quantia só porque o outro jogador levará quatro vezes mais? As opiniões são divididas. Alguns especialistas em Teoria dos Jogos acreditam que esses indivíduos falham no entendimento de que o jogo ocorrerá uma única vez. Assim, os jogadores consideram a aceitação ou a rejeição simplesmente como a primeira fase de um processo de barganha.

A pechincha, a barganha, enfim, a negociação sobre partes de recursos, é um tema recorrente desde os nossos ancestrais. Mas por que é tão difícil entender que o jogo do ultimato é um jogo de uma interação apenas? Existem evidências, em outros jogos, de que as pessoas conhecem as diferenças entre encontros repetidos e os de uma jogada só. Uma explicação sugerida pelos pesquisadores é baseada no estudo de um modelo evolucionário: nosso aparato emocional tem sido assim moldado por vivermos em pequenos grupos há milhões de anos e, por isso

mesmo, ser difícil manter segredos. Nossas emoções não são ajustadas para interações em condições de anonimato absoluto. Nós temos a expectativa de que nossas decisões serão observadas por nossos amigos, colegas e vizinhos.

Se os outros descobrem que eu fico contente com uma pequena divisão, eles provavelmente vão me fazer uma oferta baixa. Se sou conhecido por ficar bravo quando recebo uma oferta pequena, posso receber ofertas maiores. Assim, a evolução deve ter criado respostas emocionais para baixas ofertas. Como interações de uma só jogada são raras ao longo da evolução humana, essas emoções não discriminam interações repetitivas das únicas. Essa é provavelmente uma das explicações para muitos responderem emocionalmente a baixas ofertas no jogo do ultimato. Sentimos que devemos rejeitar uma oferta baixa para manter nossa autoestima. Do ponto de vista evolucionário, essa autoestima é um mecanismo interno para adquirir reputação, que será benéfica em futuros encontros.

O jogo do ultimato até hoje intriga os pesquisadores, pois as experiências mostram que nem todos agem de forma racional e, no fim, prejudicam-se. Quem prefere ficar com nada do que com \$10 faz isso para punir o outro jogador, que ficará com zero, mesmo que essa punição não seja educativa, uma vez que não haverá uma segunda rodada. Há doadores que não acham justo fazer uma divisão desigual por motivos humanísticos e há os que ficam com medo de o parceiro rejeitar uma proposta desigual; por isso, melhor ficar com \$50 do que correr o risco de ficar sem nada.

De qualquer forma, o mundo real é complexo mesmo, e ter um bom raciocínio estratégico ajuda, nesses casos, a conseguir

identificar, por exemplo, se o jogo é anônimo, se você conhece o perfil do adversário, se podem combinar antes ou se os jogos serão repetidos. Mais uma vez, independentemente da solução “racional-matemática”, este é mais um exemplo de como é importante conhecer o outro jogador e os reais incentivos dele.

O paradoxo do chantagista

POUCO É MELHOR QUE NADA?

Se o seu parceiro ou concorrente não age de forma racional (ou age irracionalmente de propósito), não há muito o que fazer a não ser conhecê-lo melhor para identificar alguns padrões e vieses do comportamento dele. Vejamos o exemplo do paradoxo do chantagista, idealizado por Robert Aumann no artigo “The blackmailer paradox”.⁵ É uma variante do Jogo do Ultimato, mas com um tempero mais dramático.

Dois homens, Rubens e Simão, são colocados em uma pequena sala com uma mala cheia de notas, totalizando \$ 100 mil. O proprietário da mala anuncia o seguinte: “Eu vou lhes dar

⁵ AUMANN, R. “The blackmailer paradox”. Aish.com, 3 jul. 2010. Disponível em <<http://www.aish.com/jw/me/97755479.html#>>. Acesso em 25 out. 2016.

todo o dinheiro que está nesta mala com uma condição: vocês dois têm de negociar um acordo sobre como dividi-lo. Só se vocês dois chegarem em um acordo é que eu me prontifico a lhes dar o dinheiro; senão, não darei”.

Rubens é uma pessoa racional e percebe a oportunidade de ouro. Ele se vira para Simão com a sugestão óbvia: “Você pega metade e eu a outra metade, de modo que cada um de nós terá \$50 mil”. Para sua surpresa, Simão franze a testa e diz, num tom que não deixa margem para dúvidas: “Olha aqui, eu não sei quais são os seus planos para o dinheiro, mas eu não pretendo sair desta sala com menos de \$90 mil. Se você aceitar, tudo bem. Se não, nós dois podemos ir para casa sem nenhum dinheiro no bolso”.

Rubens mal pode acreditar em seus ouvidos. “O que aconteceu com Simão?”, ele pergunta a si mesmo. “Por que ele tem de ter 90% do dinheiro e eu, apenas 10%?”. Ele decide tentar convencer Simão a aceitar sua proposta. “Vamos ser lógicos”, insiste. “Estamos na mesma situação, nós dois queremos o dinheiro. Vamos dividi-lo de forma igual e nós dois vamos sair no lucro”.

Simão, no entanto, não parece perturbado pela lógica do amigo. Ele escuta com atenção, mas, quando Rubens termina de falar, ele diz, ainda mais enfaticamente do que antes: “90-10 ou nada. Essa é a minha última oferta”. Rubens fica vermelho de raiva. Ele está prestes a dar um soco no nariz de Simão, mas recua. Percebe que Simão não vai ceder e que a única maneira que ele pode deixar o quarto com algum dinheiro é dar a Simão o que ele quer. Rubens ajeita a roupa, leva \$10 mil da mala, aperta a mão de Simão e sai da sala humilhado.

O paradoxo dessa cena é que Rubens, o racional, é forçado a se comportar irracionalmente a fim de alcançar resultados máximos em face da evolução absurda da situação. O que provoca esse resultado bizarro é o fato de Simão estar tão seguro de si e não vacilar ao fazer seu pedido exorbitante. Apesar de ser ilógica, essa atitude convence Rubens de que ele deve ceder para que possa tirar a melhor vantagem possível daquela situação. O comportamento de Rubens é o resultado do sentimento de que ele deve deixar o quarto com algum dinheiro na mão, não importa quão pequena seja a quantia. Já que Rubens não pode se imaginar saindo da sala de mãos vazias, ele acaba tornando-se presa fácil para Simão.

Analisando friamente, é mais “racional” para Rubens aceitar os \$10 mil do que ficar sem nada, e é isso que ele faz dada a posição tão veemente de Simão. Do ponto de vista de Simão, entretanto, é uma estratégia arriscada, pois Rubens poderia também agir irracionalmente e negar, ficando ambos sem nada. Mas parece que Simão é insensível a esse risco e acaba se beneficiando devido a sua irracionalidade (ou ele racionalmente fingiu ser irracional) e da racionalidade de Rubens, que aceitou meros \$10 mil.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

O leilão do dólar

CUIDADO COM A ESCALADA IRRACIONAL

Um dos jogos que melhor representa uma escalada irracional é o leilão do dólar. Imagine que você está numa sala com outras 20 ou 30 pessoas. O jogo é o seguinte: leiloa-se uma nota de 1 dólar e, como em qualquer leilão, quem der o maior lance, ganha a nota. Por exemplo, se o maior lance for de 60 centavos, então paga-se 60 centavos para ganhar 1 dólar, ou seja, o prêmio líquido é de 40 centavos.

Mas o leilão não é exatamente assim. Existe uma característica que o distingue dos leilões tradicionais – quem der o segundo maior lance também é obrigado a pagar, mesmo sem levar a nota. Por exemplo, você dá o maior lance, de 30 centavos, e seu amigo ofereceu o segundo maior lance, de 20 centavos. Assim, os resultados são os seguintes:

- » O leiloeiro recebe os seus 30 centavos, os 20 centavos do seu amigo e paga a você 1 dólar (prejuízo final de 50 centavos).
- » Você paga 30 centavos e recebe 1 dólar (lucro de 70 centavos).
- » Seu amigo tem prejuízo de 20 centavos.

Qual o resultado de um leilão com esta regra adicional do segundo colocado também precisar pagar seu lance? O professor de economia Max Bazerman, em suas palestras e aulas, discute bastante o efeito deste leilão – uma escala irracional de lances altos. Em seu livro em coautoria com Margaret Neale, *Negociando racionalmente*, ele relata que fez várias vezes esse leilão utilizando uma cédula de 20 dólares e obteve resultados bem agressivos. Observe o relato de Bazerman:

Fizemos esse leilão com banqueiros da área de investimentos, consultores, médicos, professores, sócios das grandes seis empresas de auditoria, advogados e executivos de diversas áreas. As regras eram sempre as mesmas. Os lances começam rápida e ferozmente até chegarem à faixa de \$12 e \$16. Nesse ponto, todos, exceto os dois maiores arrematadores, caem fora. Os dois últimos arrematadores caíram na armadilha. Se um fez um lance de \$16 e o outro de \$17, o proponente de \$16 pode fazer um lance de \$18 ou arcar com uma perda de \$16.

Nesse estágio, um deles acha que pode ganhar se a outra pessoa desistir. Como pode ser mais atraente continuar do que assumir tamanha perda, então o arrematador faz o lance de \$18. Quando os lances são de \$19 e \$20, surpreendentemente, a lógica de arrematar por \$21 é muito semelhante à usada para tomar as decisões anteriores – você pode aceitar uma perda de \$19 ou con-

tinuar com a esperança de reduzir as perdas. Claro, o resto do grupo racha de rir quando os lances superam os \$20 – e isso quase sempre ocorre. Obviamente, os arrematadores estão agindo irracionalmente. Mas quais são os lances irracionais?

Leitores céticos deveriam experimentar fazer o leilão com seus amigos, colegas de trabalho ou alunos. São muito comuns lances finais na faixa de \$30 e \$70, mas nosso leilão de maior sucesso chegou a \$407 (os lances finais foram de \$204 e \$203). Nos últimos quatro anos já ganhamos mais de US\$10.000 fazendo esses leilões em salas de aula.⁶

Esse modelo de leilão foi usado pela primeira vez na década de 1970 por Martin Shubik, um dos pioneiros da Teoria dos Jogos e pesquisador da Universidade de Princeton. Claramente ele ajuda a explicar por que as pessoas entram numa escalada irracional com um compromisso de ação previamente selecionado. No início, o ambiente é cordial entre os participantes, pois não acreditam que os lances excederão o valor do objeto (nota de 1 dólar ou nota de 20 dólares). E, de repente, começa a haver um desconforto, pois em determinado momento percebe-se que o leiloeiro vai ganhar bastante (a soma do primeiro e do segundo lances). E chega o momento em que o primeiro e o segundo colocados percebem que a única coisa a fazer é minimizar a perda. E, para perder menos, a única estratégia é continuar oferecendo lances maiores. E fica declarada a escalada irracional.

O que fazer então? Obviamente, a chave do sucesso é reconhecer o leilão como uma cilada e nunca fazer um lance, por

6 BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. *Negociando racionalmente*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 28.

menor que seja. Como diz Bazerman, “administradores de sucesso devem aprender a identificar ciladas”.

Na vida cotidiana, há exemplos disfarçados de leilão do dólar. Raul Marinho, no seu livro *Prática na teoria*, apresenta um exemplo interessante:

O leilão do dólar é uma aplicação derivada da Teoria dos Jogos que leva a aplicações práticas surpreendentes. As redes de TV se utilizam dela para formatar suas estratégias de programação. Repare que os programas hoje em dia são todos “colados” uns nos outros. Quando acaba uma novela, começa um telejornal; quando acaba o telejornal, começa um seriado; e assim por diante. E tudo isso sem intervalo, havendo, no máximo, uma vinheta. E o primeiro bloco do programa é, em geral, o mais interessante e longo. A ideia é induzir o telespectador a “entrar no leilão”. Depois que ele entra, existe uma grande chance de que ele veja o programa até o fim, mesmo que os comerciais sejam frequentes e longos. Após cerca de 15 minutos, o telespectador rompe a “barreira de 1 dólar” e, pelo mesmo motivo que ninguém sai do cinema antes de o filme (mesmo que ache péssimo) acabar, também tende a assistir ao programa até o fim.⁷

O leilão do dólar pode ser bem definido pela frase “investi demais para desistir”. É por isso que ele é encontrado em várias cenas empresariais, como investimentos crescentes em projetos que estão indo mal ou mesmo guerras de preços intermináveis.

Para eliminar essa escalada inicial é necessário compreen-

7 MARINHO, R. *Prática na teoria: aplicações da teoria dos jogos e da evolução aos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 57.

der alguns fatores psicológicos. As pessoas não desejam admitir suas falhas. Gostam de aparentar coerência, e o curso de ação coerente é aumentar seu compromisso com ações anteriores. Portanto, para ser um bom estrategista, lembre-se sempre dessa analogia com o leilão do dólar e saiba que a melhor estratégia é identificar essas armadilhas e não entrar nelas.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Competidores na mesma rua

O JOGO DA LOCALIZAÇÃO DO SORVETEIRO

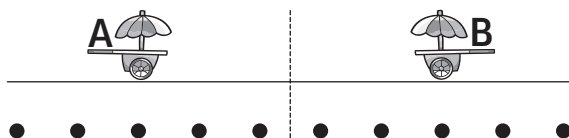
Você já se perguntou por que alguns estabelecimentos comerciais semelhantes concentram-se numa mesma rua ou quarteirão, por exemplo, várias lojas de móveis, de eletrônicos, de roupas para noivas, cafés, restaurantes? O senso comum diria que são muitos concorrentes juntos, e que isso poderia prejudicar os negócios. Faria mais sentido se eles estivessem um pouco mais distantes? Por que é difícil encontrar um posto de gasolina e, quando se acha, existem dois, lado a lado? Idem para farmácias ou cafeterias?

A Teoria dos Jogos apresenta uma boa explicação para isso, e uma das anedotas mais comuns é o jogo da localização do Sorveteiro. Imagine o seguinte cenário: em uma praia de cem

metros de extensão existem dois sorveteiros – A e B. Todos os dias eles aparecem e se posicionam em algum lugar. Os sorvetes são iguais – mesma marca, mesmas ofertas, mesmos preços. Não há diferencial para conquistar os clientes.

A única diferença para os banhistas é a localização dos sorveteiros. Os clientes escolhem o sorveteiro mais próximo. Considere que os banhistas estão bem distribuídos ao longo da praia. Assim, seria possível que A e B ficassem um pouco distantes, como vemos a seguir.

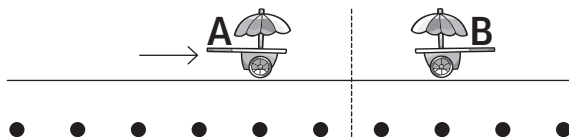
FIGURA.1: PRIMEIRA **localização**



FONTE: AUTOR.

Nessa localização inicial, os clientes naturalmente se dividem ao meio. A metade da esquerda vai se servir do sorveteiro A e a metade da direita vai se servir do sorveteiro B. Nesse momento, os sorveteiros passam a ser tentados a se movimentar. Digamos que o sorveteiro A se mova 20 metros para o centro, em direção ao sorveteiro B. O que vai acontecer?

FIGURA.2 SEGUNDA **localização**

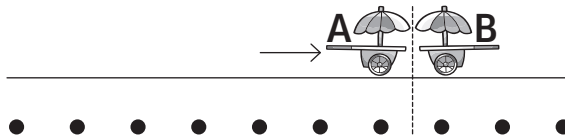


FONTE: AUTOR

Claramente os banhistas da esquerda vão precisar andar mais até chegar ao sorveteiro A, mas ele ainda é o mais próximo. Alguns do centro estavam anteriormente mais próximos do B, agora estão mais perto do sorveteiro A. Como resultado, o sorveteiro A irá conquistar muito mais banhistas do que o sorveteiro B.

Digamos que o sorveteiro A seja mais agressivo ainda, ficando exatamente ao lado do sorveteiro B – conquistando ainda mais clientes.

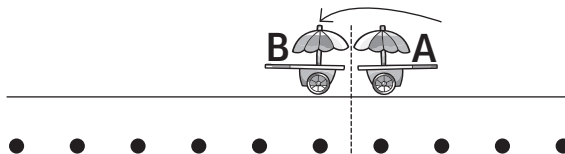
FIGURA.3 TERCEIRA **localização**



FONTE: AUTOR

Naturalmente o sorveteiro B, entendendo a lógica do jogo da localização do sorveteiro, irá se mover para o centro, invertendo as posições, ganhando os banhistas da esquerda.

FIGURA.4 QUARTA **localização**

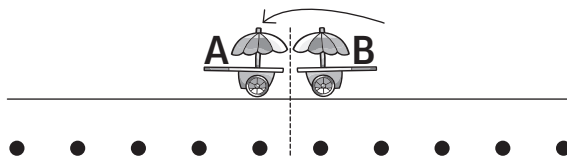


FONTE: AUTOR

O jogo foi invertido, e agora o sorveteiro B possui a maior parte dos banhistas mais próximos. Continuando nesse raciocínio,

ambos se movimentam para ganhar os clientes mais perto deles, e existirá apenas uma localização em que o jogo se equilibra: exatamente no centro da praia.

FIGURA.5 LOCALIZAÇÃO final



FONTE: AUTOR

Essa é uma configuração em que cada sorveteiro conquista exatamente 50% dos banhistas e não há nenhum movimento a fazer para aumentar essa proporção. Embora seja um modelo bem simples, esse raciocínio ajuda a entender por que, em certas situações, os concorrentes estão lado a lado, mesmo com o aparente aumento de competição.

O jogo da divisão do bolo

COMO FAZER UMA DIVISÃO JUSTA

Imagine o seguinte cenário. Você tem dois filhos que sempre brigam para repartir um bolo pela metade. Eles sempre reclamam que você não é justo e que um dos pedaços sempre fica maior do que outro. O que você pode fazer a respeito?

William Poundstone, no livro *Prisoner's dilemma*,⁸ mostra que uma solução é criar um jogo, chamado jogo da divisão do bolo. A regra é simples e bem definida. Um dos filhos tem o direito de cortar o bolo na proporção que quiser, e o outro tem o direito de escolher qual pedaço quer comer, o maior ou o menor. Esse é o chamado “Eu corto, você escolhe”, ou ainda “Você corta, eu escolho”.

⁸ PONDSPONE, W. *Prisoners' dilemma: John Von Neumann, game theory and the puzzle of the bomb*. Anchor Books, 1993.

Qual é o resultado? Nessa brincadeira, o primeiro filho imagina que, se dividir de forma desigual, o seu irmão irá escolher o maior pedaço. Portanto, ele tem todo o incentivo do mundo para dividir exatamente na metade, pois não quer ficar com a menor parte. O segundo filho não pode reclamar, pois tem a chance de escolher a maior parte, se ela existir.

Você, como pai ou mãe, acabou de criar um jogo com um “esquema de incentivos” em que os próprios participantes colaboram devido ao autointeresse de cada um. O autointeresse induziu a uma divisão igualitária, dadas as regras do jogo.

FERNANDO BARRICHELO

SEU SMARTPHONE É O NOVO CAÇA- NÍQUEL

ENTENDA ESSE VÍCIO
COMPORTAMENTAL E COMECE
A OLHAR A SUA VOLTA



Esta página foi deixada propositadamente em branco

Seu smartphone é o novo caça-níquel

**Entenda esse vício comportamental e
comece a olhar a sua volta**

Qual é a primeira coisa que você faz quando sai de uma reunião ou de uma aula? O que você faz para passar o tempo quando está esperando numa fila? Antigamente, esses momentos intermediários serviam como uma pausa para refletir.

Agora, nós corremos para pegar o smartphone e entrar no "fluxo de comunicação", sintonizando o mundo em vez de sintonizarmos a nós mesmos, como diz Scott Belsky, no artigo *Tuning in to you* (em tradução livre: Sintonizando você).

Mergulhar no seu dispositivo certamente te engaja e envolve. Seja comunicando-se com os outros, lendo uma notícia ou verificando as estatísticas do seu post, é uma atividade intencional que te dá um resultado específico e gratificante. Não fazer nada durante esses momentos de inatividade parece menos intencional: uma ação sem foco e sem resultados claros. Você vê pouca vantagem em estar apenas presente no momento, com olhos e mente bem abertos. O problema é que essa atividade intencional tem um custo – ela te vicia.

Neste artigo apresento algumas razões científicas sobre porque nossos smartphones viciam e o que fazer para ter uma vida mais equilibrada e criativa.

O NOVO VÍCIO COMPORTAMENTAL

É um vício como outro qualquer

Cientistas classificam esse novo hábito como um "vício comportamental" que, na verdade, é muito parecido com o "vício em substâncias". O vício baseado na ingestão de uma substância é gostoso no curto prazo, mas no longo prazo apresenta efeitos colaterais indesejados.

O vício comportamental é semelhante, apenas não envolve a ingestão de uma substância. Para alguma coisa ser viciante, basicamente precisa existir um comportamento que você faz compulsivamente e seja gostoso no curto prazo. Então você volta a ele várias vezes, e a longo prazo prejudica o seu bem-estar nos aspectos sociais, físicos e psicológicos.

Adam Alter, no vídeo *The Internet is heroin and your Smartphone is the needle* (em tradução livre: A internet é a heroína e

seu celular é a agulha), sugere algumas razões para essa nova forma de vício.

Tudo é portátil

A primeira razão é que a tecnologia hoje é mais sofisticada do que há 20 anos. Se você jogou videogames nos anos 80, 90 ou 2000, os consoles e TVs não iam em todo lugar com você; eles eram amarrados em seu PC. Até existiam alguns dispositivos portáteis, mas eram muito mais primitivos. Hoje, além de portáteis, são poderosos e os jogos estão conectados online a internet móvel.

A mídia social é outro ótimo exemplo pois agora ela viaja conosco. Antes costumava ficar confinada a computadores domésticos, mas isso não é mais o caso. Com isso, as pessoas gastam cerca de três horas por dia, em média, usando seus smartphones. São verdadeiras "horas de vigília" que passamos quando não estamos no trabalho.

Gostamos de imprevisibilidade e rapidez

A segunda razão é que os novos dispositivos oferecem os dois tipos de recompensas que as pessoas precisam para se viciar: imprevisibilidade e feedback rápido, tanto os positivos como os negativos. Como exemplo, quando você publica algo on-line, as vezes você recebe muitos likes, as vezes não: achamos essa imprevisibilidade muito atraente. A internet e interconectividade é capaz de dar esse feedback (a recompensa) muito rapidamente. Com os smartphones você pode se conectar a outras pessoas, ter acesso a jogos online, além de e-mail e mídias sociais, sendo ótimos veículos para fornecer os likes que você tanto precisa.

As empresas desenham produtos viciantes

A terceira razão para o novo vício comportamental é que as empresas são agora muito mais inteligentes para usar tudo a favor delas. Você pode contratar especialistas comportamentais para lhe dizer como projetar produtos e mídias bastante viciantes. As empresas têm recursos propositamente construídos para ser difícil de resistir, e então ficamos dependentes por eles.

Se você tem uma empresa, provavelmente quer aprender como viciar seu consumidor para fazê-lo voltar e comprar seus produtos e serviços de forma habitual, destacando-se da concorrência. Por outro lado, foi exatamente isso que o Facebook, Whatsapp, Instagram, entre outros, fizeram com você.

PORQUE FICAMOS VICIADOS

A chupeta adulta

Basicamente, tendemos a ficar dependentes quando temos uma necessidade psicológica. Assim, nós sacamos o celular sempre que estamos entediados, nos sentimos um pouco solitários, não temos certeza do que fazer, ou não nos sentimos bem.

Adam Alter diz que esses são os momentos em que você procura a sua "chupeta adulta". Os smartphones tendem a ser uma ótima chupeta para adultos porque você liga a tela, desliza os dedos e se sente relaxado. É assim que as pessoas descrevem a experiência.

É por isso que você gasta muito do seu tempo voltando repetidamente para checar o email, Whatsapp, Facebook, Twitter, e assim por diante. Por um lado, essas mídias são um saco

CURSO EM SAN FRANCISCO

Eu mesmo já participei de um curso em San Francisco sobre isso, no *Behavior Design Conference 2017*, onde o organizador e autor Nir Eyal ofereceu uma série de embasamentos teóricos e práticos. Em sua palestra baseada no seu livro *Hooked: how to build habit-forming products* (em tradução livre: *Viciado: como construir produtos que foram hábitos*), ele argumentou que numa era de distrações cada vez maior, a criação rápida de hábitos nos clientes é uma característica importante dos produtos de sucesso.

Nir ofereceu dicas para as empresas criarem produtos para as pessoas usarem todos os dias. O workshop apresentou uma nova maneira de pensar nos componentes necessários para mudar o comportamento do usuário, estudando como os produtos mais envolventes do mundo mantêm os usuários sempre voltando. Neste sentido, os neurocientistas agora também são consultores de empresas. Outra palestra que assisti foi de Susan Weinschenk, doutora em ciência comportamental, com foco na aplicação de princípios da psicologia ao design e interações virtuais.

sem fundo, sempre há algo novo para consultar. Por outro lado, quando você posta um conteúdo, você fica curioso se as pessoas aprovam ou não. Assim, o que fazemos é voltar compulsivamente para ver se estamos recebendo o feedback positivo que buscamos.

Muito do que fazemos quando publicamos algo é testar as "águas sociais", perceber se as pessoas veem o mundo da mesma forma que nós e se elas nos aprovam. A aprovação social é

realmente importante, mas estamos dispostos a receber um feedback negativo, pois a pior coisa que pode acontecer a um humano é ser ignorado. Agora que temos acesso a bilhões de pessoas no mundo o tempo todo, tudo se torna ainda mais viciante. Sempre poderemos obter o feedback que desejamos.

A explicação química

Trevor Haynes, pesquisador do Departamento de Neurobiologia da Harvard Medical School, diz que plataformas como Facebook e Instagram utilizam o mesmo circuito neural usado por máquinas caça-níqueis e cocaína para manter os usuários usando seus produtos o máximo possível. No artigo *Dopamine, smartphones & you: a battle for your time* (em tradução livre: Dopamina, smartphones e você: a batalha pelo seu tempo), Haynes sugere que conhecer mais sobre a ciência pode fazer você pausar na próxima vez que sentir seu zumbido no bolso.

Cerca de 73% das pessoas que perderam o celular afirmam experimentar um estado de ansiedade.

Se você já perdeu o celular, pode ter passado por um leve estado de pânico até ser encontrado. Cerca de 73% das pessoas afirmam experimentar esse sabor de ansiedade. A maioria de nós se tornou tão intimamente ligada a nossas vidas digitais que às vezes sentimos nossos telefones vibrar nos bolsos quando eles não estão lá. Estudos mostram a forte ligação entre o uso do smartphone e níveis aumentados de ansiedade, depressão e má qualidade do sono.

Muitos de nós gostaríamos de passar menos tempo em nossos telefones, mas achamos incrivelmente difícil desconectá-los. Por que eles são tão difíceis de ignorar?

A dopamina e a recompensa social

Produzida pelos nossos cérebros, a dopamina é uma substância química que desempenha um papel protagonista na formação de comportamentos. Ela é liberada quando damos uma mordida numa comida deliciosa, quando fazemos sexo, depois do exercício e, mais importante, quando temos interações sociais bem-sucedidas. Em um contexto evolutivo, ela nos recompensa por comportamentos benéficos e nos motiva a repeti-los.

O cérebro humano contém uma série de conexões que atuam como "caminhos" para mensagens químicas chamadas neurotransmissores. Esses caminhos se ativam quando antecipam ou experimentam eventos recompensadores. Em particular, eles reforçam a associação entre o comportamento e a recompensa de se sentir bem.

Embora não seja tão intenso quanto o consumo de cocaína, os estímulos sociais positivos resultam, de maneira semelhante, em uma liberação de dopamina, reforçando qualquer comportamento que o precedeu. Toda vez que isso

ocorre, essas associações se tornam mais fortes por meio de um processo chamado potenciação de longo prazo, reforçando as conexões entre os neurônios.

Assim, os smartphones fornecem uma oferta virtualmente ilimitada de estímulos sociais, tanto positivos quanto negativos. Cada notificação, seja uma mensagem de texto, um *like* no Instagram ou Facebook, tem o potencial de ser um estímulo social positivo e liberar o fluxo de dopamina.

Os smartphones fornecem uma oferta virtualmente ilimitada de estímulos sociais

POR DENTRO DO CÉREBRO

Outros exemplos destacam um esforço mais deliberado de monopolizar seu tempo. Segundo o jornalista Anderson Cooper, no artigo *What is brain hacking? Tech insiders on why you should care* (tradução livre: Por dentro do cérebro: detalhes técnicos que você deveria se preocupar), o Instagram possui um programa de recompensas de taxa variável. Os algoritmos de notificação às vezes retêm "curtidas" em suas fotos para entregá-los em rajadas maiores. Então, quando você fizer o seu post, você pode se decepcionar ao encontrar menos respostas do que você esperava, apenas para recebê-las em um grupo maior mais tarde.

Haynes analisa que seus centros de dopamina foram preparados por esses resultados negativos iniciais para responder de forma robusta ao súbito fluxo de avaliação social posterior. Esse uso de programa de recompensas variáveis tira proveito do nosso desejo de validação social e otimiza o equilíbrio entre os sinais de feedback negativos e positivos até que nos tornamos usuários habituais.

AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

Explorando proposadamente a dopamina

Como a maioria das plataformas de mídia social são gratuitas, elas dependem da receita dos anunciantes para ter lucro. Esse sistema criou uma corrida armamentista pela atenção e pelo tempo. Os vencedores desta corrida serão aqueles que melhor usarem o seu produto para explorar os recursos dos sistemas de

recompensa do cérebro. As empresas usam basicamente duas estratégias.

A primeira é uma característica dos nossos neurônios de dopamina chamada "recompensa de erro de previsão". Esse recurso neurológico é algo que os donos de cassinos usaram como vantagem por anos. Se você já jogou caça-níquel, terá experimentado a antecipação intensa enquanto as rodas estão girando: os momentos entre a alavanca e o resultado proporcionam tempo suficiente para que os neurônios dopaminérgicos aumentem sua atividade, criando uma sensação gratificante apenas ao assistir. Não seria divertido em contrário.

Mas, à medida que os resultados negativos se acumulam, a perda da atividade da dopamina nos estimula a desengajar. Assim, um equilíbrio entre resultados positivos e negativos deve ser mantido a fim de manter nossos cérebros envolvidos.

Se você já jogou caça-níquel, terá experimentado a antecipação imensa enquanto as rodas estão girando

Assim, entra em ação a segunda estratégia, que são as "recompensas variáveis". Recompensas inesperadas aumentam a atividade dos neurônios, atuando como feedback positivo para as regiões cerebrais associadas ao comportamento anterior. À medida que o aprendizado ocorre, uma recompensa esperada não tem efeito adicional.

Trevor explica que os programas de recompensa variável foram introduzidos pelo psicólogo B.F. Skinner na década de 1930. Em seus experimentos, ele descobriu que os ratos respondem com mais frequência a estímulos associados à recompensa quando ela é administrada após um número variável de

respostas, impedindo a capacidade do animal de prever quando seriam recompensados.

Humanos não são diferentes. Se percebermos que uma recompensa é entregue aleatoriamente, e se a verificação da recompensa tiver um custo baixo (como pegar o celular do bolso), acabamos por fazê-lo habitualmente. Se você prestar atenção, você pega seu telefone ao menor sentimento de tédio, puramente por hábito. Os programadores de software trabalham muito atrás das telas para manter você fazendo exatamente isso. Semelhante a caça-níqueis, muitos aplicativos implementam um padrão de recompensas otimizado para mantê-lo envolvido o máximo possível.

A batalha pelo seu tempo

Se você já é usuário do Facebook há alguns anos, provavelmente percebeu que o site expandiu seus critérios de notificações. Quando você entra pela primeira vez, seu centro de notificações baseia-se no conjunto inicial de conexões, criando um elo crucial entre a notificação e a recompensa social. Mas à medida que você usa mais e começa a interagir com vários grupos, as notificações também se tornam mais ativas. Depois de um tempo, você poderá abrir o aplicativo a qualquer momento e esperar que seja recompensado. Quando combinado com o baixo custo de checar seu telefone, você tem um forte incentivo para fazer o check-in sempre que puder.

Na mesma reportagem, Tristan Harris, pesquisador e designer, diz que um smartphone com mídias sociais é, na verdade, uma máquina caça-níquel. Acessar o telefone é o equivalente a puxar a alavanca para ver se receber algo e ganhar uma

recompensa. Essa é uma maneira de sequestrar a mente das pessoas e criar um hábito. Essa técnica de design pode ser incorporada a vários produtos.

COMO EVITAR O VÍCIO

Questione seus hábitos

Smartphones e aplicativos de mídia social não vão a lugar nenhum, então cabe a nós decidirmos quanto do nosso tempo queremos dedicar a eles. A menos que o modelo de lucro baseado em propagandas mude, empresas como o Facebook continuarão a fazer tudo o que puderem para manter seus olhos colados na tela sempre que possível. Mas se você quiser gastar menos tempo com seu telefone, há várias estratégias para alcançar o sucesso.

O site do *Center of Humane Technology* possui uma série de dicas. Selecionei a seguir três delas para reduzir a capacidade do seu telefone de atrair e reter sua atenção.

Primeiro, desative todas as notificações, exceto as de mensagens de texto de alguma pessoa. A maioria das notificações é gerada por máquinas, não por pessoas reais. Eles mantêm nossos telefones vibrando para nos atrair de

volta para aplicativos nos quais realmente não precisamos estar. Desative todas as notificações e banners, exceto em aplicativos em que pessoas reais querem sua atenção, por exemplo, aplicativos de mensagens como WhatsApp, Messenger, etc.

Você poderia deixar de pegar o seu telefone e, por um momento, olhar em volta e apenas observar e pensar?

Segundo, utilize a escala de cor cinza. Notificações aparecem em pontos vermelhos porque o vermelho é uma cor de gatilho que instantaneamente chama a nossa atenção. Ícones coloridos dão aos nossos cérebros recompensas brilhantes toda vez que desbloqueamos. Defina o seu telefone para tons de cinza para remover os reforços positivos. Isso ajuda muitas pessoas a verificar menos o telefone.

Terceiro, carregue seu dispositivo fora do quarto de dormir. Obtenha um despertador separado no seu quarto e carregue seu telefone em outro ambiente. Dessa forma, você pode acordar

É URGENTE PARAR UM POUCO

Pico Iyer, no vídeo *A arte da quietude*, aborda a importância de ficar mais quieto e ir a lugar nenhum. Segundo ele, quando diz "ir a lugar nenhum" não quer dizer nada mais do que tirar alguns minutos para ter um pouco de tempo suficiente para descobrir o que mais o motiva e lembrar onde está sua felicidade verdadeira.

Certa vez, Pico pegou um avião em Frankfurt, uma jovem alemã sentou-se ao seu lado e tiveram um papo amigável por cerca de 30 minutos, até que ela simplesmente se virou e ficou quieta por 12 horas. Ela não ligou sua telinha nem uma só vez, nem pegou um livro, nem sequer dormiu um pouco. Ela só ficou quieta, e Pico sentiu que algo de sua clareza e calma foi transferida para ele.

Ele conclui que, numa era de aceleração, nada pode ser mais emocionante do que ir devagar. Numa era de distração, nada é mais luxuoso do que prestar atenção. Numa era de movimento constante, nada é tão urgente quanto parar um pouco.

sem ser sugado pelo telefone antes mesmo de sair da cama.

Acima de tudo, o uso consciente da tecnologia é a melhor ferramenta que você tem. Então, da próxima vez que você pegar seu telefone para verificar o Facebook, você pode se perguntar: "Isso realmente vale o meu tempo?"

As vantagens em não fazer nada

No início deste artigo, comentei sobre nossa preferência em fazer uma atividade intencional, como checar email, Whatsapp e Facebook a cada momento de transição entre reuniões ou numa fila do elevador. Isso nos dá uma sensação de controle, com resultados garantidos e gratificantes. Também citei que não fazer nada durante esses momentos de inatividade parece menos intencional, uma atividade sem foco e sem resultados claros, e com poucas vantagens em não fazer nada.

Mas, tente... E se você esperar alguns minutos para verificar suas mensagens? Você poderia deixar de pegar o seu telefone e, por um momento, olhar em volta e apenas observar e pensar? Que diferença isso faz?

Numa era de aceleração, nada pode ser mais emocionante do que ir devagar

Scott Belsky argumenta que reservar um tempo para experimentar o outro lado da atividade intencional é crucial para o bem-estar e desempenho das mentes criativas. Desvincule-se do "fluxo de comunicação" e conecte-se verdadeiramente no agora. Quando desligamos um tipo de estímulo, desencadeamos outro.

Quando você vive o presente e diminui a estimulação externa constante, sua mente pode não saber o que fazer consigo

mesma. Mas com o tempo, sua criatividade e imaginação atingem um novo padrão. Quando você sintoniza o momento, começa a reconhecer o mundo ao seu redor.

Perceba que este não é um artigo sobre meditação, mindfulness, silêncio e solidão. É apenas um artigo sobre os perigos de uma atividade viciante que gera uma satisfação imediata devido a dopamina, mas não agrega muito valor na sua vida a longo prazo. Você não precisa virar um monge, apenas basta diminuir um pouco o apego ao smartphone e prestar atenção a sua volta.

ANALOGIA DE UM TREM EM MOVIMENTO

Na biografia de Albert Einstein, consta que tudo se encaixou na sua cabeça sobre a teoria da relatividade quando estava passeando e olhou para relógio da praça. Naquele momento ele montou as ideias sobre tempo e espaço com a analogia de um trem em movimento. Assista a série Gênios: a história de Einstein, no canal da National Geographic.

Lá você encontrará vários outros exemplos semelhantes, como o "Eureka" de Arquimedes. Momentos como esses são relatados desde os cientistas gregos até empresários como Bill Gates e Steve Jobs.

O próprio filme sobre Facebook (A rede social) mostra cenas de Zuckemberg em momentos de serendipidade. Ele não estava dando likes no celular quando teve algumas ideias. Ironicamente, ele criou uma das plataformas mais viciantes que sequestram sua atenção e diminuem sua criatividade.

Fique aberto à serendipidade

Belsky lembra que encontros aleatórios também podem fornecer enormes benefícios para sua vida. Às vezes, o maior valor de uma experiência está além da experiência em si. Os principais benefícios de uma conferência geralmente não têm nada a ver com o que o palestrante diz no palco. Ser amigável enquanto estiver na fila para tomar café em uma conferência pode levar a uma conversa e ao primeiro investimento em sua empresa alguns meses depois. Certamente isso é melhor do que ficar isolado contando quantos *likes* você ganhou por ter postado uma foto do churrasco.

A verdadeira recompensa de uma ida ao salão de beleza pode ser mais do que a manicure. A pessoa sentada ao seu lado pode acabar se tornar o seu maior cliente. Melhor do que ficar dando likes ao seu amigo em férias. Ou, dois estranhos sentados em uma padaria trocando histórias sobre suas vidas podem se conhecer melhor e levar ao casamento.

Muitas criações científicas, artísticas e empresariais são produtos da serendipidade. É claro que essas oportunidades ao acaso devem ser percebidas para que elas tenham algum valor. Isso nos faz pensar o quanto as perdemos regularmente se não estivermos atentos. À medida que pulamos aos nossos dispositivos a cada momento, deixamos o incrível potencial de serendipidade passar por nós.

Quando você valoriza o poder da serendipidade, começa a notar imediatamente o que está acontecendo. Tente deixar o smartphone no bolso na próxima vez que estiver na fila ou na multidão. Observe uma fonte de valor inesperado em todas as ocasiões. Desenvolva a disciplina para permitir a serendipidade.

Incube a ideia

Daniel Goleman, no livro *O espírito criativo*, pergunta ao leitor: isto já aconteceu com você? Você saiu para correr, está completamente descontraído, com o espírito tranquilo. Eis que de súbito, ocorre-lhe a solução de um problema que vinha remoendo há dias ou semanas. Você, então, pergunta: por que não pensou naquilo antes? Cientificamente, isso não acontece quando você fica checando o celular.

Para você entender melhor o processo criativo, Goleman explica que aquela fagulha de inspiração no momento da corrida, aquele instante em que você resolveu um problema que vinha torturando há semanas, é o ponto final de um processo composto por quatro etapas distintas.

A primeira etapa é a **preparação**, quando você mergulha no problema e investiga qualquer dado que possa ser relevante. Então, sua imaginação voa livremente e você se abre para tudo que, mesmo de modo vago, diz respeito ao problema. A ideia é reunir uma ampla série de dados, de modo que elementos inusitados e improváveis comecem a justapor-se por si mesmos. Aqui, é absolutamente necessário ser receptivo e saber ouvir.

Depois de examinar minuciosamente todas as peças relevantes e forçar a mente ao máximo, você poderá deixar o problema "cozinhar em fogo brando". Essa é a etapa da **incubação**, quando você digere aquilo que reuniu. Se a preparação exige trabalho ativo, a incubação é mais passiva: boa parte do que acontece, fora de sua consciência atenta, no inconsciente. Como se diz, você "dorme sobre o problema". Não devemos subestimar o poder da mente inconsciente.

A terceira etapa é o **devaneio**. Ficamos mais receptivos às sugestões da mente inconsciente nos momentos de devaneio, quando não estamos pensando em nada em particular. A imersão e o devaneio conduzem à quarta etapa, chamada **iluminação**, quando, de repente, a resposta surge como que do nada. É o momento longamente desejado e perseguido, a sensação do "é isto!"

Na minha opinião, seria muito mais gostoso e viciante a sensação do "é isto!" do que a sensação "quantos likes eu gabei". O problema é que, como vimos, para algo ser viciante é preciso que ele tenha um efeito de curto prazo, fácil de fazer, a ponto de virar habitual, com uma correlação direta do comportamento e recompensa. Uma pena.

CONCLUSÃO: PRIORIZE ESTAR PRESENTE

O desafio nos dias de hoje é manter o foco e conseguir os requisitos necessários para a mente criar e causar impacto naquilo que é mais importante para você. Isso só pode acontecer quando você potencializa o "aqui e agora".

Para fazer isso, Beslky sugere que você alterne os períodos de conexão com períodos de estar realmente presente. São cinco dicas:

- » **Primeiro, esteja ciente do custo da conexão constante.** Se seu foco é sempre nos outros – e saciar seu apetite por informação e validação externa – você perderá a oportunidade de explorar o potencial de sua própria mente.
- » **Segundo, reconheça quando você está sintonizando o fluxo pelas razões erradas.** Muitas vezes olhamos para os nossos dis-

positivos para uma sensação de segurança. Torne-se mais consciente da insegurança que o afasta do presente.

- » **Terceiro, crie janelas de não estimulação no seu dia.** Torne este momento sagrado e use-o para se concentrar em uma lista separada de duas ou três coisas que são importantes para você a longo prazo. Use esse tempo para pensar, digerir o que você aprendeu e planejar.
- » **Quarto, ouça sua intuição tanto quanto você ouve os outros.** Com todas as novas fontes de comunicação e amplificação, não se deixe persuadir pelo volume das massas. Nada deve ressoar mais alto que sua própria intuição.
- » **Quinto, fique aberto para as possibilidades de serendipidade.** As conexões mais importantes – seja com pessoas, ideias ou erros que levam a realizações importantes – geralmente surgem de circunstâncias inesperadas.

Por estar totalmente presente onde você está, você deixa o acaso trabalhar sua mágica. Qualquer que seja o futuro da tecnologia, os maiores líderes serão os mais capazes de se sintonizar e aproveitar todo o poder de suas próprias mentes.

BOTTOM LINE

Neste artigo abordei que o uso de tecnologia e superconexão com emails, Whatsapp e Facebook é viciante demais. Você é sequestrado pela dopamina, com comportamentos habituais e recompensas de curto prazo, mas com efeitos ruins a longo prazo, como qualquer vício. Pior ainda, um dos principais efeitos nocivos é impedi-lo de viver o presente, deixar passar

oportunidades de convívio e não ter ideias criativas.

Embora tenho pesquisado e escrito tudo isso, considero-me uma pessoa normal como o leitor, ou seja, também caio em todas as armadilhas comentadas. Sou viciado ao smartphone para checar a todo momento as mensagens de texto, emails e mídia sociais. Confiro entre reuniões e esperando o elevador, e até acabo deixando de cumprimentar colegas, o que não me orgulho.

Mas acredito que conhecer a ciência por trás de tudo isso aumenta a consciência para conseguir balancear os dois mundos. A solução será sempre se policiar e viver um presente menos imediatista e deixar a dopamina e seu caça-níquel de lado.

A ironia é que, apesar de todo esse manifesto para que você seja menos viciado ao smartphone para viver sua vida, confesso que eu ficarei irritado quando te mandar uma mensagem e você demorar para responder, principalmente ao argumentar que leu esse artigo e decidiu colocar o telefone ao lado. (Risos) Pois é, o ser humano é incoerente. Essa é a minha, a sua e a nossa batalha.

