

A sabedoria popular brasileira alerta: "pensar demais, atrapalha". Agora, com esse surpreendente *Blink*, Malcolm Gladwell não só confirma o acerto do velho adágio, como fornece as chaves científicas para o uso racional do poder da intuição. *Blink* é uma ferramenta indispensável para quem deseja fazer mais e melhor com menos esforço. E isso, em todos os campos da existência: do trabalho ao lazer, passando pelas relações conjugais.



Ftmar

BLINK • A DECISÃO NUM PISCAR DE OLHOS

Malcolm Gladwell

BLINK

A DECISÃO NUM
PISCAR DE OLHOS



MALCOLM GLADWELL

Autor de O ponto de desequilíbrio

Ftmar



BLINK

A decisão num piscar de olhos

Malcolm
Gladwell

Clube do E-book

Clube do E-book

Blink elevou Malcolm Gladwell à condição de mais novo guru do mundo empresarial. Os mais entusiastas chegam a afirmar que seus

conceitos inovadores estão provocando uma "verdadeira revolução nos negócios". Isto porque Gladwell nos ensina a tomar decisões rápidas e cruciais, de modo preciso e eficaz.

Contudo, este não é um livro de interesse restrito apenas ao âmbito das grandes empresas. É mais, muito mais. É um livro que ajuda a mudar radicalmente a percepção que temos de nós mesmos, sendo, portanto, de interesse para todos os campos de nossa existência, da esfera íntima à profissional. Com efeito, *Blink* - a decisão num piscar de olhos comprova sem sombra de dúvida que, em determinados casos específicos, as impressões intuitivas, obtidas em questão de segundos, podem ser tão ou mais valiosas do que as decisões maturadas ao longo de meses de estudo. *Blink* está repleto de histórias tão impressionantes quanto fascinantes, como o caso do expert em arte que descobriu de imediato que uma escultura comprada pelo Getty Museum por dez milhões de dólares, depois de um ano e dois meses de análise em mãos de uma comissão de especialistas, era falsa. Ou o caso do executivo que percebeu todo o potencial de estrela de Tom Hanks no exato instante em que o conheceu. Ou ainda o do psicólogo que consegue diagnosticar se um casal irá se divorciar ou não, com a simples observação de alguns segundos de conversa entre eles.

Todavia, o maior interesse de *Blink* é o fato de Malcolm Gladwell ter criado um sistema para nos ensinar a "fatiar fino" - a extrair o máximo de um fato com o mínimo de informação, no menor lapso de tempo possível. Desenvolvendo este talento, seremos capazes de transformar nossas vidas, "num piscar de olhos".

MALCOLM GLADWELL nasceu na Inglaterra, de mãe jamaicana, em 1963. Foi educado no Canadá, onde se formou em História pela Universidade de Toronto. Norte-americano naturalizado vive em Nova York, onde colabora com a prestigiosa revista *The New Yorker* desde 1996. Dele a Editora Rocco publicou também *O ponto da virada**, livro que firmou de imediato seu nome como um dos mais originais e provocativos ensaístas de língua inglesa do novo milênio.

* Faça o Download do E-book (No formato PDF) o *Ponto da Virada* neste link → <http://www.divshare.com/download/15531796-e1d> ←

Nota [Clube do Ebook](#)

[2]

Título original

BLINK

The Power of Thinking Without Thinking

Copyright © 2005 by Malcolm Gladwell

Todos os direitos reservados incluindo os de reprodução
no todo ou em parte sob qualquer forma.

O autor é grato pelas autorizações de usar material já publicado: Mark Sullivan, *Our Times: Times: The United States 1900-1925*, vol. 6, *The Twenties* (Nova York: Charles Scribner's Sons, 1935), 16; Dick Morris, *Behind the Oval Office* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999), 46-47; e David Klinger, *Into the Kill Zone: A Cop's Eye View of deadly Force* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Direitos para a língua portuguesa reservados com exclusividade para o Brasil à EDITORA ROCCO LTDA.
Avenida Presidente Wilson, 231-8º. Andar

20030-021 - Rio de Janeiro - RJ Tel.: (21) 3525-2000 - Fax: (21) 3525-2001
rocco@rocco.com.br
www.rocco.com.br

Printed in Brazil / Impresso no Brasil

Preparação de originais: PEDRO KARP VASQUEZ

G452b

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte. Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

Gladwell, Malcolm, 1963-

Blink: a decisão num piscar de olhos /
Malcolm Gladwell; tradução de Nivaldo Montingelli Jr.
— Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

Tradução de: Blink: the power of thinking without thinking

ISBN 85-325-1961-X

1. Processo decisório. 2. Intuição. I. Título.

CDD - 153.44

05-3195 CDU - 159.956

Créditos para Edição Digital:

[Clube do E-book](#)

ebooks@hotmail.com.br

[3]

*Para meus pais,
Joyce e Graham Gladwell*

Sumário

INTRODUÇÃO

Havia algo de errado com a estátua 6

UM

A Teoria das Fatias Finas: como um pouco de conhecimento pode fazer muito 16

DOIS

A porta trancada: a vida secreta das decisões instantâneas 36

TRÊS

O erro de Warren Harding: por que gostamos de homens altos, morenos e bonitos 51

QUATRO

A grande vitória de Paul Van Riper: criando estrutura para a espontaneidade 70

CINCO

O dilema de Kenna: a maneira certa - e a errada - de perguntar às pessoas o que elas querem 101

SEIS

Sete segundos no Bronx: a delicada arte de ler a mente 127

CONCLUSÃO

Ouvir com os olhos: as lições de Blink 163

NOTAS 169

DIGITALIZAÇÃO, REVISÃO E FORMATAÇÃO POR CLUBE DO E-BOOK 175

^[5] INTRODUÇÃO

Havia algo de errado com a estátua

EM SETEMBRO DE 1983, UM NEGOCIANTE DE ARTE CHAMADO Gianfranco Becchina procurou o museu J. Paul Getty da Califórnia. E disse que possuía uma estátua de mármore datada do século VI a.C. Tratava-se de uma obra conhecida como *kouros* - uma escultura de um jovem nu em pé, com a perna esquerda para a frente e os braços na vertical, encostados no corpo. Existem hoje somente cerca de 200 *kouroi* e, em sua maioria, eles foram recuperados extremamente danificados ou em fragmentos de túmulos ou em escavações arqueológicas. Mas aquele estava quase perfeitamente preservado. Tinha pouco mais de dois metros de altura, e possuía uma espécie de brilho pálido que o distinguia de outras obras antigas. Era um achado extraordinário. O preço pedido por Becchina era pouco inferior a US\$10 milhões.

O museu Getty agiu com cautela. Tomou a estátua emprestada e iniciou uma rigorosa investigação. Ela era compatível com outros *kouroi* conhecidos? A resposta parecia ser sim. O estilo da escultura lembrava o do *kouros* Anavyssos que está no Museu Arqueológico de Atenas, significando que ele parecia se encaixar em determinada época e local. Onde e quando a estátua havia sido encontrada? Ninguém sabia com exatidão, mas Becchina

entregou ao departamento jurídico do museu uma pilha de documentos relativos à sua história mais recente. A estátua, diziam os registros, fizera parte da coleção particular de um médico suíço chamado Lauffenberger desde a década de 1930 e ele, por sua vez, a havia adquirido de um comerciante de arte grego muito conhecido, chamado Roussos. Stanley Margolis, geólogo da Universidade da Califórnia, foi ao museu e passou dois dias examinando a superfície da estátua com um estereomicroscópio de alta resolução. A seguir ele removeu, de um ponto pouco abaixo do joelho direito, uma amostra medindo um centímetro de diâmetro e dois centímetros de profundidade e analisou-a usando um microscópio eletrônico, uma microsonda eletrônica, espectrometria de massa, difração de raios X e fluorescência por raios X. Margolis concluiu que a estátua era feita de mármore dolomita da antiga pedreira do Cabo Vathy na ilha de Thasos, e que a sua superfície estava coberta por uma fina camada de calcita - um fato significativo, disse Margolis ao museu, porque a dolomita somente pode se transformar em calcita no decorrer de