REFERÊNCIAS

1. BELSKY, S. Tuning in to you. No livro: Manage your day-to-day. Amazon Publishing, 2013.
2. ALTER, A. Video: The Internet is heroin and your smartphone is the need-le. Big Think website. Disponível em: <<http://bigthink.com/videos/adam-alter-digital-addiction-how-half-the-world-got-hooked-online>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
3. HAYNES T. Dopamine, smartphones & you: a battle for your time. SITN Harvard University website. Disponível em: <<http://sitn.hms.harvard.edu/flash/2018/dopamine-smartphones-battle-time/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
4. COOPER, A. What is brain hacking? Tech insiders on why you should care. CBS News website. Disponível em: <<https://www.cbsnews.com/news/brain-hacking-tech-insiders-60-minutes/>>. Acesso em: 10 jan. 2021
5. CENTER OF HUMANE TECHNOLOGY. Take control of your phone. Disponível em: <<http://humanetech.com/take-control/>>. Acesso em: 10 jan. 2021
6. IYER, P. Vídeo: A arte da quietude. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/pico_ayer_the_art_of_stillness?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021
7. GOLEMAN, D. O espírito criativo. Editora Cultrix. 1992
8. NATIONAL GEOGRAPHIC. Genius: Life of Einstein. Season 1. Disponível em: <<http://channel.nationalgeographic.com/genius/>>. Acesso em: 10 jan. 2021

Parte II – Artigos

Esta página foi deixada propositadamente em branco

1

O argumento da ignorância

Nem tudo que não foi provado falso deve ser verdadeiro

Neil deGrasse Tyson, é astrofísico e diretor do Planetário Hayden do Museu Americano de História Natural de Nova Iorque. Em uma palestra sobre mistérios sobre o universo (Cosmic Quandaries) numa universidade, alguém da plateia pergunta se ele acredita em **OVNIS** (objetos voadores não identificados). Ele responde com uma aula sobre como o conhecimento deveria ser adquirido:

Se eu acredito em OVNI's ou visitantes extraterrestres? Hum, por onde devo começar.... Existe uma fragilidade fascinante da mente humana que os psicólogos conhecem muito bem, chamada **Argumento da Ignorância**. Funciona assim. Você vê luzes piscando no céu. Nunca viu nada parecido e não compreende o que é aquilo. Então você diz: *É um OVNI !*

Primeiro, lembre-se do que as letras **NI** significam em OVNI. **NI** significa "não identificado". Mesmo assim, você diz: "Não sei o que é; devem ser alienígenas do espaço!". O problema é o seguinte: se você não sabe é, então você **não deve julgar**. Pode ser qualquer coisa!

Esse é o argumento da ignorância. É comum. Não estou culpando ninguém. Essa atitude está relacionada à nossa necessidade ardente de fabricar respostas porque ficamos desconfortáveis com a ignorância.

Douglas Walton, no livro *Lógica Informal*, explica bem essa falácia lógica do argumento da ignorância, que possui duas formas possíveis:

- » Não se sabe se a proposição A é verdadeira. Logo, ela é falsa.
- » Não se sabe se a proposição A é falsa. Logo, ela é verdadeira.

Para exemplificar, veja esse diálogo:

- » Elliot: Como você sabe que existem fantasmas?
- » Zelda: Bem, até hoje ninguém provou que eles não existem, não é?

Elliot não acredita em fantasma, então pede que Zelda justifique que eles existem. Zelda responde devolvendo o ônus da

prova a Elliot, que tem agora que demonstrar a não existência. No entanto, é uma falácia argumentar com base na ignorância.

O fato de uma proposição nunca ter sido provada, não faz dela uma proposição falsa.

Alguns outros exemplos são:

- » Você não pode provar que Deus não existe, então Deus existe.
- » Você não pode provar que Deus existe, então Deus não existe.
- » Os médicos não conseguem explicar como ela acordou do coma, então foi poder das nossas orações.
- » Ele: "Saia comigo esta noite". Ela: "Por que eu deveria?" Ele: "Por que você não deveria?"
- » Ninguém provou que beber água quente não mata o Coronavírus, então água quente mata o vírus.
- » Não há evidências que a vitamina D não ajuda na prevenção do Covid, então vitamina D previne.

Carl Sagan possui um capítulo interessante, em um dos seus livros, chamado *Arte Refinada de Detectar Mentiras*. Ele sugere que todos devem conhecer as falácias mais comuns para incorporar no seu *kit de detecção de mentiras*, especialmente em religião, pseudociência e política. Algumas delas são: o ataque ao argumentador, o argumento da autoridade, a petição por princípio, a estatística dos números pequenos, etc.

Uma dessas grandes falácias é exatamente o argumento da ignorância, em que tudo o que não foi provado falso deve ser verdadeiro e vice-versa. Sagan diz "essa impaciência das pessoas com a ambiguidade pode ser criticada na seguinte frase: **ausência de evidência não é evidência de ausência**".

No dia a dia, as pessoas se sentem com a obrigação de dar uma resposta. Elas realmente não têm paciência com a ambiguidade, nem admitem a própria ignorância. Assim, elas respondem qualquer absurdo com aparente convicção. Pior, quando elas não se conseguem defender uma posição de forma racional e coerente, elas jogam de forma infantil o ônus da prova ao outro.

O correto seria dizer **Eu não sei**. É uma grande oportunidade humilde de admitir a ignorância. Esse é o **primeiro passo para a sabedoria**. Como o Neil deGrasse Tyson complementa, ninguém pode ser cientista se não sente à vontade com a ignorância.

Assim, cuidado com suas afirmações muito objetivas sobre o mundo. É preciso evitar o erro de defender com firmeza conclusões apressadas e baseadas na ignorância. Em muitas vezes, é mais sábio continuar procurando a resposta do que concluir algo precipitadamente. É mais digno dizer "não sei" do que manter sua **crença teimosa** devolvendo o ônus da prova ao outro.

O que mais se vê hoje em dia nos jornais e posts nas mídias sociais são argumentos infundados (sem provas) apenas para não expor a verdadeira ignorância. Paciência... Não vamos consertar o mundo, ao menos faça a sua parte para um mundo mais coerente.

REFERÊNCIAS

1. DE GRASSE TYSON, N. Palestra "Cosmic Quandaries". 2008. Vídeo "Neil Tyson deGrasse fala sobre OVNI's e o argumento da ignorância". Youtube website. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=u6UEgGh-n6HQ>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
2. DEGRASSE TYSON, N. Crônicas espaciais: rumo à última fronteira. Editora Planeta. 2019. Possui o transcript de parte da palestra.
3. WALTON, D. Lógica informal. Editora Martins Fontes. 2012
4. SAGAN, C. O Mundo assombrado pelos demônios. Companhia das Letras. 1997.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

A ilusão da explicação profunda

Você não sabe o quanto acha que sabe

O conceito é antigo, mas a versão de Adam Waytz (professor da Kellogg School) no livro *This Idea is Brilliant*, é muito didática, a qual fiz uma adaptação.

Funciona assim: se você perguntar a cem pessoas na rua se elas entendem como uma geladeira funciona, a maioria responderá "sim, elas entendem". Mas peça que eles produzam uma explicação detalhada, passo a passo, de como exatamente uma geladeira funciona, e você provavelmente ouvirá um grande gaguejar ou um profundo silêncio.

Esse sentimento poderoso de saber, mas tão impreciso, é o que Leonid Rozenblit e Frank Keil chamaram de *The Illusion of Explanatory Depth* (**IOED**) ou **ilusão da explicação profunda**. Eles dizem: "A maioria das pessoas pensa que entendem o mundo com muito mais detalhes, coerência e profundidade do que realmente entende..."

Rozenblit e Keil demonstraram o **IOED** em etapas. Em uma primeira fase, eles pediram aos participantes que avaliassem quão bem eles entendiam alguns artefatos, como uma máquina de costura ou telefone celular. Em uma segunda fase, eles pediram que eles escrevessem uma explicação detalhada de como cada artefato funciona. Posteriormente, pediram que avaliassem até que ponto eles entendem cada um deles.

Estudos após estudos mostraram que as classificações de autoconhecimento caíram drasticamente da fase um para a fase dois, depois que os participantes se depararam com sua incapacidade de explicar como o artefato em questão funciona. Obviamente, o **IOED** vai muito além dos objetos, como exemplo, à maneira como pensamos sobre campos científicos, doenças mentais, mercados econômicos e praticamente tudo o que somos capazes de (des)entender (do original "misunderstand").

Essa ilusão é comum: temos acesso infinito à informação, mas a consumimos de maneira amplamente superficial. Uma pesquisa de 2014 constatou que aproximadamente seis em cada dez americanos leem manchetes e nada mais. Os principais problemas geopolíticos, desde guerras civis no Oriente Médio até os mais recentes avanços em pesquisas sobre mudanças climáticas, são destilados em tweets, vídeos virais, memes, sites de "explicações", etc. Consumimos conhecimento amplamen-

te, mas não profundamente.

A compreensão deste fenômeno nos permite combater o extremismo político. Em 2013, Philip Fernbach demonstrou que o **IOED** está por trás das posições políticas como assistência médica, impostos, emissões de carbono, etc. Como nos estudos de Rozenbilt e Keil, Fernbach pediu às pessoas que avaliassem o quão bem elas entendiam essas questões (políticas, econômicas). Em seguida, pediu que explicassem em detalhes e na depois reavaliassem sua compreensão e posição. Conclusão: o entendimento e a extremidade da atitude caíram significativamente após a explicação do problema. As pessoas que tinham posições exageradas ficaram mais moderadas. Esses estudos sugerem que o **IOED** é uma ferramenta poderosa para acalmar desacordos políticos acalorados.

O **IOED** nos fornece a humildade necessária. Em qualquer domínio do conhecimento, geralmente os mais ignorantes são os mais confiantes em sua compreensão desse domínio (conhecido como *Efeito Dunning-Kruger*). Justin Kruger e David Dunning mostraram que os que tiveram os menores desempenhos nos testes de raciocínio lógico e gramática têm maior probabilidade de superestimar suas pontuações.

Somente através da aquisição de conhecimento em um tópico as pessoas reconhecem sua complexidade e calibram sua confiança de acordo. Ter que explicar um fenômeno nos obriga a enfrentar essa complexidade e **perceber nossa ignorância**.

Numa época em que a polarização política e infundáveis discussões sobre tudo, reconhecer nosso entendimento modesto das questões é o primeiro passo para superar essas divisões e desavenças.

REFERÊNCIAS

1. WAYTZ, A. The illusion of explanatory depth. No livro This idea is brilliant. BROCKMAN J. Harper Perennial, 2018.
2. ROZENBLIT, L. KEIL, F. The misunderstood limits of folk science: an illusion of explanatory depth. Cognitive Science. 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1207/s15516709cog2605_1>. Acesso em: 10 jan. 2021.
3. FERNBACH, P. ROGERS, T. Political extremism is supported by an illusion of understanding, Psychological Science, 2013. <https://www.researchgate.net/publication/236339575_Political_Extremism_Is_Supported_by_an_Illusion_of_Understanding>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Não pense fora da caixa, pense em outra

Limitar as pessoas aumenta a criatividade

Você provavelmente já usou a expressão "pense fora da caixa" como uma forma de desafiar as pessoas a pensar de forma diferente. Entretanto, o consultor Stephen Shapiro, autor do livro *Best practices are stupid* ("As melhores práticas são burras") desafia esse senso comum. Ele apresenta uma analogia muito poderosa sobre pensamento criativo e gestão.

As empresas que querem ser mais inovadoras geralmente acreditam que chegarão lá ao deixar as pessoas fazerem o que querem, sem nenhuma restrição, pensando **fora da caixa**. A crença é sobre eliminar as estruturas rígidas de pensamento. Entretanto, Shapiro alerta os perigos desta abordagem, pois pode, na verdade, **matar a criatividade**. Ele cita um experimento feito com um grupo de executivos.

O EXERCÍCIO DO TIJOLO

No exercício 1, ele pediu sugestões sobre o que poderia ser feito com um tijolo. Eles tinham apenas 1 minuto e não receberam restrições — algo como "pense fora da caixa" e listem utilidades inusitadas. A maioria das pessoas forneceu ideias comuns, como construir uma parede, um peso para papel, um apoio de porta, etc.

No exercício 2, os executivos foram convidados a escolher algo aleatório como limitador (por exemplo, numa cozinha, em um casamento) e deveriam encontrar todos os usos de um tijolo para isso. Em apenas 1 minuto, no caso de uma cozinha, o tijolo ganhou utilidades mais inovadoras, como servir de apoio para panelas ou instrumento para achatar massa de macarrão.

Perceba que, com um pedido livre, sem restrições, sobre a utilidade de um tijolo, as pessoas não conseguiram pensar em soluções deste objeto de forma tão inovadora quando foi colocado um "limitador" (a cozinha).

"Em alguns aspectos, isso parece contra-intuitivo", diz Shapiro, "mas, **ao limitar as pessoas aumentamos a criatividade**".

Shapiro fornece alguns exemplos no ambiente dos negó-

cios. Um cliente dele estava buscando novas formas de expandir seu mercado. Para isso, eles costumavam perguntar aos funcionários uma questão livre e ilimitada: "Como podemos adaptar nosso produto (que era uma *commodity*) para novos mercados?" Infelizmente, eles descobriram que a maioria das sugestões eram mundanas, simples, banais e repetidas.

Assim, como forma de aumentar o nível de criatividade, eles criaram uma lista de 200 diferentes indústrias (uma por cada dia útil do ano) e colocou na parede. Cada dia, os gerentes escolhiam uma indústria diferente da lista (por exemplo, pedágio, saúde ou biblioteca) e usou para fazer um *brainstorming* de novas oportunidades para o seu produto para esse segmento. No fim, descobriram que geraram muito mais ideias ao limitar a conversa em torno de um mercado específico.

Neste caso, **mais estrutura aumentou a criatividade**. Ele conclui que, embora possa ser tentador jogar a rigidez pela janela em nome da inovação, isso pode matar o que você quer. Paradoxalmente, mais estrutura de pensamento geralmente leva a uma maior inovação.

Dai fica a pergunta a você, gestor: você desafia seu colaborador pedindo para pensar fora da caixa sozinho **ou você oferece uma nova caixa?** Fica a dica: não pense fora da caixa, pense em uma outra caixa.

REFERÊNCIAS

1. SHAPIRO, S. As melhores ideias são estúpidas. Editora Casa das Letras. 2012.
2. SHAPIRO, S. Freedom can limit innovation. Stephen Shapiro website.
3. ÉPOCA NEGÓCIOS. Transforme um funcionário inerte em inovador.

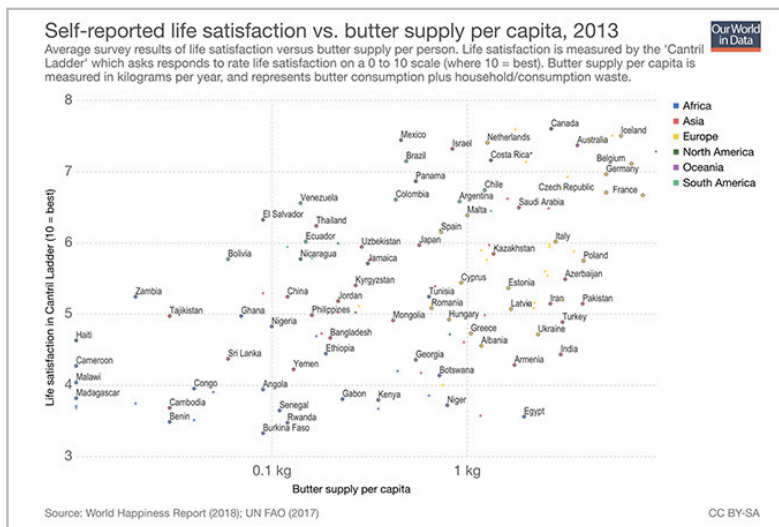
Esta página foi deixada propositadamente em branco

Manteiga causa felicidade e felicidade causa lucro?

Entendendo correlação e causalidade

Comer manteiga te deixa mais feliz? Recentemente li o artigo *Countries with more butter have happier citizens* (países com mais manteiga possuem cidadãos mais felizes), de Frank Jacobs.

O autor mostra o gráfico a seguir, publicado originalmente no site *Our World in Data*. De acordo com este infográfico, existe uma clara ligação estatística entre os níveis de satisfação de vida relatados pelas próprias pessoas dos países (eixo vertical) e a oferta per capita de manteiga (eixo horizontal).



Como se percebe, um padrão curioso surge em todo o mundo. Haiti e outros países com baixa oferta de manteiga relatam baixa satisfação com a vida. O inverso é verdadeiro. Para países como a Alemanha, com alto consumo de manteiga, as pessoas relatam alta satisfação.

Pelos dados, o suprimento de manteiga e a satisfação com a vida estão ligados – mas por causalidade ou correlação? O autor não defende nenhum dos dois, apenas divulga o estudo. Por isso, comecei a pensar mais no assunto.

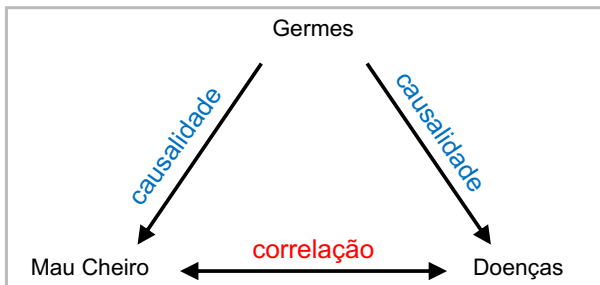
CORRELAÇÃO VERSUS CAUSALIDADE

Esta distinção é importante para analisar alguns fenômenos. Uma correlação é o relação que você observa entre duas variáveis. Enquanto causalidade e correlação podem existir ao mesmo tempo, correlação não significa causalidade. O artigo

Correlation vs Causation: Understand the Difference for Your Business, de Archana Madhavan, demonstra bem a diferença com o seguinte exemplo.

Até o final do século 19, os cientistas e leigos acreditavam que os maus odores causavam doenças. Os doentes e os moribundos tendiam a cheirar desagradavelmente, de modo que os dois fenômenos estavam correlacionados.

Isso levou as autoridades de saúde pública a melhorar as condições higiênicas, como remover a água parada. Esse entendimento não foi totalmente desprovido de mérito. No entanto, foi somente em 1880 que a teoria dos germes foi aceita. Com isso, ficou claro que, embora odores e doenças ruins aparecessem juntos, ambos foram causados por uma terceira variável, até então desconhecida – os organismos microscópicos que conhecemos como germes.



Correlações são freqüentemente confundidas com causalidade porque o senso comum parece ditar que uma causou a outra. Afinal, mau cheiro e doenças são desagradáveis e sempre aparecem ao mesmo tempo e lugar. Mas você pode ter mau cheiro sem doença. Doenças podem ocorrer mesmo em lugares

onde a água não está parada – como hospitais onde os cirurgiões não lavam as mãos.

Para provar a causalidade, você precisa encontrar uma relação direta entre as variáveis. Você precisa mostrar que um depende do outro, e não apenas que os dois parecem se mover em conjunto.

O artigo *Using Lean Analytics Principles to Build a Strong Company*, de Neil Patel, cita o autor Ben Yoskovitz (*Lean Analytics Book*) com uma das frases mais corretas e impactantes sobre o tema:

A correlação ajuda você a prever o futuro, pois fornece uma indicação do que vai acontecer. A causalidade permite mudar o futuro.

Assim, se você quer realmente mudar o futuro, você precisa conhecer e mudar a causa original. Ou seja, você tem que evitar a causa se quer evitar o fenômeno. Você precisa eliminar os germes, e não o odor, se quiser eliminar as doenças.

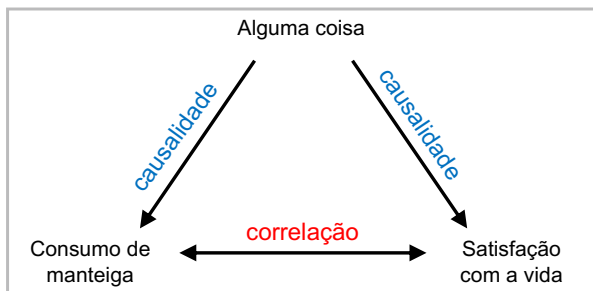
MANTEIGA VERSUS SATISFAÇÃO

A manteiga, como um derivado lácteo, possui uma proteína chamada caseína, substância que provoca sensação de bem estar. Procurei alguns artigos e vi que os benefícios da caseína são: promove a recuperação muscular, cresce a massa magra, ajuda a conter o apetite e melhora a qualidade do sono.

Assim, uma abundância de manteiga causa as pessoas mais felizes? Provavelmente não. Além disso, a manteiga possui

pouca quantidade de caseína comparada com queijos e outros derivados. E se causalidade existir na direção contrária? Será que as pessoas são felizes por outro motivo, e então comem mais manteiga do que as pessoas tristes? Ainda, esta correlação é independente para qualquer país, seja rico ou pobre? Ou será que o consumo de manteiga está ligado a riqueza dos países, que por sua vez está ligado a felicidade das pessoas?

Sem forte evidência de que uma coisa causa a outra, provavelmente este é um típico caso de correlação. Assim, deve existir algum outro fator que influencia **TANTO** a satisfação **COMO** o maior consumo de manteiga – de forma que ambos sobem e descem juntos. Mas qual seria esse fator que simultaneamente causa felicidade E consumo de manteiga de forma correlata? Falta informação para concluirmos.



FELICIDADE CAUSA LUCRO?

O objetivo deste artigo não é dissecar a tese da manteiga. Minha intenção é dar um pouco mais de luz ao tema da correlação e causalidade para provocar conversas mais realistas e científicas no nosso cotidiano.

Há muitos estudos que afirmam que felicidade dos funcionários e lucratividade das empresas estão conectados. Se quiser se aprofundar mais, vale a ler o artigo *Six Studies Showing Satisfied Employees Drive Business Results*, de Andrew Chamberlain, no site Glassdoor Economic Research.

Ele apresenta 6 estudos científicos sérios que provam, com rigor estatístico, que "investir em uma força de trabalho engajada e inspirada também pode ser um sólido investimento financeiro para líderes empresariais". Algumas frases destes seis estudos são:

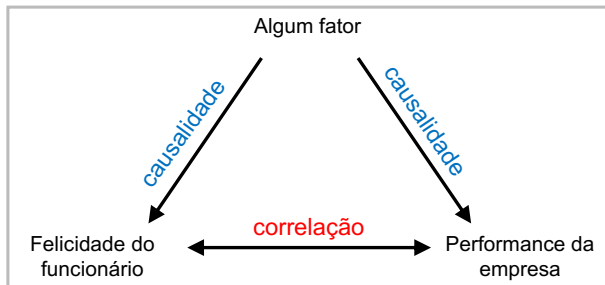
- » O estudo revelou uma relação estatisticamente significativa entre a satisfação do empregado e desempenho da empresa.
- » Nossos resultados sugerem que a cultura corporativa, avaliada pelos funcionários, ajuda a prever o desempenho subsequente da empresa.
- » Há uma ligação clara entre avaliações mais positivas de funcionários e medidas de desempenho organizacional, incluindo margem operacional e receita por funcionário.
- » Os autores concluem que a avaliação dos empregados é um precioso indicador do crescimento das vendas e da lucratividade.

Entretanto, esses estudos se parecem mais com nosso caso da manteiga do que nossa história dos germes, odores e doença. Essas pesquisas mostram de forma estatística a boa correlação entre satisfação dos funcionários e desempenho da empresa, e não necessariamente uma relação de causa e efeito.

Vamos lembrar o exemplo anterior sobre os hospitais – mau cheiro causa doença? Mau cheiro e doenças são desagra-

dáveis e sempre aparecem ao mesmo tempo e lugar. Mas você pode ter mau cheiro sem doença. Doenças podem ocorrer mesmo em lugares onde a água não está parada – como hospitais onde os cirurgiões não lavam as mãos. No final, descobriu-se que os germes causam, simultaneamente, mau cheiro E doença.

Assim, com o mesmo raciocínio, pergunto – felicidade causa lucro? Analogamente, felicidade e lucro são agradáveis e sempre aparecem ao mesmo tempo e lugar. Mas há empresas lucrativas com funcionários infelizes. Também há ambientes de trabalho com colaboradores felizes cujas empresas tem prejuízos. Provavelmente existe algum outro fator que causa, simultaneamente, felicidade E lucratividade.



Quais os fatores que causariam, simultaneamente, felicidade E lucratividade? Veja se você concorda na seguinte hipótese: uma boa estratégia de mercado, um bom gerenciamento das vendas, produtos e operações e uma boa gestão de pessoas. Em resumo, um empresa bem administrada gera lucro E pessoas felizes.

Além de todos os dados estatísticos, acho ninguém discorda, intuitivamente, que existe uma correlação positiva entre

satisfação dos colaboradores e performance da empresa. O que está em discussão é a causalidade.

POR QUE CAUSALIDADE É IMPORTANTE

Por que causalidade é mais importante que correlação? A resposta é simples: as correlações não resolvem nossa angústia sobre como controlar, mudar ou influenciar o futuro. Com dados estatísticos, as correlações nos ensinam a prever o futuro (performance, lucro) ao observar alguns indicativos, como os índices de satisfação dos funcionários. Mas só isso.

A pergunta deve ser outra. Basta promover a satisfação dos funcionários para que a empresa tenha performance melhor que as outras? Hoje vemos que a moda é focar em um ambiente de trabalho agradável ("transado") com pebolim e video-game, permitir bermudas, oferecer bicicletário e promover o horário flexível. Esta tem sido uma das formas para aumentar engajamento.

Alguns elementos como os citados podem aumentar a satisfação (talvez apenas da geração do milênio, mas não vem ao caso), mas não acredito que esse tipo de felicidade alavanque uma forte correlação com desempenho financeiro da empresa. Note que os estudos citados não vincularam estatisticamente o fator "ambiente físico de trabalho" com lucratividade. O que os estudos fizeram foi mais simples: mediram a satisfação de milhares de funcionários de várias empresas (com novas perguntas ou usando métricas já existentes como o Great Place to Work) e compararam com os indicadores de performance das empresas (lucro, receita, valor das ações).

Os estudos não avaliaram a causa dos funcionários felizes. Como falamos, devem existir alguns fatores que causam satisfação e performance da empresa. Mesmo que a causa da performance fosse apenas a felicidade (causalidade única), qual é esse tipo de felicidade que gera performance (com certeza não é usar bermuda) e qual a causa que gera esse tipo de felicidade?

Essa é realmente a pergunta de ouro: qual a verdadeira causa que gera felicidade e lucratividade? Ninguém sabe precisamente. Se alguém soubesse esse fator único, essa regra de ouro já teria sido publicada e todas as empresas seriam felizes e lucrativas. Assim, se queremos prescrever regras de sucesso, precisamos ir além das correlações.

É difícil colocar a vida complexa em um gráfico simples com apenas duas dimensões de causa e efeito. A resposta talvez resida numa soma de fatores milenares (que já mencionei anteriormente): uma boa estratégia de mercado, disciplina e competência para execução, líderes técnica e emocionalmente inteligentes, e funcionários treinados e pré-selecionados (numa analogia com uma boa culinária, bons ingredientes são o diferencial). A soma disso pode causar simultaneamente colaboradores felizes e uma empresa lucrativa (com uma correlação positiva).

CONCLUSÃO

Sabemos que vento não causa chuva. A causa da chuva é a evaporação da água, e posteriormente a condensação e precipitação. Mas geralmente observamos o vento antes de chover. Vento e chuva estão correlacionados, e isso ajuda na previsão da chuva. Começa a ventar, você deduz, vai chover.

Para concluir, vamos relembrar uma frase do início::

A correlação ajuda você a prever o futuro, pois fornece uma indicação do que vai acontecer. A causalidade permite mudar o futuro.

Saber as correlações e indicativos de futuro não são mais suficientes nos dias de hoje. Você até sabe que satisfação está relacionada com performance (da mesma forma que sabe manter a satisfação ligada a satisfação). E daí? Como você vai usar essa informação?

Assim, se você quer realmente controlar (mudar, induzir) o futuro, você precisa conhecer e ter o poder de controlar a causalidade original. Você precisa eliminar os germes, e não o odor, se quiser eliminar as doenças. Você precisa gerar os fatores corretos e específicos que causam satisfação e lucro.

O grande problema é que não é fácil estabelecer claramente as relações de causa e efeito, até porque muitas vezes são múltiplos fatores. Entretanto, não é porque é difícil que devemos desistir do objetivo do entendimento, nem desistir de diferenciar a causalidade de correlação. Tenho duas dicas para você.

DICA 1: pense sempre de forma estruturada e científica o máximo que conseguir. Até para crianças podemos ensinar a pensar desta forma. Existem vários vídeos na internet sobre *método científico* de forma bem didática e, assim, entender a importância dos 5 elementos: definir o problema, criar hipóteses, fazer o experimento, comprovar/concluir e refazer as hipóteses.

DICA 2: confira os cursos mais modernos de analytics no mercado. Em um deles que cursei recentemente (*Business Analytics: From Data To Insights*, da Universidade de Wharton), você verá que existem três tipos de analytics – Descritivo, Preditivo e Prescritivo.

Se você quer descrever ou prever algo, contente-se com as correlações. Mas se você quer prescrever algo, você precisa de mais ciência para entender a causalidade. Caso contrário, toda essa conversa servirá apenas para estórias legais em um mesa de bar ou em palestras motivacionais com uma boa dose de teorias infundadas.

Incentivo você a tomar cuidado ao fazer ou escutar argumentos. Caso contrário, alguém vai te convencer, com um falso silogismo aristotélico, que:

- » Comer manteiga deixa as pessoas mais felizes
- » Felicidade dá lucro
- » Logo, comer manteiga dá lucro.

Pense bem.

REFERÊNCIAS

1. JACOBS, F. Countries with more butter have happier citizens. Big think website. Disponível em: <<https://bigthink.com/strange-maps/butter-and-happiness/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
2. OUR WORLD IN DATA. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
3. MADHAVAN, A. Correlation vs causation: understand the difference for your business. Amplitude website. Disponível em: <<https://amplitude.com/blog/2017/01/19/causation-correlation/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
4. PATEL, N. Using lean analytics principles to build a strong company. Neil Patel website. Disponível em: <<https://neilpatel.com/blog/lean-analytics/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
5. CHAMBERLAIN, A. six studies showing satisfied employees drive business results. Glassdoor Economic Research website. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com/research/satisfied-employees-drive-business-results/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Porque você prefere um caminho pior e ainda fica mais feliz

Pense como um economista

Todas as manhãs eu levo as crianças para a escola. No trajeto, há sempre um trecho mais congestionado. Neste momento, eu viro à direita e faço um ziguezague por várias ruas até chegar no mesmo local de destino. Reconheço que este caminho alternativo é mais longo e lento. Se eu usar o caminho reto e curto, mesmo esperando no farol, eu chego mais rápido. Então, por que decido por isso?

Bem, primeiro é importante dizer que não é uma decisão por impulso emocional. Tenho consciência dos fatores envolvidos. É uma escolha intencional por uma alternativa de pior resultado (mais longo, mais caro, mais combustível, mais lento). Alguns diriam que é uma decisão "irracional".

Segundo uma vasta literatura (economia comportamental e psicologia), esses tipos de decisões "sub-ótimas" são comuns. Afinal, os seres humanos não são os idealizados homo economicus, ou seja, aqueles seres racionais que maximizam todas as suas escolhas. Falhamos cognitivamente nas avaliações de cenários e somos emocionais.

TUDO TEM SUA UTILIDADE

Existe uma outra forma de encarar esse dilema do trajeto. Economistas há um bom tempo criaram o conceito de "utilidade". Utilidade é o valor que você dá a uma opção em termos de prazer, satisfação ou felicidade. Assim, os "utils" são as medidas não monetárias. Nesta teoria, entende-se que uma pessoa avalia suas alternativas (prós e contras) não apenas com fatores econômicos (mais curto, mais barato), mas também com fatores mais qualitativos (mais bonito, menos estressante). A melhor decisão é por aquela opção que possui mais utilidade (ou mais utils) que a outra.

Maria pode ir ao trabalho andando ou dirigindo. Ela considera os benefícios da caminhada – exercício e ar fresco. Então os compara com os benefícios de dirigir – economizar tempo e sentar-se com conforto. Ela decide dirigir pois, neste dia, tempo e conforto têm mais valor do que andar, exercício e ar fres-

co. José pesquisou os preços de uma novo computador em uma loja física perto de casa e em outra loja online. O opção online é 300 reais mais barata, mas demora 1 semana. Ele tem pressa para fazer um trabalho, então compra na loja física pois a pronta entrega representa maior utilidade e compensa a diferença de preço. Paulo está numa loja para comprar uma mala e descobre que a mesma mala custa 20 reais a menos em outra, mas precisaria pegar um ônibus e trinta minutos de deslocamento para chegar até lá. Ele prefere a viagem pois ele tem tempo e atribui mais utils a esta opção.

Até aqui, nenhuma novidade, pois preferências não monetárias e diferença de utilidades entre as pessoas são objeto de estudo da economia comportamental. O convite que faço a você é se questionar o quanto de consciência sobre a utilidade das alternativas você possui no momento da decisão. Você raciocina deliberadamente sobre suas preferências ou simplesmente decide sem pensar?

VOLTANDO AO MEU TRAJETO ATÉ A ESCOLA

No meu modelo mental, o desgaste emocional em ficar parado no farol, com a sensação de congestionamento, é a pior alternativa. Prefiro dirigir fluidamente por ruas arborizadas e gastar 3 minutos a mais (6h53 no lugar de 6h50) e mais dinheiro (alguns reais pelo combustível em um trajeto mais longo). Para mim, esses fatores representam maior utilidade. A sensação de ficar parado é "mais caro" para mim.

Infelizmente o WAZE não pensa assim e sempre sugere o caminho tecnicamente mais rápido. Quando eu o uso em um

trajeto conhecido, raramente eu sigo a rota indicada. Ele então refaz os cálculos para o novo percurso, mas sequer muda o tempo de chegada. Ou seja, ambos caminhos (o dele e o meu) possuem o mesmo tempo. Então porque ele prefere o dele? Não tenho certeza sobre o algoritmo, mas julgo que ele avalie que 10m10seg seja melhor do que 10m20seg. Assim, por 10 segundos, ele decide matematicamente pelo menor valor.

O WAZE não se importa se eu preferiria o meu caminho pelos meros 10 segundos. Alias, ele nem sabe as minhas preferências. Isso é um problema. Aguardo ansiosamente o dia em que o WAZE tenha uma inteligência artificial com Machine Learning que identifique o meu padrão histórico das minhas rotas desviadas e perceba que dou maior valor. Assim, ele recomendaria a rota dele apenas se for 3 minutos mais rápida. Eu poderia cadastrar o meu tempo de tolerância. Para mim, seria 3 minutos (o tempo para curtir as ruas arborizadas sem afetar muito a entrada na escola). Para você, poderia ser menos ou mais, basta cadastrar. Desta forma, o WAZE poderia ser mais racional e razoável para lidar com minhas preferências sub-ótimas.

PENSE COMO UM ECONOMISTA

Esse tema me recorda o professor americano Robert Frank em seus livros de Economia. Imagine que você está sentado em um sofá confortável, despreocupado, escutando uma sequência de músicas em algum aparelho. Você percebe que não gosta das próximas duas músicas. Infelizmente, o controle remoto ou celular para pular as faixas está um pouco longe. Então você deve decidir se se levanta para trocar de música ou fica sentado.

Conscientemente, o benefício de trocar de faixa é não escutar uma música que não gosta. O custo é o inconveniente de levantar daquele sofá gostoso em que você já se acomodou. Se você está extremamente confortável e a música é apenas pouco chata, você provavelmente fica sentado. Mas se você tinha acabado de sentar e a música é absurdamente ruim, você provavelmente se levanta.

Como vimos, decisões assim podem ser traduzidas em formato de custo e benefício, mesmo com um valor monetário imaginário ou de utilidade. Considere primeiro o custo de se levantar. Se alguém te oferecer 1 centavo para levantar, você ignora. Mas se alguém te oferecer 1 mil reais, acho que daria um salto prontamente. Algo entre 1 centavo e 1 mil reais é o que os economistas chamam de "reservation price", que é o mínimo valor que faria você sair do sofá (equivalente aos meus 3 minutos de tempo de tolerância).

Você também não precisa se levantar. Suponha que exista um amigo próximo na sala que cobre para trocar a música por você. Neste caso, deve existir algum valor máximo

para você pagar. Se ele cobrar 100 reais, você provavelmente prefira levantar e trocar de faixa você mesmo. Mas por 5 reais você talvez prefira pagar seu amigo para poder continuar sentado e não ouvir aquela música chata. Ainda, tudo também depende do nível de irritação da música.

Frank diz pode parecer absurdo achar que alguém realmente calcule todos os custos e benefícios entre a inconveniência de levantar do sofá versus escutar uma música desagradá-

Todo mundo "pensa como um economista" mesmo sem perceber.

vel. Entretanto, ele argumenta que, intuitivamente, todo mundo "pensa como um economista" mesmo sem perceber. As pessoas de fato não calculam, mas "agem como se tivessem calculado". Isso é válido em outras situações. Milton Friedman (prêmio Nobel de Economia) diz que os atletas de salto ornamental não calculam ou não sabem as leis da física de Newton para atingir a piscina a 90 graus, mas agem como se soubessem essas leis. Muitos defendem o mesmo raciocínio no comportamento animal: eles não pensam mas agem como se tivesse pensado.

A CONSCIÊNCIA E SISTEMATIZAÇÃO DO INTUITIVO

Realmente, acredito que as pessoas não pensam conscientemente nos critérios de suas escolhas e não fazem uma autoanálise do próprio modelo de decisão (custos, benefícios, preferências, utilidade). Quando prestamos atenção nas nossas decisões e temos um modelo sólido e consistente, ocorre a "sistematização do intuitivo", como descrevo no meu livro *Estratégias de Decisão*. No mesmo livro, também uso a expressão "racionalizando a irracionalidade" para os casos de um raciocínio claro, explícito e menos emocional para lidar com soluções aparentemente de pior resultado.

Cada um tem seu modelo com suas próprias utilidades, e o algoritmo mental varia entre pessoas. Vejam esse exemplo. No trânsito, quando eu vejo um farol fechar lá na frente, eu já diminuo a velocidade. Minha esposa fica brava e pergunta porque desacelerei. Respondo: de nada adianta correr, ficaremos parados no farol e "dá na mesma". Ela responde: mas para mim "não dá na mesma"; a sensação de andar devagar é de menor utilida-

de do que a sensação de ir rápido, mesmo que fique parado no farol depois.

Seja qual for o seu modelo mental com suas preferências quantitativas e qualitativas, meu incentivo é para você conhecê-lo claramente e usá-lo de forma deliberada, consciente e racional. Uma vez que não existe exatamente o certo ou errado, ao menos a vida se torna mais comunicável desta forma. Na próxima vez, preste atenção em como você decidiu.

REFERÊNCIAS

1. FRANK, R. *Microeconomics and Behavior*. McGraw Hill. 2000
2. MARKET BUSINESS NEWS. What Is utility? definition and meaning. MBN website. Disponível em: <<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/utility-definition-meaning/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

O racionamento coletivo funciona?

O Dilema dos Prisioneiros diz que não

Logo que foi decretado o isolamento social devido a pandemia, alguns produtos ficaram mais escassos, como álcool em gel e até papel higiênico. Igualmente, com a greve dos caminhoneiros em 2018, a população testemunhou o fim dos combustíveis nos postos de gasolina e a falta de certos produtos nos supermercados. De certa forma, as pessoas estão acostumadas com algum nível de escassez. Quando você está com pouco dinheiro, você economiza em itens supérfluos para usar seu salário em itens mais básicos.

Numa crise qualquer, se você tem apenas combustível para dois dias, você diminui as saídas de lazer com o carro para economizar tanque para ir ao trabalho. Você diminui o consumo de algum produto enquanto ele não volta às prateleiras. Você sabe economizar quando preciso.

Mas observe: o **racionamento individual** é muito mais fácil de lidar, pois apenas suas próprias preferências estão em jogo, impactando somente a você. O problema ocorre quando é necessário o **racionamento coletivo** para o bem de todos. Entretanto, nem sempre funciona. Neste artigo vamos citar alguns fatos e analisar alguns fenômenos.

INICIOU-SE UMA CORRIDA IRRACIONAL

Quando não há produtos para todos, não basta somente você economizar; seu vizinho também precisa adotar a mesma postura. Mas não é o que geralmente acontece. Como você não tem controle nem confiança sobre as ações dele, acaba tomando decisões que iniciam um círculo vicioso.

Com oferta limitada de gasolina, mesmo com o tanque pela metade, você corre para abastecê-lo, o que não faria se não existisse a ameaça de escassez. Todos pensam igual e os postos ficam vazios bem antes do tempo. O mesmo acontece com produtos em supermercados, se muitas pessoas comprarem ao mesmo tempo, maior a chance de um desabastecimento acontecer.

Várias notícias de jornais e revistas mostraram isso. Uma reportagem da BBC Brasil relatou uma série de fake news. Consta que o Sindicato dos Caminhoneiros do Brasil começou um boato: "Avisem suas famílias, vão ao mercado, comprem comida, abas-

teçam seus carros, se previnam. Vai trancar tudo, a guerra está começando". O problema é que sequer existe esse sindicato.

Embora a greve de fato afete momentaneamente a distribuição, não haveria a necessidade de estocar alimentos para semanas ou mais de um mês. Assim, com uma onda de pânico, o comportamento de compra em excesso pode provocar uma escassez que normalmente não haveria. Foi o que aconteceu em alguns casos.

Limitação de compra por consumidor

Uma das medidas para lidar com a possível falta de produtos foi a limitação de compra em certos supermercados. Como apontou a Istoé, o Carrefour restringiu compra a cinco unidades. O G1 e Estadão enumeraram uma série de outros supermercados que adotaram a mesma medida preventiva. Objetivo da restrição é fornecer os produtos para a maior quantidade possível de pessoas.

Alguns não acharam justo. Em Rondônia, o Procon e Ministério Público fizeram fiscalizações e retiraram cartazes que limitavam a compra por consumidor. Segundo a reportagem do NewsRondônia, a promotora não via a necessidade dos avisos de racionalização e tal sinalização poderia gerar mais pânico na população. O tema é controverso. Em Santa Catarina, o Departamento Jurídico do Procon autorizou os supermercados do Estado a limitarem a quantidade de produtos considerando a situação em particular.

Situações de restrição de quantidade por pessoa não são inéditas e não ocorrem apenas no Brasil. Na Austrália, uma rede de supermercado limitou a venda de uma certa marca de leite em pó infantil. O produto geralmente falta nas prateleiras pois

várias pessoas compram para viajar e revender na China (pela qualidade e preço da fórmula). No lugar de subir o preço e prejudicar o consumidor australiano, a saída foi a limitação para proteger os clientes com uma "necessidade genuína".

ANALISANDO O COMPORTAMENTO

A BBC Brasil explica alguns motivos comportamentais para essa corrida irracional e o efeito manada. Como cita o artigo:

É o que economistas chamam de **A TRAGÉDIA DOS COMUNS**. Nas circunstâncias em que todos compartilhamos dos mesmos recursos, pessoas agindo racionalmente em interesse próprio acabam tendo um comportamento coletivo irracional e que prejudica a todos – esgotando os recursos comuns.

No meu livro *Estratégias de Decisão*, eu cito bastante a diferença entre decisões individuais e coletivas, e como analisar as situações de interdependência de ações e resultados. Um dos exemplos mais famosos é o **Dilema dos Prisioneiros**, que conta a história de dois prisioneiros e o dilema entre trair e cooperar.

Poderia dizer que o Dilema dos Prisioneiros jogado por uma população inteira é melhor representado pelo modelo da Tragédia dos Comuns. Len Fisher, no livro *Rock, paper, scissors: game theory in everyday life*, explica a origem desse nome.

O termo **tragedy of the commons** (commons no sentido de "público") foi cunhado pelo ecologista e teórico de jogos Garrett Hardin numa publicação de 1968. Hardin ilustrou o problema usando a parábola do grupo de pastores que tinha seus animais

numa terra pública. Cada pastor pensava em adicionar um animal ao seu rebanho com o seguinte raciocínio: um animal extra proporcionaria um lucro também extra, e, no geral, a pastagem diminuiria somente um pouquinho. Então, parecia perfeitamente lógico aos pastores adquirir um animal extra. A tragédia ocorreu quando todos os outros pensaram da mesma maneira. Quando todos adicionaram um animal, a terra se tornou superpopulosa e em breve não havia pasto suficiente para todos.