[6]

centenas, senão milhares, de anos. Em outras palavras, a estátua era antiga. Não se tratava de uma falsificação contemporânea.

O museu Getty estava satisfeito. E, assim, 14 meses depois de iniciada a investigação da estátua, eles concordaram em comprá-la. No quarto trimestre de 1986, ela foi exibida pela primeira vez. O *New York Times* marcou a ocasião com uma matéria de primeira página. Alguns meses depois Marion True, a curadora de antiguidades do museu Getty, redigiu um longo e entusiasmado relato da aquisição do museu para a revista de arte *The Burlington Magazine*. "Em posição ereta sem suportes externos, suas mãos fechadas fixadas firmemente nas coxas, o *kouros* expressa a confiante vitalidade que é característica dos melhores dentre seus irmãos." True concluiu, de forma triunfante, "Deus ou homem, ele incorpora toda a radiante energia da adolescência da arte ocidental".

Porém, o *kouros* tinha um problema. Havia nele algo de

errado. O primeiro a observar este fato foi um historiador de arte chamado Federico Zeri, que era membro do conselho de curadores do museu Getty. Em dezembro de 1983, quando foi levado ao ateliê de restauração do museu para ver o *kouros*, Zeri se viu olhando fixamente para as unhas das mãos da estátua. De uma forma que ele não conseguiu verbalizar imediatamente, elas lhe pareceram erradas. Evelyn Harrison foi a seguinte. Uma das maiores especialistas do mundo em escultura grega, ela estava visitando o Getty de Los Angeles pouco antes do museu finalizar o negócio com Becchina. "Arthur Houghton, então o curador, nos levou para ver a estátua", lembra Harrison. "Ele apenas puxou um pano de cima dela e disse: 'Bem, ela ainda não é nossa, mas será em duas semanas.' E eu disse: 'Sinto muito por ouvir isso.'" O que Harrison viu? Ela não sabia. Naquele primeiro momento, quando Houghton tirou o pano, tudo o que ela teve foi um palpite, uma sensação instintiva de que algo estava errado. Alguns meses depois, Houghton levou Thomas Hoving, antigo diretor do Museu Metropolitano de Arte de Nova York, para ver a estátua no estúdio de conservação. Hoving sempre anota a primeira palavra que lhe passa pela cabeça quando vê alguma coisa nova e nunca esquecerá qual foi a palavra quando viu a estátua pela primeira vez. "Ela era 'viçosa'", lembra Hoving. E "viçosa" não era a reação certa diante de uma estátua de dois mil anos de idade. Mais tarde, lembrando aquele momento, Hoving descobriu por que aquele pensamento havia surgido em sua mente. "Eu havia feito escavações na Sicília, onde encontramos pedaços dessas coisas. Elas simplesmente não saem da terra com essa aparência. O *kouros* parecia ter sido mergulhado no melhor café com leite da Starbucks."

Hoving voltou-se para Houghton e indagou: "Você já pagou por isto?" Houghton, lembra Hoving, pareceu atordoado.

— "Se pagou, tente recuperar seu dinheiro", disse Hoving. "Se não pagou, não o faça".

O museu Getty estava ficando preocupado; assim, decidiram realizar um simpósio especial sobre o *kouros* na Grécia. Embalaram a estátua, despacharam-na para Atenas e convidaram os maiores especialistas em escultura. Desta vez o coro de consternação foi ainda maior.