Com esse raciocínio ("**apenas o meu não faz diferença**"), Fisher brinca que a Teoria dos Jogos explica por que colherinhas de café gradualmente desaparecem das áreas comuns de escritórios. Tecnicamente falando, os usuários de colheres tomam decisões considerando que a utilidade deles (ou seja, os seus próprios benefícios) cresce bastante ao pegar uma colher para uso pessoal, enquanto a utilidade de todos os demais colegas diminui uma pequenina fração per capita (afinal, há um monte de colheres). Mas, à medida que todos tomam a mesma decisão, todas as colheres desaparecem!

Basta fazer a analogia das colheres para qualquer outro recurso para observar que sérios problemas globais têm como origem o mesmo círculo vicioso dessa lógica de pensamento. O benefício individual causa grande custo para a comunidade envolvida. A tragédia dos comuns exerce seu poder destrutivo quando alguns colaboraram para o benefício do grupo, mas outros percebem que poderiam se sair melhor ao "quebrar" a cooperação.

Se eu jogar papel no chão, meu pedacinho não fará muita sujeira, mas se todos jogarem, as ruas ficam atoladas de lixo. Essa é a essência do **free rider** (em português poderíamos chamar de "**caronista**"). O free rider se beneficia ao não colaborar;

está sempre pegando carona "nas costas" dos que colaboram. Em um modelo de condomínio, no qual a água do prédio é dividida de forma igual para todos os apartamentos, se eu gastar um pouco mais, não pagarei pelo meu consumo, rateado por todos os 40 condôminos. É por isso que a tendência dos edifícios mais modernos é possuir medidor individual para cobrar o consumo exato de cada unidade.

É por isso que, no início deste artigo, eu comento que o **racionamento coletivo** é bem mais difícil de fazer do que o racionamento individual. O comportamento irracional e efeito manada são difíceis de ser evitados numa escala grande da população. Por isso, talvez a limitação imposta ou outras restrições governamentais sejam importantes paliativos enquanto a população não é educada corretamente para agir racionalmente e coletivamente para o bem comum.

REFERÊNCIAS

1. BARRICHELO, F. Estratégias de Decisão: decida melhor com insights da Teoria dos Jogos. Clube dos Autores. 2017.
2. BARRICHELO, F. O que é Dilema dos Prisioneiros. Estratégia de Decisão website. Disponível em: <<http://estrategiasdedecisao.com/dilema-dos-prisioneiros/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
3. FISHER, L. Rock, paper, scissors: Game Theory in everyday life, Basic Books. 2008
4. BBC NEWS. Estoquem comida, abasteçam seus carros: notícias falsas alimentam pânico em meio à greve de caminhoneiros. 24/05/18.
5. BBC NEWS. Why an Australian supermarket chain is locking up baby milk. 15/05/18

Reinventar é uma palavra chata. A moda é camelar.

O camelo é o profissional mais valorizado hoje em dia

Reinventar, inovar e pensar fora da caixa são palavras muito chatas. Viraram *buzzwords*, ou seja, jargões que se tornaram tão populares que acabaram perdendo seu sentido e passaram a ser usados somente para impressionar.

O culto a essas frases possui desdobramentos interessantes. Primeiro, são frases ditas a outras pessoas somente, por exemplo, " **você precisa se reinventar**", como se o falante fosse um mestre da inovação e o ouvinte fosse um estúpido que não sabe pensar. Segundo, quando você não possui ideias maravilhosas, geralmente um amigo pseudo-expert te aconselha uma sessão de design thinking para ter insights usando post-its.

A revista *The Economist* desta semana relembra que a mãe da inovação é a necessidade. Foi o caso das primeiras bicicletas, criadas para substituir os cavalos que morreram devido a erupção de um vulcão. Na evolução da humanidade, a verdadeira inovação é menos charmosa e menos temperada com *squads*. A crise do coronavírus já está mostrando isso. A revista cita que empresas estão sendo forçadas a aumentar a velocidade e a superar a *paralisia da análise*, um fenômeno comum entre os altos executivos que estudaram os mesmos estudos de caso irrelevantes nos MBAs e escolas de administração.

Um exemplo: confrontada com o fechamento repentino de seu canal de distribuição para restaurantes, a Sysco, uma grande empresa americana de distribuição de alimentos, construiu uma cadeia de suprimentos e um sistema de cobrança totalmente novos para atender aos supermercados **em menos de uma semana**. Iniciativas há muito atrasadas foram lançadas em escala, de repente, durante a noite. A crise incentivou os gerentes a se moverem mais rapidamente. Pense bem: esta atitude dos gerentes se chama *se reinventar* ou, na verdade, *se coçar*?

Na mesma semana, a Revista Veja discute se a bolha das startups modernas estourou — aquelas empresas cheias de ideias lindas, mas que consumiam muito caixa dos investidores sem ainda se provar no modelo de negócio. Segundo a matéria, especialistas acreditam que a hecatombe de algumas das maiores startups poderá fazer com que os investidores busquem não grandes potenciais **unicórnios** no futuro, e sim camelos. Isso mesmo, **camelos**.

Agora, os aportes levarão em consideração não só o potencial "disruptivo" da proposta das empresas, mas sobretudo a

resiliência e longevidade do negócio. Os investidores estão procurando um **novo bicho**: o camelo, que anda grandes distâncias com pouca água e sobrevive cem anos.

Proponho uma analogia da empresa-camelo para o indivíduo-camelo, muito mais resiliente e persistente que um unicórnio. Será este o profissional do futuro? Talvez estejamos entrando numa era onde palavras bonitas e bichos elegantes não sejam suficientes. Vamos precisar de profissionais com duas características básicas:

1. **O executivo-mão-na-massa** (ou *hands-on*, se preferir o jargão em inglês), em oposição ao executivo que apenas dá palpites;
2. **O executivo-foco-no-hoje**, em oposição ao profissional que apenas acha bonito o planejamento de longo prazo sem saber como chegar lá.

A crise atual não vai tolerar apenas ter ideias de longo prazo, precisamos de ações imediatas. Por isso, "reinventar, inovar e pensar fora da caixa" não é mais questão de ter ideias, e sim de ter **atitudes**. Neste sentido, nada melhor que a "atitude do camelo", que não desiste facilmente só porque ficou com sede. *Camelar* e *se coçar* são as mais novas palavras da moda.

REFERÊNCIAS

3. THE ECONOMIST. The pandemic is liberating firms to experiment with radical new ideas. Disponível em: <<https://www.economist.com/business/2020/04/25/the-pandemic-is-liberating-firms-to-experiment-with-radical-new-ideas>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
4. REVISTA VEJA. A bolha das startups estourou? Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/a-bolha-das-startups-estourou/>>.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

O extra mile do Nalbert para o esforço e motivação

A sentimento de equipe é a energia adicional

Certa vez, no Seminário Estratégico da minha empresa, tivemos uma palestra do Nalbert, ex-jogador e campeão olímpico de vôlei. Sabemos que as analogias esportivas geralmente são relacionadas a superação, disciplina, trabalho em equipe, liderança e correlatos. Desta vez, uma delas me chamou a atenção.

Nalbert relatou episódios que relevam a famosa obsessão de Bernardinho pelo treino e perfeição. Lembrou que o técnico sempre arrumava um ginásio perto do aeroporto até em conexões de intervalos de três horas. Não tinham tempo para relaxar, "vamos treinar!".

Obviamente, eles resmungavam e reclamavam. Entretanto, olhando para trás, hoje eles reconhecem que existiam dois grandes benefícios. O primeiro era de caráter técnico: se tivessem mais que os adversários, estariam mais preparados técnica e fisicamente.

Mas o segundo benefício é mais relevante. Apesar do alto nível de estresse que Bernardinho gerava neles, ocorria uma coisa meio mágica. De tanto estarem juntos, os jogadores se uniam cada vez mais e se tornavam mais cúmplices para a verdadeira causa derrotar os adversários com paixão e dedicação.

Como Nalbert disse, quando você está naquele ponto decisivo, no último set, situação de vida ou morte, depois de duas horas e meia de jogo estressante, não é apenas o preparo físico que importa, e sim a resistência psicológica.

O que fazia diferença para você dar aquele "**extra mile**", aquele esforço adicional quase mortal, era a **união do time e controle emocional**, que por sua vez eram fruto do preparo constante em condições extremas – e todos juntos.

Algumas profissões possuem uma clara separação entre treino e jogo. Além dos exemplos esportivos, músicos, pintores, cantores, por exemplo, também tem o mesmo modelo de "treino é treino, jogo é jogo". Assim, vamos treinar à exaustão até estarmos preparados.

Já no ambiente corporativo o cenário é diferente. Não existe uma reunião-treino e uma reunião-jogo. Não existe um relatório-treino e um relatório-jogo. Também não existe um plano-de-vendas-treino e um plano-de-vendas-jogo.

Imagino que você já reclamou quando lhe pediram uma apresentação urgente, mas você entendia pouco e precisava se preparar em 24h. Você também deve ter reclamado do gestor que criticou seu relatório, o qual fez com maior esforço. Magoou seus sentimentos, mas realmente estava incompleto. (Não me refiro a comportamentos inescrupulosos, e sim a situações normalmente estressantes como prazos curtos, tomadas de decisão com informação insuficiente, recursos escassos, colegas com modelos mentais diferentes, etc).

Você sempre encontrará momentos difíceis sem todos os recursos disponíveis e opiniões contrárias. A dica aqui é a seguinte: apesar de ser um jogo ao vivo, **considere o momento como um treinamento para a próxima situação**. Afinal, a vida real será cada vez mais complexa a medida que você é promovido.

Em uma analogia, o preparo físico é o seu conhecimento, você precisa estar sempre atualizado. Entretanto, você já o tem bastante acumulado. Na prática, você está às vésperas de finalizar um orçamento, um *business case* da sua vida, um relatório para convencer alguém, mas falta informação, falta tempo, seu colega não concorda em compartilhar, e ainda por cima o trânsito está ruim e as crianças estão com gripe.

Assim, naquele momento estressante, naquele ponto decisivo, naquela situação que você precisa dar um **extra mile**, como conseguir energia?

A fonte de energia do extra mile do Nalbert é um bom ponto de partida. A sua resistência emocional fará a diferença. Mas note que essa resistência hoje é fruto de todo o seu **treinamento**

do passado, ou seja, todas as experiências nervosas que você soube tirar algum proveito para o futuro.

Entretanto, falta um detalhe para compreender a receita completa do Nalbert. Você pode ter **conhecimento** (treinamento físico) e **resistência mental** (condições adversas e à exaustão), mas não será suficiente para o extra mile se não tiver **amigos** no lugar de simples colegas de trabalho.

A **sentimento de equipe** é a energia adicional para você dar um pouco mais. Se for realmente verdadeiro, você dará o extra mile não apenas por si — você fará por ele ou ela. Sempre haverá alguém para você se apoiar naquela véspera chuvosa rememora. Mesmo que dê algo errado, quanto mais vocês sofrerem juntos, mais fortalecidos e preparados estarão para a próxima. Tenha um **grande amigo para sofrer junto** e você colherá o dobro de gargalhadas posteriormente. A conexão emocional nos impulsiona.

Como disse Nalbert, "nós não treinávamos para dar certo, nós treinávamos até ser impossível dar errado". Nalbert e sua turma estavam **resistentemente juntos**. Ache a sua turma também.

Nunca é o que parece. Primeiro leia os bastidores.

Todos possuem motivos bem razoáveis!

A dura convivência empresarial entre seres humanos...
Sobre emoções, julgamentos e modelos mentais. Acompanhe
essas três narrativas de um mesmo evento.

1. MARCO

Entrei na sala as 9h01, atrasado 1 minuto, e João já estava sentado, sozinho e concentrado, com notebook aberto, provavelmente respondendo emails.

Impressionante como ele sempre chega cedo e solta emails como uma metralhadora. Acho que ele faz isso de propósito para aparecer, pois o chefe valoriza quem chega antes nas reuniões. Já estava me sentindo culpado, mas hoje a babá atrasou e não consegui sair antes por causa das crianças. Não é fácil ser pai solteiro.

Eu disse: Oi João. Ele respondeu: Fala Marco, em tom fraco e desprezível, sem olhar para mim. Era uma segunda-feira, não nos vimos no final de semana. Eu esperava um cumprimento um pouco mais alegre. Talvez ele ainda esteja "de bico" comigo devido a discussão na última sexta. Mas que tonto... eu já supe-rei, discussões são normais. Não precisamos concordar sempre.

Dane-se. Uma vez que ele não olhou para mim, fiquei sem jeito para me aproximar. Assim, não o cumprimentei com as mãos e sentei um pouco longe. Quis respeitar o mau humor dele. Mas não tão longe, pois na reunião seremos apenas três pessoas (eu, ele e nosso chefe). Se sentar longe, vai parecer algum tipo de afastamento proposital, o que é politicamente incorreto.

Ficamos em silêncio. Quando algo está errado, o silêncio do desacordo fica muito mais constrangedor e infinito do que o silêncio do acordo. Para minimizar, igual em um elevador com estranhos onde você não sabe o que falar, peguei o celular e fiquei checando mensagens.

Cinco minutos depois nosso chefe, Antonio, chegou esbaforido. Ele matraqueava: desculpa pelo atraso, desculpa pelo atraso, desculpe pelo atraso. Engraçado, ele é o que mais pragueja sobre pontualidade para iniciar e terminar reuniões, mas nunca dá o exemplo. Parece hipocrisia. Ele pode chegar atrasado, nós não. Ele vira uma fera, não perdoa nem quando temos um bom motivo, como o atraso da babá — afinal, tudo é ques-

tão de planejamento. Enfim...

Neste momento, Marco levanta, o cumprimenta com aperto de mão, abraço e sorrisos. Como foi o final de semana? Bem, e o seu? Tá vendo, Marco está com algum problema comigo. Então Antonio vem ao meu encontro, e faz o mesmo protocolo (aperto de mão, abraço, sorrisos e como foi o final de semana). Ao menos o chefe faz um tratamento igual, mesmo que seja falso.

Iniciamos a reunião. Estranho. Antonio não começou com as costumeiras amenidades de segunda, como o futebol, viagem, política. Tem algum problema no ar. Ele vai direto ao ponto: Marco, você trouxe o relatório com o fechamento do mês?

Respondi que sim, desconfiado com aquela agressividade. Tem hora que eu acho que o chefe não gosta de mim. Projetei o slide no telão e comecei a explicar. Eu suava, não estava preparado com este movimento de supetão. Havia dois problemas: os números estavam ruins e eu sou apenas o mensageiro. Os responsáveis não estavam na sala. Ia sobrar para mim.

2. JOÃO

Eu já estava na sala quando Marco chegou. Nem vi que horas eram, cheguei cedo porque deixo as crianças na escola e venho pro escritório. Isso é até bom, pois é um momento silencioso e individual para tirar o atraso de emails e leituras.

Particularmente naquela segunda eu estava mais atrasado em alguns projetos pois semana passada fiz algumas viagens. Além disso, no final de semana, os quais eu sempre uso para emails e powerpoints, estive enrolado com a visita da sogra, sogro, cunhados e papagaios no meu apartamento.

O máximo que consegui respondeu foi "Fala Marco", sem

olhar para ele, pois estava no meio de um email urgente, pressionado pelo tempo, uma vez que o chefe chegaria a qualquer momento. Ele não gosta que usamos notebooks e celulares na reunião e sempre manda guardá-los imediatamente. Mas eu precisava terminar o diabo de email para um fornecedor, solicitando um orçamento urgente. Se eu não enviasse naquele instante (e como não poderia fazê-lo até o meio-dia), estaria perdido. Se conseguisse enviar antes do chefe chegar, o fornecedor responderia até o final da reunião.

Marco senta um pouco distante. Ele geralmente senta ao meu lado. É interessante que as pessoas escolhem sempre os mesmos assentos. Mas desta vez não, ele ficou uma cadeira além. Ele deve estar chateado com nossa discussão de sexta. Que infantil... eu já superei, discussões são normais. Não precisamos concordar sempre. A gente evoluiu com opiniões diferentes. Paciência, vamos respeitar o mau humor dele.

Ele pegou o celular e eu fiquei em silêncio, correndo com aquele email. Tive sorte, o chefe estava atrasado, isso me deu alguns minutos extras. Terminei bem na hora que ele chegou. Apertei o botão enviar. Ufa, nunca tive um alívio tão grande. Fechei o notebook com um grande suspiro e sorriso. Parece besteira, mas nunca me senti tão feliz na minha vida. Tudo vai dar certo.

Antonio se aproximou, levantei e cumprimentei-o. Ele estava repetindo alguma frase sem parar, mas não prestei atenção o que era. Apertei as mãos, demos um abraço, e trocamos amenidades de como foi o final de semana. Ainda bem que ele estava de bom humor. Foi em direção ao Marco e fez o mesmo. Marco reagiu com um bom sorriso, claro, sempre devemos sorrir para o chefe.

Começamos a reunião normalmente. Antonio pediu ao Marco começar com o fechamento do mês. Apesar de ser meio estressado, Marco começou bem a apresentação. Vamos ver o que vai dar isso.

3. ANTONIO

O despertador não tocou. O pior é não dá para culpar ninguém (como se isso fizesse diferença...). Esqueci de deixar programado. Detesto isso. Ontem, domingo, dormi mais tarde porque estava ensaiando uma apresentação para a diretoria e fiquei com insônia. Estava preocupado com os números do fechamento do mês que eu veria no dia seguinte.

Sei que eu sou rigoroso com horários, então já cheguei me desculpando. Preciso dar o exemplo, mas essa rotina louca está me atrapalhando e geralmente chego atrasado em quase tudo. Pode parecer contraditório, mas me esforço. Por isso, verbalizo quando posso para manter a disciplina na equipe.

Meus dois diretos já estavam na sala. João estava mais relaxado. Estranho. Nossos números não estão bons, e ele todo alegre. Não me parece apropriado, ele deveria mostrar mais senso de urgência e preocupação. Como ele será protagonista das mudanças duras e necessárias com essa postura de que "está tudo bem"? Na verdade, admito que a paciência dele me irrita. Eu gosto de pessoas mais estressadas, como o Marco.

Marco sentou um pouco longe, perto da TV. Isso é bom, pois a primeira pauta seria o detalhamento do resultado do mês. Com todos aqueles números pequenos do Excel, ele já pensou em ficar de pé perto da TV para mostrar um a um. Marco é um cara preparado e atento ao ambiente. Não se irrita por

besteiras, mas também não fica sorrindo como o João como se nada estivesse acontecendo. Sempre está confiante.

Eu sempre gosto de começar novas reuniões com algo mais leve e falar do final de semana. Mas, desta vez, como cheguei atrasado e eles já estamos a postos, pulei a introdução das amenidades e pedi para mostrar os números. Precisaria de um tempo extra para decorar aqueles números para a reunião na sequência com a diretoria. Vamos ver como a reunião se desenrola.

PÓS-FATO

Quem está certo e quem está errado?

Existe certo e errado?

O mundo corporativo é duro. É preciso energia para lidar com ele

Usando a assertividade no ambiente competitivo

Não há um único dia em que alguém não comente "não aguento mais o mundo corporativo". Geralmente são comentários sobre excesso de trabalho, burocracias, decisões controversas e, principalmente, disputas pessoais.

Reclamar pode ajudá-lo a desestressar, mas do ponto de vista de mudança prática, é o mesmo que reclamar "da sociedade" por algum comportamento não recomendado. Você não vai mudar as pessoas de forma substancial, tampouco o mundo e o sistema capitalista. Talvez você precise encará-lo de frente.

O diálogo abaixo coloca o tema em discussão. Você concorda com Francisco, Marina, os dois ou nenhum?

ACOMPANHE O DIÁLOGO

Reclamei bastante ao Francisco e pedi conselhos. Ele me olhou com calma e perguntou: **posso ser sincero?** Arrepiei. O politicamente correto é dizer "sim, claro", afinal somos adultos e encaramos qualquer verdade. Entretanto, no meu interior, eu não queria ouvir nenhuma sinceridade que contrariasse as minhas crenças e meu status quo. Isso dói. Mas concordei... Ele disse.

Marina, entendo sua angústia. Você ficou incomodada porque Geraldo teve uma postura muito forte, defendendo uma linha de raciocínio diferente da sua. É claro que queremos uma empresa em perfeita harmonia, todos amiguinhos, mas infelizmente não é assim que ocorre: nem aqui, nem em outras empresas. Nem hoje, nem há cem anos. O ambiente corporativo é duro mesmo.

Se pensarmos bem, **o que se espera essencialmente de um executivo?** Uma possível lista de comportamentos esperados de um executivo poderia ser: (1) capacidade para assumir riscos, (2) visão de futuro, (3) capacidade de planejamento, (4) orientado a resultados, (5) habilidade em negociação, (6) energia e dinamismo, etc. Você concorda?

Concordo – respondi. Mas onde você quer chegar?

O meu ponto é que existe mais um tópico nesta lista de características desejáveis em um executivo: **ser competitivo.**

Agora, eu discordo – me antecipei. As empresas não querem uma pessoa competitiva. Vivemos elogiando a cooperação, trabalho em equipe, entre outros.

Francisco me olhou atentamente, se arrumou a cadeira, e continuou. Sim, é contraditório mesmo. Na prática, eu vejo as empresas incentivarem a competição através de algumas formas. Por exemplo:

- » Quando existe a avaliação de desempenho com curva forçada (com pool limitado de bônus) em que, para alguns ganharem mais, outros precisam ganhar menos.
- » Há poucas vagas gerenciais para muitos candidatos. Em cada dez gerentes, apenas um é promovido a diretor. Todos os gerentes sabem que vivem sendo observados, ou no dia a dia, ou nas rodadas de avaliação de talentos, reforçando a competição.
- » Os executivos possuem metas individuais. Dai eles pensam "eu quero vender antes e mais que meu colega" ou ainda "vou vender mesmo sem estoque; cada um com seus problemas, as demais áreas que se virem para entregar".

Espera um minuto – interrompi. Você está confundindo as coisas. **Uma coisa** é existir um modelo de incentivos individuais, criado de forma errada sem considerar a visão do todo e sem metas compartilhadas. **Outra coisa** é incentivar deliberadamente a competição e incluir este comportamento na lista de características desejadas de um executivo.

Bem colocado, vamos evoluir no raciocínio. Talvez o comportamento desejado na lista não seja "competitivo" e sim "ambicioso". E talvez a competição seja um **subproduto indesejável** do próprio sistema de incentivos. Entretanto, nos meus quarenta anos de mundo corporativo, após ler um século de ensi-

namentos sobre gestão moderna de empresas, consultorias e MBA, me diga quem resolveu esse dilema de forma efetiva? Não me parece que houve esforço dos grandes executivos. Na prática, é cômodo para eles deixarem assim, como se fosse uma característica desejável a vocação para competir dentro deste sistema. O resultado é o mesmo: temos um modelo de gestão e quem se dá melhor é a pessoa competitiva.

Vou dar mais um exemplo sobre esse desejo, deliberado ou não. Perceba que alguns detalhes são subliminares. Imagino que até você já pediu aos seus colaboradores alguns comportamentos com frases e adjetivos fortes, como "**faca nos dentes**" e "**sangue nos olhos**". Você não concorda com o "sistema competitivo", mas você incentiva seu funcionário a se matar, bater a metas, ir com tudo, dar um jeito, afinal, se ele ganhar, você ganhar junto.

Você incentiva a ambição. A ambição, no limite, também induz a competição, uma espécie de força motriz para superar mais problemas que os demais. E é aí que começam todos os problemas, pois **competir de verdade** não é uma dessas coisas que se possa fazer suavemente, com muitas cautelas e sem incomodar ninguém. Ao contrário, competir a sério pressupõe atitudes que demandam **altas doses de energia** e alguns comportamentos colaterais, como agressividade, ocupação de espaço, disposição para incomodar, capacidade de se sobrepor aos outros e executar tarefas que outros não estejam executando. Pior ainda, essas características encorajam certas doses individualismo.

O que vemos até aqui são alguns efeitos inevitáveis. O modelo de gestão de incentivos de metas, a escassez de posições

numa hierarquia de cargos e salários e a super-valorização do executivo ambicioso — todos esses fatores induzem a competição, que por sua vez reflete em alguns outros comportamentos — justamente os que você está reclamando, como algumas co-toveladas.

Perceba Marina, que não estou defendendo os comportamentos. Estou fazendo uma análise mais serena de como chegamos até aqui. Não concordo com tudo, mas a realidade é essa. Ela é dura e cruel. O ambiente corporativo possui essas características. Você precisa ter consciência disso e parar com esse mimimi. É um jogo sério que você precisa jogar.

Mimimi? – retruquei. Não me ofenda. Não sou mimimi.

Olha, até agora, você apenas reclamou e choramingou que Geraldo foi isso e aquilo. Sabe a minha definição de mimimi? **Mimimi é uma sensação de dodói sem uma justificativa adulta.** Em outras palavras, mimimi é um desconforto que você não consegue articular, em palavras, de forma racional. Por isso, as "pessoas mimimis" apenas têm sensações, reclamam de forma confusa e não dialogam decentemente.

O que você quer eu faça? – repliquei. Como reagir quando estamos diante uma pessoa que é ambiciosa, intolerante, egoísta, rude, não escuta, não vê o todo, não colabora?

Acho que você está buscando uma resposta fazendo a pergunta errada. Posso rephrasear a sua pergunta? Prefiro colocar da seguinte forma. Como reagir quando o outro "tem incentivos para competir" e "age diferente das suas expectativas"? Pense bem, você realmente acha errado lutar abertamente pelos pró-

prios interesses, admitir ambições, obter benefícios, prestígio ou poder? Você não quer ganhar o seu bônus, ser promovida, aparecer para seu diretor, e tudo mais? Não é errado desejar essas coisas, o errado é a forma de agir. Talvez a questão não seja **O QUE** competir, e sim o **COMO** competir.

Deixa eu ver se entendi – respondi de forma contundente. O Geraldo é um idiota. Pedi seu conselho mas, no lugar de me ajudar ou apoiar, você me criticou por ficar reclamando como uma mimimi. Ainda, você acha que é legítimo competir e que, na busca pelos interesses, alguns comportamentos são inevitáveis efeitos colaterais, como ser assertivo e duro para conquistar espaço e dar cotoveladas. No fim, você diz que o ambiente empresarial é para fortes, e não para fracos. Correto? Grande amigo você... Isso não me ajuda em nada, parece que você está pedindo para eu ser conformista com as barbaridades e parar de reclamar.

Você capturou e resumiu bem o diagnóstico, mas errou a conclusão. Não pedi para você se conformar com as atitudes das pessoas ou mesmo passar a se comportar como elas. Apenas quero dizer que você precisa **entender as dinâmicas comportamentais** e corporativas para saber reagir corretamente, e com certeza não é apenas reclamando pelos corredores como uma vítima.

O que fazer, então?

Vou sugerir algumas reações possíveis para você lidar melhor o com tema. Entretanto, não é **nenhuma das seguintes opções**: (a) não é respondendo agressivamente e impulsivamente, partindo para o conflito direto e (b) não é fazendo mimimi e usando a

personagem de coitadinha que não sabe conviver em ambientes mais inóspitos.

Entender as dinâmicas comportamentais e corporativas, antes de achar que o outro é psicótico, esquizofrênico ou doente mental, é reconhecer ele possui certos incentivos e objetivos a buscar, e que apenas provavelmente errou na **FORMA** de se expressar (ser grosso, por exemplo). Ficar ofuscada pela forma tira você do foco do real motivo da divergência de opinião. Uma vez sabendo qual é a real motivação para certos argumentos, você consegue partir para uma solução ou negociação.

É claro que o **COMO** atrapalha chegar no consenso do **O QUE**, apenas estou pedindo para não deixar uma coisa atrapalhar a outra. O antídoto contra "a forma dos Geraldos" é exatamente a palavra que você acabou de usar: **ASSERTIVIDADE**. Entretanto, precisa ser a assertividade do modo correto. Você usou o termo assertivo como sinônimo de duro. Não, o significado de assertividade tem sido muito distorcido. Muitos entendem que ser assertivo é ter apenas uma comunicação objetiva, sentindo-se com o direito de dizer qualquer coisa, "doa a quem doer e custe a quem custar". Existem pessoas que dizem tudo o que vem a cabeça e, quando repreendidos, respondem que "estou apenas sendo assertivo e transparente" como se fosse uma grande virtude. Mas não é bem assim.

O termo assertividade origina-se de asserção. Fazer asserções quer dizer afirmar ou declarar com firmeza. A postura assertiva se mantém no meio-termo entre os dois extremos inadequados, um por excesso (agressão) e outro por falta (submissão). Uma pessoa assertiva vence pela influência, atenção e negociação, oferecendo ao outro a opção pela cooperação.

Não oferece retaliações e estimula a comunicação de mão dupla. O executivo assertivo possui alta autoestima, é determinado, possui empatia, é adaptável, possui autocontrole e inteligência emocional, tem tolerância à frustração, é sociável, entre outros.

Em resumo, você pode ser competitiva no sentido de ter ambição e lutar por seus interesses. Mas é óbvio que isso pode exigir altas doses de energia para saber se posicionar com firmeza. Assim, quando um colega exagera nos comportamentos, a sua resposta deve incorporar a devida assertividade e inteligência emocional para enfrentá-lo sem mimimi. Não revidar fora das regras de convivência, mas também não seja passiva e resmungona. Dói um pouco ser assertivo, objetivo, analisar o problema, pensar nas palavras, prever reações, mas vejo que é o melhor equilíbrio entre revidar de forma irracional e ficar lamuriando nos bastidores. Como comentei, **ter conversas difíceis, claro, exige energia e disposição**. Desenvolva suas técnicas adultas. Seja estratégica. Vai lá e enfrente.

Ok... – respondi – você tem um ponto. Agradei os conselhos e fui conversar com o travesseiro. Nada como um tempo para refletir. A noite, aquelas palavras ficaram martelando na minha cabeça. Vai lá e enfrente. **Seja estratégica. Desenvolva suas técnicas adultas.**

REFERÊNCIAS

Esta narrativa é uma obra de ficção inventada pelo autor, iniciado com alguns insights dos livros abaixo, adaptando e incluindo elementos da própria experiência. A definição de "mimimi" é exclusiva do autor.

1. BARTOLI, J. Ser executivo – Um ideal? Uma religião?. Ideias e Letras.2005
2. MARTINS, V. Seja Assertivo. Editora Campus. 2005.

11

O lado humano da Gestão de Projetos

A essência do sucesso é o relacionamento humano

Todo profissional de Gestão de Projetos quer crescer na carreira. Para tanto, existe um mercado com muitos livros e cursos para obter mais conhecimento técnico. Entretanto, grande parte do fracasso de alguns projetos — em prazo, custos, qualidade — não se deve às deficiências técnicas, e sim à gestão e habilidades dos profissionais da área. Por isso, há uma vasta publicação com dicas fruto de *Lessons Learned*, como proatividade, escolha correta do líder, disciplina, comunicação, negociação, entre outros.

Você aprende metodologias em cursos técnicos, incluindo dicas de comportamentos básicos. Mas algo mais profundo é necessário: aumentar sua competência na questão mais essencial nas empresas – o relacionamento com pessoas. Nenhum artigo fará uma mudança em você, tampouco este aqui. Mas se o problema do mundo está nas sutilezas da natureza humana, sugiro você ficar atento ao tema de forma mais consistente e se questionar como lidar com pessoas durante os seus projetos. Este será o seu diferencial.

ONDE BUSCAR CONHECIMENTO SOBRE PESSOAS?

Para complementar seu conhecimento técnico, o conselho "conheça o outro" nunca foi tão válido em organizações complexas. Onde buscar isso? A resposta: fora dos cursos sobre gerenciamento de projetos. Pense um pouco. Nos cursos de Marketing, ensina-se sobre conhecer o cliente. Nas aulas de Negociação, sobre entender a mente da outra parte envolvida. Nas sessões de Planejamento Estratégico, sobre visualizar as reações dos concorrentes. Nos treinamentos de Liderança, é incentivado mergulhar nos perfis e comportamentos dos funcionários.

Se atualmente você não aproveita essas oportunidades mais plurais porque você está apenas focado em cursos de Projetos, e não em Marketing, Negociação, Negócios e Liderança, existe uma má notícia. Você está perdendo uma grande oportunidade de incorporar competências muito úteis para conduzir projetos. Sabe por que? Porque em todas essas disciplinas funcionais o ensinamento é sobre pessoas e, bingo, todas as pessoas são iguais. A essência do sucesso, em qualquer atividade, é

conhecer a outra **pessoa**. E a essência dessa essência é conhecer a natureza humana, inclusive a sua. A seguir algumas sementes para você continuar nessa jornada sem fim.

Caso 1: Lições tiradas de aulas de Negociação

Entender os reais desejos e motivações das pessoas é essencial para você ser bem-sucedido. Um exemplo interessante é dado por Max Bazerman no livro *O gênio da negociação*. Ele conta a história de uma empresa americana que queria comprar, de uma pequena empresa europeia, um ingrediente para um novo produto que fabricaria para a indústria farmacêutica. A oferta foi financeiramente alta, mas a empresa europeia a recusou, pois não aceitava a cláusula de acordo de exclusividade. Não importava se o preço ofertado era alto e se o volume de compra seria o da fábrica inteira. "Exclusividade, não", insistia o dono da pequena empresa. Por outro lado, a empresa americana não queria investir em um produto cujo principal ingrediente pudesse ser facilmente adquirido por concorrentes.

Foram muitas as conversas e rodadas de negociação envolvendo executivos competentes e experientes. Parecia que o impasse seria irreconciliável, e a relação entre as empresas começou a se deteriorar. Um novo negociador foi então enviado à Europa e fez uma simples pergunta: "Por quê? Por que não garantir exclusividade se for comprada toda a produção?". Como conta Bazerman, a resposta surpreendeu os americanos: o dono não poderia dar exclusividade porque estaria desrespeitando um acordo feito anteriormente com um primo, que comprava pouquíssima quantidade para um produto local. Não era uma questão econômica, e sim uma questão de lealdade familiar.

Com essa informação, o acordo foi rápido: com exceção daquele volume do primo, todo o resto seria de exclusividade da empresa americana. Isso parece óbvio, mas, durante as negociações, sem entender realmente o que motivava a cabeça do dono da empresa, nada era tão simples. A empresa americana achava que a empresa europeia simplesmente estava criando dificuldades. Negociações da vida real chegam a impasses por falta do entendimento das reais motivações e do esquema de incentivos.

Imagino que você já vivenciou algo parecido em seus projetos, sem entender porque seu interlocutor estava agindo de alguma forma. Existiria algum motivo escondido? Você fez a pergunta certa para descobrir?

Caso 2: Lições tiradas de aulas de Liderança

Você provavelmente já participou de treinamentos de liderança em que foi explicado os 4 Estilos de Comunicação, inclusive com alguns testes para identificar o seu próprio perfil. Acredito que seja uma boa ferramenta de autoconhecimento e para entender o perfil de colegas de trabalho. O psicólogo suíço Carl Jung desenvolveu um estudo no qual divide as pessoas em quatro categorias de comportamentos. Esses estilos regem o modo como as pessoas processam informação, se comunicam e se relacionam. Em resumo:

Os **RACIONAIS** fazem perguntas sobre fatos e dados e conversam de forma organizada e cronológica. Eles são ligados à lógica, estáveis e persistentes. Dão importância aos argumentos e conclusões documentados e detalhados. Já os **AFETIVOS** valorizam mais os relacionamentos, o trabalho em equipe, e se preo-

cupam com reputação deles perante os colegas. Iniciam conversas falando de hobbies e família, e demonstram preocupação e compreensão pelas pessoas.

Os **PRAGMÁTICOS** são mais voltados aos resultados práticos e imediatos, gostam de decisões rápidas e vão direto ao assunto. Não querem ouvir detalhes adicionais de coisas já entendidas e por vezes mostram-se impacientes e ansiosos. Por fim, os **REFLEXIVOS** dão maior importância a ideias e visão de longo alcance, mostram-se imaginativos e por vezes difíceis de compreender. Eles falam de forma conceitual, ligam passado com futuro, e tem interesse por prever acontecimentos.

Não existe um estilo melhor; dependendo da situação, há qualidades e defeitos. O mais importante é saber como os estilos se comunicam entre si, pois existem combinações que produzem mais ou menos sintonia. É imprescindível que você saiba qual é o seu perfil e os dos seus interlocutores nos projetos.

Como executivo, por muitas vezes já recebi ajuda de profissionais internos (Escritório de Projetos, Blackbelts) nos mapeamentos de processos ou condução de projetos. Esses profissionais são muitos bons tecnicamente. Entretanto, na maioria das vezes ocorre uma cena interessante – eles querem apresentar do jeito deles. Você sabe o que acontece quando um **reflexivo** apresenta para um **pragmático**? Ou quando um **racional** apresenta para um **afetivo**? O resultado é uma grande confusão de comunicação e uma frustração mútua.

No meu caso, que sou reflexivo, gosto de entender os conceitos e princípios por trás das descobertas do colaborador e, quando não se apresenta, parece que ficou faltando algo no meu quebra-cabeça mental. Em contraste, o pragmático valo-

rizaria a recomendação já com plano de ação, datas e responsáveis. O racional precisaria de todos os detalhes com fatos e dados. O afetivo estaria mais preocupado como as pessoas estavam se sentindo com o projeto apresentado.

Também imagino que você já vivenciou algo parecido em seus projetos, com uma reunião ruim devido a confusão na comunicação. Você estudou previamente sua audiência? Você adaptou seu estilo em função dela?

Conclusão: Dicas aos profissionais de Gestão de Projetos

Como mencionei no início, os profissionais de projetos precisam de dois elementos igualmente importantes. O primeiro é o conhecimento técnico, adquirido em aulas específicas, livros, prática e certificações. O segundo elemento, foco deste artigo, é a capacidade de interagir e entender as pessoas a sua volta. As habilidades interpessoais são adquiridas por uma série de fontes, como a própria experiência em gestão, mas também em cursos de marketing, liderança, negociação, psicologia, filosofia, entre outros.

Fornei dois exemplos vindos de treinamentos típicos de Negociação e Formação de Líderes. Na analogia com a negociação entre empresas, nos seus projetos você precisa entender o que realmente está escondido por trás de alguns comportamentos. Seu cliente interno quer melhorar o prazo ou há outros interesses envolvidos? Na analogia com os 4 estilos de comunicação, expliquei como é importante adaptar a sua linguagem de acordo com o cliente interno que está no comando na apresentação do seu projeto.

A vida seria mais fácil se o sucesso apenas dependesse da

técnica de cronogramas, análises, acompanhamentos, mapeamentos, fluxos, correto? Mas pense bem: temas fáceis para você também são fáceis para todo mundo, incluindo os seus pares que querem crescer e serem promovidos em um mundo que há poucas vagas. É exatamente porque a interação humana é difícil para todo mundo que, ao se dedicar fortemente, você tem uma vantagem enorme para sair na frente enquanto os outros continuam nesta dificuldade. Não há receita de bolo com 10 dicas para o sucesso, mas se você ficar atento a todos os aprendizados disponíveis a sua volta, suas chances aumentam bastante. Boa sorte.

REFERÊNCIAS

1. BAZERMAN, M.; MALHOTRA, D. O gênio da negociação. Editora Rocco, 2009
2. BAZERMAN, M.; MALHOTRA, D. Investigative Negotiation. Harvard Business Review website. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/09/investigative-negotiation/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
3. MAGALHÃES, ANA. Conheça os estilos de comunicação no trabalho e saiba como lidar com eles. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2015/06/1645123-conheca-os-estilos-de-comunicacao-no-trabalho-e-saiba-como- lidar-com-eles.shtml>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
4. KYRILLOS, LENY. Personalidades exemplificam os quatro estilos de comunicação levantados por Carl Jung. Radio CBN website. Disponível em: <<https://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/leny-kyrillos/2016/07/08/PERSONALIDADES-EXEMPLIFICAM-OS-QUATRO-ESTILOS-DE-COMUNICACAO-LEVANTADOS-POR-CARL-JUNG.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

12

Pause como os suecos para ser mais produtivo

A pausa precisa ser de verdade e com os amigos

Você quer ser mais produtivo no trabalho. Assim, inventa uma infinidade de técnicas, quase não descansa, se orgulha por ser multi-tarefa, toma energéticos, possui dois a três celulares e tablets, softwares para lembrar todas as tarefas, certo? Talvez a solução seja mais simples: **fazer mais pausas.**

Daniel Pink, no livro *Quando: os segredos científicos do timing perfeito* dedica um capítulo inteiro com dezenas de pesquisas sobre a importância da pausa no trabalho para recarregar as energias. Ninguém é de ferro. É impossível ser produtivo de forma interrupta durante o dia todo.

Assim, levantar, exercitar, caminhar ao ar livre, beber água, meditar, tirar um cochilo, entre outras ações, são as recomendações que possuem fundamentos científicos na influência no cérebro de qualquer mortal para ser mais produtivo.

Essas são pausas individuais. Entretanto, existe uma pausa mais prazerosa para se fazer coletivamente: simplesmente **tomar café com algum amigo**. Pink sugere fazer o que os suecos chamam de **fika** — uma pausa longa para o café que supostamente seria a chave para os altos níveis de satisfação e produtividade na Suécia.

O HÁBITO SUECO

No artigo *This four-letter word is the Swedish key to happiness at work*, Anne Quito diz que pequenos intervalos para café podem significar a diferença entre amar e odiar o trabalho. Na Suécia, onde os trabalhadores estão entre os menos estressados do mundo, o segredo para a felicidade é essa palavra de quatro letras, **fika**, derivada da palavra sueca para café (*kaffe*) — uma obsessão nacional.

Ao contrário do choque de cafeína ao estilo americano, o coffee break sueco é um momento para deixar o trabalho para trás. Não é uma estratégia para ser multitarefa ou fazer uma mini-reunião rápida. É uma chance de relaxar na companhia de colegas.

A escritora Anna Brones, autora do livro *Fika: The Art of The Swedish Coffee Break*, diz que, na cultura norte-americana, o café passou a ser mais uma questão de pegar um copo grande de papel e sair caminhando rápido. Na Suécia, o café é algo para se esperar, um momento em que tudo o mais para e você saboreia o momento. Mas na verdade, no mundo moderno de hoje, queremos mais disso, precisamos de uma desculpa para diminuir a velocidade.

A mentalidade FIKA no trabalho

Uma pausa para o fika, ao menos duas ou três vezes por dia, torna as pessoas mais produtivas e eficientes, defendem os suecos. Em 2010, um estudo da Grant Thornton descobriu que os trabalhadores suecos eram os menos estressados em todo o mundo — talvez em parte porque as empresas suecas estão experimentando o dia de trabalho de seis horas e tornando o fika obrigatório.

A professora da Universidade de Linköping, Viveka Adelsward, estudou a história dos rituais sociais suecos e diz que intervalos como o fika podem realmente aumentar a produtividade. Estudos mostram que as pessoas que fazem uma pausa no trabalho não fazem menos. Na verdade é o oposto; a eficiência no trabalho pode se beneficiar desse tipo de confraternização, defende ela. Suas observações apoiam um estudo de produtividade de trabalho da Universidade de Stanford.

Adelsward diz que esses coffee breaks informais derrubam barreiras no escritório. "Nos reunimos em circunstâncias informais, trocamos informações e comentamos o que está acontecendo. A hierarquia diminui durante o fika, as pessoas ficam

todas juntas, independentemente do poder e da posição", escreve ela. Esses momentos de proximidade também permitem que os colegas se sintam mais livres para explicar ou contextualizar como estão agindo no escritório naquele dia.

VOCÊ JÁ PRÁTICA O FIKA?

Acredito que você já faz pausas durante o trabalho e inclusive chama seu colega para uma bebida. Mas acredito que o faça correndo, talvez no *timing* errado, engole o café para diminuir o sono e aproveita para fofocar.

Na próxima vez, pense no fika como uma **pausa proposital e programada para diminuir o ritmo**, respirar, saborear, distrair com colegas e assim voltar mais criativo e produtivo para aquele problema (email, planilha, apresentação) que martela sua mente e te deixa pilhado.

Você precisa de pausas revigorantes para reduzir o stress e melhorar o humor.

#fika a dica :-)

REFERÊNCIAS

1. PINK, D. Quando: os segredos científicos do timing perfeito. Editora Objetiva. 2018.
2. QUITO, A. This four-letter word is the Swedish key to happiness at work. Quartz website. Disponível em: <<https://qz.com/636682/this-four-letter-word-is-the-swedish-key-to-happiness-at-work/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
3. BRONES, A. Fika: The Art of The Swedish Coffee Break. Ten Speed Press. 2015.

Obrigado pro atrasar, vou aproveitar o momento

Uma pausa acidental pode ser bem utilizada

Assisti uma palestra de Thomas Friedman na Amcham de São Paulo. O tema foi sobre seu mais recente livro *Obrigado pelo Atraso: um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz*, em que avalia os grandes movimentos que estão mudando a sociedade de forma acelerada e sugere **diminuirmos a marcha** se quisermos moldar um mundo melhor.