Em determinado momento, Harrison estava sentada ao lado de George Despinis, diretor do Museu da Acrópole em Atenas. Ele deu uma olhada no *kouros* e empalideceu. "Qualquer um que já viu uma escultura saindo da terra", disse ele, "sabe que essa coisa nunca esteve enterrada". Georgios Dontas, diretor da Sociedade Arqueológica de Atenas, viu a estátua e imediatamente sentiu um calafrio. "Quando vi o *kouros* pela primeira vez", disse ele, "senti como se houvesse um vidro entre mim e a obra." Dontas foi seguido no simpósio por Angelos Delivorrias, diretor do Museu Benakis em Atenas. Ele discorreu longamente sobre a contradição entre o estilo da escultura e o fato do mármore de que ela ser feita vir de Thasos. Então ele chegou ao ponto. Por que achava que se tratava de uma falsificação? Porque, quando pôs os olhos na estátua pela primeira vez, ele sentiu uma onda de "repulsão instintiva". Quando terminou o simpósio, o consenso entre muitos dos participantes parecia ser que o *kouros* não era aquilo que acreditavam que fosse. O museu Getty, com seus advogados, cientistas e meses de exaustivas investigações, havia chegado a uma conclusão, e alguns dos maiores especialistas mundiais em escultura grega - apenas por olhar para a estátua e sentir uma "repulsão instintiva" - haviam chegado a outra. Quem tinha razão?

Durante algum tempo isso não ficou claro. O *kouros* era o tipo de coisa a cujo respeito os especialistas debatiam nas conferências. Mas então, pouco a pouco, a situação do museu começou a se deteriorar. Por exemplo, descobriu-se que as cartas que seus advogados usaram para rastrear o *kouros* até o médico suíço Lauffenberger eram falsas. Uma delas, datada de 1952, trazia um código de endereçamento postal que só viria a existir 20 anos mais tarde. Outra carta, datada de 1955, fazia referência a uma conta bancária que somente foi aberta em 1963. Originalmente, a conclusão de longos meses de pesquisa era de que o *kouros* Getty tinha o mesmo estilo do *kouros* Anavyssos. Mas isso também passou a ser motivo de dúvidas:

quanto mais os peritos gregos em escultura olhavam para ele, mais eles começaram a vê-lo como uma desconcertante mistura de vários estilos

[8]

diferentes, de vários lugares e períodos de tempo diferentes. As proporções delgadas do jovem se assemelhavam àquelas do *kouros* Tenea, que está em um museu de Munique, e seus cabelos adornados com contas se pareciam com os do *kouros* que está no Museu Metropolitano de Nova York. Por outro lado seus pés pareciam modernos. O *kouros* com o qual ele mais se assemelhava era uma estátua menor e incompleta, encontrada por um historiador de arte britânico na Suíça em 1990. As duas estátuas eram feitas de mármore semelhante e esculpidas de maneiras bastante semelhantes. Mas o *kouros* suíço não vinha da antiga Grécia. Vinha da oficina de um falsificador em Roma no início dos anos 1980. E quanto à análise científica que dizia que a superfície do *kouros* Getty somente poderia ter envelhecido ao longo de muitas centenas de anos? Bem, acontece que as coisas não eram tão claras. Baseado em análises posteriores, outro geólogo concluiu que poderia ser possível "envelhecer" a superfície de uma estátua de mármore dolomita em dois meses, usando-se bolor de batata. No catálogo do museu Getty há uma foto do *kouros*, com a anotação "cerca de 530 a.C., ou falsificação moderna". Quando Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving e Georgios Dontas — e todos os outros - olharam para o *kouros* e sentiram uma "repulsão instintiva", eles estavam absolutamente certos. Nos primeiros dois segundos de exame — um único relance - eles conseguiram entender mais, a respeito da essência da estátua, do que a equipe do museu Getty em 14 meses.