Friedman inicia a palestra explicando que o título do livro é devido um episódio verídico. Ele geralmente faz encontros durante o café da manhã em Washington ou Nova Iorque. Geralmente as pessoas chegam atrasadas, esbaforidas, pedindo desculpas, culpando o trânsito, o clima, o metrô. Até que, uma vez, ele consola seu colega dizendo: "Não se desculpe. Na verdade, sabe de uma coisa? Obrigado pelo atraso". Conta ele no livro:

Uma vez que ele havia se atrasado, expliquei, eu consegui algum tempo para mim mesmo. Encontrei alguns poucos minutos só para sentar e pensar. Estava me divertindo, escutando a conversa do casal ao lado e espiando as pessoas que passavam no saguão. E, mais importante, durante aquela pausa, estabeleci conexões entre algumas ideias com as quais estava ocupado já havia dias. Assim, não precisa pedir desculpas. Portanto, **obrigado pelo atraso.**

Como todas as pessoas, inclusive você, Friedman se sentia oprimido e esgotado devido o ritmo atordoante com que as coisas vinham mudando. Ele precisava desacelerar, ter permissão para ficar sozinho com os próprios pensamentos. Citando um escritor Leon Wieseltier, Friedman diz que paciência não é apenas ausência de velocidade; representa **espaço para reflexão e pensamento.** Estamos gerando hoje mais informação e conhecimento do que nunca, mas o conhecimento só é bom se formos capazes de refletir a respeito.

O funcionário do estacionamento

Uma boa anedota para exemplificar isso é o encontro da Friedman com um caixa de estacionamento. Certa vez, no centro de

Washington, na hora de pagar, o caixa diz que o reconheceu e que lia sua coluna no New York Times. Também disse que possuía um blog e gostaria que Friedman desse uma olhada nele. A primeira reação foi "*Minha nossa! O cara do estacionamento é agora meu concorrente! Ele também é colunista no seu próprio blog! Que diabos está acontecendo!*"

Ao entrar no blog depois, percebeu que o sujeito de 63 anos era da Etiópia e escrevia sobre temas políticos e econômicos sobre o seu país. Muito curioso sobre como o funcionário do estacionamento chegou ao EUA, como teria começado o blog e o que fazia no estacionamento, Friedman voltou ao local e propôs um negócio: ele compartilharia com ele tudo o que sabia sobre escrever uma coluna se o caixa contasse a ele a história da sua vida. Assim nasceram algumas conversas posteriores.

A REFLEXÃO DE FRIEDMAN

Para cumprir a parte dele no acordo, Friedman foi obrigado a pensar mais profundamente – mais do que jamais tinha feito – sobre o ofício de escrever para expressar opiniões. Com anos de experiência como jornalista, o encontro o **forçou a fazer uma pausa** e traduzir em palavras a diferença entre escrever como repórter e praticar o jornalismo opinativo, além de explicar o que efetivamente faz com que uma coluna "funcione".

Como colunistas, tanto no New York Times como no próprio blog, objetivo deles é influenciar ou provocar uma reação, e não apenas informar. Eles querem argumentar a favor de determinada perspectiva de forma convincente a ponto de fazer o leitor a refletir a respeito. Friedman diz que "está no ramo

de aquecimento ou de iluminação", pois cada artigo pretende acender uma lâmpada na cabeça do leitor para olhar de modo diferente. Sobre a arte de escrever, Friedman faz uma análise sobre os ingredientes envolvidos (valores, prioridades e aspirações), sobre como interpretar as engrenagens da "máquina" do mundo e a necessidade de não se ater as fórmulas surradas e dogmatismos hoje em dia.

De forma humilde, Friedman diz que aprendeu muito mais ao ensinar o novo colega. Ele diz:

Nunca antes eu tinha refletido tão profundamente sobre o meu próprio ofício e sobre o que torna uma coluna bem-sucedida até o nosso encontro casual no estacionamento. Se não tivesse parado para estabelecer contato com ele, eu nunca teria desconstruído, examinado e depois remontado o quadro de referências que me ajudam a entender o mundo num período de rápidas transformações.

MORAL DA ESTÓRIA

Friedman diz que as análises do livro surgiram devido a ter **aprendido a fazer pausas**. No livro e na palestra ele faz análises lúcidas e opinativas sobre a "máquina" do mercado, tecnologia, globalização, a lei de Moore, inteligência artificial, entre outros.

Note que, nem na palestra, nem no livro, essa "pausa" não se refere a dedicar tempo ao *mindfulness* — que é útil para outros sintomas. Friedman se refere a uma pausa de olhos abertos, atento ao movimento, com certa distância para interpretar, compreender e ressignificar os novos tempos.

Você pode até nem ler a essência do livro (sociedade, polí-

tica, tecnologia, trabalho) e ficar apenas com a mensagem da introdução. Se for o caso, não se esqueça de fazer uma pausa de olhos abertos e verificar como você enxerga o mundo. Além disso, quando alguém se atrasar, aproveite aquele momento para observar o seu redor.

REFERÊNCIAS

1. FRIEDMAN, T. Obrigado pelo atraso: um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz. Editora Objetiva. 2016
2. FRIEDMAN, T. Vídeo: Thank you for being late. Talks at Google. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=nuF2JKeM2CY>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Como ter mais tempo na vida?

Tudo é uma questão de priorização

Provavelmente um dos temas mais comentados no mundo devido sua influência na vida profissional e pessoal é “como ter mais tempo”. Há milhares de livros, palestras e cursos com dicas sobre como organizar a vida moderna.

Entretanto, existe uma dura realidade: você não vai arranjar “mais tempo”, pois ele é finito e justo. Todos possuem as mesmas 24 horas; você não vai achar a vigésima quinta hora.

Muita gente me pergunta o que eu faço para “arrumar

tempo” para, por exemplo, ler e escrever. Minha resposta, quase irônica é: **oras, eu não assisto futebol**. Explico. Primeiro, é importante distinguir os dois fatores ligados a gestão do tempo. Um deles é a prioridade, ou seja, quando você decide fazer algo em detrimento de outro. O segundo fator é a **produtividade**, ou seja, quando você executa uma tarefa mais rápido para então se dedicar a outra.

No primeiro fator, considere o seguinte. Tipicamente a TV aberta mostra jogos de futebol às quartas e domingos. Se uma pessoa assiste toda semana os dois jogos de 2 horas cada, isso equivale a 160 horas no ano grudado na telinha (considerarei 40 das 52 semanas do ano). Se você dividir as 160 horas por 8 (uma dia de trabalho regular), significa 20 dias úteis ou 1 mês. Portanto, **enquanto alguém assiste jogos de futebol, e tenho um mês para ler e escrever**. Considere os torcedores mais fanáticos que são assinantes de TV a cabo com seus canais dedicados; este número pode dobrar ou triplicar, e portanto seria o equivalente a 2 ou 3 meses fazendo outra coisa.

É claro que esta comparação é quase uma alegoria. Eu não leio/escrevo exatamente nos horários dos jogos. Também não estou dizendo que assistir futebol é perda de tempo. Apenas usei como exercício mental porque é mais fácil fazer a brincadeira matemática, uma vez que a programação da TV é regular e facilita o cálculo.

O ponto aqui é mostrar que todo mundo faz suas escolhas e é responsável por elas. Enquanto você assiste futebol, não assiste filme. Enquanto está cozinhando, não está na academia fazendo exercícios. Enquanto você estuda para prova, não está no shopping. Enquanto você dorme, não está acordado. Não há

certo ou errado. Eu apenas não tenho tempo para uma série de coisas pois resolvi fazer outras. Não há segredo, o tempo é dependente das suas escolhas.

O segundo método para “sobrar” mais tempo é a chamada produtividade, mas vou traduzir aqui como “velocidade”. Ou seja, fazer rápido. Eu não sou bom em muitas coisas e, por isso, demoro um tanto. Para outros, sou mais esperto e uso ao meu favor. Como exemplo, quando preciso me debruçar em planilhas de excel e apresentações de powerpoint, meu treino durante anos já me deixam mais proficiente e termino rápido. Isso me dá tempo para então responder emails ou até mesmo descansar e tomar café com colegas.

Ou seja, quando a questão é “ter tempo”, não é preciso ler livros maravilhosos com dicas fabulosas. Trata-se de uma priorização pessoal daquilo que você realmente valoriza. Na verdade, eu é que pergunto: **“Ué, como você consegue ter tempo para assistir futebol?”**.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Todo chato tem um lado não chato

Ele pode ser um ótimo assoviador

Todo mundo conhece alguma pessoa chata. Poderíamos definir como **chato** aquele indivíduo inconveniente, desinteressante, que causa incômodo ou tédio. Você tem um colega de trabalho assim? Provavelmente ele não se acha chato. Na verdade, os semelhantes se juntam e não se acham chatos entre si.

Pense por um instante: talvez os chatos não sejam chatos o tempo todo. O trecho abaixo é do livro *O Apanhador no Campo de Centeio*, de J.D. Salinger. Nele, o adolescente Holden Caulfield, na sua aventura em NY, faz algumas filosofias interessantes...

Muita gente já tinha chegado de férias e acho que havia mais ou menos um milhão de pequenas por ali, sentadas ou em pé, esperando os namorados. Garotas de pernas cruzadas, garotas de pernas descruzadas, garotas com pernas fabulosas, garotas com pernas pavorosas, garotas que pareciam boazinhas, garotas que, se a gente fosse conhecer, ia ver que eram umas safadas. Era realmente uma paisagem interessante.

De certo modo, também era meio deprimente, porque a gente ficava pensando no que ia acontecer com todas elas. Quer dizer, depois que terminassem o ginásio e a faculdade. A maioria ia provavelmente casar com uns bobalhões. Esses sujeitos que vivem dizendo quantos quilômetros fazem com um litro de gasolina. Sujeitos que ficam doentes de raiva, igualzinho a umas crianças, se perdem no golfe ou até mesmo num jogo besta como pingue-pongue. Sujeitos que são um bocado perversos. Sujeitos chatos para burro.

Mas é preciso ter cuidado com isso, com essa **mania de chamar certos caras de chatos**. Não entendo bem os chatos. Juro que não. No Elkton Hills, durante uns dois meses fui companheiro de quarto dum garoto, o Harris Macklin. Ele era muito inteligente e tudo, mas era um dos maiores chatos que já encontrei na minha vida.

Tinha uma dessas vozes de taquara rachada e praticamente não parava nunca de falar. Não havia jeito de se calar, e o pior de tudo é que, em primeiro lugar, nunca dizia uma única coisa que a gente tivesse interesse de ouvir.

Mas tinha uma coisa que ele fazia como ninguém: o filho da puta **assoviava como gente grande**. Ele ficava fazendo a cama ou pendurando seus trecos no armário — vivia pendurando algu-

ma coisa no armário, me deixava maluco — e, quando não estava tagarelando com aquela voz de taquara rachada, ficava assoviando o tempo todo. Ele era capaz de assoviar até troços clássicos, mas quase sempre assoviada músicas de jazz. (...)

Claro que eu nunca disse a ele que o achava um **assoviador fabuloso**. Ninguém vai chegar junto de um cara e dizer: "Você é um assoviador fabuloso". Mas morei com ele uns dois meses, apesar de toda a chatura, só porque ele assoviava bem para burro.

Por isso, tenho minhas dúvidas quanto aos chatos. Talvez a gente não deva sentir tanta pena de ver uma garota legal se casar com um deles. A maioria não faz mal a ninguém e talvez, sem que a gente saiba, sejam todos uns assoviadores fabulosos ou coisa parecida. Nunca se sabe...

Moral da estória: você com certeza tem um colega de trabalho muito chato ao seu lado. Será que ele assovia bem?

REFERÊNCIAS

1. SALINGER, J.D. O apanhador no campo de centeio. Editora do Autor. 2019.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

O cliente não quer aquilo que você quer que ele queira

O que deu errado com o bolo instantâneo?

No mundo dos negócios, há vários casos de fracasso que aconteceram porque as empresas não entenderam realmente o que os consumidores queriam, tampouco criaram internamente um ambiente de discussão entre os funcionários. Um dos casos emblemáticos é o do bolo instantâneo, que vendia praticidade. Era só aquecer e comer. Mas o que saiu errado nessa história?

Em seu livro *Finding Betty Crocker*, a escritora Susan Marks relata o episódio. Em 1947, após quatro anos de pesquisa e desenvolvimento sobre bolos instantâneos, a General Mills lançou a campanha "Apenas adicione água e misture" para vender os novos bolos Betty Crocker. A premissa mercadológica era oferecer "bolo fresco feito em casa" com muita conveniência, ou seja, rápido e com pouco esforço. Todos os ingredientes em pó estavam dentro da caixa. A propaganda dizia que a única coisa que o consumidor precisava fazer, no lugar de comprar farinha, ovo, leite, óleo e frutas, era colocar o pó numa vasilha e misturar com água.

A arte de fazer bolo envolve um ato de amor por parte das mulheres; um bolo em pó que apenas precisasse de água diminui isso.

O bolo até vendeu um pouco, mas comparado com o sucesso anterior da empresa, uma panqueca, foi um verdadeiro fracasso. Por que o bolo não deu certo? Para descobrir, a empresa fez uma pesquisa de mercado – até chamaram psicólogos para entender o que estava acontecendo na mente dos consumidores. No fim, eles perceberam que o problema eram os ovos. Os psicólogos achavam que o "ovo em pó" deveria ser deixado de lado, para então as mulheres adicionarem "ovos frescos" na tigela, dando a elas o senso de contribuição criativa. Eles acreditavam que a arte de fazer bolo envolvia um ato de amor por parte das mulheres; um bolo em pó que apenas precisasse de água diminuía isso.

A General Mills decidiu, então, retirar o ovo em pó. Imediatamente as vendas foram um sucesso. O ato de preparar um bolo, por vezes, é um evento de confraternização que envolve

mais carinho (incluindo amigos e familiares ao redor da cozinha) do que um bolo absolutamente instantâneo pode oferecer.

A partir daí, a empresa mudou o slogan de "Just add water and mix" para "Betty Crocker Cake Mixes bring you that special homemade goodness... **because you add the eggs yourself**".



O CASO DA COCA-COLA

Caso semelhante é relatado por Christian Morel, no livro *Erros Radicais e Decisões Absurdas*. Ele conta que, em certo momento na história, a Coca-Cola decidiu modificar o gosto de sua célebre bebida. Quando os diretores da Coca-Cola se sentaram na sala de reuniões para decidir o lançamento da nova fórmula, cada um encontrou diante de si um copo cheio com a bebida tradicional e outro copo cheio com a nova fórmula.

Segundo David Greising, o biógrafo de Roberto Goizueta, CEO da empresa, a maioria dos participantes se mostrou cética quanto ao novo gosto. Mas eles não manifestaram seu desacor-

do, e Goizueta foi incapaz de perceber. A reação foi polida e o novo produto foi adotado. O resultado foi uma grande rejeição do público.

O QUE PODEMOS FAZER DIFERENTE

Perceba que há duas mensagens importantes nessas histórias. Primeiro, você precisa entender a mente do seu consumidor antes de oferecer seu produto ou serviço. Seja por pesquisa de mercado, grupos focais ou simplesmente conversando com ele. A velha e boa receita de "conheça seu cliente" nunca foi tão verdadeira.

Os executivos da General Mills assumiram que os consumidores queriam conveniência. Os engenheiros químicos conseguiram uma fórmula para o "bolo perfeito", com todos os ingredientes em pó sem comprometer o gosto. Entretanto, o consumidor preferia um "bolo imperfeito" para justamente contribuir na cozinha, colocar seus próprios ovos frescos e praticar um ato de amor. Um bolo de sobremesa para quem quer conversar não está na mesma categoria que uma panqueca instantânea para quem está com pressa.

A segunda mensagem é incentivar a discussão interna para também ouvir os funcionários; caso contrário, decisões são tomadas equivocadamente como na Coca-Cola. Segundo o biógrafo, apesar dos diretores não gostarem da nova fórmula, ficaram quietos e omissos. O silêncio das pessoas que estão em desacordo com uma decisão é um fenômeno muito frequente. Christian Morel chamou isso no seu livro de o Silêncio sobre os Desacordos.

Muitos imaginam que o silêncio em geral serve para não contrariar o chefe. Mas nem sempre. Pode existir a crença de que a repetição da mensagem de alerta é inútil e percebida como agressividade. Outras pessoas não se sentem autorizadas a falar se não se têm profundo conhecimento sobre o problema ou não fazem parte do departamento em questão. Ainda pode existir a vontade de não ser o portador do ataque à coesão do grupo. Os opositores ficam em silêncio para não enfraquecer os demais e para não se autoexcluírem. É melhor ir junto em direção ao absurdo do que ficar sozinho.

Você pode imaginar que isso acontece apenas nos livros, mas, na minha vivência executiva, é muito comum. Por isso, tento sempre me policiar para não entrar nessas duas armadilhas. Por mais difícil que seja mergulhar nas profundezas psicológicas do consumidor, ignorá-lo nunca é a melhor opção. Precisamos ser humildes para não achar que sabemos mais do que o cliente. Lembro que essa tarefa não é apenas das áreas de marketing, comercial ou de produtos e, sim, de toda a organização alinhada ao cliente. Nesse sentido, todos os colaboradores podem ser protagonistas de soluções; para tal, precisamos criar um ambiente em que todos se manifestem e criem juntos o que o cliente quer, e não o que eles querem que os clientes queiram.

REFERÊNCIAS

1. MARKS, S. Finding Betty Crocker. Univ Of Minnesota Press, 2007
2. MOREL, S. Erros radicais e decisões absurdas: uma reflexão sobre a estrutura das decisões. Editora Elsevier, 2003

Esta página foi deixada propositadamente em branco

JC Penney perdeu clientes porque quis ser honesta

É necessário entender a mente do consumidor

Conhece a JC Penney? Sabe o que é uma estratégia de "preços camuflados"? A loja tentou combater essa prática, ser honesta, mas não funcionou. Veja um exemplo real quando o Dilema dos Prisioneiros e a Economia Comportamental se unem para analisar um jogo que não deu certo. Bob Sullivan, em um artigo na NBC NEWS, explica a estratégia equivocada de preços da cadeia americana JC Penney e como poderia ser evitada.

A JC Penney, ícone entre as lojas de departamentos, estava perdendo dinheiro. A razão era simples, segundo Sullivan: numa publicidade criativa e agressiva lançou uma nova campanha na qual prometia preços simplificados e baixos o ano todo. Não ofereceram mais cupons de desconto ou confusas remarcações nas etiquetas. Não fizeram mais anúncios enganosos cheios de letrinhas miúdas. A loja também acabou com os 99 centavos no final de etiquetas, adotando preços claros e honestos. Isso soa como um ótimo discurso de vendas direcionado para os consumidores que não gostam de colecionar cupons e os preocupados em saber quando há promoções. Mas, para a maioria dos clientes, não foi assim; eles odiaram.

A campanha, lançada em fevereiro de 2012, foi um desastre. A receita caiu 20% no primeiro trimestre em comparação com o ano anterior. O tráfego de clientes caiu 10%. A empresa lucrou US\$ 64 milhões no primeiro trimestre de 2011 e em 2012 perdeu US\$ 163 milhões. O que deu errado?

A nova estrutura de preços simplificados da JC Penney não conseguiu atrair compradores (mesmo aqueles que se irritavam com o método anterior) e ainda conseguiu repelir os outros.

Como Sullivan apresenta, se os executivos da JC Penney estivessem familiarizados com o trabalho do economista comportamental Xavier Gabaix em conjunto com David Laibson, tudo isso poderia ter sido evitado. Eles escreveram um artigo sobre camuflagem e supressão da informação cujo princípio é simples e mostra por que a trapaça funciona em nossos mercados e por que a honestidade é raramente a melhor política. Já se

foi o tempo em que os preços eram simples: uma maçã custava 10 centavos, uma xícara de café custava \$1. Mas hoje o mercado consumidor é muito mais complicado, dando aos vendedores a oportunidade de criar confusão.

Impressoras domésticas são o exemplo clássico. Você pode fazer um grande negócio na compra de uma impressora, mas, se a tinta é cara, você perde no final. Na verdade, Gabaix argumenta que é impossível comprar impressoras de forma inteligente. Nenhum consumidor sabe quanto custa a tinta, os cartuchos não vêm em tamanho padrão e a quantidade de tinta utilizada para imprimir varia. Isso faz com que o verdadeiro preço de uma impressora seja "camuflado", na terminologia utilizada por Gabaix. Não é escondido, mas não é muito claro. É fácil para os fabricantes de impressoras diminuir o preço do equipamento e cobrar a mais nos suprimentos. O vendedor leva mais vantagem do que o comprador.

Se você pensar nisso, o preço camuflado está em toda parte, como nas diárias de hotel, em TV por assinatura e taxa de juros de um empréstimo. Os consumidores queixam-se constantemente: a mistura alucinante de cupons, descontos e taxas com letras miúdas fazem as pessoas se sentirem em um jogo. Na pior das hipóteses, as empresas estão literalmente trapaceando ao confundir o consumidor.

Você pode achar que os clientes adorariam a oportunidade de comprar de uma loja que não jogasse esse tipo de jogo. Mas não é o que acontece, diz Gabaix. Se a JC Penney conhecesse melhor esse comportamento, não teria feito uma jogada imprudente. Toda a manipulação de preço é, na prática, uma guerra de informação. De um lado, consumidores adoram des-

cobrir truques para poupar mais dinheiro; de outro, as lojas constroem armadilhas para ganhar mais dinheiro. É um sistema ruim, mas é o jogo atual. É simplesmente impossível, Gabaix complementa, uma loja tentar mudar o jogo e preencher essa lacuna da informação.

Se o varejista tenta educar os consumidores sobre truques e armadilhas e procura oferecer um produto honesto, uma coisa curiosa acontece: os consumidores agradecem as dicas e se voltam para as empresas complicadas nas quais eles exploram o novo conhecimento para conseguir preços mais baixos, deixando a empresa honesta a ver navios.

A MALDIÇÃO EM TIRAR O VIÉS

Gabaix chama isso de "curse of debiasing", algo como a maldição em tirar o viés, e isso leva à conclusão deprimente de que a camuflagem é a estratégia mais lucrativa. Para explicar de forma simplificada, o problema da JC Penney foi o seguinte: a empresa divulgou que os outros varejistas só oferecem seus melhores preços durante promoções malucas, e que as lojas JC Penney não fariam mais isso. Os consumidores mais espertos aparentemente usaram essa informação para simplesmente esperar essas promoções em outras lojas.

A JC Penney facilitou a vida dos novos consumidores, porque agora eles nem precisavam se preocupar em ir a uma de suas lojas. Afinal, os concorrentes vão deixar seus preços ainda mais baixos que os da JC Penney em alguma promoção, e os

clientes estão a fim de esperar.

Outras empresas também fizeram esforços semelhantes para educar os consumidores, oferecendo realmente os preços mais baixos após eliminar taxas ocultas. Durante a última década, os hotéis da rede Intercontinental divulgaram no site o preço único final, incluindo todas as taxas. No entanto, mais tarde os executivos da empresa confessaram que perderam muitos clientes, que acabaram escolhendo concorrentes com preços mais baixos e camuflados. Também, a Southwest Airlines empreendeu a mais agressiva campanha anticamuflagem já vista, desvendando as taxas de bagagem escondidas das outras companhias aéreas. A Southwest lançou a campanha "bagagem grátis", mas há indícios de que a empresa não será capaz de resistir à ausência desse faturamento para sempre.

A ausência de preços camuflados não foi a única razão de o plano de preços da JC Penney ter falhado. A empresa também perdeu muito dinheiro ao rejeitar um fenômeno conhecido como "discriminação de preços". Algumas pessoas têm mais dinheiro do que tempo, e outras têm mais tempo do que dinheiro. Alguns consumidores não se importam de passar horas para economizar \$20; outros dariam de bom grado os \$20 para ir embora rapidamente. Varejistas inteligentes conseguem dinheiro de ambos. Ao eliminar os cupons, a JC Penney eliminou sua capacidade de satisfazer os discriminadores de preços.

O problema real é a tentativa malfadada da JC Penney em querer ser o jogador justo e honesto num típico jogo de trapaças.

Além disso, remarcações têm o truque secular de ancoragem. Por alguma razão, mesmo os consumidores muito inteligentes se sentem melhor em pagar \$60 por algo que inicialmente a loja dizia custar \$100. Mas o problema real é a tentativa malfadada da JC Penney em querer ser o jogador justo e honesto num típico jogo de trapaças.

Consumidores simplesmente são céticos; muitos deles não acreditam que um par de sapatos comprados no "preço baixo e único sem mistérios todo dia" realmente é mais barato do que um par de sapatos comprados no "concorrente com um cupom de 25% de desconto". Gostemos ou não, taxas ocultas – e descontos secretos – estão aqui para ficar.

COMO ANALISAR SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS JOGOS

A Teoria dos Jogos é a lei da antecipação dos movimentos: antes de jogar, coloque-se na posição do outro e procure saber como ele vai reagir. Conheça o outro jogador, seu perfil, suas preferências e todas as informações disponíveis. Mapeie as possíveis ações dele e os resultados. A crítica de Sullivan e Gabaix é exatamente esta: a JC Penney falhou por não entender algumas atitudes dos consumidores. Esse foi o primeiro erro – desconhecer o seu interlocutor e as regras do jogo.

O site *Mind Your Decisions*, em artigo de Presh Talwalker achou um segundo erro. O autor fez uma análise muito interessante ao usar modelo do Dilema dos Prisioneiros nesse cenário. Não havia nada de intrinsecamente errado com a nova política de preços da JC Penny. Na verdade, os preços honestos seriam uma refrescante mudança no padrão das lojas. O problema foi

		JC Penney	
		Preço honesto	Preço complicado
Concorrente	Preço honesto	\$50	\$80
	Preço complicado	\$10	\$40

que as outras empresas não adotaram preços honestos.

Para ilustrar o motivo, considere o seguinte jogo: imagine duas empresas que podem optar por utilizar preço "honesto" ou preço "complicado". Suponhamos que o jogo tenha as seguintes características:

- » O valor total de mercado é de 100 unidades.
- » Jogar preço complicado custa 10 unidades.
- » Se ambas jogam o mesmo preço (honesto ou complicado), dividem os lucros do mercado.

Se uma empresa joga honesto e a outra, complicado, a empresa que escolher o complicado lucra quase todo o mercado (80 unidades) e a que joga honesto ganha 10 unidades.

Para resolver o problema, entra em ação a Teoria dos Jogos e o Dilema dos Prisioneiros. Numa matriz de resultados, os valores seriam os seguintes:

Você deve perceber que se ambas as empresas decidem por honesto, e o valor total do mercado é de \$100, cada uma lucra \$50. Se ambas jogam complicado, no entanto, cada uma perde

\$10 devido ao custo de promoções, o valor do mercado reduz para \$80 e cada uma leva \$40. A mesma coisa acontece quando uma empresa prefere honesto e a outra, complicado. A empresa com honesto fica com \$10, mas o complicado recebe \$80, que é o valor de \$90 menos os \$10 que perdeu devido ao custo das promoções.

Qual é o resultado desse jogo do preço honesto? Como num Dilema dos Prisioneiros típico, é melhor jogar uma estratégia de preços complicada, independentemente do que a outra empresa faça. As duas empresas poderiam se beneficiar se jogassem honestamente, mas elas são tentadas a trapacear.

A JC Penney quis jogar honesto (colaborar), mas as concorrentes continuaram a complicar (trair) o que a fez perder dinheiro. O resultado é que esse tipo de atitude gera em um equilíbrio ruim para todos, para a JC Penney e para nós, consumidores, que teríamos gostado de ver os preços honestos vencerem.

REFERÊNCIAS

1. BOB SULLIVAN, B. Fair and square' pricing? That'll never work, JC Penney. We like being shafted. NBC News. Disponível em: <<http://www.nbcnews.com/business/consumer/fair-square-pricing-thatll-never-work-jc-penney-we-being-f794530>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
2. XAVIER GABAIX. Shrouded attributes, consumer myopia and suppression in competitive markets. Working paper, n. 05-18, Departamento de Economia do MIT, abr. 2005.
3. PRESH TALWALKAR. How JC Penny lost \$163 million losing a prisoner's dilemma game. Mind your decision, 12 jun. 2012. <<http://mindyourdecisions.com/blog/2012/06/12/howjcpennylost163millionlosingaprisoners-dilemmagame/>>. Acesso em: 25 out. 2016.

O curso online imita o presencial, mas com uma vantagem

Veja algumas vantagens dos cursos online

Muitos estudos defendem que a educação tradicional está obsoleta, necessitando de uma verdadeira revolução. Por outro lado, os criadores dos cursos online mais renomados dizem que o sucesso deles é fruto justamente da cópia de alguns aspectos dos cursos reais e presenciais. Existe uma contradição aqui? Não exatamente. O segredo é incorporar o melhor do modelo presencial e alavancá-lo com outras características que apenas a tecnologia online permite.

Daphne Koller, fundadora do Coursera, apresentou uma interessante palestra em 2012 no TED TALKs chamada *O que estamos aprendemos com a educação online*.

Ela se diz uma pessoa de sorte, pois nasceu numa família de acadêmicos e conseguiu estudar em universidades de elite. Mas infelizmente a maioria não tem tanta sorte. Na África do Sul, por exemplo, a educação não é acessível, pois o sistema educacional foi construído para a minoria branca, na época do apartheid. Como consequência, hoje não há vagas suficientes para os que merecem uma educação de qualidade. Houve uma ocasião na Universidade de Joanesburgo em que, como sobram algumas vagas do processo regular, milhares de pessoas ficaram ao portão em uma fila de 1,6 km, na esperança de conseguir uma vaga. Quando os portões foram abertos, houve tumulto, 20 pessoas ficaram feridas e uma mulher morreu.

O custo da educação superior vem subindo quase o dobro. Isso torna a educação inacessível a muitos

Mas, mesmo em lugares como os Estados Unidos, onde educação é acessível, ela pode não ser atingível. Daphne relata que muito se discute sobre o aumento no custo do sistema de saúde. Entretanto, como mostra a **figura 1**, o custo da educação superior vem subindo quase o dobro, a um total de 559 por cento desde 1985. Isso torna a educação inacessível a muitos. Ainda, mesmo aqueles que almejam ter um curso superior, as portas da oportunidade podem não se abrir. Como mostra a **figura 2**, pouco mais da metade dos universitários recém-formados nos EUA estão realizando trabalhos que requerem tal formação.

FIGURA 1. Custo da educação cresce mais que outros custos

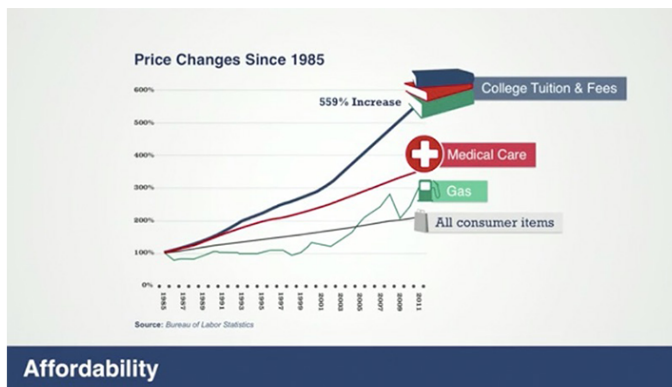
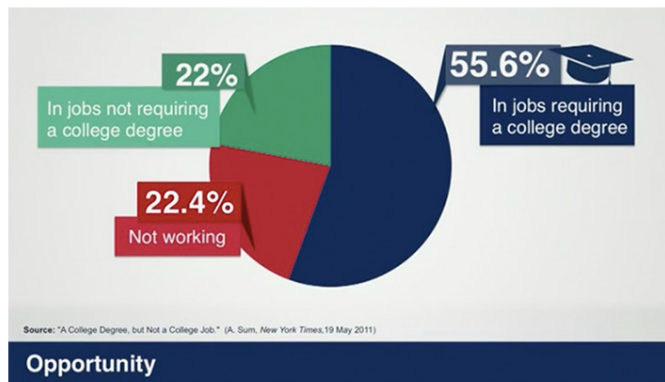


FIGURA 2. Metade dos recém-formados realizam trabalhos que não requerem tal formação



Tom Friedman, jornalista do New York Times, uma vez disse: As grandes descobertas ocorrem quando o subitamente possível encontra o desesperadamente necessário.

Já se comentou sobre o desesperadamente necessário. Vamos falar agora sobre o subitamente possível. Andrew Ng, parceiro de Daphne, leciona em uma das maiores turmas da Universidade de Stanford, com a disciplina Machine Learning, e há 400 inscritos sempre que ela é oferecida. Quando Andrew abriu essa matéria ao público em geral, houve 100.000 inscritos. Para dar uma perspectiva desse montante, para Andrew atingir esse número de alunos dando aulas em Stanford, teria que fazer isso por 250 anos.

Ao ver o impacto disso, Daphne e Andrew decidiram criar o Coursera para levar o ensino de qualidade ao máximo de pessoas possível. O objetivo é escolher os melhores cursos, dos melhores instrutores e universidades, e fornecê-los gratuitamente a todos no mundo. Na época da palestra, ela diz existir 43 cursos na plataforma, de quatro universidades. Desde a inauguração, já foram inscritos 640.000 alunos de 190 países, 6 milhões de testes e 14 milhões de visualizações de vídeos.

Mas o cursos online existem há muito tempo, então o que há de diferente nesses cursos? A diferença é que são experiências de um curso real. Os cursos começam em dia determinado, os alunos assistem aos vídeos semanalmente e fazem deveres de casa. São deveres de casa reais com avaliações e prazos reais. Na **figura 3**, são mostrados a quantidade de usuários no site durante o curso. Daphne brinca que os picos que antecedem as provas mostram que procrastinação é um fenômeno mundial .

FIGURA 3. Timeline dos cursos e respectiva quantidade de usuários no site



Ao final do curso, os alunos recebem um certificado, podendo apresentá-lo a um provável empregador e obter um emprego melhor; há relatos que muitos alunos conseguiram. Outros alunos apresentam o certificado a uma instituição educacional para obtenção de crédito.

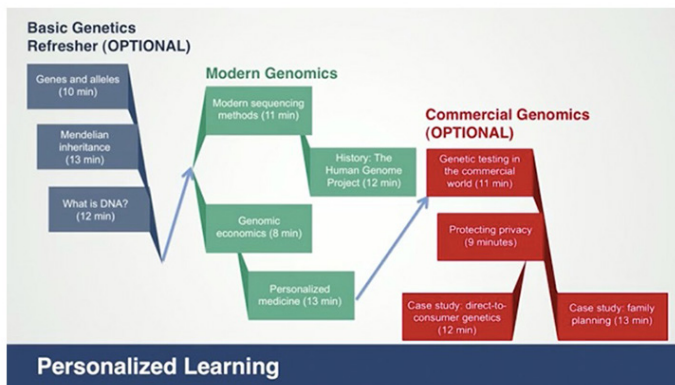
AS CARACTERÍSTICAS QUE FUNCIONAM

Alguns formatos do curso tem dado muito certo. São eles:

1. Divisão da matéria em módulos curtos. Quando você se afasta das limitações do espaço físico da sala de aula e projeta o conteúdo explicitamente para um formato online, você pode fugir do monolítico discurso de uma hora. Pode-se dividir o material, por exemplo, em curtas unidades modulares de 8 a 12

minutos, cada qual representando um conceito coerente. Os alunos podem examinar o material de diferentes modos, dependendo de sua formação, habilidades ou interesses. Alguns alunos podem se beneficiar de um pouco do material preparatório que outros alunos já tiveram. Outros alunos podem ter interesse em estudar mais profundamente um tópico em particular. Assim, esse formato permite romper com o modelo único de educação para todos, e permite aos alunos um currículo mais personalizado, como mostra a **figura 4**.

FIGURA 4. A matéria é dividida em curtas unidades modulares de 8 a 12 minutos



Esse formato permite romper com o modelo único de educação para todos, e permite aos alunos um currículo mais personalizado.

2. Acompanhamento do aprendizado do aluno. Em geral, alunos não aprendem assistindo a vídeos passivamente. Talvez um dos maiores componentes do Coursera seja fazer com que os alunos pratiquem o conteúdo para compreendê-lo bem. Há uma série de estudos demonstrando a importância disso. Mesmo com uma simples prática de revisão, quando alunos apenas repetem o que já foi ensinado, os resultados são mais satisfatórios.

Por isso, os fundadores incorporaram os exercícios de revisão na plataforma. Como exemplo, o vídeos não são apenas vídeos. A cada poucos minutos, o vídeo pausa e os alunos recebem uma pergunta. O aluno digita a resposta e a envia. Daphne, conhecendo a natureza humano do aluno, brinca que "Claro que não estão prestando atenção. Então tentam novamente, e dessa vez acertam". No vídeo, posteriormente a pergunta-resposta, há uma explicação opcional, caso queiram. Dai o vídeo avança. Ver **figura 5** e **figura 6**.

FIGURA 5. O professor interage como se estivesse presente

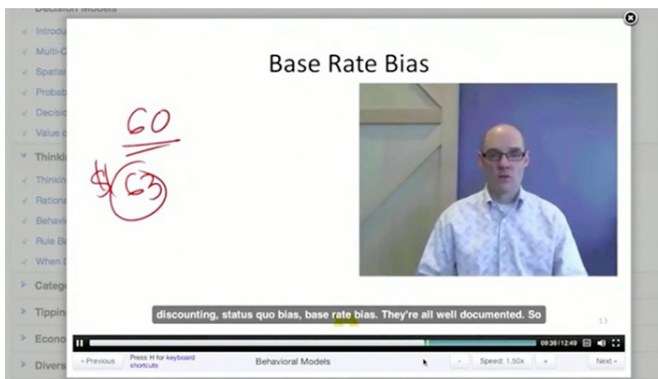
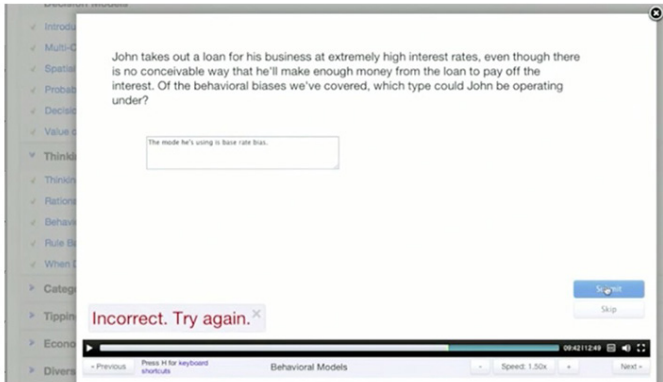


FIGURA 6. O professor faz a pergunta, o "vídeo espera" a resposta e o "computador" corrige online



Daphne é bem realista sobre a necessidade de fazer pausas e checar o entendimento, pois os alunos se distraem. Ela diz:

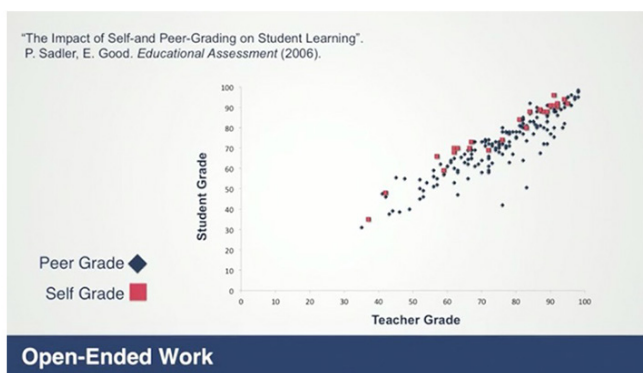
Nas minhas aulas normais, quando faço uma pergunta, 80% dos alunos ainda estão anotando o que acabei de dizer, 15% está no Facebook, e 5% são os sabichões da primeira fila que se apressam a responder antes que os outros tenham chance de pensar a respeito. Mas assim a aula segue... e a maioria dos alunos nem perceberam que a pergunta foi respondida. É por isso que, no mundo online, cada aluno TEM que se envolver com o assunto.

É claro que essas simples questões de revisão online não são o fim da história. É preciso criar outros exercícios bem mais significativos, e também prover aos alunos feedback sobre as questões. Mas, como avaliar o trabalho de 100.000 alunos se não há 10.000 tutores? A resposta é: usando tecnologia. Como a tecnologia avançou muito, é possível usar testes de múltipla

escolha e os estilo de perguntas curtas já comentadas. Mas como é difícil avaliar todas as tarefas em todo tipo de curso, especificamente em disciplinas de Humanas, Ciências Sociais e Negócios, os criadores encontraram um outra solução, a seguir.

3. Avaliação entre alunos. Daphne e seus parceiros chegaram a conclusão que poderiam usar a "avaliação entre alunos", uma vez que alguns estudos mostram que esse tipo de avaliação é bem eficaz para corrigir exercícios. Na Figura 7, nas turmas que já usaram, eles perceberam que as notas dadas por alunos no eixo y estão bem correlacionadas às avaliações feitas por professores no eixo x. O mais surpreendente é que as autoavaliações – quando alunos avaliam seus próprios trabalhos, desde que incentivados da forma correta, para que não se autoavaliem com nota máxima – estão ainda melhor correlacionadas às avaliações dos professores. Assim, essa é uma estratégia eficaz que pode ser usada nas avaliações em larga escala, ver **figura 7**.

FIGURA 7. A avaliação entre alunos funciona tão bem quanto do professor



COMO ALAVANCAR AINDA MAIS O APRENDIZADO

Daphne ainda visualiza outras aplicações oriundo do mundo online/digital e similaridades com o método tradicional e cognitivo de aprendizado. São eles:

A. Usar bigdata para identificar padrões. A coleta de dados é inédita, com muito potencial. É possível colecionar cada clique, cada dever de casa, cada comentário em cada fórum – de dezenas de milhares de alunos. O estudo da aprendizagem humana pode mudar do modelo dirigido por hipóteses para o modelo dirigido por dados. Como a Daphne diz:

Podemos usar esses dados para entender questões fundamentais. Quais são as estratégias de aprendizagem eficazes e as que não são? Quais são os conceitos equivocados mais comuns e como podemos ajudar os alunos a resolvê-los?

Exemplo: a **figura 8**, no curso sobre *Machine Learning*, mostra a distribuição de respostas erradas em um dever de casa. Cada cruzinha é uma resposta errada diferente. A cruz grande no alto à esquerda marca o lugar em que 2.000 alunos deram a mesma resposta errada. Se 2 alunos de uma turma de 100 derem a mesma resposta errada, ninguém notaria. Mas quando 2.000 dão a mesma resposta errada, difícil não notarmos. Assim, os professores olharam alguns trabalhos, entenderam a raiz do equívoco, e produziram uma mensagem de erro específica para aparecer quando os alunos cometerem esse erro. Assim, os alunos poderiam ter feedback personalizado para

corrigir o equívoco mais efetivamente. Esse tipo de personalização só pode ser feito quando se tem esses números e análises.

FIGURA 8. Neste caso, foi detectado que 2.000 estudantes deram a mesma resposta errada



2. Tutoria individual. Com a tecnologia, é possível personalizar cada vez mais e, como diz Daphne, talvez seja uma das grandes oportunidades para resolver um problema de há mais de 30 anos. Em 1984, o pesquisador educacional Benjamin Bloom expôs o chamado Problema "2 Sigmas" após o estudo de 3 grupos de estudantes.

- » No primeiro grupo, os estudantes estudaram numa turma de **aulas expositivas**.
- » No segundo, estudaram numa sala de aula expositiva, mas com abordagem de "**domínio de conteúdo**" – os alunos só

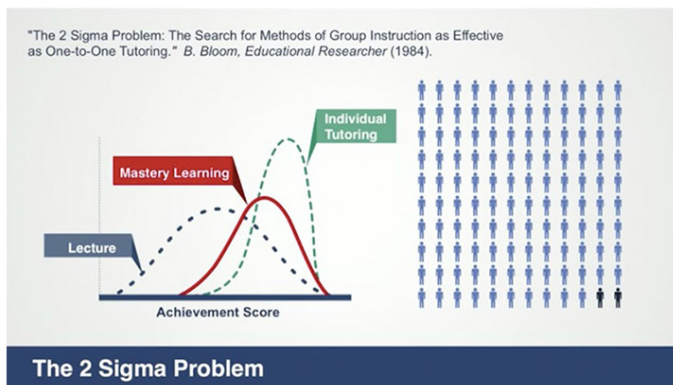
avançavam ao tópico seguinte quando demonstravam ter dominado o anterior.

- » No terceiro, alunos aprenderam através de **instrução um a um, com um tutor.**

Ao avaliar a efetividade de aprendizado, no grupo 2 (abordagem de domínio de conteúdo) houve melhoria de desempenho relativo a um desvio padrão total, ou 1 Sigma, comparado com o grupo de aulas expositivas. O grupo 3 (com tutoria individual) atingiu melhoria de aproveitamento de 2 Sigmas (**figura 9**).

Vamos entender o significado disso. Saindo de um ponto de comparação, considere a turma de aulas expositivas como desempenho médio. Assim, numa turma de aulas expositivas, metade dos alunos estão acima desse nível e metade abaixo. Assim, no método de tutoria individual, 98 por cento dos alunos estão acima desse limiar. Imagine se pudéssemos ensinar

FIGURA 9. O terceiro grupo, o de tutoria individual, aprendeu mais



de modo que 98% de nossos alunos ficassem acima da média – por isso foi batizado de Problema 2 Sigmas.

Seria literalmente impossível prover cada aluno com um tutor humano individual. Mas Daphne é otimista: talvez seja possível dispor a cada aluno um computador ou smartphone. Daphne tem confiança e diz:

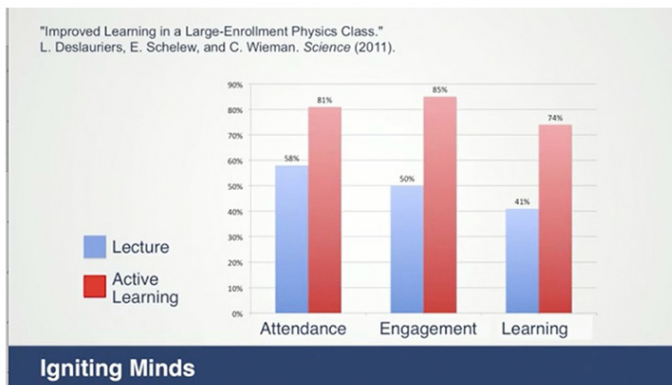
É fácil alcançar excelência através de um computador. Ele não se cansa de mostrar o mesmo vídeo cinco vezes. Ele não se cansa de avaliar um trabalho muitas vezes, como vimos isso vários exemplos. A personalização é algo que está apenas começando (a tecnologia vai avançar mais), seja via trajetória personalizada através do currículo ou algum feedback personalizado que mostrei. Portanto, a meta aqui é inovar mais e tentar deslocar ao máximo a curva azul para a curva verde.

ATÉ ONDE VAMOS CHEGAR

Daphne finaliza questionando se as universidades estão ficando obsoletas, citando uma frase de Mark Twain: "A faculdade é um lugar onde as anotações de aula do professor vão direto para as anotações de aula dos alunos, sem passar pelos cérebros de ambos". Ela discorda. Não se deve fazer críticas às universidades e sim ao formato de aula. É preciso gastar menos tempo nas universidades com discursos, e mais tempo estimulando criatividade, imaginação e habilidades de resolução de problemas, conversando, de fato, com os alunos.

Como fazer isso? Através de aprendizagem ativa em classe. Há muitos estudos, como mostra a **figura 10**, que provam que se

FIGURA 10. Melhor performance foi com aprendizagem ativa



usarmos a aprendizagem ativa, interagindo com os alunos em classe, a performance avança nas três métricas métrica — na frequência de aula, no engajamento e no aprendizado. A taxa de desempenho quase dobra nesse experimento em particular.

Daphne termina da seguinte forma. "Resumindo, se pudessemos oferecer uma educação de alta qualidade a todos no mundo gratuitamente, o que aconteceria? Três coisas. Primeiro, a educação seria um direito humano fundamental, para todos no mundo, ensinando habilidades necessárias para melhorar a vida, a família e a comunidade. Segundo, ela possibilitaria o aprendizado contínuo. É uma pena que, para tanta gente, o aprendizado termina quando eles acabam o ensino médio ou a graduação. Mas tendo esse incrível conteúdo disponível, poderíamos aprender algo novo sempre que quiséssemos. E finalmente, isso permitiria uma onda de inovação, porque talentos

maravilhosos poderiam ser encontrados em qualquer lugar. Talvez o próximo Albert Einstein ou Steve Jobs esteja morando numa distante vila na África. E se pudéssemos oferecer a ele uma educação, ele poderia ter a próxima grande ideia e fazer do mundo um lugar melhor para todos".

REFERÊNCIAS

1. KOLLER, D. Vídeo: O que estamos aprendemos com a educação online. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/daphne_koller_what_we_re_learning_from_online_education?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021.
2. KHAN, S. Vídeo: Vamos usar o vídeo para reinventar a educação. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/sal_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021.
3. AGARWAL, A. Vídeo: Porque cursos abertos online em massa (ainda) são importantes. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/anant_agarwal_why_massive_open_online_courses_still_matter?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021.
4. NORVIG, P. Vídeo: A sala de aula de 100.000 alunos. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/peter_norvig_the_100_000_student_classroom?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021

Esta página foi deixada propositadamente em branco

É correto remunerar crianças pelas boas notas?

Estudos mostraram baixa efetividade

Certo dia meu filho perguntou o que ele ganharia se tirasse notas boas na escola. Leia-se: ganhar doce, presente, etc, como qualquer incentivo do tipo "faça isso, ganhe aquilo". Respondemos de forma educada, mas foi o mesmo recado que nossos pais e avós nos deram: "ir bem na escola não é nada mais do que sua obrigação!".

Coincidentemente, no mesmo dia encontrei o livro *O que o dinheiro não compra: os limites morais do mercado*, de Michael J. Sandel, autor do famoso *Justiça: o que é fazer a coisa certa*.

Sandel apresenta várias situações em que hoje quase tudo está suscetível à **lógica da compra e venda**, sem que nenhum questionamento moral seja feito. Ele cita o caso de uma organização americana que oferece U\$ 300 para mulheres drogadas aceitarem ser esterilizadas para diminuir a incidência de filhos abandonados.

Dai ele questiona — é correto remunerar crianças pelas boas notas? Em várias partes dos EUA, o sistema escolar passou a tentar melhorar o desempenho acadêmico com a remuneração das crianças para estimulá-las a obter boa pontuação nas provas. A revista Time reagiu: **Cabe às escolas subornar as crianças?**

ALGUNS ESTUDOS FORAM FEITOS

Um professor de economia em Harvard, Roland Fryer, tentou verificar a questão. Com recursos de uma fundação, destinou uma grande soma de dinheiro para 260 escolas predominantemente afro-americanas e hispânicas de baixa renda. Usou diferentes esquemas. Em Nova York, pagavam U\$ 25 aos alunos, por prova, se fossem bem. Em Washington, pagavam até U\$ 100 pelo bom comportamento e entrega de trabalhos. Em Chicago, os alunos recebiam diferentes valores: U\$ 50 por um A, U\$ 35 por um B e U\$ 20 por um C. Em Dallas, pagavam U\$ 2 por cada livro que lerem.

Mas os resultados não foram satisfatórios. Em NY, nada funcionou. Em Chicago, não subiram as notas, apenas aumen-

tou o comparecimento. Em Washington, que pagava por bom comportamento, melhorou um pouco a leitura. O melhor resultado foi em Dallas, com alunos que chegaram no final do ano com melhor compreensão de leitura.

Um outro programa foi melhor sucedido, chamado Advanced Placement, que pagava em dinheiro as notas altas nos exames da AP. O valor variava entre U\$ 100 e U\$ 500 ao aluno, e o mesmo valor ao professor se o estudante fosse aprovado no exame. No Texas e outros estados, segundo as métricas do programa e das escolas, aumentou o número de alunos estimulados a entrar para esses cursos, inclusive os provenientes de baixa renda.

Entretanto, devagar com as conclusões sobre a simples regra econômica de que quanto mais se paga, mais os alunos se esforçam e tem melhor resultado. Os programas de incentivo AP que deram certo não ofereceram apenas dinheiro aos alunos e professores, **mas transformaram a cultura** das escolas e as atitudes em relação aos resultados acadêmicos. Esses programas proporcionaram treinamento especial aos professores, equipamentos de laboratório e sessões de monitoramento depois das aulas. Em Worcester, a escola recrutava crianças de baixa renda com cartazes de estrelas de RAP e mostrava que era "descolado" passar nos exames da AP. Pelo que investigaram, a motivação foi antes pela imagem do que pelo dinheiro. Comparando com escolas que pagavam U\$ 100 e ou outras que pagavam U\$ 500, os resultados não se mostraram melhores nas escolas que remuneravam mais.

Segundo Sandel, os programas Advanced Placement de incentivo não tiveram êxito porque subornaram os alunos, mas porque mudaram as atitudes em relação ao desempenho e con-

tribuíram para a evolução da cultura das escolas.

Fica a dica para os pais de estudantes — a recompensa "**faça isso, ganhe aquilo**" tem limites, principalmente na educação. A conclusão ainda é óbvia e antiga: embora estudar seja dolorido (sentar, ler, escrever, fazer prova), precisamos que os estudantes entendam o valor para vida sem uma recompensa imediata. Além, é claro, precisamos investir em bons professores e escolas que mostrem o sentido e prazer para o aprendizado..

REFERÊNCIAS

1. SANDERS, M. O que o dinheiro não compra: os limites morais do mercado. Editora Civilização Brasileira. 2012

As escolas devem ser reabertas primeiro

Os impactos do fechamento são muito mais altos

A revista *The Economist* (edição de 30/4) possui quatro ótimos artigos sobre os impactos do longo fechamento das escolas. Como os artigos online são fechados para assinantes e todos são longos, eu fiz uma adaptação das quatro matérias dada a relevância do tema a um público maior. Os links originais estão nas referências.

Em resumo:

- » Crianças precisam de educação intensiva em todas as disciplinas para cognição e formação do caráter
- » Aulas online não são bons substitutos às aulas físicas, especialmente para crianças menores
- » Nem todo mundo possui em casa as condições tecnológicas para videoconferências
- » As crianças em casa impactam a produtividade dos pais e para quem precisa trabalhar fora
- » O dano é muito maior em famílias pobres pois os pais não sabem fazer uma correta supervisão das tarefas
- » Os países pobres sobrem mais, inclusive porque as escolas também servem como fonte de alimentação e outros cuidados
- » Estudos já mostraram que crianças são menos propensas a contrair o Covid-19
- » Novos estudos também mostram que as crianças não são grandes agentes transmissores para os adultos

Existem alternativas para uma reabertura das escolas com devidas etapas, regras e cuidados. A última coisa a fazer é manter as escolas simplesmente fechadas.

AS ESCOLAS DEVEM SER REABERTAS PRIMEIRO

Historicamente, mesmo durante guerras, fomes e tempestades, as escolas se esforçam para permanecerem abertas. Mas agora com o COVID-19, a extensão e a duração do fechamento são sem precedentes. Os custos são terríveis. A menos que termine logo, seu efeito sobre as mentes jovens pode ser devastador.

Durante algumas epidemias, manter as crianças em casa é sábio; elas são propagadores eficientes de uma gripe sazonal. No entanto, elas parecem menos propensas a pegar e transmitir o Covid-19. O fechamento de escolas pode trazer algum benefício em retardar a propagação, mas muito menos do que outras medidas. Contra isso, existem outros pesados custos para o desenvolvimento das crianças, para seus pais e para a economia, principalmente nas crianças mais necessitadas. Sem intervenções, os efeitos podem durar a vida toda.

Alguns países, como a Dinamarca, estão gradualmente reabrindo escolas. Outros, incluindo a Itália e EUA, dizem que não o farão até o outono, até mais. Isso é um erro. À medida que os países diminuem o distanciamento social, as escolas devem estar entre os primeiros lugares a serem desbloqueados.

Os impactos no aprendizado

Nos Estados Unidos, estudos mostram que alunos da terceira série (sete anos) afetados por fechamentos relacionados ao clima se saem pior nos exames estaduais. Estudantes belgas atingidos por uma greve de professores de dois meses em 1990 foram os mais propensos a repetir a série e menos propensos a concluir o ensino superior do que estudantes não afetados pela greve.

Segundo alguns estudos, durante as longas férias de verão, as crianças americanas perdem entre 20% e 50% das habilidades que adquiriram ao longo do ano letivo. De acordo com outra estimativa, as crianças de oito anos cujo aprendizado parou completamente com o bloqueio poderiam perder quase um ano de matemática, pois não aprendem novos materiais e esquecem muito do que já sabem.

As aulas online são limitadas

A videoconferência tem seus limites. Nenhuma recurso pode substituir os professores da vida real ou as habilidades sociais adquiridas no playground. Mesmo nos países mais bem preparados para o e-learning, como a Coreia do Sul, a escola virtual é pior que a física.

O fechamento prejudica mais as crianças menores. Você pode compensar a matemática perdida em aulas de verão, mas você não pode fazer isso com assuntos que as crianças aprendem muito jovens. Habilidades sociais e emocionais, como pensamento crítico, perseverança e autocontrole são preditores de muitas coisas, do sucesso acadêmico e emprego à boa saúde e a probabilidade de ir para a cadeia. Enquanto as crianças mais velhas podem ser colocadas na frente de um computador, as mais novas não, e precisam de mais supervisão de um adulto.

Impactos nas famílias pobres é maior

Em tempos normais, a escola ajuda a nivelar as diferenças. Sem ela, o hiato entre crianças ricas e crianças pobres aumentará.

Para crianças mais pobres, as conexões à internet podem ser difíceis. As aulas online são de pouca utilidade se sua casa não possui um bom Wi-Fi ou se você precisa lutar com três irmãos por um único computador. Os dispositivos precisam ser compartilhados e as casas ficam superlotadas e barulhentas. Nos EUA, uma em cada quatro não tem acesso a um computador em casa. Em outros países, é muito pior.

Na Grã-Bretanha, mais da metade dos alunos de escolas particulares participa de aulas on-line diárias, em comparação com apenas um em cada cinco crianças de escolas públi-

cas. Nas primeiras semanas do bloqueio, algumas escolas americanas relataram que mais de um terço de seus alunos nem sequer haviam entrado no sistema escolar, muito menos frequentado as aulas.

Ainda, o maior problema não está na conexão da internet e quantidade de computadores, e sim na supervisão adulta. Embora as famílias mais ricas geralmente incluam pais que estimulam seus filhos a fazer a lição de casa, famílias mais pobres não. Crianças menos abastadas em todos os lugares têm menos probabilidade de ter pais bem-educados que os persuadem a frequentar aulas remotas e a ajudá-los em seu trabalho.

Nos países pobres, os custos são ainda maiores. As escolas costumam oferecer almoços grátis, evitando a desnutrição e servem como polos para vacinar crianças contra outras doenças. Em toda a África Ocidental, as lembranças da devastação causada pelo Ebola e o fechamento das escolas ainda são frescas. A educação para 5 milhões de crianças foi severamente interrompida. As crianças ficaram mais propensas a trabalhar. A exploração sexual aumentou. A gravidez não planejada entre adolescentes aumentou acentuadamente.

O fechamento de escolas reduziu muitos serviços essenciais, como programas de nutrição e saúde, informações sobre prevenção de doenças e acesso a água potável e saneamento. Segundo a Unicef, quase um milhão de crianças na Libéria não foram imunizadas naquele ano. Quando as escolas reabriram, muitos alunos não retornaram. Seus pais diziam: "não há mais necessidade de frequentar a escola".

Impactos nos pais

A escola também é importante para os pais, especialmente aqueles com crianças pequenas. Quem trabalha em casa é menos produtivo se distraído com gemidos altos ou o silêncio que antecede a geleia que está sendo espalhada no sofá. Quem trabalha fora de casa não pode fazê-lo, a menos que alguém cuide de seus filhos. E como a maioria dos cuidados infantis é realizada pelas mães, elas perdem espaço no local de trabalho enquanto as escolas permanecem fechadas. Melhor reabrir as escolas, para que os pais possam ganhar e os filhos possam estudar.

Mas as crianças transmitem para os pais, certo? Não

Quando o Covid-19 começou a se espalhar em janeiro, todos os pais ficaram aterrorizados. A réplica óbvia para não reabrir as escolas é dizer que fechar escolas traz benefícios. O Covid-19 pode ser mortal. Os pais não querem que seus filhos a peguem ou transmitam para a avó.

Mas, embora as crianças sejam altamente suscetíveis à gripe, com o Covid-19 é diferente. Crianças infectadas com o novo coronavírus tiveram sintomas leves ou nenhum, e as mortes foram raras, diz uma revisão de quase 80 estudos publicados em 22 de abril por uma rede internacional de especialistas em saúde infantil.

Dois estudos da China acabaram de ser publicados nas revistas Science e Lancet. Foram rastreados os contatos de pessoas infectadas descobriram que as crianças não têm mais probabilidade de contrair a doença do que os adultos – 2.000 vezes menos propensas do que alguém com mais de 60 anos.

Tampouco há evidências de que crianças sejam transmis-

sores silenciosas para suas famílias. Pesquisadores que rastrearam cadeias de infecções na Islândia, Itália, Suécia e Holanda não encontraram NENHUM caso de crianças infectando suas famílias. Essas observações coincidem com os dados da China.

O Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças, a agência de saúde pública da União Europeia, disse que a transmissão de criança para adulto "parece ser incomum".

A SOLUÇÃO É REABRIR IMEDIATAMENTE EM ETAPAS

Quase todos esses estudos foram feitos quando as escolas foram fechadas; a maioria dos países as fecharam no início da pandemia. Alguns estudos recentes tentaram separar a contribuição das escolas – com resultados mistos. Mas até agora as crianças não parecem ser os super espalhadores como se temia. As escolas devem, portanto, reabrir em etapas e com regras:

- » As crianças mais novas devem retornar primeiro às creches e escolas primárias. Elas têm os cérebros mais sedentos e parecem ser as de menor risco.
- » Elas também exigem o máximo de seus pais, uma vez que poucos compreendem os princípios do aprendizado auto-corrigido.
- » É improvável que crianças pequenas mantenham distância de alguém. Assim, as aulas devem ser divididas ao meio para que eles possam participar em dias alternados.
- » Aqueles que enfrentam exames devem ser os próximos. Vários países cancelaram testes importantes; outros os adiaram.
- » As vagas nas escolas precisarão ser monitoradas. Os cien-

tistas devem ajustar as regras, se necessário. As crianças que precisam ficar em casa devem ser contatadas diretamente pela escola.

- » Os professores precisarão de apoio. Os mais vulneráveis à infecção, como os diabéticos, devem poder ensinar remotamente. O restante precisará de orientações sobre higiene e distanciamento social. Eles devem ser testados regularmente para o covid-19.

Iniciativas já em andamento

Na escola primária Alan Turing, em Amsterdã, ficou claro rapidamente que 28 de seus 190 alunos não podiam participar de aulas on-line. A escola agora abre suas portas para 15 desse grupo três vezes por semana e encontrou outras maneiras de ajudar os 13 restantes.

Além de permitir que os alunos do segundo ano do ensino médio que estão passando por exames voltem às aulas, a Dinamarca também começou a reabrir creches e escolas primárias. Foram priorizados os mais jovens por várias razões. O estágio inicial da aprendizagem é crucial. O fardo que as crianças colocam nos pais é pesado. E o risco de crianças pequenas pegar ou espalhar o vírus parece baixo.

A França está pensando em reabrir escolas, mas tornar a participação voluntária. O problema dessa abordagem é que ela pode consolidar a desigualdade educacional. Uma pesquisa recente sugere que 48% das famílias abastadas mandariam seus filhos de volta; apenas 17% dos pobres o fariam. Nas Grã-Bretanha, mais de 500.000 crianças vulneráveis foram autorizadas a frequentar a escola, incluindo aquelas com necessidades es-

peciais; apenas 5% apareceram.

Assim, a melhor abordagem seria aplicar as regras de presença com sensibilidade:

- » Insista em que a educação é obrigatória, mas não deixe os pais amedrontados à toa – especialmente se eles tiverem motivos adicionais para temer a infecção.
- » Quando as aulas retornarem, os pais verão que é seguro e terão a ideia de enviar seus próprios filhos.
- » Os governos devem ajudar as crianças a compensar as lições perdidas com escolas gratuitas de verão, férias mais curtas e dias mais longos.

No final, a única maneira de garantir que todas as crianças recebam educação é reabrir as portas. A reabertura pode parecer um experimento precipitado com vidas jovens. De fato, é um exercício de equilíbrio de riscos. Entretanto, as escolas são os motores mais poderosos da mobilidade social em qualquer sociedade. Deixe as crianças entrarem e deixe-as aprender..

REFERÊNCIAS

1. THE ECONOMIST. When easing lockdowns, governments should open schools first. Edição de 30/04/2020.
2. THE ECONOMIST. Closing schools for covid-19 does lifelong harm and widens inequality. Edição de 30/04/2020.)
3. THE ECONOMIST. The young seem to be less likely to catch or pass on covid-19. Edição de 30/04/2020.
4. THE ECONOMIST. School closures: lessons from the Ebola pandemic. Edição de 30/04/2020 .

Esta página foi deixada propositadamente em branco

O problema do coronavírus é da ciência ou da política?

A necessidade de separar as responsabilidades

A resposta a esta pergunta não é tão trivial. O que está em questão é divisão de responsabilidades entre cientistas e governantes, ou seja, o limiar entre declarar as evidências e prescrever recomendações políticas. Estamos vivendo este dilema sobre a eficácia e consequência do isolamento social na crise do coronavírus.

Em 2012, a Royal Society, uma das academias científicas de maior prestígio do mundo, junto com a *Royal Academy of Engineering*, produziu um trabalho científico sobre ‘hydraulic fracturing’, uma técnica para a extração de gás de xisto.

Logo na seção inicial do trabalho, os autores deixaram claras suas responsabilidades:

Este relatório **não tentou determinar** se a extração de gás de xisto deve prosseguir. Isso continua sendo de responsabilidade do governo. Este relatório analisou os aspectos técnicos dos riscos ambientais, de saúde e segurança associados à extração de gás de xisto para contribuir com a tomada de decisão.

Em outro caso, em fevereiro de 2011, o Secretário de Saúde do Reino Unido solicitou à Autoridade de Fertilização e Embriologia Humana (HFEA) uma "revisão científica" sobre a eficácia e segurança da transferência mitocondrial. As mitocôndrias são estruturas que contêm genes essenciais para um desenvolvimento saudável.

Os distúrbios das mitocôndrias geralmente são transmitidos das mães para os filhos. O governo então solicitou a HFEA uma avaliação das novas técnicas que permitem pessoas com doenças terem filhos geneticamente relacionados a elas, mas livres das enfermidades graves. Essas novas técnicas não fariam julgamento de valor se é correto nascer com material genético de três colaboradores.

Vários exemplos levantam a mesma questão: os governos podem tomar qualquer decisão baseada em uma avaliação científica pura, ou os cientistas devem se intrometer na política (contra autoridades ignorantes, se for o caso)? Como já dito, entra em cena a divisão de responsabilidades.

Tim Lewens, em seu livro *The Meaning of Science*, pontua esse conflito.

Tecnicamente, os cientistas não foram eleitos; portanto, não é seu dever dizer como a política deve ser formada – mesmo que tenham opiniões fortes sobre o assunto, e mesmo que o veredicto aponte claramente em uma direção específica. **Por outro lado**, uma política mal feita surge quando os representantes eleitos colocam seus valores divergentes em contraste com evidências científicas objetivas.

Parece sempre existir um contraste entre a apresentação neutra das evidências (que deriva da ciência) e as avaliações que várias partes interessadas podem ter (contrárias à evidência). Embora a ciência pura possa ser desprovida de valor, ela acaba sendo invadida por interesses tendenciosos.

Neste momento de polaridades e incertezas, o que precisamos urgente são duas coisas. **Primeiro**, deixem nossos cientistas trabalharem em paz para rapidamente acharem mais evidências para conter o vírus. Até agora, a ciência já nos deu boas recomendações sobre o funcionamento dele. **Segundo**, sem distorcê-las, os governantes devem usar as evidências com sabedoria para o bem comum, ponderando todas as implicações.

Chega de político metido a cientista e chega de cientista metido a político. **Vamos trabalhar juntos.**

REFERÊNCIAS

1. LEWENS, T. *The Meaning of Science*. Basic Books. 2016.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Parte III – Quatro inspirações

Esta página foi deixada propositadamente em branco

A humildade intelectual que me inspira

Tenho uma admiração especial para com esses quatro indivíduos a seguir. Eles se destacaram por grandes feitos em áreas distintas entre si, mas minha simpatia é por um traço de personalidade comum.

- » No texto de **Leonardo Da Vinci**, o biógrafo Walter Isaacson revela sua timidez em reconhecer que seria um grande pintor.
- » No caso de **Stephen Hawking**, já nosso contemporâneo, conhecemos o temperamento sereno ao lidar com a vida e conhecimento. O amigo Leonard Mlodinow retrata um Hawking que não tinha pressa quando o tema era escrever bem.
- » **Amós Oz** é um escritor israelense renomado. Recortei uma entrevista onde atribuiu sua capacidade criativa ao esforço.
- » Já com **John Nash**, apesar de ser conhecido pelo filme *Uma Mente Brilhante*, encerro esta coletânea com **meu próprio testemunho**. Encontrei-o pessoalmente por duas vezes em congressos e testemunhei sua simplicidade genial.

Perceba o que eles têm em comum na minha seleção: uma espécie de **humildade intelectual** que os torna mais gigantes. Este é um legado o qual deveríamos ter mais exemplos vivos para nossa convivência. É possível ser gênio e gente ao mesmo tempo.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Ah, eu também sei pintar, disse Da Vinci

Na época em que chegou aos trinta anos, Leonardo da Vinci escreveu uma carta ao governador de Milão listando os motivos pelos quais o governante deveria lhe dar um emprego.

Ele tinha sido um pintor de moderado sucesso em Florença, mas enfrentava dificuldades para entregar suas encomendas e, por isso, decidiu procurar novos horizontes.

Nos primeiros dez parágrafos, Da Vinci enalteceu seus talentos como engenheiro, incluindo as habilidades em projetar pontes, canais, canhões, veículos blindados e edifícios públicos.

Foi só no décimo primeiro parágrafo, e bem no fim, que **ele mencionou que também era artista**. "Da mesma forma, na pintura, eu posso fazer tudo que for possível", escreveu ele.

E podia mesmo. Ele se tornaria o criador de duas das pinturas mais famosas da história, A Última Ceia e Mona Lisa.

Moral da história: você deve ter **algum talento que esqueceu de falar**. Coloca para fora e não desiste..

(1) ISAACSON, W. Leonardo da Vinci. Editora Intrínseca. 2017.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Stephen Hawking não tinha pressa

Usando a frase "a vida é muito curta para ser desperdiçada", muitas pessoas querem fazer o máximo de coisas como se fossem morrer amanhã.

Aliás, alguns indivíduos que tem uma expectativa de vida curta, decretada por médicos devido uma doença, começam a querer tirar o atraso e fazer o que nunca fizeram.

Mas há o inverso. Em um recente livro, Leonard Mlodinow, escritor e amigo de Stephen Hawking, relata os momentos quando sentavam para escrever em conjunto.

Ele diz que, dado o esforço de Stephen para se comunicar, você poderia pensar que o trabalho deles se limitava aos pontos mais importantes. Mas não, nada era pequeno demais para não ser discutido. Eles discutiam **cada uma** das frases de uma página.

Apesar do fim de sua vida estar próximo, Stephen **não deixava que isso o apressasse**. Ele nunca se cansou do trabalho que dava digitar suas respostas. Stephen trabalhava como se tivesse a eternidade pela frente.

Textos assim são controversos, pois há sempre quem diga que precisamos cumprir prazos e não procrastinar. Mas foquemos no tema. Stephen sabia que a vida era curta, **mas queria fazer bem feito**. E isso não o impediu que ele fizesse muitas realizações.

(1) MLODINOW, L. Stephen Hawking. Editora Zahar, 2020.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Amós Oz: uma história é feita de encontros e experiências

Se você gosta de conhecer melhor a mente de escritores famosos, esta é uma oportunidade. O autor israelense Amós Oz, no livro *Do que é feita a maçã*, fornece uma série de entrevistas. Uma delas é sobre como ele desenvolveu seu gosto pela literatura e seus rituais, bloqueios e paixões. Para facilitar ao leitor, eu adaptei e encurtei um dos capítulos. O relato é encantador.

P O que impulsiona a sua mão quando escreve?

R No pátio do ginásio Rechavia, em Jerusalém, havia um eucalipto no qual alguém tinha gravado um coração trespassado por uma flecha, e escrito em cada um dos lados: Gadi e Ruti. Eu tinha uns treze anos e pensei: com certeza quem fez isto foi Gadi, não Ruti. Por que ele fez isso? Ele não sabia que amava Ruti? Ela não sabia que ele a amava? Eu disse comigo: talvez algo dentro dele soubesse que isso iria passar, que esse amor ia acabar. Ele quis deixar alguma coisa. Quis que restasse uma lembrança desse amor quando ele passasse.

Isso é muito parecido com o ímpeto de escrever histórias: **salvar alguma coisa das garras do tempo** e do esquecimento. Sem falar no desejo de dar uma segunda oportunidade aquilo que não terá nunca mais uma segunda oportunidade. A força que impulsiona esta mão que escreve é o desejo de que não se apaguem.

P E você sente que suas motivações para escrever tem mudado no decorrer dos anos, ou são basicamente as mesmas?

R Acho que são as mesmas, mas não tenho certeza. Quase nunca me pergunto quais são minhas motivações para escrever. Quando me sento aqui antes das cinco horas da manhã, depois da caminhada pelas ruas desertas, com o primeiro café, nunca me pergunto quais são as motivações. Simplesmente escrevo.

P Mas você se pergunta de onde vem a história?

R Tenho vivido uma vida de espião. Ouço conversas que não são minhas, olho para pessoas estranhas, e quando estou na fila do posto de saúde, ou na estação ferroviária, ou no aeroporto — nunca fico lendo jornal. Em vez de ler um jornal eu ouço o que as pessoas estão falando, surrupio pedaços de conversas e as completo. Ou olho para as roupas, ou para os sapatos — os sapatos sempre me contam muitas coisas.

Meu vizinho me dizia: toda vez que passo pela janela do quarto em que o Amós escreve eu me detenho um momento, pego um pente e me penteio, pois se eu entrar numa história do Amós, quero entrar penteado. Tremendamente lógico, mas não é assim que funciona comigo. Vamos dizer, tome uma maçã. Do que é feita a maçã? Água, terra, sol, uma macieira e um pouco de adubo.

Mas a maçã não se parece com nenhuma dessas coisas. É feita delas, mas não se parece com elas. Assim é uma história, que com certeza é feita de uma **soma de encontros, experiências e atenções**.

Meu primeiro impulso é o de adivinhar o que eu sentiria se fosse essa pessoa que observo. O que estaria pensando? Do que eu me envergonharia? O que o gostaria que ninguém soubesse

a meu respeito? O que eu vestiria? Essas perguntas sempre me acompanharam, ainda antes de eu começar a escrever histórias desde a infância.

P Conte mais sobre isso.

R Eu era filho único e não tinha amigos. Meus pais me levavam ao café e me prometiam um sorvete se eu ficasse quietinho enquanto eles conversavam com os amigos deles.

Eles conversavam com os amigos pelo menos 77 horas sem interrupção. Eu, para não enlouquecer de tanta solidão, simplesmente comecei a espionar os que estavam nas mesas vizinhas. Captava trechos de conversas, ficava olhando. Quem pedia o que ao garçom? Quem pagava? Tentava adivinhar quais eram os laços entre aquelas pessoas em torno da mesa vizinha, tentava até mesmo imaginar, de acordo com seu aspecto e sua linguagem corporal, de onde vinham, como era a casa deles.

Faço isso até hoje. Mas não se trata de eu tirar uma foto, voltar para casa, revelar o filme, e temos uma história. No trajeto tem muita coisa rolando. Por exemplo, em "A caixa-preta", tem um rapaz que tem o hábito de coçar a orelha direita com a mão esquerda, passando-a por trás da cabeça. Uma mulher me perguntou de onde eu tinha tirado isso, pois ela também conhecia alguém que coçava a orelha direita com a mão esquerda por trás da cabeça. Eu respondi que tinha quase certeza de que tinha visto isso alguma vez e ficou gravado em mim, mas onde tinha visto? Você vai me matar, mas eu não sei. Veio de alguma lembrança remota. Não veio do ar, mas não tenho ideia de onde foi.

P Você escreve a mão ou no computador?

R Escrevo muitos rascunhos a mão. Não copio de um rascunho para outro, e sim escrevo um trecho e ponho na gaveta, escrevo novamente e ponho na gaveta, e escrevo outra versão da mesma cena. Quando na gaveta há quatro, cinco, as vezes até mesmo dez versões, eu tiro todas, faço com elas uma longa fileira sobre a mesa e aproveito alguma coisa de cada uma, e talvez esta seja a versão corrigida, que eu mesmo digito no computador.

P E antes de escrever, você faz as suas caminhadas matinais.

R Sim. Todo dia. Caminhar ajuda a por as coisas em proporção. O que é mais importante? O que será esquecido em alguns dias? Eu caminho até mesmo antes do café. Me levanto, tomo um banho de chuveiro, me barbeio e saio. As quatro e quinze já estou na rua, quinze para as cinco estou de volta. Pouco antes das cinco, lá fora a escuridão ainda é total, eu já estou com um café bem forte junto a esta mesa. Este é o meu horário. Este é todo o ritual.

Eu não sofro, para mim não é difícil acordar as quatro da manhã. Acordo sem despertador. No sábado e feriados também. O telefone não toca, Nili dorme, e se tem outras pessoas na casa, estão dormindo também. São as horas nas quais ninguém precisa de mim. Aqui eu as vezes caminho no parquinho, ou à toa pelas ruas, pois acho isso interessante. As janelas estão escuras, a não ser quando deixam a luz do banheiro acesa. Muita gente deixa a luz do banheiro acesa durante a noite. Talvez achem que isso vai atemorizar os ladrões. Ou talvez deixem a luz acesa para o caso de o filho acordar no meio da noite. Talvez achem que a morte não virá se a luz do banheiro estiver acesa.

Uma vez havia uma mulher numa janela iluminada, as quatro e meia da manhã, olhando para a escuridão. Eu parei e fiquei olhando para ela de dentro da escuridão. Olhava para ela da escuridão e perguntava a mim mesmo o que lhe teria acontecido a uma hora daquelas. Depois ela se afastou da janela e apagou a luz, ou ficou lá olhando para a escuridão, e eu continuei a caminhar, mas sai de lá com a primeira semente de uma história. Que ainda não escrevi. Talvez escreva um dia, talvez nunca.

▣ Você nunca se envolveu na criação de um roteiro baseado num livro seu, certo?

▣ Mais de uma vez me pediram que me envolvesse. Natalie Portman, por exemplo, queria muito que eu participasse na escrita do roteiro de *De Amor e Trevas*. Recusei. Para mim, escrever um roteiro é uma arte diferente da minha. Muita gente hoje escreve contos e romances usando o presente do indicativo, como se estivesse escrevendo um roteiro. Isso talvez seja um sinal de que essas pessoas na verdade queiram escrever para o cinema. Não tem os meios, não tem dinheiro para investir, mas seus olhos estão voltados para o cinema e não para a literatura. **Talvez esses escrevedores tenham assistido a muitos filmes e lido pouca literatura.** Não estou dizendo que não haja obras maravilhosas escritas no presente do indicativo, mesmo na literatura, mas o tempo natural no qual transcorre a literatura é o passado. Por isso chamam a isso *story* ou *history*. **Escritores são essas pessoas defeituosas que nascem com a cabeça e o pescoço virados para trás.**

P Você não lê os seus livros depois que são publicados.

R Ler uma página que você escreveu é como ouvir sua voz numa gravação: é estranho, constrangedor. Quando às vezes eu abro um livro meu, acontece uma das duas coisas: ou fico frustrado porque vejo que hoje eu poderia escrever aquilo melhor, ou fico frustrado porque acho que nunca mais escreverei tão bem.

A única exceção é *O Mesmo Mar*, ao qual eu volto, sim, porque não acredito que o tenha escrito. Não o vejo como sendo um livro meu. Não sei de onde ele veio. Ele passou por mim e saiu do outro lado. Ele é o único de meus livros ao qual eu posso voltar, eu até me entusiasmo. Eu o leio e fico admirado. Não é modesto dizer isso, mas para mim, este livro está bem escrito.

Olho para ele como uma vaca que pariu uma gaivota.

P E com o passar dos anos fica mais fácil escrever? Tenho a impressão de que no seu caso a resposta é não.

R Sua impressão está correta. As pessoas pensam que se alguém escreve livros durante cinquenta anos, como eu, fica mais fácil com o tempo. Parece que isso é verdade em quase todas as profissões. Para um marceneiro, fazer sua trigésima mesa com certeza é mais fácil do que fazer a primeira. Talvez em pesquisas também a experiência acumulada ajude a abreviar processos; já se sabe onde buscar.

No romance ou no conto não, por duas razões: uma, eu não quero escrever a mesma história duas vezes. Tem escritores que fazem isso. Principalmente quando tem sucesso com um livro, eles o escrevem mais e mais uma vez. A segunda razão: escrever é como dirigir o tempo todo com um pé no acelerador e outro no freio.

O pé no acelerador é feito de ingenuidade, de entusiasmo, da alegria da escrita. O pé no freio é feito de autoconsciência e autocritica. Com os anos, quando se adquire mais consciência da escrita e de si mesmo, o pé no freio fica cada vez mais pesado e o pé no acelerador cada vez mais hesitante, e isso é muito ruim, é ruim para o motorista e não é saudável para o veículo. Tudo que você escreveu antes surge diante de você. O tempo não traz nem mesmo autoconfiança.

P A questão da concessão me interessa. Quando a resposta é: "preciso perseverar pois em algum lugar se esconde uma solução melhor", e quando a resposta é: "preciso parar"?

R Vou te dar um exemplo de uma passagem na narrativa em que fiz uma concessão difícil em *Judas*. Quando Shmuel se prepara para ir a biblioteca para se despedir de Wald, de repente Wald vai até ele. É um trecho curto, quando no fim Wald lhe dá um beijo na testa. Isso é uma concessão. Eu não queria que se despedissem assim. Eu queria algo mais forte que isso. Tentei muito tempo e muitas vezes. Escrevi mais uma vez. Os rascunhos eram mais longos, mas não melhores. Dostoievski faria melhor do que eu essa despedida. Eu queria muito que houvesse algo um pouco cômico nessa cena, mas fiz uma concessão.

Em todo livro há pelo menos três livros: o livro que você leu, o livro que eu escrevi, que tem de ser diferente do livro que você leu, e **também um terceiro livro - o livro que eu escreveria se tivesse força o suficiente**. Asas o suficiente. Esse livro, o terceiro, é o melhor dos três. Mas no mundo não há ninguém além de mim que conhece este terceiro livro e não há ninguém além de mim que está de luto por ele.

P Quando é que você sabe que terminou de escrever um livro?

R Quando já não consigo mais olhar para ele. Entrego os originais para um editor. Então, sei que isso não é a melhor coisa que escrevi em minha vida. Começo a ficar de luto pelo terceiro livro, **o livro que não consegui escrever**, o filho que não nasceu.

Mas sinto no mesmo instante que era a melhor coisa que eu poderia ter escrito naquele momento. É uma espécie de mantra, assim: "É o melhor que eu pude fazer neste momento". Já fiz coisas melhores antes; no futuro, quem sabe; mas agora é o melhor que pude fazer. Não é um alibi, eu sei, não dá para eu dizer isso para a polícia, ou para a crítica, mas me acalma. Mais do que isso não sou capaz de fazer agora.

Quando estou escrevendo, bem no fundo do coração, sei que não vai sair do jeito que enxergo e ouço. Isso eu já sei por antecipação. Talvez por experiência. Não pode sair exatamente como queríamos que saísse. Mas o que é que sai exatamente como queríamos?

REFERÊNCIAS

1. OZ, A. Do que é feita a maçã: seis conversas sobre amor, culpa e outros prazeres. Companhias das Letras. 2018.

Meus encontros com John Nash

John Nash Forbes Jr¹ ganhou o Prêmio Nobel de Economia em 1994 por seus estudos em Teoria dos Jogos. Em função desses estudos, uma das soluções matemáticas foi batizada de *Equilíbrio de Nash*. Nash foi personagem de Russell Crowe no filme *Uma mente brilhante*, ganhador do Oscar de 2002. Tive o prazer de encontrá-lo pessoalmente por duas vezes e faço um breve relato desses encontros.

Primeiro encontro (2008)

Encontrei John Nash no congresso *Games 2008: Third World Congress of the Game Theory Society*,² na Kellogg School of Management, na Northwestern University. Minha primeira impressão foi ótima. Nash tinha cara de bom velhinho. Naquele ano completava 80 anos: andava bem devagar, falava pausadamente e muito baixinho. Ele estava vestido com uma roupa um pouco amassada e uma camiseta branca por baixo da camisa social.

Andava solitário na maioria das vezes. Não o vi conversando com as "novas autoridades", os professores de 50 anos que faziam as apresentações. Mas era o único "famoso" que, de forma humilde, entrou em todas as salas e **sentou-se ao lado** de todos os participantes; às vezes puxava uma conversa discreta.

1 Nash nasceu em 1928 e faleceu em 2015.

2 Evanston, IL, EUA, 12 a 17/7/2008.

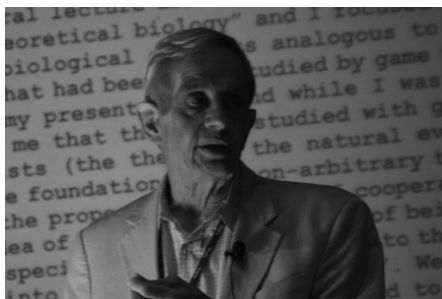
Enquanto andava, ele encarava todas as pessoas diretamente nos olhos. Depois, sentava-se sozinho em algum lugar e ficava escrevendo algo. Fiquei sabendo que ele ficava fazendo "cálculos" matemáticos por recomendação do psiquiatra, pois era uma forma de se manter ativo e longe da esquizofrenia que o acometera no passado e que foi retratada no filme. Nash fez uma pergunta durante a apresentação de um brasileiro do INSPER. "Ganhei meu dia", disse o brasileiro. Afinal, Nash era uma celebridade.



Em sua palestra, Nash usou transparências e retroprojektor (ver as fotos) e não PowerPoint e computador. Pediu desculpas pelo improvisado. Não entendi nada do que ouvi na palestra; não porque ele falou baixinho, mas porque sua fluência sobre as questões matemáticas estava além do meu alcance. O título da palestra de 45 minutos era "Work on a project to study three-person cooperative games using the agencies method".

Algumas pessoas se aproximavam dele para tirar dúvidas, às quais ele solícitamente respondia. Não sei o que conversavam — devia ser sobre achar algum equilíbrio em algum jogo

matemático. Pensei em puxar conversa, mas **não tinha ideia do que perguntar**. Na verdade, eu queria saber a opinião dele sobre o filme. Certamente não era uma pergunta original, mas seria interessante ouvi-lo.



Os participantes do congresso ficavam alvoroçados ao encontrar os demais Prêmios Nobel presentes.³ Muitos entregaram *papers* em mãos (é similar a entregar o currículo para conseguir uma entrevista). Mas Nash foi a única pessoa entre todos os famosos com a qual o público queria tirar fotos. O interessante é que as pessoas queriam tirar fotos **com** Nash, e não **de** Nash. Tietagens à parte, eu também, e foi uma grande experiência.

3 Também estavam presentes Robert Aumann, Roger Myerson e Eric Maskin.

Segundo encontro (2010)

Encontrei John Nash novamente em julho de 2010, no 2º *Brazilian Workshop of The Game Theory Society*, na USP, em São Paulo. O evento comemorava o 60º aniversário do conceito Equilíbrio de Nash — em 1950, Nash escreveu sua dissertação que revolucionou o meio acadêmico em Teoria dos Jogos. Como brincadeira, Robert Aumann (outro Prêmio Nobel presente no evento) disse que chamaria o workshop de "Nash Fest".

Nessa época, 2010, ele estava com 82 anos, um pouco mais frágil, andando mais devagar, falando em voz muito baixa e difícil de entender. De resto, ele continuava com o mesmo jeito de bom velhinho e muito lúcido — inclusive deu mais uma palestra (daquelas que não consigo entender). Como no evento de 2008, passeou por todos os locais, entrou nas salas e nos auditórios, assistiu às palestras com atenção e fez algumas perguntas.



Um ponto interessante foi uma sessão chamada "Conversation with John Nash", na qual a coordenadora do evento fazia perguntas. Naquele momento pudemos observar mais uma vez **sua simplicidade e sua humildade**. O evento mostrou a cena do filme *Uma mente brilhante*, na qual Nash e seus amigos estavam em um bar quando entraram as garotas. Segundo o filme, foi naquele momento que Nash teve o insight para escrever sua tese.

Após a cena, a própria organização do evento informou que aquilo não era Equilíbrio de Nash, mas aproveitou para perguntar se ele realmente teve um insight sobre seu teorema. Ele ficou pensando, balbuciou algo e respondeu algo assim:

Não... Acho que não tive insight... Difícil de lembrar... Seria o mesmo que perguntar a Thomas Edison como foi o insight para criar a lâmpada. Talvez não tenha tido ou não me lembre.