Blink é um livro a respeito desses primeiros dois segundos. 1.

Rápido e frugal

Imagine que eu lhe peça para desempenhar um papel muito simples em um jogo. Diante de você estão quatro maços de cartas - dois deles de cartas vermelhas e dois de azuis. Cada carta desses quatro maços lhe rende algum dinheiro ou lhe custa algum, e sua tarefa é virar cartas de qualquer dos maços, uma de cada vez, de forma a maximizar seus ganhos. Porém, o que você não sabe no início é que os maços vermelhos são um campo minado. Os prêmios são elevados, mas quando você perde com as cartas vermelhas, perde muito. Na verdade, você só poderá ganhar pegando cartas dos maços azuis, as quais oferecem uma boa seleção de prêmios de US\$50 e penalida des modestas. A pergunta é: Quanto tempo você levará para descobrir isso?

[9]

Um grupo de cientistas da Universidade de Iowa fez esta experiência há alguns anos e o que eles descobriram foi que, depois de virar cerca de 50 cartas, a maioria das pessoas começa a desenvolver um pressentimento a respeito do que está acontecendo. Não sabemos por que preferimos os maços de cartas azuis mas, a essa altura, estamos relativamente seguros de que é melhor apostar nelas. Depois de virar cerca de 80 cartas, quase todas as pessoas descobriram o jogo e podem explicar exatamente por que os dois primeiros maços não são uma boa ideia. Isso é claro. Temos algumas experiências e as analisamos. Desenvolvemos uma teoria. E finalmente somamos dois e dois. É assim que funciona o aprendizado.

Mas os cientistas de Iowa fizeram algo mais e é aqui que começa a parte estranha do experimento. Eles conectaram cada jogador a uma máquina que media a atividade das

glândulas sudoríparas sob a pele nas palmas das suas mãos. Como a maior parte das nossas glândulas sudoríparas, as das palmas das mãos reagem ao estresse assim como à temperatura, razão pela qual ficamos com as mãos frias e úmidas quando estamos nervosos. O que os cientistas de Iowa descobriram foi que os jogadores começavam a gerar reações de estresse em relação às cartas vermelhas lá pela décima carta, 40 cartas antes de poderem dizer que tinham um pressentimento a respeito daqueles dois maços. O mais importante, no momento em que as palmas das suas mãos começavam a suar, o comportamento deles também mudava. Eles começavam a preferir as cartas azuis e a pegar cada vez menos cartas vermelhas. Em outras palavras, os jogadores decifram o jogo antes de perceber que o haviam decifrado: eles começaram a efetuar os ajustes necessários muito antes de estarem conscientes a respeito de quais ajustes deveriam fazer.

É claro que a experiência de Iowa é apenas isso, um jogo de cartas simples envolvendo um punhado de pessoas e um detector de estresse. Mas essa é uma poderosa ilustração da maneira pela qual funcionam nossas mentes. Trata-se de uma situação em que as apostas eram altas, as coisas aconteciam depressa e os participantes tinham de assimilar, em muito pouco tempo, um grande número de informações novas e confusas. O que nos diz o experimento de Iowa? Que nesses momentos, nosso cérebro usa duas estratégias muito diferentes para compreender a situação. A primeira é aquela com a qual estamos mais familiarizados, a estratégia consciente. Pensamos naquilo que aprendemos e, finalmente, chegamos a uma resposta. Esta estratégia é lógica e definida. Mas precisamos de oito cartas para chegar lá. Ela é lenta e necessita de muitas informações. Mas, existe uma segunda estratégia, que opera de forma muito mais rápida. Ela começa a intervir depois de dez cartas e é de fato inteligente, porque identifica

quase imediatamente o problema com as cartas vermelhas. Porém, ela tem a desvantagem de operar - pelo menos no início - inteiramente abaixo da superfície da consciência. Ela envia mensagens através de canais estranhamente indiretos, como as glândulas sudoríparas nas palmas das mãos. É um sistema no qual nosso cérebro chega a conclusões sem nos revelar imediatamente este fato.