Bem, seria mais marqueteiro e interessante se ele respondesse que teve o insight no bar, no chuveiro ou embaixo de uma árvore, mesmo que fosse mentira. Mas não; ele preferiu **manter a modéstia**. Igualmente, quando foi perguntado "Por que escolheu a Matemática e a Teoria dos Jogos?", a resposta foi um tanto confusa: gostou de Economia Internacional quando fez um curso em Carnegie Mellon porque o professor era ótimo (um russo visitante de Chicago) e depois passou a gostar de Engenharia e Química. Então, resolveu fazer Engenharia Química, mas desistiu, pensou em fazer Inglês, mas não viu futuro. Daí resolveu fazer Matemática.

Mas John Nash podia dizer essas coisas por algumas razões. Ele deu uma contribuição imensa à Teoria dos Jogos com uma teoria que tem o seu nome (Equilíbrio de Nash), ganhou o Prêmio Nobel, ficou afastado das pesquisas durante trinta anos devido à esquizofrenia, recuperou-se, voltou à ativa para dar aulas e participou de congressos internacionais, mesmo com a idade avançada. Além disso, era bem simpático.

É notável a sua simplicidade. Em uma entrevista para uma rede de TV, uma das perguntas foi: "Se você fosse escolher alguma coisa para ainda conquistar na vida, o que seria?". Ele respondeu:

– Bem, apenas gostaria de fazer um bom trabalho nesta idade avançada, após muitos anos sem trabalhar. Se eu pudesse subtrair todos os anos em que não trabalhei, eu não seria tão velho assim, como os meus 81 anos indicam. Veja, 81 menos 25 são 56, e essa não é uma idade para não fazer nada.

– E em que área você se concentraria? –, perguntou o apresentador.

– Eu gostaria de fazer algo totalmente diferente, alguma coisa em que eu não fosse tão esperto.

De fato, uma mente brilhante.

REFERÊNCIAS

1. RIZ RHAN'S ONE ON ONE. Entrevista com John Nash. <https://www.youtube.com/watch?v=UiWBWwCa1E0>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Parte IV – Posts

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Postura Executiva

RECONHEÇA UM MOTORISTA DA INTERNET

Depois de ganhar o Prêmio Nobel de Física, Max Planck viajou por toda Alemanha, apresentando a mesma palestra sobre mecânica quântica. Com tempo, seu motorista já sabia a palestra de cor. "Deve ser monótono proferir sempre o mesmo discurso. Que tal se eu o substituir em Munique e o senhor sentar com meu quepe de motorista? Assim, nos revezamos um pouco".

Planck achou a proposta divertida. O motorista deu a palestra, até que um professor de física fez uma pergunta. O motorista respondeu: "Essa é uma pergunta tão simples que vou pedir ao meu motorista responder sua questão".

Como moral, há dois tipos de conhecimento. Um é o **conhecimento autêntico**, das pessoas que investiram muito tempo e trabalho mental. O outro é justamente o **conhecimento do motorista**.

Existem muitos **motoristas da internet** que agem como se tivessem algum conhecimento. Aprenderam a dar um show. Mas o conhecimento que divulgam é oco. Tiram da internet informação para qualquer tema. Seus textos são parciais, curtos e muitas vezes irônicos.

É importante separar o conhecimento autêntico do conhecimento do motorista. **Cuidado com o showman, o tagarela de clichês**. Como reconhecê-lo? Há um sinal claro. Os conhecedores sabem que não sabem e admitem "não sei" com orgulho. Dos motoristas da internet se ouvirá de tudo, menos isso.

(1) DOBELLI, R. A arte de pensar claramente. Editora Objetiva. 2014.

(2) MUNGER, C. Poor Charlie's Almanack. Walsworth Publishing. 2005.

(3) PARRISH, S. Two types of knowledge: The Max Planck / Chauffeur. Farnam Street website.

NÃO CONFUNDA QUESTIONAR COM RECLAMAR

Uma das modas corporativas é ser o profissional questionador. Afinal, este é o mantra das empresas "inovadoras". Precisamos fazer diferente; então questionamos tudo o que vemos pela frente pois é "bacana" questionar.

Há alguns fundamentos para este pensamento. Steve Jobs não se contentava com o *status quo* e elevou a Apple para outro patamar. Albert Einstein é a referência no mundo das ciências, sempre questionando o porquê das leis naturais.

O problema é confundir **questionar** com **reclamar**. Assim, para disfarçar a reclamação, o chato usa um vocabulário sofisticado, com frases como "quero desafiar" ou "precisamos pensar diferente". Mas como diz Warren Berger no livro *Uma Pergunta mais Bonita*, o bom questionador se **questiona a si mesmo**, e não os outros. Como **EU** posso fazer diferente? Como **EU** posso ser protagonista?

Einstein não ficava enchendo o saco de ninguém, questionava apenas as leis da natureza. Jobs era o próprio dono da empresa e participava ativamente das soluções.

Assim, enquanto você está orgulhoso por se considerar um questionador, as pessoas acham que você está, na verdade, é um chato que não agrega nada. E se tem uma coisa que a gente mais detesta é o **reclamão** ou **resmungão**.

Abre o olho, pavão — você não é Jobs nem Einstein.

(1) BERGER, W. Uma pergunta mais bonita. Editora Goya. 2019

QUEM COLOCOU O PRIMEIRO PEDAÇO DA FITA?

Você está sentado em um sofá preto no saguão de um bom teatro. O sofá está rachado e descascando, com **sete tiras** de fita adesiva preta segurando-o junto, para não cair aos pedaços. Você não precisa ser um arquiteto de interiores para ver que o emaranhado de fita foi desenvolvido ao longo do tempo, pouco a pouco, fita a fita, pedaço a pedaço.

A questão é: quem foi a **primeira pessoa** que decidiu consertar o sofá com a primeira fita? As demais pessoas em diante fizeram uma coisa natural — aqui está um sofá, já existe uma fita, então vamos mantê-lo o melhor que pudermos.

Mas e a primeira fita? A primeira pessoa **decidiu** que estava tudo bem para este teatro ter um sofá com fitas. A primeira pessoa não fez o esforço para alertar os gestores, não insistiu em obter o sofá reparado corretamente. A primeira pessoa decidiu: "isso é bom o suficiente por enquanto".

Fica o pensamento para você: **não seja** essa primeira pessoa (a não ser que o sofá seja apenas seu — não para clientes...)

(1) GODIN, S. The first piece of tape. Seth's Blog.

OS PONTOS FRACOS DOS SEUS PONTOS FORTES

O livro *Calma*, do The School of Life, pede uma reflexão antes de sair reclamando. Suponha que, quando vocês vão para o aeroporto, seu parceiro sempre queira sair cedo demais. Ele não para de lhe pedir que se apresse, mas na verdade há tempo de sobra. Isso enlouquece você, porque vai ficar um tempão à toa na sala de embarque. Seu primeiro impulso é achar ele é impositivo e idiota. O que custa relaxar e ser legal? Você fica de má vontade e quer gritar para ele não seja ridículo. Ele fica angustiado. Você também.

A outra opção é identificar a qualidade dele que, infelizmente, está se mostrando como um ponto fraco nessa ocasião. Em outras áreas da vida, ele não costuma deixar as coisas ao acaso, o que é ótimo. Quando ele diz que vai fazer alguma coisa, ele fará. Quando marca um encontro, chega na hora. Ele é ótima para organizar a vida e a geladeira está sempre bem abastecida.

Essa mudança de interpretação não faz o defeito incômodo sumir, nem significa que ele não possa fazer nada para ser uma pessoa melhor. Mas indica que não estamos limitados à visão desoladora de nosso parceiro. Ele não se transformou num monstro.. Ele é uma pessoa legal que está apenas mostrando o **lado negativo** de uma das suas **melhores qualidades**.

Pense nisso quando você for dar feedback sobre um comportamento de um funcionário.

(1) THE SCHOOL OF LIFE. *Calma*. Editora Sextante. 2018.

TER O MESMO FOCO É UMA FRASE ERRADA

É bastante frequente dizermos:

– Para uma empresa ter sucesso (ou constituir uma equipe de alta performance, etc), as pessoas precisam ter um objetivo comum. Ou seja, **o mesmo foco**.

É importante tomar cuidado e não ficar satisfeito com recomendações de frases simples. Há dois problemas: (1) apenas o objetivo comum não é suficiente e (2) objetivo e foco não são sinônimos a ponto de dizer “ou seja”.

Primeiro, você e seu cônjuge podem concordar em jantar numa pizzaria (objetivo comum) e, ainda sim, divergir sobre o caminho até chegar lá. Ele(a) prefere uma rota mais demorada, mas com uma vista mais bonita. Você gosta de um percurso mais feio, porém mais rápido. Ou seja, apenas uma meta final como “cliente satisfeito” ou “atingir certo nível de receita ou lucro” **não garante alinhamento**.

Segundo, uma forma de descobrir se objetivo e foco são as mesmas coisas é verificar se eles possuem o mesmo antônimo. Se foco for o oposto de “não nítido”, precisamos dizer que o objetivo precisa ser mais preciso, não apenas o mesmo. Mas se foco for oposto de “distração”, não estamos nos referindo ao fim, e sim à capacidade de nos manter focados no trajeto combinado sem desvios erráticos.

Assim, consertando a frase.

– Para uma empresa ter sucesso, as pessoas precisam ter um objetivo comum bem claro, todos alinhados pelo mesmo caminho, sem distrações.

A frase é mais feia. O desafio é maior. Mas assim é que é.

NÃO EXAGERE

"Parecia que uma bomba atômica tinha caído na sala de estar", escreve o autor iniciante, descrevendo o que ele viu na manhã do domingo depois de uma festa que saiu do controle.

Bem, todos sabemos que ele está exagerando para fazer alguma graça, mas também sabemos que não caiu nenhuma bomba atômica ali, nem alguma outra bomba, exceto, talvez, uma bomba-d'água. "Eu me sentia como se dez 747 estivessem voando dentro da minha cabeça", escreve ele, "e pensei seriamente em me atirar pela janela".

Essas altas estripulias verbais podem ser assim tão altas - e esse autor já passou bastante do limite - até o ponto em que **o leitor sente uma sonolência irresistível**. É como estar preso com um homem que fica recitando *limericks* sem parar.

Não exagere. Você não pensou realmente em se jogar pela janela. A vida já tem muitas situações horrivelmente engraçadas e verdadeiras. Deixe o humor se insinuar de tal maneira que quase não percebamos a sua chegada.

(1) ZINSSER, W. Como Escrever Bem. Editora Três Estrelas. 2017.

OTIMISMO OU VISÃO CORRETA

Existe uma estória comum em workshops e palestras de gurus de vendas **sobre otimismo**. É mais ou menos assim.

Em uma empresa de calçados, um vendedor é enviado para a África prospectar mercado. Ele volta decepcionado e diz: "Chefe, não vai dar. Todo mundo lá anda descalço. Ninguém vai querer sapatos."

Em outra empresa concorrente, um vendedor também é enviado para a África com a mesma missão. Ele volta muito entusiasmado: "Chefe, vamos vender muito! Todo mundo lá anda descalço! Veja o potencial!"

A narrativa termina aqui. O palestrante diz, como moral da história, que precisamos ser otimistas, confiantes, ver o copo cheio de cada cenário.

Cuidado. **Não se trata de otimismo**. Se trata de conhecer realmente o cliente. Nesta estorinha dos gurus, ninguém perguntou ao cliente o que ele realmente queria, apenas fizeram suposições.

A idealização do otimismo confiante, como oposição ao pessimismo, pode não ser a melhor estratégia. Há vários otimistas que ficam cegos sem perceber os sinais sobre o que realmente o cliente quer.

Pense nisso. Na maioria das vezes, há quem queira continuar descalço, quem queira um sapato ou apenas um chinelo. O ponto é saber quem é quem.

CLIENTE NO CENTRO, EM CIMA, EMBAIXO

O cliente geralmente diz: "Nossa, que atendimento ruim. Onde está o cliente no centro?"

Precisamos ter cuidado com **frases feitas** achando que apenas uma sentença, por si só, expressa todo um contexto ou influencia comportamentos.

O cliente desenhado no centro de um círculo com uma série de elementos em volta é uma representação gráfica. Essa representação quer transmitir o conceito de que o cliente é o mais importante na hora de tomar decisões ou agir.

Assim, o "mais importante" sempre **deve ser desenhado desta forma** (círculo, centro, acolhimento pelas voltas - alguns poderiam também argumentar a imagem de um alvo).

Até que, um dia, algum guru com retórica convincente nos dirá que **o mais importante está no topo**, simbolizando o objetivo máximo e final. Representado por uma pirâmide, os elementos abaixo significam a sustentação do que está acima.

Um dia virá um novo guru habilidoso que dirá que **o mais importante está na base**. Também representado por uma pirâmide, mas com significado invertido: o cliente na base significa o pilar que sustenta a organização. Sem ele, a empresa demorona.

Se você se esforçar o suficiente, achará uma boa narrativa para argumentar que o cliente deve estar no canto de um retângulo. Representações são muito úteis para simplificar a comunicação e trazer o tema de forma rápida na mente dos funcionários. Entretanto, uma representação sem os devidos mecanismos, treinamentos, incentivos, entre outros, é uma mera representação. Os funcionários continuarão fazendo o que querem.

A CIÊNCIA DO SUCESSO DE OSCAR

Qualquer livraria possui uma área quase exclusiva com títulos semelhantes ao acima. Muitos são fracos (autoajuda superficiais), mas há vários sérios com extensas pesquisas para descobrir **padrões das “pessoas das sucesso”**.

Geralmente os “padrões de performance” são voltados aos modelos mentais e atitudes mais propícios para atingir o sucesso. Alguns pesquisam a intrincada mente humana com conceitos de neurociência.

Entretanto, difícil mesmo não é conseguir enumerar os padrões, e sim definir **o que significa “sucesso”**. No mundo corporativo, o mais comum é correlacioná-lo com grandes empresários, por exemplo. Os dissidentes desta tese se posicionam no extremo oposto dizendo “o sucesso é ser feliz”, o que causa uma nova discussão interminável.

Se ficarmos no meio do caminho entre sucesso via felicidade subjetiva e sucesso via altos cargos e salários, **encontramos o Oscar**.

Oscar é o dono de um restaurante perto de casa. Devido o trabalho remoto, geralmente almoço lá. Ele faz uma refeição gostosa com preço acessível. O local é agradável, nem sempre está cheio, portanto é rápido sentar, escolher e receber o prato.

Ao longo do tempo fiquei amigo dele. Conversamos quando ele não está na correria entre o salão, a cozinha e o caixa. Perguntei se ele gosta do que faz. Ele abriu um sorriso demonstrando ser pessoa mais realizada do mundo. Ele tem duas crianças pequenas e é viúvo... perdeu a esposa na pandemia.

Perguntei se o restaurante é rentável. A resposta foi “sim, bastante”. Não sei o que é “bastante” para ele, não vou me intrometer nas finanças alheias. Mas foi o suficiente para entender que ele está satisfeito com a natureza do trabalho (alimentação) e com o retorno financeiro para suas necessidades.

Arrisquei e questionei se ele quer expandir. A resposta foi algo que pode parecer “acomodado” segundo os livrinhos de aeroporto sobre empreendedorismo. “Expandir para que? Estou super bem”.

Continuou o raciocínio. Ele está mais atento a manter a fidelidade dos clientes com variações de cardápio e bebidas, treinamento do pessoal e renovação do visual de tempos em tempos. Sua preocupação está em não se tornar obsoleto a ponto dos clientes irem embora (note, ele não usou a palavra “inovação”). Segundo ele, expandir seria uma distração - ou mesmo um risco - com pouco valor agregado ao que ele considera “ótimo suficiente”.

Interessante. Geralmente usamos a expressão “bom suficiente”, mas o **ótimo suficiente de Oscar** pareceu bastante genuíno. Não sou pesquisador da mente humana do sucesso, mas eu poderia dizer que Oscar é um homem bem sucedido.

Qual o “padrão” mental de Oscar que poderíamos usar como receita de bolo para quem quer ser bem sucedido? Não sei. Este não é um post “prescritivo” como muitos preferem disseminar. Este é um post “descritivo”: fica a seu critério pensar no que é sucesso e como chegar lá.

NÃO HÁ ESTÓRIA SEM VILÃO, REPENSE O SEU PAPEL

Escuto meus filhos conversando com minha esposa: "Mãe, se eu escrever uma estória, ela precisa ter um problema?" Minha esposa responde: o que seria da Chapeuzinho Vermelho sem o Lobo Mau? A Cinderela sem a Madrasta Má? Todas as estórias tem problemas. Geralmente a estória começa bem, mas então aparece o vilão e estraga tudo. A princesa sofre, chora, luta, briga, mas no fim... dá tudo certo!

Se você ler sobre *storytelling*, encontrará o mesmo padrão, bastante consagrado por Joseph Campbell e o conceito da Jornada do Herói. Outros três bons livros (Christopher Vogler, Robert McKee e Syd Field) recomendam o sucesso de um bom roteiro: apresentação, ponto de virada 1, confrontação, ponto de virada 2, resolução. Os nomes técnicos variam, mas é tudo sobre um desejo interrompido do herói e sua luta para um final feliz.

Agora... este roteiro se aplica apenas à ficção? Não necessariamente. Pense na sua própria vida: **o quanto você já sofreu** e depois deu certo? Sua vida daria uma boa narrativa se usar a técnica hollywoodiana.

E no ambiente de trabalho, se não existe Branca de Neve sem a Bruxa, então o que seria de você sem o seu chefe chato? O que seria de você sem o seu colega competitivo, o amigo invejoso, o colaborador temperamental?

Talvez, se você tiver um olhar mais romântico da sua vida, você **agente o seu filme** até o fim. Pois no final, dá tudo certo, basta vestir o seu personagem de herói.

(1) Veja nas referências os livros de Campbell, Vogler, McKee e Field.

COMO VOCÊ USA O TEMPO EXTRA DO HOME OFFICE?

A maioria das pessoas reclama do excesso de tempo que gastam no trânsito, sendo "normal" perder duas horas entre ida e volta ao trabalho. Por isso, sempre desejaram trabalhar em casa (ou mais perto) para ganhar essas duas horas na vida.

Com o isolamento social e o *home office* forçado, este sonho foi realizado para muitos. Como você utiliza esse tempo adicional? **Cada um aproveita de um jeito:**

- » Alfredo dorme mais. Sempre acordava às 6:30 e agora pode acordar às 7:30.
- » Beto preferiu dormir o mesmo que antes e aproveitar para fazer tudo mais lento, diluindo o tempo extra sem substituí-lo exatamente por alguma coisa.
- » Carlos preferiu acordar no mesmo horário e trabalhar mais, incorporando as horas extras que ganhou.
- » Daniel usou às duas horas extras para mais lazer, filmes, culinária ou esportes.
- » Ernesto usou o tempo adicional para aprender mais, ler e fazer cursos de desenvolvimento.
- » Fábio optou por cuidar de temas domésticos, ou novas demandas que o *home office* gerou, anulando o sonho das horas a mais.

Cada um escolhe como quer usar o tempo. Não existe certo nem errado. **O que não pode é reclamar.** A escolha precisa ser com convicção.

A CONCILIAÇÃO INDIANA NO ESTILO DE GESTÃO

A capacidade de conciliar perspectivas e experiências conflitantes é um aspecto importante da cultura indiana. Isso se reflete na forma como os indianos gerenciam e lideram.

Muitos indianos no Ocidente percebem uma inconsistência na vida moderna: de alguma forma, parece que você precisa ser íntegro e generoso na vida privada, mas não no trabalho. Não é preciso ser a mesma pessoa. Esse tipo de **fragmentação** do papel social é visto negativamente. É preciso encontrar uma maneira de conciliar quem você é na vida privada com quem você é na vida no trabalho.

Na Índia, as pessoas conciliam melhor as vantagens da modernidade e as estruturas tradicionais como a família e outros valores, numa combinação do melhor dos **dois mundos**. Essas questões são a essência da prática indiana na administração.

Os gestores indianos lidam melhor com a ambiguidade e incertezas. Na Índia, você cresce escutando três línguas e orando para vários deuses, cada um com sua peculiaridade. O fato de você crescer em meio a ambiguidade, e não apenas a diversidade, e em meio a várias verdades, permite que você lide melhor com muitos obstáculos na vida.

(1) CRAINERI, S. Business Thought Leaders from Índia. McGraw-Hill. 2014

Postura Emocional
Propósito e Bem Estar

RESILIÊNCIA, PACIÊNCIA, CORAGEM E TOLERÂNCIA

Qual a relação resiliência, paciência, coragem e tolerância? Nunca li a respeito, então vou inventar uma teoria. Fique a vontade para discordar.

Resiliência é a capacidade de resistir aos percalços da vida e as situações que nos fazem voltar três casas no tabuleiro. Resiliente não é o ser inabalável ou invulnerável. Pelo contrário, é aquele indivíduo frágil que cai, mas tem forças para se levantar quantas vezes for necessário, sem desistir.

Por trás da resiliência existe a **confiança** de que é melhor voltar ao caminho original. Podemos definir confiança como a crença em algo que você não consegue provar, mas você tem a convicção de que está certo.

Paciência é a capacidade de ficar calmo e aceitar o tempo das coisas, sem se apressar. Se precisar aguardar, que aguarde. A paciência inclui saber postergar as gratificações imediatas pois o futuro trará mais benefícios do que o presente.

Ambas resiliência e paciência exigem altas doses de **tolerância**. A primeira porque pode dar errado. A segunda porque pode demorar. E ambas andam abraçadas com a confiança, nossa eterna crença de que vai dar certo. Você não tem certeza, mas...

ESPERANDO O FEIJÃO BROSTAR NO ALGODÃO

Quando você era criança, já deve ter feito isso. Você pegava um pires, um algodão com água e colocava um feijão.

Depois, ficava vigiando. Sim, era um experimento para ver o feijão inchar, brotar, dar folhas e frutos.

Mas não acontecia de repente. Demorava ao menos um dia para ele dar algum sinalzinho. No dia seguinte, lá estava você de novo, vigiando. Mas só no outro dia aparecia um brotinho.

Nada acontecia na sua frente. Que droga. Você voltava da escola e mais poucos milímetros se desenvolveram. Tinha que ter paciência.

Mas pouco a pouco, dia após dia, tarde após tarde, o feijão ia crescendo. Mas nunca na sua frente. Parecia que o feijão sabia quando você estava olhando e espionando.

Tinha que ter paciência. Mas você tinha, pois era bonito ver aquela plantinha crescendo e foi VOCÊ quem a plantou.

Pouco a pouco. Você cresceu. O mundo ficou muito acelerado. Ninguém espera mais nada. Nem você. **Onde foi parar aquela sua paciência?**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DEMAIS ATRAPALHA

Inteligência emocional é uma das características mais valorizadas nos líderes, principalmente porque ajuda a conectá-lo com a equipe. Entretanto, em um estudo, os colaboradores avaliaram a inteligência emocional de 309 gestores, bem como a satisfação da equipe e a capacidade de implementar mudanças efetivas.

RESULTADO: os top 15% gestores em inteligência emocional tiveram uma **classificação mais baixa** na efetividade de gestão, mudanças e satisfação do time, comparado com os demais gestores com menos inteligência emocional.

HIPÓTESE: Quando o líder tem muita inteligência emocional, **sua empatia se torna um obstáculo**. Como ele está tão preocupado em não prejudicar os subordinados, ele evita decisões e ações que possam trazer desconforto ou estresse aos trabalhadores.

Este comportamento influencia praticamente tudo, desde a definição de prazos mais agressivos até a aplicação de políticas de disciplina. Dito de outra forma, inteligência emocional é importante. Mas, **a partir de um limite**, quanto mais inteligência emocional um líder tiver, menor será a probabilidade de colocar o pé no chão e enfrentar algumas questões difíceis nos negócios.

(1) THIBODEAUX, W. Yes, you can have too much emotional intelligence, study says. Here's how it can hurt your company. Inc. website.

A VIDA É FEITA DE TRADE-OFFS, NÃO DE EQUILÍBRIO

Em tempos de isolamento social, há dois pontos em comum no debate **presencial x remoto** em relação a outros dilemas, como trabalho x descanso, educação rígida x branda, etc.

O primeiro são os **modismos**. Antes da pandemia, sempre existiu tecnologia e trabalho remoto, mas as empresas defendiam o presencial *open space*, pebolim e puffs visando CONVIVÊNCIA, PAUSA E CRIATIVIDADE. A pandemia forçou o remoto e deu amnésia. Agora defendem a QUALIDADE DE VIDA E PRODUTIVIDADE. Até que uma pessoa influente (ex: CEO Netflix) recomença a discussão ao preferir o presencial.

O segundo ponto em comum nas discussões de prós x contras é o que chamo de **opinião do equilíbrio** (no caso, recebe o nome de **híbrido**). O problema de quem defende o "equilíbrio" é retrata apenas uma frase comum, *buzzword*, sem analisar profundamente as vantagens e desvantagens. O que mais vejo é o equilíbrio que **minimiza os contras**, e não o equilíbrio que **maximiza os prós**. Em uma famosa analogia, um pato até consegue nadar e voar, mas nenhum deles com maestria.

A vida é feita de *trade-offs*. Ou você come o bolo ou fica com o bolo. Quando escolhemos algo, assumimos o melhor que a opção fornece, e junto há os contras e nenhum ponto forte da outra opção. Isso deixa a vida mais difícil, mas força você pensar o que é importante e qual lado você vai optar.

EQUILIBRIO NÃO: OU CALMA OU PRESSA

Para quem tem calma, a gente dá o feedback para ter mais pressa e energia. Porque calma significa lentidão e indecisão. Para quem tem pressa, a gente dá o feedback para ter mais calma e ponderação. Porque pressa significa erros e precipitação.

Nunca está bom. O que o gestor precisa fazer é colocar quem tem calma para tarefas que precisem de calma. Afinal, tem muito valor um relatório complexo bem feito e resolver uma crise sem pânico.

Da mesma forma, deve-se colocar alguém com pressa para tarefas que precisem de pressa. Afinal, tem muito valor resolver problemas com rapidez e realizar uma ação antes do concorrente.

O que não pode é ter equilíbrio. Porque uma pessoa equilibrada não tem nem calma nem pressa. Assim, não performa tarefas calmas melhor que o calmo, e não performa tarefas rápidas melhor que o rápido.

Hum... além do problema de inversão de calmos e rápidos, parece que temos outro problema: dizer que o equilibrado não tem qualidades suficientes para se destacar. **Isso contraria o endeusamento do "equilíbrio"**.

Talvez o problema seja semântico apenas, mss não tenha medo se escolher um dos extremos (calma/pressa, racional/intuitivo, pragmático/reflexivo). Todos tem valor desde que aplicados na tarefa certa. Já o "meio-termo" não sei não...

CONTROLANDO OS IMPULSOS DADO UM CONTEXTO

No hospital em que Luke trabalhava, havia um jovem que tinha entrado em uma briga e agora estava em coma e não acordava. Todos os dias, seu pai sentava ao lado em uma vigília silenciosa, e fez isso durante seis meses. Um dia, Luke entrou e limpou o quarto do jovem. Seu pai não estava lá; havia saído para fumar.

Mais tarde, Luke passou por ele no corredor. O pai vociferou e o acusou de não ter limpado o quarto de seu filho. A primeira reação de Luke seria entender o seu trabalho como uma mera limpeza de quartos e responder no mesmo tom agressivo: "Claro que limpei, você é que estava lá fora fumando e não viu".

Mas a uma segunda reação de Luke seria entender o seu propósito como estar a serviço dos pacientes e famílias. É atender as necessidades delas em tempos de crise. A resposta seria: esse pai está abalado e precisa de conforto. Limpe o quarto novamente.

E foi isso que Luke fez. Como contou depois: "**Eu limpei de novo para que ele pudesse me ver limpando...** eu consigo entender o seu estado. Fazia uns seis meses que seu filho estava lá e estava frustrado. Não fiquei com raiva". Fica ao seu critério para analogias. Não é questão de engolir sapos. É fazer a **leitura do ambiente**.

(1) BROOKS, D. A segunda montanha. Editora Alta Life. 2019.

COMO LIDAR COM UM ANSIOSO SEGUNDO SÊNECA

Ansiedade é um estado de agitação motivado por uma situação problemática para a qual se deseja a melhor solução e se teme que o pior venha a acontecer.

Em geral deixa os envolvidos desanimados e incapazes de encontrar prazer em atividades supostamente agradáveis. Mesmo quando podem desfrutar de cenários sublimes, os ansiosos continuarão preocupados por antever em seu íntimo a ruína.

A **forma tradicional de se consolar alguém** é tentar tranquilizá-lo. Explica-se aos ansiosos que seus medos são exagerados, assegurando-lhes que os acontecimentos tomarão o rumo desejado.

Mas o encorajamento pode ser **o mais cruel dos antídotos** para a ansiedade. Nossas previsões otimistas deixam a vítima da ansiedade despreparada para o pior.

Sêneca foi mais sábio ao nos pedir que considerássemos o fato de que as coisas ruins podem acontecer, mas acrescentou que **é improvável serem tão ruins quanto tememos**.

(1) BOTTOM, A. As Consolações da Filosofia. Editora L&PM. 2013.

DIGA RESPIRE, E NÃO CALMA

Respire é uma variação possível de dizer “calma” quando uma pessoa está nervosa. Algo assim:

- Ai meu Deus, e agora, e bla bla bla.
- Respire.

A diferença é que “calma” é apenas uma antítese de “não fique nervoso”, criticando o efeito. Já “respire”, embora tão irritante quanto para o momento, **fornece instrumentos para acalmar**, como oxigenar o cérebro, reequilibrar as tensões, etc.

Muitas pesquisas de satisfação de funcionários das empresas apontam que os líderes não se comunicam direito com os liderados. O RH pede um plano de ação aos gestores. Os “gênios” admitem e escrevem no plano “comunicar melhor”. Esse é outro exemplo de usar a antítese, sem oferecer instrumentos para realmente se comunicar melhor.

Nesses casos, fazendo o trocadilho, não dá para ter calma e a vontade de dizer é “respire”, pois respirar ajuda as pessoas a pensar melhor antes de propor algo. (Ao menos deveria... rs).

O QUE RESPONDER NESSAS SITUAÇÕES?

- É preciso ter resiliência.

Cecília olhou para ele com cara de indignação.

- Que saco, Eloi. Sim, claro que preciso ter resiliência. Aliás, todas as pessoas precisam, está escrito em qualquer livrinho de auto-ajuda. Não nego isso. Você não tem mais nada valioso para dizer?

Ele congelou. A resposta dele foi com a maior das boas intenções. Mas, agora que Cecília entrou num estado irritadiço, não sabia o que dizer para desatar o nó.

- Bem... desculpe, é que...

- Vou te ajudar - ela interrompeu. Duas coisas me incomodam com essa sua resposta “é preciso ter resiliência” depois que eu te conto o meu problema.

Ela fez uma pausa e ele arregalou os olhos de suspense.

- Primeiro, **parece que eu nunca tive resiliência na vida.** Minha vida nunca foi fácil e você sabe disso. Se cheguei até aqui é porque sempre tive resiliência. Chega a ser uma ofensa essa resposta curta e simplista. Segundo, **não estou precisando apenas de conselhos, e sim acolhimento.**

Eloi ficou quieto. Ela estava certa. Entretanto, imediatamente pensou: apenas acolher poderia dar uma conotação de passar a mão na cabeça da coitadinha, no lugar dar um chacoalhão para reação, afinal a vida não é fácil para ninguém.

No fim, ele não fez direito nem uma coisa nem outra. Não mostrou empatia, nem a desafiou. **Não deu um conselho concreto, nem mostrou outros caminhos.**

A linha é tênue na hora de dar um conselho.

COMO RENOVAR SUA ENERGIA MENTAL

Um artigo da *Harvard Business Review* descreve como as mulheres de sucesso renovam suas energias mentais. Mas lendo atentamente, as dicas servem para qualquer profissional na loucura do dia a dia. Veja como:

1. Conheça seus carregadores psicológicos

Como recarregar suas baterias? As fontes de energia não são iguais para todos. Para alguns, preencher uma mandala de pintura é quase meditação. Para outros, é muito energizante navegar em programas de educação executiva para os quais poderia se inscrever. Tem gente que acha energia na literatura e seguindo novas tendências. Descubra os seus carregadores e faça pausas direcionadas.

2. Encontre um aliado no trabalho

Não apenas na vida particular, mas seu trabalho também pode contribuir para as suas reservas mentais. Você pode buscar segurança psicológica e ter colegas de equipe ao seu lado para cometer erros ou dizer algo estúpido. Tenha um aliado próximo, uma pessoa em sua equipe que se sinta à vontade para discutir as coisas nos bastidores e usá-la como uma saída para as inevitáveis frustrações.

3. Supere a ansiedade canalizando seus valores

Assumir riscos é parte integrante das carreiras corporativas. Devido alto grau de incerteza, a ansiedade se torna a emoção dominante. Você quer posição no topo ou fazer a diferença? Concentre-se no que importa a você.

(1) WEDELLSBORG, M. How women at the top can renew their mental energy. Harvard Business Review website.

O PROPÓSITO É SÓ SEU

Mario é formado em Administração e trabalhava no RH de uma empresa reconhecida no mercado pelas boas práticas na gestão de pessoas. Mas Mario não estava plenamente satisfeito. Falta-va um **propósito maior**. Largou tudo, foi estudar computação pois queria fazer diferença no mundo. Conseguiu um emprego numa empresa que investia bastante em inteligência artificial aos consumidores. Mario achou **seu propósito**: ajudar as pessoas a terem uma melhor experiência nas compras e aproveitarem melhor o tempo.

Marcelo é engenheiro e trabalhava na área de tecnologia em uma empresa reconhecida no mercado pelos investimentos em inteligência artificial aos consumidores. Mas Marcelo não estava plenamente satisfeito. Faltava um **propósito maior**. Lar-gou tudo, foi estudar gestão de RH pois queria fazer diferença no mundo. Conseguiu um emprego em uma empresa que in-vestia bastante na gestão de pessoas. Marcelo achou **seu propó-sito**: ajudar as pessoas a se desenvolverem como gestores e in-divíduos.

A moral da história **você mesmo decide**. Cada um tem sua interpretação, bem como o seu propósito.

PROPÓSITO APENAS NÃO BASTA

Milhares de revistas e livros defendem a importância do **propósito**. Simon Sinek é um famoso palestrante que defende que as pessoas são inspiradas pelo senso de propósito (ou "porque").

Verdade, mas cuidado. O escritor Marcus Buckingham pede para você entender a realidade antes de buscar o mundo idealizado. As pessoas escolhem um emprego com base no **PORQUÊ**. Ex: "Vou me unir aos Médicos Sem Fronteiras **PORQUE** quero ajudar os desfavorecidos".

Mas, com o passar do tempo, elas percebem que **O QUE** fazem não é aquilo que realmente gostam. As "tarefas" não agradam. Ou seja, as pessoas escolhem seus empregos pensando no **PORQUÊ**, mas pedem demissão por estarem insatisfeitas com **O QUE**.

Sofia fez o curso de comissária de bordo **PORQUE** gosta de viajar e do glamour. Tempos depois ela pede demissão ao perceber que não gosta **DO QUE** faz — servir e agradar passageiros mal-humorados (uma garçonete num restaurante que voa).

Talvez você tenha se identificado. Você gosta do propósito do seu emprego, mas não de preencher Excel, reuniões intermináveis, apresentações de última hora, decisões contraditórias, etc.

Todo emprego é chato. **Propósito apenas não basta**. Você precisa de paciência e resiliência para administrar o **O QUE**. Afinal, você não é o palestrante, você é a plateia.

(1) BUCKINGHAM, M. Desenvolva sua verdadeira vocação. Ed. Sextante. 2013.

(2) SINEK, S. Comece pelo porquê. Editora Sextante. 2018.

VOCÊ POSSUI TAREFAS PARA ENTRAR EM FLOW?

O psicólogo Mihály Csíkszentmihályi definiu "**entrar em flow**" como "estar tão envolvido em uma atividade que nada mais parece importar. O ego se desvanece. O tempo voa".

É um **estado absorvente e gratificante** ao realizar determinadas tarefas. Quando no estado de fluxo (*flow state*), você experimenta intensa concentração no momento, com uma sensação de controle pessoal sobre a tarefa. É a manifestação daquela frase "encontre um emprego que você ama, e você nunca vai trabalhar um dia em sua vida".

O fluxo só acontece com nível certo de habilidade e nível certo de desafio. Csíkszentmihályi identificou três componentes necessários:

1. A atividade deve ter um conjunto claro de metas e progresso.
2. A tarefa deve ter um feedback claro e imediato.
3. Deve haver um equilíbrio entre o desafio percebido da tarefa e as habilidades percebidas pelo indivíduo.

O critério mais importante para o fluxo é escolher a **tarefa certa**. Muitas coisas em nosso tempo de lazer — como assistir TV — não nos levam ao *flow*. Em vez disso, o que deixa entrar em *flow* são as tarefas com altas consequências (escalada ou falar em público), feedback claro e um ambiente rico e variado (não o cubículo de escritório).

Você possui essas tarefas certas para entrar em *flow*?

(1) DAVIS, M. How to enter the 'flow state' for effortless creativity. Big think website.

SUAS RESOLUÇÕES DE ANO NOVO NÃO VÃO DURAR ATÉ FEVEREIRO

Segundo estudos, 80% das pessoas que fizeram suas resoluções de ano novo vão desistir até fevereiro. Em geral, as promessas são as mesmas, como poupar dinheiro, fazer exercício, ser mais organizado e gastar mais tempo com a família.

Dos que desistem, 40% justificam que possuem muitas outras coisas a fazer, e 33% dizem que não estavam comprometidos o bastante. Mas especialistas afirmam que a causa real é que as pessoas prometem as **resoluções erradas**. Um típica resolução reflete um desejo genérico, e não uma meta específica.

Assim, falta força de vontade. Estudos do psicólogo Roy Baumeister mostram que a força de vontade é basicamente um músculo mental. Quando mais a usamos, mais ela se desgasta. Biologicamente, é um recurso limitado.

Palestrantes divulgam atalhos para diminuir o esforço, como dormir com roupas de ginástica (para acordar e sair correndo) e não comprar besteiras (assim não sofre a tentação a noite).

Mas o melhor conselho é: **LIMITE** suas resoluções e seja específico. Você não terá força de vontade suficiente para tudo. Foque nas poucas coisas importantes para concentrar energia mental, pois vai precisar.

(1) PARKER-POPE, T. Will your resolutions last until February? The New York Times site.

ANO NOVO, MOMENTO PARA DESISTIR

Ano Novo. Nesta época, geralmente as pessoas se comprometem com duas condutas. A primeira são as famosas resoluções para iniciar dietas, ler mais livros, retomar um relacionamento. A segunda é prometer a si mesmo que terá mais força e paciência **para não desistir de algo**. Aguentar firme. Essa segunda promessa é perigosa.

Anne Duke (a mesma autora de *Thinking in Bets* e *How We Decide*) acaba de lançar um livro chamado “**QUIT – the power of knowing when to walk away**”, ainda sem versão em português.

O conteúdo contrapõe as mensagens otimistas de Angela Duckworth (“Garra”, sobre persistência), Malcom Gladwell (“Outliers”, sobre treinar muito) e todos os provérbios populares que pregam que perseverança é uma virtude.

Segundo o senso comum e palestrantes motivacionais, vencedores nunca desistem e covardes nunca ganham. Desistir tem uma conotação universalmente negativa. Renunciar significa derrota. Quem desiste é um perdedor.

Duke reconhece que Duckworth e Gladwell não pregam a insistência cega. Você precisa de sabedoria para distinguir quais temas deve ter garra para perseverar e quais deve abandonar pois não vale a pena.

Obviamente, o tema “**Persistir versus Desistir**” não é novo. Não precisaríamos de um livro de 300 páginas para afirmar o que sua avó já dizia. Entretanto, sempre é bom ver autores sérios com fundamentos e exemplos de insistências por certos caminhos que não chegaram a lugar algum.

Sem discernimento, você vai acumular a sensação que “já investi muito até aqui para desistir”, ignorando o custo de oportunidade de outra opção. Falta coragem para abandonar e mudar de rota.

Duke reforça que **não há nada de pessimista em desistir**. Tão pouco este é um post derrotista. Pelo contrário, este é um chamado para a “bravura”. Aproveite toda a energia de início de ano para desistir de algo que você sempre quis, mas nunca tomou a atitude. Depois disso, foque na outra opção e persevere.

"DESDE QUE" É UMA EXIGÊNCIA QUE NÃO FUNCIONA

Desde que é uma frase maravilhosa. Ela representa algo condicional e, mais que isso, uma autonomia e sofisticação para decisões.

É a base de qualquer algoritmo, ou seja, uma sequência de instruções previamente arquitetadas e condicionais sobre cenários que possam aparecer. Para o time de desenvolvedores, é uma variação linguística para os famosos If, Then, Else, While.

Toda mídia social ou site de compras possui o **Desde Que** (e equivalentes) para personalizar o conteúdo ao seu gosto.

Entretanto, como muita gente reclama que visualiza posts ruins na sua timeline, parece que os algoritmos não estão funcionando, mesmo com tantos avanços de inteligência artificial.

Os mais radicais dizem para você parar de seguir completamente o fulano irritante. Mas ele, as vezes, publica coisas legais. Por isso, seria bom se existisse o **botão Desde Que** mais aprimorado.

Gostaria de visualizar tal pessoa desde que não sejam aquelas fotos e vídeos de cachorro e academia. Gostaria de ler tudo dele, desde que não seja reclamação de RH ou aquelas teorias sobre líder versus chefe.

Mas, pensando bem... É assim a vida. **O seu namorado é ótimo desde que ele não assista futebol?** A sua esposa é maravilhosa desde que isso ou assado?

Junto com o lado bom, vem o lado mais irritante. Não tem o botão Desde Que na vida real. E, por enquanto, as mídias sociais são mais humanas do que imaginamos ou fantasiamos.

Desenvolvimento e Esforço

VOCÊ JÁ TREINOU 10.000 HORAS?

No livro *Fora de Série* (Outlier), Malcolm Gladwell popularizou a teoria das 10.000 horas como um **número mágico** do tempo necessário para se tornar excepcional em alguma habilidade.

Baseado no estudo de Anders Ericsson, Galdwell cita atletas, músicos e, inclusive, Bill Gates como exemplos de pessoas que começaram cedo e treinaram muito até chegar a perfeição numa aptidão ou excelência nos negócios. Dez mil horas são dez anos se você se dedicar duas a três horas por dia.

Imediatamente surgiu uma avalanche de críticas por outros pesquisadores, como o próprio Ericsson e Daniel Goleman, argumentando que tempo é apenas **metade do sucesso**. Outros fatores são igualmente importantes, como a **qualidade do treinamento**. Assim, dependendo da assunto, você pode se tornar *master* em menos tempo.

Assim, duas coisas para você refletir:

COISA 1: Se você tem mais de 35 anos e faz a mesma coisa há anos, já deu tempo de acumular no mínimo 10.000 horas. Então, se você não virou referência no tema, pense o que fez de errado.

COISA 2: Para você que quer começar algo do zero a partir de agora, se você não se dedicar e treinar, vai demorar bastante tempo. Se você não focar (você tem vai ser bom em tudo), vai demorar muito mais. Portanto, é melhor você escolher um único assunto e fazer bem feito. Não dá para ser *master* em tudo.

(1) GLADWELL, M. *Fora de Série: outliers*. Editora Sextante. 2011.

(2) ERICSSON, A. *Direto ao Ponto: segredos da nova ciência da expertise*. 2017.

(3) POPOVA, M. *Debunking the myth of the 10,000-hours rule*. Brainpickings.

O GAMBITO DO PEDRO E AS REGRAS DA VIDA

Aproveitando o tema de xadrez e o *Gambito da Rainha* da Netflix, relembro uma passagem há algum tempo.

Meu filho fez aula de xadrez no colégio. Em um final de semana, levei-o para um torneio onde o professor jogava simultaneamente contra trinta crianças. Sobrou uma cadeira e perguntaram se eu queria participar. Não sou praticante, mas como **conheço as regras** do jogo — os movimentos do cavalo, bispo, torre, etc —, aceitei corajosamente.

Toin! Toin!

O professor me eliminou com um cheque-mate logo cedo. Meu filho durou por muitas rodadas além. E o bonitinho ainda falou para mim: "não fica assim, pai, eu te ensino depois".

A conclusão é óbvia, mas não custa lembrar. **Saber** as "regras" do jogo não é suficiente, é preciso praticar bastante e exercitar os macetes.

Agora faça a analogia sobre as **regras da vida**: também é preciso praticar e exercitar os macetes. Saber somente não é suficiente.

A INDIVIDUALIDADE DO AZARÃO

A expressão Dark Horse, ou Cavalo Preto, ou “azarão”, entrou na linguagem comum em 1831 com o livro *The Young Duke*. O personagem aposta em uma corrida de cavalos e perde para um desconhecido azarão que nunca foi considerado.

Ignoramos os Dark Horses **até que atinjam o sucesso**. São esquecidos pois não se encaixam no “padrão” de um campeão. Mas há o que aprender com eles.

O Dark Horse Project da Harvard é um estudo de pessoas que alcançam o sucesso através da **individualidade**. As pesquisas tradicionais perguntam: qual é a melhor maneira de alcançar o sucesso? O certo seria: Qual é a melhor maneira de **você** alcançar o sucesso?

O livro *Dark Horse* provoca:

“Sempre estivemos presos a um **modelo padrão de sucesso** que exige que sejamos iguais às outras pessoas, só que melhores. Essa “fórmula padrão” funciona para alguns, mas faz outros ficarem frustrados. Parece que não há outro caminho para a segurança financeira e vida plena. Mas e se houver?”

O Dark Horse Project estudou pessoas que alcançaram sucesso, embora **ninguém os visse chegando**.

Escondidos em suas jornadas únicas, os azarões mostram que é possível. O segredo é uma mentalidade expressa na frase: aproveite sua individualidade para alcançar a excelência.”

(1) ROSE, T., OGAS O. *Dark Horse: Achieving Success Through the Pursuit of Fulfillment*. Editora Harperone. 2020.

CEOS DE SUCESSO TEM MAIS TEMPO PARA LER

Existem sites que dizem que os CEOs de sucesso leem 52 livros por ano. Esses sites **vendem resumos** (ppts, datasheets, vídeos) para quem é muito ocupado com outras coisas e não tem tempo para ler.

Existe um **problema lógico** intrigante aqui. Como os próprios sites dizem, os CEOs de sucesso não leem resumos, **eles tem tempo** para ler o completo. Como **você** não tem tempo, então você precisa ler resumos.

Ora, talvez o segredo do sucesso seja exatamente ter tempo para sentar e ler um bom livro — aquele que requer um mínimo de tempo de reflexão, difícil de fazê-lo no banco do metrô.

Além disso, como diz Mortimer Adler: o bom livro é aquele que está acima da sua compreensão. Se um sujeito apenas lê livros que estão dentro da compreensão, ele não consegue melhorar. Os bons livros são aqueles em que a pessoa entende parcialmente e **precisa ser esforçar** para entender mais.

São apenas esses livros que podem elevar você do seu nível para um patamar superior. Você não pode se elevar nivelando por baixo. Muita gente diz "isso está acima de mim" como se dispensasse a coisa. Pelo contrário, você precisa ir atrás daquilo que está acima de você.

Difícilmente um resumo fará isso. De novo, os CEOs de sucesso não leem resumos, eles tem tempo para ler livros que requerem tempo... É por isso que eles tem sucesso.

(1) ADLER, M. Vídeo: Mortimer Adler: como ler um livro. Youtube website.

PORQUE VOCÊ DEVERIA LER LIVROS TODOS OS DIAS

De acordo com estudos, você deveria ler todos os dias porque:

1. Leitura aumenta seu vocabulário. Um estudo testou as habilidades de vocabulário das mesmas pessoas aos 16 e 42 anos. Quando mais jovem, a pontuação era de 55%. Mais velhos, subiu para 63%. Isso indica que os seres humanos continuam a aprender habilidades de linguagem, mesmo quando adultos.

2. Ler ficção melhora a capacidade de entender os estados mentais dos outros. Estudos mostram que ler ficção aumenta o que os cientistas chamam de "Teoria da Mente". Esta habilidade permite as complexas relações sociais que caracterizam as sociedades humanas.

3. A leitura pode diminuir seu nível de estresse. Outro estudo descobriu que apenas seis minutos de leitura foram suficientes para reduzir os níveis de estresse dos participantes em 68%. O efeito de relaxamento alcançado pela leitura foi mais forte do que ouvir música, beber chá ou café ou dar um passeio.

4. Leitura muda o circuito do cérebro. Exames de ressonância magnética funcional foram feitos em 21 estudantes de graduação ao ler o romance *Pompéia*, de Robert Harris. Dias depois de ler as seções do livro, os resultados mostraram maior conectividade nas áreas do cérebro envolvidas na receptividade à linguagem.

5. Ler é um hábito praticado por pessoas de sucesso.

(1) DESMARAIS, C. Why you should be reading books every day, according to science. Inc. website.

O QUE IMPORTA SÃO QUAIS LIVROS, NÃO QUANTOS

É comum ver posts com indivíduos se vangloriando que conseguem ler N livros por ano, achando que é “muito”. Ok, ler é importante. O óbvio a dizer é que quantidade não é a melhor métrica, e sim a qualidade da leitura para assimilação e um bom conteúdo.

Também é comum ver posts oferecendo atalhos (resumos, audiobooks) para quem “não tem tempo” para ler. Vamos para um exemplo extremo. Várias fontes dizem que em velocidade normal você lê 300 palavras por minuto (ou 200 para um texto difícil). Um livro médio tem 200-300 páginas. Com apenas um hora por dia, você consegue ler 1 livro por semana, ou 4 por mês. Se uma hora diária difícil, vamos considerar 2 livros por mês.

Isso não é pouco. Existe um conhecimento gigante em 25 livros por ano ou 250 livros em 10 anos. Mas perceba: segundo algumas fontes, se no Brasil são publicados 50 mil títulos por ano, nos últimos 50 anos existem 2,5 milhões de opções em português (em inglês deve ser um buzilhão a mais).

Uma pessoa que lê 25 livros por ano, dos 20 aos 90, apenas consegue ler 0,07% dos livros disponíveis no Brasil (imagine no mundo). **Moral da estória:** o que importa são **quais** livros você seleciona. É preciso fazer escolhas, não dá para ler tudo.

OS MELHORES LIVROS NÃO SÃO OS BEST SELLERS

Cada vez me convenço que os melhores livros não são os mais vendidos. Tenho encontrado ótimos livros que não constam na “boca do povo”, ou seja, na “timeline” das mídias sociais. Pode parecer uma contradição. Afinal, se vendeu muito, é bom, certo? Precisamos **pausar esse julgamento** apressado sobre a relação vendas versus qualidade.

Primeiro, existe o marketing que consegue vender areia no deserto. Assim, uma vez vendido, cria-se um efeito dominó de compras dos mais vendidos. É o mesmo nos portais de notícias na sessão “notícias mais lidas”. **Todo mundo clica e reforça a estatística**, independente se a notícia é boa.

Geralmente descubro bons livros na indicação bibliográfica do próprio livro. É um tipo de “boca a boca”, quer dizer, “livro a livro”, escondidinho na última página.

Na maioria das vezes são autores que escrevem para o crescimento da humanidade, **não para virar best seller**, principalmente professores. A maioria são livros longos, com linguagem e conteúdo os quais não dá para ler deitado na cama. É preciso ler com atenção.

Como existem milhões de livros no mundo e nosso orçamento e tempo são limitados, “perguntar ao próprio livro” qual é um outro bom livro pode ser uma alternativa no lugar de seguir a lista dos “mais vendidos”. Teste.

REVERÊNCIA EXCESSIVA POR LIVROS

Algumas pessoas não dobram as páginas. Outras não admitem colocar o livro aberto virado para baixo. Outras não ousam fazer uma marcação sequer nas margens.

Supere isso. Livros existem para compartilhar seu mundo com você, não como belos objetos a ser guardados para algum outro dia.

Imploramos que você dobre, abra e rabisque seus livros sempre que tiver vontade. Sublinhe as partes boas, exclame "Isso!" e "Não" nas margens. Convide outros a fazer uma inscrição e datar na folha de rosto. Desenhe, anote números de telefone e endereço de sites, escreva anotações diárias, rascunhe cartas para amigos ou líderes mundiais. Rabisque ideias para seu próprio romance, esboce pontes que você quer construir, vestidos que quer criar. Coloque cartões-postais e flores prensadas entre as páginas.

Na próxima vez em que abrir o livro, você poderá **encontrar as partes que o fizeram pensar**, rir e chorar na primeira vez. E vai lembrar que aquela mancha de café veio da lancho-nete de onde veio também aquele garçom bonito. Livros favoritos devem ser despedidos, desgastados, dobrados até soltar as páginas. Ame-os como a um amigo, ou pelo menos como a um brinquedo preferido. Deixe-os enrugado e envelhecer com você.

(1) ELDERIK, S. Farmácia literária. Editora Verus. 2016.

A POLÊMICA ENTRE DIPLOMA E HABILIDADES

Muitos artigos defendem que, para ser bem sucedido no ambiente corporativo, **habilidades** em geral são mais importantes que os **diplomas**.

É recomendável fazer uma análise mais cautelosa antes de esbravejar essa máxima. Embora seja verdade a relevância das habilidades, parece precipitado usar os comparativos ("mais" ou "menos") em relação ao diploma e outros atributos. Criar um **ranking de importância** gera a falsa interpretação de que eles são excludentes ou é impossível existir os dois em uma pessoa só.

A interpretação correta é convencer as empresas não serem preconceituosas ao privilegiar **apenas** o diploma.

Para o indivíduo (você, por exemplo) a mensagem correta é:

1. Se você não conseguiu um diploma renomado, **não se desespere** – você tem chances de ser bem sucedido ao ter atitudes e habilidades corretas.
2. Se você conseguiu um diploma renomado, **não se acomode** – tenha as atitudes e habilidades corretas.

Pense o seguinte. Imagine o poder de um profissional que possui **AMBOS**: uma boa e sólida formação **E** as atitudes e habilidades corretas. Essa pessoa teria vantagens sobre os demais que ficam disputando entre um e outro requisito.

Fica a dica para você buscar **AMBOS**, até porque há uma correlação positiva entre "boa formação", "oportunidades" e "desenvolvimento de habilidades". Cada um reforça o outro.

(1) ÉPOCA NEGÓCIOS. Habilidades, não diplomas, definem hoje os melhores talentos, diz CEO do LinkedIn, Época Negócios website.

COMUNICAÇÃO SIMPLES É RELATIVA

Existe um consenso de que uma comunicação deve ser **simples para ser efetiva**. Os grandes líderes e autores se conectam com o público devido a simplicidade e adequação do vocabulário.

Entretanto, o conceito de linguagem simples é relativo. Reclama-se de Machado de Assis por ser rebuscado, mas cuidado. **Naquela época poderia ser normal**, “simples” e todos se entendiam perfeitamente.

Houve uma adaptação razoável. Por exemplo: no livro Dom Quixote, a personagem avista algumas pessoas e o texto, traduzido ao português da época, é assim:

1. *Detende-vos! Dai-me conta de quem sois, donde vindes, aonde ides.*

Em outra edição, numa tradução mais contemporânea, foi convertida para:

2. *Parem! Digam-me quem são, de onde vêm, aonde vão.*

Acho a frase 1 muito mais charmosa e perfeitamente entendível. Entretanto, a frase 2 parece boa e “simples”.

Agora... espero que esse espiral da simplicidade não caminhe para alguns extremos. Uma coisa é converter “detende-vos” para “parem”, da mesma forma “sois, vindes e ides” para “são, vêm e vão”. Outra coisa é, sob o argumento da simplicidade e modernidade, “evoluir” os textos como o abaixo:

3. *Breca ai manos! Fala ai quem são vcs e qual a parada.*

Sinceramente espero não ver a frase 3 como normal.

(1) SERVANTES, M. Dom Quixote. Editora 34, versão traduzida por Sergio Molina.

(2) SERVANTES, M. Dom Quixote. Editora Revan, versão traduzida por Ferreira Gullar.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Modelos de Decisão e Raciocínio

POR QUAL METADE DO LANCHE COMEÇAR?

Um dia, ao tomar café na padaria, recebi meu pão com queijo dividido pela metade, mas uma delas muito maior que outra. Não sei porque, desta vez, reparei na divisão assimétrica e fiquei em dúvida: qual das metades deveria comer primeiro? Qual o critério de decisão? Seria a maior porque, caso não aguentasse, sobraria uma metade inteira no lugar de uma metade comida? Ou inverso, começar com a pequena parte para uma sensação de aperitivo?

Depois pensei: por que raios preciso um critério? Vou sortear. Mas decidir pelo sorteio não é um critério? Uma vez que **tomei consciência**, estava difícil ser impulsivo ou intuitivo para escolher "qualquer um" sem pensar. Estava amaldiçoado pela consciência.

Isso me trouxe um *insight*. Consciente ou não, todas as escolhas possuem algum **significado**, mesmo que a pessoa não consiga explicar? É por isso que os psicólogos aplicam testes de personalidade a partir de um questionário de escolhas? Escolher o lado maior ou menor do pão revelaria alguma coisa sobre mim ou sobre você?

Algumas conclusões para pensar:

- » A vida está muito complicada para querer dar **sentido a tudo**. Na próxima vez, pegue qualquer pedaço do lanche sem pensar.
- » Mas isso não vale para tudo. A vida está muito complicada para **decidir as coisas sem pensar**.

A "BOA" EXPLICAÇÃO NEM SEMPRE É A CORRETA

Existe uma tremenda compulsão humana para achar justificativas para tudo. No dia a dia, até pode fazer sentido. Pedro e Paulo brigaram e terminaram a amizade. Agora, você os vê correndo juntos. **Uma boa explicação** é que são amigos novamente. Este é um *raciocínio por abdução*, também chamado de "inferência à melhor explicação". A conclusão não segue logicamente a partir das premissas, mas é uma boa hipótese.

Mas nem sempre você acerta. Considere este problema. Se um piloto cai de um avião sem paraquedas, ele morre. Este piloto não morreu. Por que não? A maioria das pessoas responde:

- (a) O avião estava no chão.
- (b) O piloto caiu na neve profunda e amorteceu a queda.

Somente uma minoria pensa primeiro numa conclusão logicamente válida (releia a pergunta):

- (c) O piloto estava usando paraquedas.

As pessoas abusam da inferência e **preferem alguma explicação causal** no lugar de entender todas as premissas. Elas acham que possuem conhecimento para **adicionar premissas** (avião no chão, algo amorteceu) para concluir apressadamente. A propensão para explicar é extraordinária, mas não é porque você tem uma boa explicação que então você está certo. Continua sendo uma hipótese.

(1) JOHNSON-LAIRD, P.N. Mental Models and Thought em The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning. Cambridge University Press. 2005.

(2) DOUVEN, I. Abduction. Stanford Encyclopedia of Philosophy website.

CONCLUSÕES ERRADAS QUE ATÉ PARECEM CERTAS, MAS NÃO SÃO

1. A estrutura abaixo, embora geralmente não expressada desta forma, é comum nos diálogos cotidianos.

Quando chove, molha a grama. Choveu. Logo, molhou a grama.

2. Mas veja essa variação.

Quando chove, molha a grama. A grama está molhada. Logo, choveu.

O raciocínio 2 está errado. A chuva não é o único fator para molhar a grama. Pode ser que alguém jogou água com uma mangueira. Se você não está convencido e tudo parece confuso, perceba a diferença entre 3 e 4.

3. Certo

Tudo que Picasso pintou é bonito. Eu tenho um quadro de Picasso. Logo, o quadro é bonito.

4. Errado

Tudo que Picasso pintou é bonito. Eu tenho um quadro bonito. Logo, o quadro é de Picasso.

Por que isso é relevante? Durante uma hora de reunião, veja como as pessoas se confundem o justificar porque as vendas subiram ou desceram, a pesquisa de satisfação deu errado, a máquina parou na fábrica. Você vai achar **mais problemas de lógica** do que problemas de negócio em si.

É POSSÍVEL UMA SURPRESA SER PREVISÍVEL?

Procure no Google "tragédia anunciada brumadinho" e confira os especialistas argumentando que um dia aconteceria o acidente devido a falta de fiscalização nas barragens.

Isso me lembrou do livro *Predictable Surprises*, de Max Bazerman. Uma **surpresa previsível** é um evento que pega todos de surpresa, apesar de conhecerem as informações para antecipá-lo.

Funciona assim:

- » Os líderes sabiam do problema, que não seria resolvido sozinho e que piorava com o tempo
- » Os líderes achavam que a consequência era pequena versus o custo de consertar
- » As vozes minoritárias alertavam mas não foram ouvidas
- » Dai chega um dia e... **surpresa!**

Tudo isso ocorre porque:

- » Temos uma ilusão positiva e achamos que não é sério
- » Agimos de forma egocêntrica em que o problema é do outro
- » Não partimos para a solução porque necessitamos dados mais palpáveis e críveis
- » Falhamos na avaliação, criando atenção seletiva inapropriada
- » Não somos organizados para propiciar aprendizado e preservar a memória

(1) BAZERMAN, M. *Predictable surprises: the disasters you should have seen coming, and how to prevent them*. Harvard Business Review Press. 2008.

(2) BAZERMAN, M. *Predictable surprises*. Harvard Business Review website.

NETFLIX E O PARADOXO DA ESCOLHA

A Netflix criou um botão "títulos aleatórios", o qual escolhe um filme para você. Essa é uma resposta aos usuários que reclamam de tantas opções e estão indecisos.

Muitos gostam da TV a cabo onde percorremos os vários canais do Telecine e HBO e paramos em um filme qualquer. Na Netflix, quando não se sabe o que quer, **é muito doloroso ter que escolher**. Na TV normal é mais gostoso, assiste o que está passando e pronto.

O sofrimento da decisão é um tema conhecido. Leia o livro *Paradoxo da Escolha*, de Barry Schwartz. Ele diz: existem dezenas de opções de calça jeans; antes era apenas o tamanho. Schwartz questiona a máxima "o jeito de maximizar a liberdade é maximizar as opções de escolha", pois o efeito, paradoxalmente, **é a paralisia, em vez de liberdade**. Com tantas opções, as pessoas acham muito difícil se decidir. Schwartz vai além: quando só existe um modelo e você não gosta, o mundo é responsável. Mas com centenas disponíveis, e você escolhe uma ruim, **quem é o responsável?** Você: conviva com a culpa.

Mas a Netflix ainda não imita a TV aberta ou a cabo pois, após o sorteio, o filme começa no início. Há quem goste, inclusive como na TV normal, de "pegar o filme no meio". Na verdade, o que muitas vezes se quer é simplesmente sentar no sofá e pensar em nada... ou seja, nem queremos assistir.

(1) SCHWARTZ, B. O paradoxo da escolha: por que menos é mais. 2004.

(2) SCHWARTZ, B. Vídeo: The paradox of choice. Ted Talks website.

FAÇA AS ANALOGIAS CORRETAS

Assisti em um jornal uma matéria sobre como os professores de dança precisaram se reinventar devido o distanciamento social. Vários foram bem sucedidos ao conseguir um bom público para aulas virtuais.

Em certo momento, comentou-se que as tradicionais competições de dança também sofreram impacto com o jurados de forma remota. Outra adaptação foi o método gravado e não ao vivo. Os dançarinos enviam a performance via vídeo aos jurados. Isso possibilita regravar até ficar bom.

Até que o repórter vem com a **infeliz analogia**: "É como o VAR no futebol, você pode conferir o erro e corrigir".

Opa. Vamos analisar essa comparação. Um jogo de futebol ocorre ao vivo entre os jogadores. O VAR é usado para rever uma cena para fazer um julgamento mais preciso, o qual não foi possível ao vivo pelos próprios olhos. O VAR não é usado para "voltar a jogada" e corrigi-la, como é feita na gravação da dança.

Precisamos tomar cuidado com frase soltas ao vento. Toda analogia apresenta uma **similaridade relacional**. Duas situações não são análogas porque se referem a mesma coisa (vídeo), mas porque as relações entre elas são as mesmas (voltar para corrigir).

Detalhes podem passar despercebidos numa conversa despreziosa, mas um mínimo de rigor de raciocínio seria oportuno.

A CULPA É DA PRÓPRIA TOALHA E SEU INCENTIVO

As mulheres frequentemente ficam bravas quando filhos — e maridos — sujam a toalha ao se servirem no prato.

Mas pense bem: a função da toalha é estar lá mesmo nessas horas. Caso contrário, colocaríamos os pratos diretamente em cima da mesa. Se não existisse a toalha tomaríamos mais cuidado? Óbvio que sim, igual ao seguro do carro.

Na literatura econômica há um fenômeno chamado **Moral Hazard**, quando uma pessoa muda o comportamento de acordo com os incentivos decorrentes de uma ação.

Por exemplo, você não tem seguro do carro, e por isso, tem medo de se envolver em um acidente. Por isso, é super cuidadoso(a). Um dia você contrata um seguro de automóvel e passa a ser mais displicente — afinal, o seguro cobre! Idem consultar mais médicos porque está dentro plano para qualquer dorzinha.

Pode ser que toalha incentive um comportamento semelhante ao *moral hazard*. Afinal, ela é o **seguro contra acidentes domésticos** devido a falta de coordenação motora entre tigela e prato.

Alguns diriam que a toalha serve para decorar e não para proteger, então a analogia não é correta (bem, deixo isso para você discutir na sua própria casa).

COMO SABER A "MELHOR" OPÇÃO?

Se perguntarem qual é o melhor restaurante de SP, posso ter uma opinião. Mas não consigo responder com precisão, pois é uma questão de preferência e você perguntou apenas para mim. A melhor forma de lidar com questão são as pesquisas: entre cem pessoas, 60% escolheram o restaurante X. Mas é o melhor?

O problema não é a estatística nem a questão de "gosto". O ponto é que eu não consigo dizer **o** melhor **da cidade** pois não conheço **todos**. Mesmo para uma questão simples, há uma problemática em dois conceitos: (a) do "melhor" e (b) do "entre todos da cidade"

O ser humano é capaz de ter discussões calorosas quando Alfredo decreta que X é melhor e Beto escolhe Y, mas um não conhece o restaurante do outro.

Se uma discussão de comida consegue ser ávida, imagine sobre um plano para aumentar a eficiência ou vendas. Como Alfredo e Beto não conhecem **todas** as opções possíveis — e as que conhecem são influenciadas pelas preferências — é provável que discordem.

Assim, cuidado com decretos do tipo **esta é a melhor opção de todas** por dois motivos: (a) você não conhece todas e (b) sua preferência é baseada em seu passado limitado. É melhor chegar a um acordo humilde sobre uma opção **possível** e ainda **incerta** — e darem as mãos.

O QUE "MELHOR" SIGNIFICA?

Definir "**melhor**" é mais complicado do que parece. Poderia ser relativo a qualidade, ou seja, aderência consistente às especificações. Mas pense o seguinte.

Dizem que os **fósforos suíços** são bons. Eles podem ser os melhores do mundo. Eles fazem tudo o que um fósforo deve fazer — mas melhor ainda. Eles acendem mais rapidamente, queimam mais quente e dão mais satisfação "fosforiana".

Ok, exceto pelo fato que você provavelmente não tem uma caixa em sua casa, pois você não se importa muito com fósforos. Porque para você (e para bilhões de pessoas que não ligam para fósforos), esse tipo de "melhor" não é o melhor para você. Seu tipo de melhor, quando se trata de fósforos, poderia **ser gratuito e simplesmente útil**, nada mais.

A moral é simples: "melhor" depende dos olhos de quem vê.

(1) GODIN, S. What does better mean?. Seth's Blog.

A DIFERENÇA ENTRE "ACHAR" E "AFIRMAR"

Qual a diferença entre “eu acho” e “é”? Uma resposta razoável seria dizer que:

- Você usa “é” quando tem certeza sobre uma “verdade.”
- Você utiliza “eu acho” quando possui alguma dúvida.

Por exemplo: “o gato é branco” significa uma afirmação sobre uma verdade. Já “eu acho que o gato é branco” é uma frase que contém alguma possibilidade de não ser. Entretanto, antes de sermos simplistas, vamos pensar melhor.

Qual a diferença entre as frases abaixo:

- (1) A casa é bonita
- (2) Eu acho que a casa é bonita

Perceba que ambas frases expressam um julgamento (bonita) e não um fato (preto). Portanto, **não existe nenhuma diferença**. Você nem precisa dizer “eu acho que” pois, quando diz que a casa é bonita, **está implícito que é a sua opinião**. (A menos que você diga “minha mãe acha que a casa é bonita” e você omita o seu julgamento).

A sua opinião pode ter consequência. Alguém que não concorde pedirá para você justificar. Como senso estético é subjetivo, uma discussão sobre beleza pode ser inofensiva. Entretanto, há outras discussões em que os ânimos se alteram e inicia-se um **pugilato verbal** bem curioso, semelhante a dois cachorros que latem quando estão separados por um portão e que, quando se retira o anteparo entre eles, se calam.

Vamos citar alguns exemplos hipotéticos, numa conversa entre (A) a (B).

(A) “Os headhunter são todos insensíveis” ou “Quando a pessoa vira chefe, o poder sobe à cabeça” ou “O modelo presencial é muito mais produtivo”.

Você pode escolher qualquer frase afirmativa. O que quero destacar é o comportamento subsequente dos debatedores. Funciona assim:

(B) Discordo! E bla bla bla.

(A) Imagina! E no no no.

(B) Não seja ignorante. Lembre que x, x, x.

(A) Assim você apelou. O fato é que ta, ti, tu.

(B) De jeito nenhum. Pi, pô, pó.

A briga continua. Até que o **desfecho é tão surpreendente** quanto um bom filme de suspense hollywoodiano.

(A) Mas espera ai... essa é “apenas” a “minha” “opinião”.

(B) Ah, então tá bom.

E termina feliz.

Pensando bem, não sei **quem é mais esquisito**:

= Se é a pessoa (A), que acha que as frases “O RH é ruim” e “Eu acho que o RH é ruim” possuem naturezas de julgamentos totalmente diferentes, ou

= Se é a pessoa (B), que concorda com a tese que, uma vez que você “acha”, então não precisa ter bons argumentos e não expressa a verdade da pessoa (A).

Enfim, minha recomendação é ficar um pouco mais atento nas discussões para não cair nestas armadilhas. Quando se trata de julgamentos e declarações sobre verdade, principalmente de forma mais enfática, “achar” e “afirmar” tem características idênticas. Se você “achar” algo, precisa estar preparado para defender a sua idéia.

FEITO À MÃO E PENSADO POR UM HUMANO

Desde a revolução industrial, a automação tem sido uma fonte constante de preocupação e entusiasmo. Enquanto alguns temem a perda de empregos, outros tem acesso a produtos mais baratos e confiáveis. No entanto, ao longo dos anos, testemunhamos a valorização de **produtos "feitos à mão"**, que são criados com cuidado, habilidade humana e carinho, tornando-os mais valiosos do que aqueles produzidos por máquinas. Por exemplo, uma camisa feita à mão tem um acabamento mais refinado do que uma produzida em massa por uma máquina de costura.

Com o surgimento do ChatGPT, enfrentamos uma situação semelhante. Em vez de roupas ou móveis, o produto é uma ideia, um pensamento, um argumento ou um discurso. Com o avanço da inteligência artificial, é possível produzir redações ou artigos complexos por meio de robôs, que podem garantir precisão de fatos e ligações argumentativas.

No entanto, como já vimos acontecer com os produtos manufaturados, a história pode se repetir. Em breve, assim como um produto com uma etiqueta "feito à mão", um artigo terá a selo "**pensado por um ser humano**" como uma forma de destacar a autenticidade da reflexão humana. Um texto criado por um ser humano terá vantagens para o consumidor, incluindo criatividade e insights únicos.

Eu me lembro quando minha filha era criança e ouvia uma conversa "entre adultos". De repente, ela fez uma observação tão acertada, lógica e avançada que nos deixou surpresos. Sorrimos, aplaudimos, incentivamos e abraçamos a sua inteligên-

cia. E então ela disse, cheia de orgulho: "Eu pensei com a minha própria cabeça". Mais risos e abraços.

Depois da euforia da IA em ajudar na produção de textos de forma rápida e precisa, "a fábrica de artigos" pode se tornar commodity. Por isso, além da etiqueta "pensado por um ser humano", talvez voltemos a nos orgulhar como crianças, rotulando o final de nossos posts ou artigos no LinkedIn com a frase "**Eu pensei com minha própria cabeça**".

Ironias corporativas

O BRAÇO CURTO

Entre os vários arquétipos corporativos, o **Braço Curto** é um dos mais curiosos, para não dizer, um dos mais irritantes.

Muitas vezes é chamado de Horácio, numa associação com aquele pequeno dinossauro, personagem em quadrinhos, que possui bracinhos curtos. Sua maior característica é **não assumir qualquer tarefa para si** de forma prática, em oposição a outro personagem, o Hands-on.

Quando questionado, o Braço Curto estufa o peito para se defender que, na verdade, ele delega para as pessoas. Delegação é a maior virtude, segundo ele. Os opositores riem desta réplica e trocam o verbo. O Braço Curto não delega, ele “delar-ga”. Ele larga as tarefas para baixo, para cima e para os lados.

Os Braços Curtos ainda sobrevivem no mundo corporativo porque eles são bastante eficientes na retórica, acumulando outros arquétipos, como o Falante Sedutor. Alguns chefes caem no canto da sereia apesar de todas as evidências e alertas dos outros. Outro motivo para a manutenção deste tipo de gente é que os Hands-on são seres de boa vontade (ou bobos) e fazem a tarefa do Braço Curto. Assim, os líderes percebem um certo equilíbrio ambiental e postergam as decisões de extinguir os Braços Curtos desta fauna.

Um aspecto curioso é sobre a autoconsciência. Da mesma forma que os Chatos não sabem que são chatos, e os Ignorantes não sabem que são ignorantes (como bem mostrado no efeito Dunning-Kruger), os **Braços Curtos não sabem que são braços curtos.**

O Nervoso sabe que é nervoso. Este personagem se orgulha por ser nervoso, o que as vezes pode ser útil em situações de impacto. Mas o Braço Curto, além de não saber que é Braço Curto, ainda não tem nenhuma qualidade.

Por isso, seria fantasioso ou ingênuo achar que os Braços Curtos vão mudar ao ler um post na mídia social. Inclusive, os Braços Curtos que estão lendo isso aqui, neste momento, **estão concordando que existem Braços Curtos que não se reconhecem.** Como diz um antigo ditado, é o roto falando do esfarrapado.

Se você conhece um Braço Curto, já deu um feedback, e ele mudou de atitude, parabéns. Precisamos de mais exemplos assim. Caso contrário, infelizmente, assim caminha a humanidade. Ao menos vamos fazer nossa parte.

VOCÊ JÁ MATOU AULA, QUER DIZER, REUNIÃO?

Você já foi criança e deve ter matado aula da forma tradicional: falou tchau para sua mãe e não apareceu na escola. Se não fez isso, morreu de inveja de Ferris Bueller no filme *Curtindo a Vida Adoidado* (anos 80). O motivo era simples: as aulas eram chatas e matar aula dava uma adrenalina pelo proibido.

Agora, como pai ou mãe, você fica indignado pela versão mais moderna de matar aula, ou seja, desligar o áudio e vídeo, deixar a professora falando sozinha e assistir vídeos ou jogos online. Claro, apesar dos professores não estarem preparados para uma boa aula remota, e apesar das crianças terem dificuldade para focar até no presencial, não são justificativas para alienação deste tamanho.

Entretanto, vale a reflexão **se você não faz o mesmo** no trabalho. A maioria das reuniões são chatas. Por isso, você desliga a câmera com a desculpa de que atrapalha a conexão e desliga o áudio por causa do barulho. Quando alguém te pergunta algo, você ganha tempo dizendo "desculpe, estava falando no mudo e nem percebi".

Na verdade, **você estava em outro lugar** — lendo outro email ou cuidando da casa — algo mais interessante do que os papos dos professores, ops, colegas de trabalho. Você estava **matando reunião**. Só não conte isso para o seu filho(a).

NÃO PODE DISCORDAR QUE PRECISAMOS DISCORDAR?

O novo gerente assume com toda a pompa. Ele queria deixar sua marca de maior "agressividade positiva" que seu antecessor. Ele já foi logo dizendo na primeira reunião de equipe:

– Quando duas pessoas concordam sempre, uma delas é desnecessária.

As dez pessoas trocam olhares, um pouco atônitas, como se comunicassem mentalmente: "lá vem um novo gerente com frases feitas". Ele continua:

– Na minha gestão, quero ver discordância. Não precisa concordar entre todos. Tem que ter **coragem** e falar "na lata" que discorda. Só assim vamos crescer e ter novas ideias.

Todos ficam quietos. Até que Alfredo toma coragem e responde:

– **Eu discordo.** Acho que podemos concordar sim.

O novo chefe olha Alfredo e, enfurecido, diz:

– Olha aqui, meu rapaz. Na minha gestão, todos podem e devem discordar, sim!

Alfredo, com paciência, responde:

– **Ué, não é exatamente o que eu estou fazendo?**

PARA TUDO SE TEM UMA ESTÓRIA CONVINCENTE

Até antes da pandemia, sempre existiu tecnologia e trabalho remoto. Entretanto, empresas que se consideravam modernas defendiam o presencial *open space*. Elas tinham pebolim, videogame e puffs de descompressão — com todos os argumentos de que **convivência** e **pausa** eram os segredos para o grande objetivo: CRIATIVIDADE.

A pandemia forçou o remoto e deu amnésia. Agora, empresas que se consideram modernas dizem que não vão voltar nunca mais ao mundo físico, vão devolver os escritórios e salas de jogos, porque *cool* é fornecer cadeiras confortáveis para trabalhar de casa e atingir o grande objetivo: PRODUTIVIDADE.

A convivência, antes na cafeteria grátis, agora é via Teams ou Zoom. A pausa, antes no sinuca, agora é um *Alt-Tab* para brincar de jogos online ou mesmo assistir a tão sonhada Sessão da Tarde na TV.

É impressionante a capacidade dos gestores em mudar o discurso de repente segundo os modimos. Alguns dizem que é **adaptação**; outros dizem que é **falta de convicção**. Quando o jogo é defender os argumentos atuais, sempre haverá uma história convincente.

REJEITAR UM CONCEITO É, NA PRÁTICA, UM CONCEITO

Alguns artistas usam fórmulas consagradas para ter sucesso, como exemplo, o roteiro padrão da *Jornada do Herói* com as etapas de introdução, confrontação, clímax, resolução, etc.

Alguns críticos julgam que usar um roteiro é muito formalista e repetido. A arte criativa não deve ter padrões e deve-se evitar o pensamento sistemático. Devemos rejeitar todos os princípios, ideais, escolas de pensamento, teorias, modelos e esquemas. Para eles, a arte é um processo totalmente intuitivo que jamais pode ser dominado por meio de regras práticas e que não deve ser reduzido a fórmulas. Aqui existem três feedbacks a eles:

Primeiro, eles não estão completamente errados. No íntimo de cada artista existe um lugar sagrado onde todas as regras são deixadas de lado para buscar o coração e alma do artista. Entretanto, cuidado com a contradição lógica. O discurso inflamado de "rejeitar um princípio" **também é um princípio**. É o "princípio da rejeição de princípios".

Segundo, quem afirma rejeitar princípios não consegue deixar de se comprometer com alguns deles. Artistas que seguem o princípio de rejeitar todas as formas são **dependentes das suas próprias formas**. Sempre há um padrão em cada artista.

Terceiro, esses artistas correm o risco de alcançar um público limitado, porque a maioria das pessoas não consegue relacionar-se totalmente com arte não convencional. Certa quantidade de forma conhecida é necessária para se alcançar um público amplo. As pessoas **esperam e divertem-se com isso**, o que existem são variações dessa forma.

(1) VOGLER, C. A jornada do escritor. Editora Aleph. 2015

GÍRIA, LINGUAGEM NATURAL E O PÚBLICO CORRETO

A inteligência artificial avança para entender a linguagem natural dos humanos com estudos linguísticos.

Seu aplicativo entende tanto "Ei, tocai ai Beatles" como "Por obséquio, reproduza as canções de Beatles". Cada pessoa tem o "**seu natural**", dependendo da idade, região onde vive, formação educacional, etc. Mas e o inverso? Existe uma **linguagem natural do computador** para falar ou escrever? Dois exemplos:

- » 1. Entro num chat e o robô escreve: "E ai Fernando, blz?" e "Fala brother, o que manda?"
- » 2. Esqueço a senha e o site escreve "Sem stress, mano, vamos te mandar um link". O email chega: "Psiu! Aqui está a senha".

Não sei quem inventou que linguagem natural de um atendente artificial deveria ser assim... Talvez funcione para alguns públicos, mas não para outros.

Para agradar o consumidor, o algoritmo consegue ouvir as milhares formas naturais dos seres humanos. Assim, com o mesmo objetivo de agradar o cliente, o algoritmo poderia primeiro **conhecer a pessoa** com quem está falando e adequar a linguagem.

Quem disse que a linguagem "natural" de um computador deveria ser feita de gírias e abreviações? Talvez pedir para uma pessoa adequar a linguagem ao público possa ferir algum paradigma de autenticidade, mas não é o caso para uma máquina programável.

MOSTRE, NÃO CONTE

Uma frase comum em treinamentos de liderança e cultura vem do inglês “Walk the Talk”. Em outras palavras, simboliza a congruência necessária entre o discurso e ação. “**Faça o que se Diz**”.

Ofereço uma abordagem complementar, emprestada das técnicas de cinema e romances: “**Show, Don’t Tell**”.

O “Mostre, não Conte” é poderoso e simples. Nos filmes, o narrador não “diz” o que ocorre na cabeça do personagem. No lugar, o diretor “mostra” que o personagem ficou nervoso através de um diálogo (“Poxa vida, mas que droga!”) ou visualmente, focalizando as pernas se movimentando embaixo da mesa.

A justificativa por trás do Show, Don’t Tell é uma simples verdade: **a plateia e o leitor não são burros**. Pelo contrário, são muito inteligentes para perceber tudo. Explicar mais que o necessário é subestimar essa capacidade.

Você deve estar se perguntando. Qual a analogia do “Show, Don’t Tell” com o “Walk the Talk”? Ou melhor, entre “Mostre, não Conte” com o “Faça o que se Diz”?

Esta é uma “indireta” para os fulanos garbosos que dizem:

- Eu sou muito prático (elogiando sua qualidade)
- Eu não tenho paciência mesmo (elogiando um defeito que orgulhosamente não vai mudar)

Se você é sujeito desde tipo, que precisa reforçar em palavras o que você já é, **fique tranquilo, a gente já percebeu**.

Na versão “Mostre, não Conte”, simplesmente “Apenas Faça” ou “Apenas Seja”. Não precisa ficar falando todo o momento. Se você é realmente muito bom, **apenas mostre na prática**. Não nos subestime. A gente vai entender por suas ações.

VOCÊ QUER GANHAR DE QUEM?

Na minha classificação pessoal e não científica, **existem 4 tipos de debates.**

O primeiro é quando dois opositores precisam entrar em um **consenso**. Você e seu parceiro(a) argumentam qual o melhor método de educação dos filhos. Você e seu colega da empresa discutem qual melhor plano de trabalho ou qual a causa-raiz mais relevante de um problema. Um de vocês vai precisar ceder porque há apenas **uma direção a tomar**. Poderia dizer que este tipo de debate está mais relacionado a uma negociação.

O segundo é quando você e seu colega de trabalho argumentam caminhos opostos, mas **não é necessário um consenso**. Quem vai decidir quem justificou a melhor alternativa será o gestor de ambos. Um vai ganhar, outro vai perder, mas quem você realmente precisa convencer é a autoridade com poder de decisão.

O terceiro tipo de debate ocorre em assembleias de condomínio. Por exemplo, decidir o modelo de segurança da garagem ou se todos devem pagar os custos de amenidades que não usam. Nesta tipologia, não é necessário o consenso e não há uma figura única de autoridade. Ocorre uma **votação pela maioria**. Alguém vai ficar feliz ou triste pois a consequência pode não agradar.

O quarto tipo de debate é mais curioso. São tipicamente as **discussões na mesa do bar** (ou no whatsapp). Pode ser se vai chover amanhã baseado na experiência de fulano que sentiu um frio na espinha, se Scarlet é mais bonita que a Paola, ou qual a melhor novela da história. A discussão pode ser mais intelec-

tualizada, como exemplo, se a pena de morte tem efeito persuasivo para prevenção de crimes, ou se o ser humano realmente veio dos macacos (dai o outro corrige e diz que viemos de um ancestral comum).

Neste quarto tipo, **você realmente não precisa convencer ninguém**, e vice-versa. Também não é necessário do consenso para tomar decisão. Também não existe um juiz avaliando quem está certo ou errado. Tão pouco existe votação, uma vez não há decisão a tomar e não há consequências práticas sobre a discórdia.

Entretanto, muita gente se irrita porque o outro não tem a mesma opinião. Por vezes gritam, ofendem ou se retiram do ambiente. Até que alguém diz: “desculpe, é só a minha opinião”, fingindo que originalmente não queria convencer (mas queria sim...).

Precisamos tomar cuidado com o debate do tipo 4. Você realmente **quer ganhar de alguém**? O que está em jogo? Se alguém inicia o debate querendo “ganhar”, você cai nessa armadilha? A vida já é tão complicada com os debates importantes de 1 a 3, que então evitar o tipo 4 deveria ser um alívio mental.

Parece que a **mídia social é a nova mesa de bar** do debate tipo 4. Opiniões para cá e lá, sem entendermos exatamente o que estamos discutindo e se estamos competindo. As discussões que realmente valem a pena são outras.

SAIBA ARGUMENTAR A DISCORDÂNCIA

Devido as diferenças de opiniões, as mídias sociais criaram uma era do **pugilato verbal**. A “turma do deixa disso” diz que todos podem se expressar, mas precisa ter respeito. Ian Leslie oferece duas análises.

Primeiro, é muito mais motivador discordar do que concordar. Os leitores são mais propensos a comentar um post quando discordam dele.

Segundo, discordia sempre existiu no mundo presencial nas empresas. Entretanto, nestes ambientes há uma cultura chamada de “alto contexto”, onde o significado de cada mensagem não reside tanto nas próprias palavras, mas no contexto, quem fala, etc. A comunicação flui, há tolerância.

Nas mídias sociais, existe o “baixo contexto”, a comunicação é explícita e direta. O que as pessoas dizem é considerado uma expressão de seus pensamentos e sentimentos.

Os seres humanos evoluíram no modo de alto contexto. Nossos ancestrais viviam em tribos com tradições compartilhadas. Não estamos preparados para o baixo contexto.

Agora ofereço minha opinião com um **terceiro** ponto. Se **você for discordar, faça-o direito**. Os filósofos há muito tempo ensinam conceitos de raciocínio lógico, dedução, indução, premissas e conclusões. Você pode ter uma opinião, mas apenas vou entendê-la se você se expressar bem.

(1) LESLIE, I. How to have better arguments online. The Guardian website.

A MÍDIA SOCIAL É COMO UMA BALANÇA

Uma vez o psicólogo Daniel Gilbert escreveu:

Quando nossa balança do banheiro nos dá má notícias, descemos dela e depois subimos de novo, só para ter certeza de que não lemos errado o visor, nem colocamos pressão demais em um dos pés. Quando nossa balança nos dá boas notícias, sorrimos e vamos para o chuveiro. Ao aceitar sem qualquer crítica uma evidência quando ela nos agrada e insistir em mais informações quando isso não acontece, sutilmente inclinamos a balança a nosso favor.

Ou seja, nas mídias sociais é mesma coisa; você acredita ou não acredita apenas naquilo que lhe convém.

(1) GILBERT, D. Eu estou Ok, você é tendencioso. *New York Times*, 2006. In: WEINBERG G., MCCANN, L. *Superpensamento*. Altabooks .2020.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Psicologia e Filosofia

COLABORAÇÃO É IRRACIONAL?

Estava em um parque quando levantei e esqueci minha carteira no banco. Coincidentemente, estava lendo o livro de Martin Nowak chamado *Super Cooperators*.

Nowak questiona como a cooperação evoluiu já que, nos conceitos darwinianos, a **competição** é o coração e grande responsável da evolução das espécies. Os mais adaptados ganham a luta pela sobrevivência. Os perdedores morrem e **não transmitem** seus genes.

Na natureza, todos nós somos movidos a vencer. Há um jeito honesto: correr mais rápido, saltar mais alto. Mas existe o lado negro: a lógica do auto-interesse dita que **nunca devemos ajudar um competidor**.

Cooperação é mais do que trabalhar por um objetivo comum. Ela ocorre quando um competidor ajuda o outro. Nesta definição, cooperação é irracional. Por que enfraquecer sua adaptação ao aumentar a sobrevivência do rival?

Mas **cooperação e altruísmo** se desenvolveram. Pesquisadores estudam como a seleção natural também induziu a ajuda mútua em vários casos. Ainda assim, cooperação ainda é imperfeita. Vemos pessoas trapaçando as outras. Indivíduos são mais generosos quando sabem que são observados.

E a minha carteira esquecida? Uma pessoa evoluída percebeu logo quando levantei e me avisou. Ela disse "deu sorte, moço". A evolução da cooperação ainda está no meio do caminho para ser perfeita, mas hoje dei sorte.

(1) NOWAK, M. Supercooperators. Canongate Books. 2011.