A segunda estratégia foi o caminho seguido por Evelyn Harrison, Thomas Hoving e os especialistas gregos. Eles não analisaram todas as evidências possíveis. Consideraram somente aquilo que podia ser apreendido num relance. Seu pensamento foi aquele que o psicólogo cognitivo Gerd Gigerenzer gosta de chamar de "rápido e frugal". Eles simplesmente deram uma olhada na estátua, uma parte dos seus cérebros efetuou uma série de cálculos instantâneos e, antes que tivessem qualquer espécie de pensamento consciente, eles *sentiram* algo, semelhante ao suor súbito nas palmas das mãos dos jogadores. Para Thomas Hoving, foi a palavra "viçosa", totalmente inadequada, que surgiu subitamente na sua cabeça. No caso de Angelos Delivorrias, foi uma onda de "repulsão instintiva". Para Georgios Dontas, foi a sensação de que havia um vidro entre ele e a obra. Eles sabiam por que sabiam? Não. Mas eles *sabiam*.

2. *O computador interno*

A parte do nosso cérebro que chega rapidamente a conclusões como esta é chamada de inconsciente adaptável e o estudo deste tipo de tomada de decisões é um dos mais importantes novos campos da psicologia. É preciso não confundir o inconsciente adaptável com o inconsciente descrito por Sigmund Freud, o qual era um lugar escuro e sombrio, repleto de desejos, memórias e fantasias demasiado perturbadoras

para que pensemos nelas conscientemente. Em vez disso, esta nova noção de inconsciente adaptável é vista como uma espécie de computador gigante que, de forma rápida e silenciosa, processa muitos dos dados de que precisamos para nos manter funcionando como seres humanos.

Quando está na rua e de repente percebe que um caminhão está vindo na sua direção, você tem tempo para analisar todas as suas opções? É claro que não. A única maneira pela qual os seres humanos poderiam ter sobrevivido como espécie por tanto tempo é que eles desenvolveram outro tipo de dispositivo para tomada de decisões, capaz de fazer julgamentos muito rápidos com base em muito poucas informações. Como escreve o

[11]

psicólogo Timothy D. Wilson em seu livro *Strangers to Ourselves*: "A mente opera com maior eficiência relegando ao inconsciente uma boa parcela de pensamento sofisticado e de alto nível, assim como um moderno jato de passageiros consegue voar com o piloto automático com pouca ou nenhuma intervenção do piloto humano 'consciente'. O inconsciente adaptável faz um excelente trabalho de avaliar o mundo, alertar a pessoa em caso de perigo, definir metas e iniciar a ação de maneira sofisticada e eficiente."

Wilson diz que, dependendo da situação, oscilamos entre os modos de pensar consciente e inconsciente. Uma decisão de convidar um colega para jantar é consciente. Você pensa na ideia, decide que será divertido e convida a pessoa. A decisão de brigar com esse mesmo colega é tomada inconscientemente, por uma parte diferente do cérebro e motivada por uma parte diferente da sua personalidade. Sempre que vemos alguém pela primeira vez, sempre que entrevistamos alguém para um emprego, sempre que reagimos a uma nova ideia, sempre que temos de tomar uma decisão rápida e sob estresse, nós usamos essa segunda parte

do cérebro. Por exemplo: quando você estava na faculdade, de quanto tempo precisava para decidir se um professor era bom? Uma aula? Duas? Um semestre? A psicóloga Nalini Ambady exibiu para os alunos videoteipes de dez segundos de um professor — com o som desligado - e constatou que eles não tinham nenhuma dificuldade para avaliar a eficácia dele. A seguir Ambady reduziu as fitas para cinco segundos, e as avaliações foram as mesmas. Elas se mantiveram extremamente consistentes mesmo quando ela exibiu para os alunos apenas *dois* segundos de videoteipe. Então Ambady comparou aqueles jul

gamentos rápidos com avaliações dos mesmos professores feitas pelos seus alunos ao término de um semestre inteiro de aulas, e constatou que elas eram essencialmente as mesmas.