SIM, HÁ PESSOAS HONESTAS

Imagine que você perdeu sua carteira na rua. Você acha que a pessoa que a encontrou tentaria devolvê-la ou ficaria com ela?

Em um estudo, publicado na Science, pesquisadores em mais de 350 cidades se apresentaram como turistas. Eles entraram em locais públicos e entregaram uma carteira "encontrada" a um funcionário que trabalha lá e saíram rapidamente, dizendo que esperavam que ele pudesse encontrar o proprietário.

Cada carteira continha uma identificação com um endereço de e-mail, uma chave e pouco dinheiro (uns US\$ 13). Os pesquisadores esperaram para ver se eles contatariam o email da pessoa — e se a presença de dinheiro faria alguma diferença.

Em quase todos os países, as pessoas se esforçaram mais para devolver carteiras com dinheiro do que sem dinheiro. Quando repetiram o experimento com muito dinheiro (uns US\$ 100), isso tornou as pessoas **mais propensas a devolver**.

Dai fizeram outro teste, mas desta vez as carteiras tinham a mesma quantia de dinheiro e variavam apenas se elas continham uma chave — algo valioso apenas para o proprietário da carteira.

Neste caso, as taxas de retorno foram mais altas para carteiras com dinheiro e uma chave do que para carteiras apenas com dinheiro. Diz o pesquisador: "Se você mantiver tudo constante, o fato de uma pessoa estar mais propensa a devolver uma carteira com uma chave do que nenhuma chave é um **reflexo de compaixão ou um sentimento de altruísmo**".

(1) SUTTIE, J. Why people may be more honest than you think. Ladders website.

APESAR DAS MÍDIAS SOCIAIS, VOCÊ PODE TER APENAS 150 AMIGOS

Você pode ter mil contatos na Web, mas o antropólogo Robin Dunbar argumenta que os humanos só podem ter 150 amigos de cada vez. Ainda, com níveis de intimidade: 50 amigos médios, 15 com algum apoio emocional, e 5 mais íntimos.

Por que não mais? Porque você é limitado. Para manter amizades, são necessários dois recursos finitos:

(1) **Sua capacidade mental.** Você processa os relacionamentos em uma parte específica do cérebro — onde armazena as informações sobre a intimidade dos amigos. Não dá para abarrotar um número infinito de relações. Nos anos 90, Dunbar notou uma correlação entre o tamanho do cérebro dos primatas e os grupos sociais. Quanto maiores os cérebros, maiores os grupos. Animais com cérebros maiores **podem se lembrar** e, assim, interagir mais significativamente. Nós nos encaixamos neste padrão. Amigos tem relacionamento de confiança — há um histórico pessoal, não apenas nomes e rostos.

(2) **Seu tempo** Há apenas 24 horas por dia, e as amizades também exigem tempo. Quando você passa mais tempo com um amigo do que outro, você se aproxima dele. Ao passar menos tempo, o relacionamento se deteriora. É preciso de **tempo de qualidade** para ter proximidade.

(1) Procure "Dunbar Number" no Google e veja uma série de artigos

O QUE VOCÊ ACREDITA MAS NÃO PODE PROVAR?

Essa foi a pergunta que John Brockman fez a vários pensadores. Daniel Gilbert, professor de psicologia de Harvard, respondeu:

No futuro, poderemos construir sistemas artificiais que darão uma forte aparência da mesma consciência humana. Esses sistemas vão conversar, andar, piscar, mentir e parecerão angustiados com as eleições. Eles vão jurar que estão conscientes e exigirão seus direitos. Mas não teremos como saber se esse comportamento não é mais do que um truque inteligente — como as bicadas de um pombo que foi treinado para digitar "Sou eu, sou eu!".

Nós tomamos a consciência pela FÉ, porque depois de 2.000 anos de preocupação com essa questão, ninguém inventou um teste definitivo de sua existência. A maioria dos cientistas cognitivos acredita que a consciência é um fenômeno que emerge da complexa interação de partes inconscientes (neurônios), e mesmo quando entendemos a natureza dessa interação, ainda não somos capazes de provar que ela produz o fenômeno em questão.

No entanto, não tenho dúvida de que todos os que conheço têm uma vida interior — uma experiência subjetiva, um senso do "eu". O que eu acredito mas não posso provar? **A resposta: você!**

(1) GILBERT, D. no livro *What we believe but cannot prove.org*. BROCKMAN, J. Harper Perennial. 2006.

ENTRETANTO É UMA PALAVRA MAIS ELEGANTE

Gosto da palavra “entretanto”. Se você pesquisar, verá que eu a uso bastante nos meus textos e livros.

Gramaticalmente, “entretanto” é uma conjunção coordenativa adversativa, aquele vocábulo que une sentenças independentes ao expressar ideia de oposição. Outras opções são: mas, porém, contudo, todavia, no entanto, não obstante. Alguns exemplos:

- Ele estudou muito, mas/porém foi mal na prova.
- Ele explicou, todavia/contudo ninguém entendeu.

O “entretanto” poderia ser usado nas frases acima. Entretanto, acho-o mais elegante quando usado na frase seguinte, e não depois de uma vírgula.

Numa analogia, o “**mas**” é o **adolescente** que faz uma oposição apressada quando a pessoa nem terminou. O “**entretanto**” é o **adulto** sábio que deixa a frase anterior terminar o raciocínio com um ponto final. Somente depois, com calma, o “entretanto” faz sua oposição.

O “entretanto” na frase seguinte consegue justificar seu ponto com um outro parágrafo inteiro. Com pausa. Uma frase por vez. Todo o escritor (até mesmo de posts) deveria usar mais o “entretanto”. Isso significa que o próprio autor possui mais de um ponto de vista e é digno de expor ambos, mostrando os prós e contras. O leitor fará suas próprias avaliações.

Um texto sem entretanto não é um bom texto.

O AVÔ FILÓSOFO

Todos nós temos ou tivemos avós muitos sábios. Geralmente nos referimos como “não teve educação, mas...” e apresentamos o caminhão de elogios sobre todos os seus conselhos de vida.

“Minha avó ou meu avô já dizia que...”

Geralmente, os conselhos vinham encapsulados em **aforismos curtos**, mas de grande potência. Em termos mais modernos, eles se referiam a resiliência, prudência, felicidade, liderança, colaboração, ética, tomadas de decisão, entre outros.

“Antes de decidir, melhor conversar com o travesseiro” – era um dos meus preferidos.

Os avós são a **representação de qualquer pessoa mais velha** e experiente do que nós. Pode ser pai, mãe, tio, padrinho, professor ou amigo. O ponto comum é a admiração e respeito por alguém com grande conteúdo, mas uma comunicação simples.

Para o mesmo conselho, a diferença entre eles e os filósofos é que nossos avó não avançaram na parte teórica e não tinham tempo para escrever grandes publicações.

Já vi bastante posts com ótimas frases atribuídas a “Sêneca”, “Aristoteles”, ou mesmo de outras personalidades como “Albert Einstein” ou “Steve Jobs”. Mas nunca do seu avô.

Assim, o ponto deste ensaio são dois. Primeiro, você **não precisa depender** tanto de celebridades quando você tem os melhores filósofos informais a sua volta.

Segundo, me preocupa essa geração mais nova e superficial de hoje em dia... Quando eles forem avós, que potência de conselhos e visão de mundo eles terão para os netos deles? **Cuidem de seus filhos** para que o legado perpetue.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Educação e Ciência

INVISTA NA SAÚDE MENTAL DO SEU FILHO

Não adianta dizer "calma" para uma pessoa nervosa. Também não adianta apenas "ler" sobre inteligência emocional. Se para você, adulto, ser calmo é difícil, então invista nos seus filhos.

É preciso ensinar lições de *mindfulness* para melhorar a saúde mental das crianças. Com a crescente pressão sobre elas, investir no bem-estar mental pode ajudá-las agora e no **futuro**.

Em algumas escolas, crianças investem dez minutos do dia para refletir sobre seus pensamentos, sentimentos e respiração. Isso é *mindfulness*, que cresce como um antídoto para o estresse, seja em exames ou até com obsessão com a imagem do corpo.

Um estudo mostrou que 47% delas se estressam sobre a imagem do corpo. Historicamente, foi o espelho que foi o principal impulsionador da percepção da imagem. Hoje, a mídia social exerce esse papel. Os jovens são expostos 24 horas por dia às imagens editadas, seja em publicidade ou fotos de seus amigos.

É por isso que algumas crianças estão aprendendo a **lidar com pensamentos** para controlar emoções como raiva e medo. **O estresse é uma barreira conhecida para o aprendizado**. Assim, um número crescente de escolas tem focado a saúde emocional dos alunos por meio de esquemas como meditação e atenção plena. Elas são ensinadas a detectar sinais de estresse e intervir mais cedo.

(1) THE GUARDIAN. Schools of thought: can mindfulness lessons boost child mental health? The Guardian website.

QUAL SERÁ A PROFISSÃO DO SEU FILHO?

Se você é pai ou mãe e deseja que seu filho ou filha atue em certa profissão porque você ou seus pais a fizeram, é preciso certa cautela. Talvez já esteja ultrapassado a imposição de tradições. Amós Oz, no livro *Meu Michel*, possui uma passagem para refletir.

Michel contou que o pai gastava a maior parte do que ganhava para mantê-lo estudando na universidade. Michel era filho único. Seu pai acalentava grandes esperanças. Não estava disposto a admitir que o filho viesse a ser apenas um jovem qualquer. Por exemplo, comentando com grande interesse os trabalhos que Michel preparava para o curso de geologia, seu pai costumava cobri-lo de elogios, sempre com as mesmas palavras: "Esse é um trabalho científico, um trabalho extremamente minucioso".

O maior desejo de seu pai era que Michel se tornasse professor em Jerusalém, pois seu falecido avô, o pai de seu pai, fora professor de ciências naturais no Seminário Hebreu para Professores, em Grodno. Professor célebre. Seria bonito, na opinião do pai de Michel, se a corrente passasse de geração em geração. Eu disse: "**Família não é corrida de revezamento e profissão não é tocha**".

Gostei da última frase e vou repetir: família não é corrida de revezamento e profissão não é tocha.

(1) OZ, A. Do que é feita a maçã. Companhia das Letras. 2019.

AS ESCOLAS DEVEM ABRIR NA PANDEMIA?

Os reitores e diretores das escolas sabem que dependem das autoridades para voltar as aulas. A pandemia é incerta. Então, por que eles ainda afirmam que vão abrir? Três razões possíveis:

1. Para manter os alunos matriculados. A maioria dos alunos prefere as aulas presenciais. Quem anunciar antecipadamente que será online corre o risco de perder para os concorrentes. As faculdades sem dinheiro têm pouca opção a não ser expressar otimismo.

2. Postura política. Há uma divisão partidária entre a severidade da pandemia e a rapidez para reabrir a economia. Os reitores dependem das inclinações políticas do seu conselho.

3. Puro otimismo. O fim da pandemia começa a ter sinais de vacinas. Uma função do sistema de ensino é produzir inovações; portanto é adequado certo otimismo.

Enfim, este é um **jogo da manada** e seguir o líder. Tudo depende de presidentes de faculdades de prestígio anunciarem o caminho. Ninguém quer estar entre os primeiros a anunciar uma coisa ou outra.

O problema é que a opção online é quase uma certeza e há altos riscos para quem demorar para se preparar, pois projetar bons cursos online requer tempo e recursos. Se demorar para decidir, os designers instrucionais e de TI ficarão sobrecarregados, professores frustrados e todos esgotados. Todos perdem.

(1) KELCHEN, R. Colleges Aren't Reopening in the Fall. The Chronicle of higher education.

A CIÊNCIA ACELEROU EM TEMPOS DE COVID

Desde janeiro/2020, o número de publicações dobrou a cada 14 dias. O que explica essa velocidade? Simples: a **destruição de tradições**.

Tradicionalmente, é preciso publicar em revistas científicas e isso demora. O que ocorre agora é a disposição dos cientistas de ignorar os periódicos e compartilhar rapidamente os *preprints* — manuscritos online e gratuitos que não foram revisados.

Preprints não são novos, há décadas são usados nas ciências físicas. No entanto, biólogos e médicos vinham resistindo. Ao contrário de outras ciências, argumentam eles, suas descobertas afetam indivíduos e empresas. Estudos incompletos podem prejudicá-los.

Argumentos contra preprints parecem razoáveis. Se você não é especialista, é difícil saber se é bom. Sem a revisão, há o risco de ciência de má qualidade e desinformação ao leigo.

Essas preocupações são exageradas. Um estudo mostra que 67% dos preprints do servidor bioRxiv são depois publicados. Outro estudo mostra a diferença entre preprint e final não é mais que 5%.

Os preprints não eliminam a revisão por pares; isso acontece depois pois há os especialistas que gostam de destruir trabalhos ruins. Isso mantém a qualidade. O vírus mudou a maneira como os cientistas conversam entre si, ou seja, **mais rápidos e livres**.

(1) THE ECONOMIST. Speeding up science during the pandemic. The economist website.

PENSAR TOMA TEMPO

O filósofo francês do século XVII Pascal uma vez se desculpou com um amigo por lhe escrever um longo texto, explicando que ele infelizmente não teve tempo de torná-lo mais curto.

(1) THE SCHOOL OF LIFE, Quotes to live by. 2022.

ENVELHECER ANTES DE FICAR SÁBIO

Shakespeare continua atual. Usando a personagem do Bobo da Corte, leal companheiro do Rei, ele alerta:

“Pobre Lear, que ficou velho antes de ficar sábio”.

Conselho para todos a medida que crescemos.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Parte V – Referências

O Argumento da Ignorância

É a afirmação de que qualquer coisa que não provou ser falsa deve ser verdade, e vice-versa. A impaciência das pessoas com a ambiguidade pode ser criticada na seguinte frase: ausência de evidência não é evidência de ausência.

— **Carl Sagan**. *O Mundo Assombrado pelos Demônios*.
Companhia das Letras. 1997. p.211

CONHEÇA O AUTOR



FERNANDO BARRICHELO é autor do livro *Estratégias de Decisão* (www.estrategiasdedecisao.com). Formado em engenharia pela **Escola Politécnica** da Universidade de São Paulo, possui pós-graduação em Administração de Empresas pela **Fundação Getulio Vargas** e Master in Business Administration (MBA) pela **Carnegie Mellon University**, nos Estados Unidos. Suas experiências profissionais como executivo de operações (COO – Chief Operating Office) incluem grandes empresas como corretora multinacional de seguros, consultoria e serviços, segmentos financeiro, meio de pagamentos e industrial. Escreve livros e artigos sobre **pensamento crítico, tomadas de decisão e vida corporativa**.

 <https://www.linkedin.com/in/fernandobarrichelo/>

 www.estrategiasdedecisao.com

 fernando@barrichelo.com.br

Esta página foi deixada propositadamente em branco

CONHEÇA O LIVRO

Estratégias de Decisão: decida melhor com insights da Teoria dos Jogos



Seu dia a dia é recheado de decisões. A maior parte delas é automática ou não exige muita reflexão. Mas, e quanto àquelas que merecem mais cuidado, como exemplo, quando você precisa antecipar as reações dos outros?

Estratégias de Decisão é um livro que provoca o leitor para um novo pensar sobre as decisões estratégicas do seu dia a dia. Depois de conhecer alguns modelos de decisão, você verá suas interações de forma diferente. Você tem consciência de como raciocina quando precisa antecipar as reações dos outros? Você tem alguma estratégia para isso?

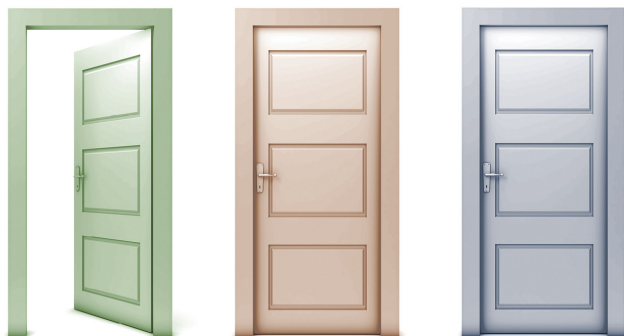
Se você tiver uma atitude aberta para novos conhecimentos e técnicas, você poderá elevar a sua performance e tomar decisões difíceis com mais segurança. Por meio de uma série de analogias, jogos e histórias, este livro demonstra que a potência da **Teoria dos Jogos** pode ajudá-lo a decidir melhor e errar menos quando tiver de escolher qual caminho seguir em momentos importantes de competição e cooperação.

Compre ou leia nos links abaixo:

- » <http://estrategiasdedecisao.com/livro/>
- » <https://www.amazon.com.br/Estrat%C3%A9gias-Decis%C3%A3o-Fernando-Barrichelo/dp/8592191505/>
- » <https://clubedeautores.com.br/livro/estrategias-de-decisao/>

FERNANDO BARRICHELO

ESTRATÉGIAS DE DECISÃO



DECIDA MELHOR COM INSIGHTS
DA TEORIA DOS JOGOS

SUMÁRIO DO LIVRO ESTRATÉGIAS DE DECISÃO

Introdução

Decisões estratégicas e Teoria dos Jogos

Parte 1 • A lógica da competição

- 1 • Pense à frente e raciocine para trás
- 2 • Conheça os verdadeiros incentivos do outro
- 3 • Racionalizando a irracionalidade

Parte 2 • A lógica da cooperação

- 4 • O Dilema dos Prisioneiros
- 5 • As duas soluções para a cooperação
- 6 • Outros dilemas da cooperação

Parte 3 • Outras lógicas interessantes

- 7 • Ameaças críveis e navios queimados
- 8 • O jogo do ultimato
- 9 • O paradoxo do chantagista
- 10 • O leilão do dólar
- 11 • Competidores na mesma rua
- 12 • O jogo da divisão do bolo

Parte 4 • Inquietações finais

- 13 • As dificuldades da Teoria dos Jogos
- 14 • As principais lógicas da Teoria dos Jogos

Parte 5 • Apêndices para mentes curiosas

- A1 • A cena do bar do filme Uma mente brilhante
- A2 • Meus encontros com John Nash
- A3 • O que a Teoria dos Jogos está tentando conquistar
- A4 • Para atingir a paz não se pode fazer concessões
- A5 • O uso da Teoria dos Jogos
- A6 • A utilidade da Teoria dos Jogos

CONHEÇA OUTROS ARTIGOS NO SITE

www.estrategiasdedecisao.com

Além dos textos desta coletânea, você também encontra os artigos:

Decisões e Teoria dos Jogos

- » O que é o Dilema dos Prisioneiros
- » A estratégia da Lei Cidade Limpa
- » Quando a retaliação induz a colaboração
- » O paradoxo do chantagista: pouco é melhor que nada?
- » Porque preferimos justiça no lugar de autointeresse racional
- » Cuidado ao jogar com um taxista
- » Leilão do dólar e a escalada irracional
- » O "eu hoje" e o "eu futuro"
- » Como fazer ameaças críveis
- » Como dividir um bolo entre seus filhos
- » O que é uma decisão estratégica
- » Rinocerontes e free-riders
- » Quando o autointeresse ajuda todo mundo
- » Porque competidores ficam juntos na mesma rua
- » Cena do bar do filme Uma Mente Brilhante
- » Ganhadores do Nobel de Economia e seus trabalhos
- » Coxinhas, FrangÓ e sistema sexagesimal

Comportamento humano

- » Os hábitos de excelência da Alcoa
- » Sua história de vida define sua liderança
- » Papo vazio não motiva mais
- » Use o seu tempo de espera para observar as pessoas
- » Aproveite a espera
- » De repente, vem a ideia
- » Conectados, mas sozinhos
- » A importância da autoconsciência
- » Melhor rotina de acordo com seu sono
- » Como encontrar o trabalho da sua vida

REFERÊNCIAS CITADAS NESTA COLETÂNEA

1. ADLER, M. Como ler livros. Editora É Realizações. 2010.
2. ADLER, M. Como pensar sobre as grandes ideias. Editora É Realizações. 2013.
3. ADLER, M. Vídeo: Mortimer Adler: como ler um livro. Youtube website. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=PeLUf17xFpA>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
4. AGARWAL, A. Vídeo: Porque cursos abertos online em massa (ainda) são importantes. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/anant_agarwal_why_massive_open_online_courses_still_matter?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021.
5. ALTER, A. Video: The Internet is heroin and your smartphone is the needle. Big Think website. Disponível em: <<http://bigthink.com/videos/adam-alter-digital-addiction-how-half-the-world-got-hooked-online>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
6. AUMANN, R. “The blackmailer paradox”. Aish.com, 3 jul. 2010. Disponível em <<http://www.aish.com/jw/me/97755479.html#>>. Acesso em 25 out. 2016.
7. AXELROD, R. A evolução da cooperação. São Paulo: Leopardo Editora, 2010
8. BAGGINI, J. O porco filósofo – 100 experiências de pensamento para a vida cotidiana. Editora Relume Dumará. 2006.
9. BARRICHELO, F. Estratégias de Decisão: decida melhor com insights da Teoria dos Jogos. Clube dos Autores. 2017.
10. BARRICHELO, F. O que é Dilema dos Prisioneiros. Estratégia de Decisão website. Disponível em: <<http://estrategiasdedecisao.com/dilema-dos-prisioneiros/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
11. BARTOLI, J. Ser executivo – Um ideal? Uma religião? Editora Ideias e Letras. 2005
12. BAZERMAN, M. Predictable surprises: the disasters you should have seen coming, and how to prevent them. Harvard Business Review Press. 2008.
13. BAZERMAN, M. Predictable surprises: the disasters you should have seen coming. Harvard Business Review website. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/04/predictable-surprises-the-disasters-you-should-have->

- seen-coming>. Acesso em: 10 jan. 2021.
14. BAZERMAN, M.; MALHOTRA, D. Investigative Negotiation. Harvard Business Review website. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/09/investigative-negotiation/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 15. BAZERMAN, M.; MALHOTRA, D. O gênio da negociação. Editora Rocco, 2009
 16. BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. Negociando racionalmente. São Paulo: Atlas, 1998, p. 28.
 17. BBC NEWS. Estoquem comida, abasteçam seus carros: notícias falsas alimentam pânico em meio à greve de caminhoneiros. 24/05/18.
 18. BBC NEWS. Why an Australian supermarket chain is locking up baby milk. 15/05/18
 19. BELSKY, S. Tuning in to you. No livro: Manage your day-to-day. Amazon Publishing, 2013.
 20. BERGER, W. Uma pergunta mais bonita. Editora Goya. 2019
 21. BOTTOM, A. As Consolações da Filosofia. Editora L&PM. 2013.
 22. BRANDENBURGER, A. M.; NELEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. Harvard Business Press, 2009.
 23. BRONES, A. Fika: The Art of The Swedish Coffee Break. Ten Speed Press. 2015.
 24. BROOKS, D. A segunda montanha: a busca por uma vida moral. Editora Alta Life. 2019.
 25. BUCKINGHAM, M. Desenvolva sua verdadeira vocação. Editora Sextante. 2013.
 26. BURKE, P. O polímata: uma história cultural de Leonardo da Vinci a Susan Sontag. Editora Unesp. 2020.
 27. CALAPRICE, A. Dear Professor Einstein. Albert Einstein's letters to and from children. Prometheus Books. 2002..
 28. CAMPBELL, J.; COUSINEAU, P. A jornada do herói. Editora Agora. 2004.
 29. CAMPBELL, J.; MOYERS, B. O poder do mito. Editora Palas Athena. 1990.
 30. CARR, N. A geração superficial: o que a internet está fazendo com nossos cérebros. Editora Agir. 2019.
 31. CARROLL, L. Alice no País das Maravilhas (1886). L&PM Pocket. 1998.
 32. CENTER OF HUMANE TECHNOLOGY. Take control of your phone. Disponível em: <<http://humanetech.com/take-control/>>. Acesso em: 10 jan. 2021

33. CHAMBERLAIN, A. Six studies showing satisfied employees drive business results. Glassdoor Economic Research website. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com/research/satisfied-employees-drive-business-results/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
34. COMERCIAL DA COCA. Video: New Coke Coca-Cola Commercial 1985. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QkfFdQ1yaqs>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
35. COMERCIAL DA PEPSI. Video: Pepsi Challenge 1983 Commercial. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ghMYzo0rgrw>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
36. COMERCIAL DA PEPSI. Video: Pepsi Taste Test commercial 1983. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TcfdkCxiSZI>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
37. COOPER, A. What is brain hacking? Tech insiders on why you should care. CBS News website. Disponível em: <<https://www.cbsnews.com/news/brain-hacking-tech-insiders-60-minutes/>>. Acesso em: 10 jan. 2021
38. CRAINERI, S. Business Thought Leaders from Índia. McGraw-Hill. 2014
39. CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow: A psicologia do alto desempenho e da felicidade. Editora Objetiva. 2020.
40. DAVIS, M. How to enter the 'flow state' for effortless creativity. Big think website. Disponível em: <<https://bigthink.com/personal-growth/what-is-the-flow-state>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
41. DE GRASSE TYSON, N. Palestra "Cosmic Quandaries". 2008. Vídeo Neil Tyson deGrasse fala sobre OVNIs e o argumento da ignorância. Youtube website. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=u6UEgGhn6HQ>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
42. DE GRASSE TYSON, N. Crônicas espaciais: rumo à última fronteira. Editora Planeta. 2019.
43. DESMARAIS, C. Why you should be reading books every day, according to science. Inc. website. Disponível em: <<https://www.inc.com/christina-desmarais/why-you-should-be-reading-books-every-day-according-to-science.html>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
44. DIXIT, A. K.; NALEBUFF, A. M.; The art of strategy: a game theorist's guide to success in business and life. WW Norton Company, 2010.
45. DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J. "Game theory". Library of Economics and

- Liberty. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/Enc/Game-Theory.html>>. Acesso em: 25 out. 2016.
46. DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J. Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life. WW Norton Company, 1993.
 47. DOBELLI, R. A arte de pensar claramente: como evitar as armadilhas do pensamento. Editora Objetiva. 2014.
 48. DOUVEN, I. Abduction. Stanford Encyclopedia of Philosophy website. Disponível em: <<https://plato.stanford.edu/entries/abduction/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 49. EINSTEIN, A. Como vejo o mundo. Editora Nova Fronteira. 2016.
 50. EINSTEIN, A. Meus últimos anos. Editora Nova Fronteira. 2017.
 51. EINSTEIN, A. Notas autobiográficas. Editora Nova Fronteira. 2019.
 52. ELDERIK, S. Farmácia literária. Editora Verus. 2016.
 53. ÉPOCA NEGÓCIOS. Habilidades, não diplomas, definem hoje os melhores talentos, diz CEO do LinkedIn. Época Negócios website. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/12/habilidades-nao-diplomas-definem-hoje-os-melhores-talentos-diz-ceo-do-linkedin.html>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 54. ÉPOCA NEGÓCIOS. Transforme um funcionário inerte em inovador. Época Negócios website. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/08/transforme-um-funcionario-i-inerte-em-inovador.html>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 55. ERICSSON, A. Direto ao Ponto: segredos da nova ciência da expertise. Editora Gutenberg. 2017.
 56. FERNBACH, P. ROGERS, T. Political extremism is supported by an illusion of understanding, Psychological Science. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/236339575_Political_Extremism_Is_Supported_by_an_Illusion_of_Understanding>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 57. FEYNMAN, R. Os melhores textos de Richard P. Feynman. Editora Blucher. 2015.
 58. FIELD, S. Roteiro: os fundamentos do roteirismo. Editora Arte & Letra. 2009.
 59. FISHER, A. Critical thinking: an introduction. Cambridge University Press. 2007.
 60. FISHER, L. Rock, paper, scissors: Game Theory in everyday life, Basic Books. 2008

61. FRANK, R. *Microeconomics and behavior*. McGraw Hill. 2000
62. FRIEDMAN, T. *Obrigado pelo atraso: um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz*. Editora Objetiva. 2016
63. FRIEDMAN, T. *Video: Thank you for being tate*. Talks at Google. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=nuF2JKeM2CY>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
64. GABAIX, X. *Shrouded attributes, consumer myopia and suppression in competitive markets*. Working paper, n. 05-18, Departamento de Economia do MIT, abr. 2005.
65. GEHRINGER, M. *O melhor de Max Gehringer na CBN*. Editora Globo. 2006.
66. GHEMAWAT, P. *Strategy and business landscape*. Prentice Hall, 2000.
67. GILBERT, D. *No livro: What we believe but cannot prove: today's leading thinkers on science in the age of certainty*, org. BROCKMAN, J. Harper Perennial. 2006.
68. GILBERT, D. *Eu estou Ok, você é tendencioso*. New York Times, 2006. In: WEINBERG G., MCCANN, L. *Superpensamento*. Altbooks .2020.
69. GLADWELL, M. *Fora de série: outliers*. Editora Sextante. 2011.
- GODIN, S. *The angry teenager*. Seth Godin website. Disponível em http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2015/05/the-angry-teenager-your-customer-your-boss.html. Acesso em: 10 jan. 2021.
70. GODIN, S. *The first piece of tape*. Seth's Blog. Disponível em: <<https://seths.blog/2019/02/the-first-piece-of-tape/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
71. GODIN, S. *Of course it's difficult*. Seth Godin Blog. Disponível em http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2015/03/of-course-its-difficult.html. Acesso em: 10 jan. 2021.
72. GODIN, S. *What does better mean?*. Seth's Blog. Disponível em: <<https://seths.blog/2009/04/what-does-better-mean/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
73. GOLEMAN, D. *O espírito criativo*. Editora Cultrix. 1992
74. HAYNES T. *Dopamine, smartphones & you: a battle for your time*. SITN Harvard University website. Disponível em: <<http://sitn.hms.harvard.edu/flash/2018/dopamine-smartphones-battle-time/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
75. ISAACSON, W. *Einstein: sua vida, seu universo*. Companhia das Letras. 2007.

76. ISAACSON, W. Leonardo da Vinci. Editora Intrínseca. 2017.
77. ISTO É. Carrefour restringe compra a cinco unidades de cada produto para prevenir desabastecimento. 24/05/18.
78. IYER, P. Vídeo: A arte da quietude. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/pico_iyer_the_art_of_stillness?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021
79. JACOBS, F. Countries with more butter have happier citizens. Big think website. Disponível em: <<https://bigthink.com/strange-maps/butter-and-happiness/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
80. JOHNSON-LAIRD, P.N. Mental Models and Thought em The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning. Cambridge University Press. 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/279852078_The_Cambridge_Handbook_of_Thinking_and_Reasoning/>. Acesso em: 10 jan. 2021.
81. JONES, M. The thinker's toolkit: 14 powerful techniques for problem solving. Three Rivers Press. 1995.
82. KAKU, M. O Cosmo de Einstein. Companhia das Letras. 2009.
83. KELCHEN, R. Colleges Aren't Reopening in the Fall. The Chronicle of higher education website. Disponível em: <<https://www.chronicle.com/article/colleges-arent-reopening-in-the-fall>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
84. KHAN, S. Vídeo: Vamos usar o vídeo para reinventar a educação. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/sal_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021.
85. KOLLER, D. Vídeo: O que estamos aprendemos com a educação online. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/daphne_koller_what_we_re_learning_from_online_education?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021.
86. KRZARNIC, R. Como encontrar o trabalho da sua vida. Editora Objetiva. 2012.
87. KYRILLOS, LENY. Personalidades exemplificam os quatro estilos de comunicação levantados por Carl Jung. Radio CBN website. Disponível em: <<https://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/leny-kyrillos/2016/07/08/PERSONALIDADES-EXEMPLIFICAM-OS-QUATRO-ESTILOS-DE-COMUNICACAO-LEVANTADOS-POR-CARL-JUNG.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
88. LAU, J. What is critical thinking? Site Critical thinking web. Disponível

- em: <<https://philosophy.hku.hk/think/critical/ct.php>>. Acesso em: 10 jan. 2021
89. LESLIE, I. How to have better arguments online. The Guardian website. <https://www.theguardian.com/society/2021/feb/16/how-to-have-better-arguments-social-media-politics-conflict>. Acesso Mar.2023
 90. LEWENS, T. The Meaning of Science. Basic Books. 2016.
 91. LEVITT, S.; DUBNER, S. Freakonomics: o lado oculto e inesperado de tudo que nos afeta. São Paulo: Elsevier, 2007.
 92. LOWY, A.; HOOD, P. The Power of the 2x2 Matrix. Jossey-Bass Books. 2004.
 93. MADHAVAN, A. Correlation vs causation: understand the difference for your business. Amplitude website. Disponível em: <<https://amplitude.com/blog/2017/01/19/causation-correlation/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 94. MAGALHÃES, ANA. Conheça os estilos de comunicação no trabalho e saiba como lidar com eles. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2015/06/1645123-conheca-os-estilos-de-comunicacao-no-trabalho-e-saiba-como- lidar-com-eles.shtml>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 95. MARKET BUSINESS NEWS. What Is utility? definition and meaning. MBN website. Disponível em: <<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/utility-definition-meaning/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 96. MARKS, S. Finding Betty Crocker. Univ Of Minnesota Press, 2007
 97. MARTINS, V. Seja Assertivo. Editora Campus. 2005.
 98. MCKEE, R. Story: substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita do roteiro. Editora Arte & Letra. 2013.
 99. MCMILLAN, J. Games, strategies and managers: how managers use game theory to make better decisions. Oxford University Press, 1992..
 100. MILLER, J. Game theory at work: how to use game theory to outthink and outmaneuver your competition. McGraw-Hill, 2003.
 101. MILLERD, P. Site StrategyU. Disponível em: <<https://strategyu.co/free-lessons/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 102. MINTO, B. MECE: I invented it, so I get to say how to pronounce it. McKinsey Alumni Center. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/alumni/news-and-insights/global-news/alumni-news/barbara-minto-mece-i-invented-it-so-i-get-to-say-how-to-pronounce-it>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

103. MINTO, P. O Princípio da pirâmide: a lógica aplicada na escrita, no pensamento e na resolução de problemas. Editora Canal Certo. 2011.
104. MLODINOW, L. Stephen Hawking. Editora Zahar, 2020.
105. MOREL, S. Erros radicais e decisões absurdas: uma reflexão sobre a estrutura das decisões. Editora Elsevier, 2003.
106. MUNGER, C. Poor Charlie's Almanack. Walsworth Publishing. 2005.
107. NASH, J. Vídeo: One on One – Professor John Nash. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UiWBWwCa1E0>>. Acesso em: 10 jan. 2021
108. NATIONAL GEOGRAPHIC VIDEOS. Cakes of deception. Episódio de Brain Games. Disponível em: <<http://m.natgeotv.com/int/brain-games/videos/cakes-of-deception>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
109. NATIONAL GEOGRAPHIC. Genius: Life of Einstein. Season 1. Disponível em: <<http://channel.nationalgeographic.com/genius/>>. Acesso em: 10 jan. 2021
110. NORVIG, P. Vídeo: A sala de aula de 100.000 alunos. TED Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/peter_norvig_the_100_000_student_classroom?language=pt-br>. Acesso em: 10 jan. 2021.
111. NOWAK, M. Supercooperators: The Mathematics of Evolution, Altruism and Human Behaviour. Canongate Books. 2011.
112. OUR WORLD IN DATA. Disponível em: <<https://ourworldindata.org>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
113. OZ, A. Do que é feita a maçã: seis conversas sobre amor, culpa e outros prazeres. Companhias das Letras. 2018
114. PARKER-POPE, T. Will your resolutions last until February? The New York Times website. Disponível em: <<https://well.blogs.nytimes.com/2007/12/31/will-your-resolutions-last-to-february/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
115. PARRISH, S. The two types of knowledge: The Max Planck/Chauffeur. Farnam Street website. Disponível em: <<https://fs.blog/2015/09/two-types-of-knowledge/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
116. PATEL, N. Using lean analytics principles to build a strong company. Neil Patel website. Disponível em: <<https://neilpatel.com/blog/lean-analytics/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
117. PINK, D. Quando: os segredos científicos do timing perfeito. Editora Ob-

- jetiva. 2018.
118. PONDSPONE, W. Prisoners' dilemma: John Von Neumann, game theory and the puzzle of the bomb. Anchor Books, 1993.
 119. POPOVA, M. Debunking the myth of the 10,000-hours rule: What It actually takes to reach genius-level excellence. Brainpickings website. Disponível em: <<https://www.brainpickings.org/2014/01/22/daniel-goleman-focus-10000-hours-myth/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 120. PRESH TALWALKAR. How JC Penny lost \$163 million losing a prisoner's dilemma game. Mind your decision, 12 jun. 2012. <<http://mindyourdecisions.com/blog/2012/06/12/howjcpennylost163millionlosingaprisonersdilemmagame/>>. Acesso em: 25 out. 2016.
 121. QUITO, A. This four-letter word is the Swedish key to happiness at work. Quartz website. Disponível em: <<https://qz.com/636682/this-four-letter-word-is-the-swedish-key-to-happiness-at-work/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 122. RASIEL, E. The McKinsey Way. McGraw-Hill. 1999
 123. RASIEL, E.; FRIGA, P. The McKinsey Mind. McGraw-Hill. 2001.
 124. REDE GLOBO. Vídeo: Autismo: a importância da inclusão. Disponível em: <<https://globoplay.globo.com/v/6949273/>>. Acesso em: 10 jan. 2021
 125. REVISTA VEJA. A bolha das startups estourou? Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/a-bolha-das-startups-estourou/>&/>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 126. RIZ RHAN'S ONE ON ONE. Entrevista com John Nash. <https://www.youtube.com/watch?v=UiWBWwCa1E0>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 127. ROSE, T., OGAS O. Dark Horse: Achieving Success Through the Pursuit of Fulfillment. Editora Harperone. 2020.
 128. ROSS, D. "Game theory". Stanford Encyclopedia of Philosophy, 9 dez. 2014. Disponível em: <<http://plato.stanford.edu/entries/game-theory/>>. Acesso em: 25 out. 2016.
 129. ROZENBLIT, L. KEIL, F. The misunderstood limits of folk science: an illusion of explanatory depth. Cognitive Science. 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1207/s15516709cog2605_1>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 130. RUTHERFORD, A. Models for critical thinking – A fundamental guide to effective decision making. Kindle Direct Publishing. 2018.

131. RUTHERFORD, A. The systems thinker: analytical skills. Independently Published. 2019.
132. SAGAN, C. O Mundo assombrado pelos demônios. Companhia das Letras. 1997.
133. SALINGER, J.D. O apanhador no campo de centeio. Editora do Autor. 2019.
134. SIGMUND, K. Games of life: explorations in ecology, evolution and behaviour. Penguin Books, 1995.
135. SIGMUND, K.; FEHR, E.; NOVAK, M. A. “The economics of fair play: Biology and economics may explain why we value fairness over rational selfishness”. Scientific American Magazine, jan. 2002. Disponível em: <[https://www.scientificamerican.com/article/the-economics-of-fair-pla/](https://www.scientificamerican.com/article/the-economics-of-fair-play/)>. Acesso em: 25 out. 2016.
136. SULLIVAN, B. Fair and square’ pricing? That’ll never work, JC Penney. We like being shafted. NBC News. Disponível em: <<http://www.nbcnews.com/business/consumer/fair-square-pricing-thatll-never-work-jc-penney-we-being-f794530>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
137. SANDERS, M. O que o dinheiro não compra: os limites morais do mercado. Editora Civilização Brasileira. 2012
138. SCHWARTZ, B. O paradoxo da escolha: Por que menos é mais. Editora A Girafa. 2004.
139. SCHWARTZ, B. Vídeo: The paradox of choice. Ted Talks website. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_paradox_of_choice>. Acesso em: 10 jan. 2021.
140. SERVANTES, M. Dom Quixote. Editora 34, versão traduzida por Sergio Molina.
141. SERVANTES, M. Dom Quixote. Editora Revan, versão traduzida por Ferreira Gullar.
142. SHAPIRO, S. As melhores ideias são estúpidas. Editora Casa das Letras. 2012.
143. SHAPIRO, S. Freedom can limit innovation. Stephen Shapiro website. Disponível em: <<https://stephenshapiro.com/freedom-and-innovation/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
144. SINEK, S. Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Editora Sextante. 2018.
145. SPECIALISTERNE. <https://br.specialisterne.com>
146. SUTTIE, J. Why people may be more honest than you think. Ladders website. Disponível em: <<https://www.theladders.com/career-advice/>>

- why-people-may-be-more-honest-than-you-think>. Acesso em: 10 jan. 2021.
147. THE ECONOMIST. Closing schools for covid-19 does lifelong harm and widens inequality. Edição de 30/04/2020.
 148. THE ECONOMIST. Playing games with the planet. 27 set. 2007. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/9867020>>. Acesso em: 25 out. 2016.
 149. THE ECONOMIST. School closures: lessons from the Ebola pandemic. Edição de 30/04/2020 .
 150. THE ECONOMIST. Speeding up science during the pandemic. The economist website. Disponível em: <<https://www.economist.com/leaders/2020/05/09/speeding-up-science-during-the-pandemic>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 151. THE ECONOMIST. The pandemic is liberating firms to experiment with radical new ideas. Disponível em: <<https://www.economist.com/business/2020/04/25/the-pandemic-is-liberating-firms-to-experiment-with-radical-new-ideas>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 152. THE ECONOMIST. The young seem to be less likely to catch or pass on covid-19. Edição de 30/04/2020.
 153. THE ECONOMIST. When easing lockdowns, governments should open schools first. Edição de 30/04/2020.
 154. THE GUARDIAN. Schools of thought: can mindfulness lessons boost child mental health? The Guardian website. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/society/2019/may/16/mindfulness-lessons-child-mental-health>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 155. THE SCHOOL OF LIFE. Calma. Editora Sextante. 2018.
 156. THE SCHOOL OF LIFE, Quotes to live by. 2022.
 157. THIBODEAUX, W. Yes, you can have too much emotional intelligence, study says. Here's how it can hurt your company. Inc. website. Disponível em: <<https://www.inc.com/wanda-thibodeaux/yes-you-can-have-too-much-emotional-intelligence-study-says-heres-how-it-can-hurt-your-company.html>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
 158. TV CÂMERA. Vídeo: Empresa capacita autistas para inserção no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Gq-2Jsk8GyuQ>>. Acesso em: 10 jan. 2021
 159. VIDEO ANGUSTIA DAS DECISÕES. Disponível em: <[597](http://estrategiasde-

</div>
<div data-bbox=)

- decisao.com/wp-content/uploads/2018/12/video-angustia-clovis-barros.mp4>. Acesso em: 10 jan. 2021
160. VIDEO MENINA NO BANQUINHO. Disponível em: <<http://estrategiasde-decisao.com/wp-content/uploads/2018/12/video-menina-banquinho.mp4>>. Acesso em: 10 jan. 2021
161. VOGLER, C. A jornada do escritor: estrutura mítica para escritores. Editora Aleph. 2015
162. WALTON, D. Lógica informal: manual de argumentação crítica. Editora Martins Fontes. 2012
163. WAYTZ, A. The illusion of explanatory depth. No livro This idea is brilliant. BROCKMAN J. Harper Perennial, 2018.
164. WEDELLSBORG, M. How women at the top can renew their mental energy. Harvard Business Review website. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/04/how-women-at-the-top-can-renew-their-mental-energy>>. Acesso em: 10 jan. 2021.
165. WESTON, A. A construção do argumento. Editora Martins Fontes. 2009.
166. WHEELAN, C. Naked economics. WW Norton Company, 2002.
167. WIKIEDUCATOR. Introduction to critical reasoning. Disponível em: <https://wikieducator.org/CR/Introduction_to_critical_reasoning>. Acesso em: 10 jan. 2021
168. WOLF, M. Proust and the squid: the story and science of the reading brain. Harper Perennial. 2008.
169. WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2018. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>>. Acesso em: 10 jan. 2021
170. ZINSSER, W. Como Escrever Bem. Editora Três Estrelas. 2017.

O terceiro livro que não foi escrito

Em todo livro há pelo menos três livros: o livro que você leu, o livro que eu escrevi, que tem de ser diferente do livro que você leu, e também um terceiro livro – o livro que eu escreveria se tivesse força o suficiente. Asas o suficiente. Esse livro, o terceiro, é o melhor dos três. Mas no mundo não há ninguém além de mim que conhece este terceiro livro e não há ninguém além de mim que está de luto por ele.

— **Amos Óz.** *De que é feita a maçã.*
Companhia das Letras, 2019. p.32

Conhecimento é uma estátua no deserto

O simples conhecimento sobre a verdade não basta. Ao contrário, esse conhecimento deve ser continuamente renovado por um esforço incessante, sob pena de se perder. Assemelha-se a uma estátua de mármore erguida no deserto e sob a permanente ameaça de ser soterrada pelo deslocamento da areia. As mãos dos zeladores têm que trabalhar incessantemente para que o mármore continue a brilhar sob o sol. Minhas mãos também devem estar entre elas.

— **Albert Einstein.** *Meus últimos anos.*
Nova Fronteira, 2017. p.39

Editado no Adobe InDesign pelo próprio autor.