Uma pessoa que vê um videoclipe mudo de dois segundos de um professor que ela nunca viu chega a conclusões semelhantes, a respeito da qualidade dele, que um estudante que per

maneceu nas aulas desse professor por todo um semestre. Esse é o poder do nosso inconsciente adaptável.

Você pode ter feito o mesmo, percebendo ou não, quando pegou este livro pela primeira vez. Por quanto tempo ficou com ele em suas mãos? Dois segundos? Contudo, naquele curto espaço de tempo, o visual da capa, as associações que você pode ter feito com meu nome e as primeiras frases a respeito do *kouros* geraram uma impressão — um tumulto de pensamentos, imagens e preconceitos — que moldou, de forma

[12]

fundamental, a maneira pela qual você leu esta introdução até agora. Você não está curioso a respeito do que aconteceu naqueles dois segundos? Penso que suspeitamos naturalmente deste tipo de cognição rápida. Vivemos em um mundo que assume que a qualidade de uma decisão está diretamente

relacionada ao tempo e esforço dedicados à sua tomada. Quando os médicos enfrentam um diagnóstico difícil, eles pedem mais exames e quando estamos incertos a respeito do que ouvimos, pedimos uma segunda opinião. E o que dizemos aos nossos filhos? A pressa gera desperdício. Olhe antes de saltar. Pare e *pense*. Não julgue um livro por sua capa. Acreditamos que sempre estamos melhor colhendo tantas informações quanto possível e gastando o máximo de tempo possível em deliberação. Na realidade, nós confiamos somente na tomada consciente de decisões. Mas há momentos, particularmente os de estresse, em que a pressa não gera desperdício, quando nossos julgamentos rápidos e nossas primeiras impressões podem oferecer um meio muito melhor para entender o mundo. A primeira tarefa de *Blink* é convencê-lo de um fato simples: decisões tomadas muito depressa podem ser tão boas quanto decisões tomadas de forma cautelosa e deliberada.

Mas *Blink* não é apenas uma afirmação do poder do relance. Também estou interessado naqueles momentos em que nossos instintos nos traem. Por exemplo, se o *kouros* oferecido ao museu Getty era tão obviamente falso — ou no mínimo problemático — por que o museu o comprou? Por que seus peritos não tiveram uma sensação de repulsão intuitiva durante os 14 meses em que estudaram a obra? Esse é o grande enigma daquilo que aconteceu no museu e a resposta é que os sentimentos deste tipo, por uma ou outra razão, estavam bloqueados. Isso se deve, em parte, ao fato dos dados científicos parecerem muito convincentes. (O geólogo Stanley Margolis estava tão convencido por sua própria análise que publicou um longo relato do seu método na revista *Scientific American*.) Mas a razão principal é que o Getty queria desesperadamente que a estátua fosse real. Era um museu jovem, ansioso por formar um acervo de classe mundial e o *kouros* era um achado tão extraordinário que seus especialistas ficaram cegos em relação aos seus instintos.

Certa vez Ernst Langlotz, um dos maiores especialistas mundiais em escultura arcaica, perguntou ao historiador de arte George Ortiz se ele queria comprar uma estatueta de bronze. Ortiz foi ver a obra e ficou surpreso; para ele tratava-se claramente de uma falsificação, cheia de elementos contraditórios e descuidados. Por que então Langlotz, que sabia tanto a respeito de estátuas gregas, foi enganado? A explicação de Ortiz é que Langlotz era muito jovem quando comprou a escultura e ainda não possuía grande parte da sua formidável

[13]

experiência. "Suponho", disse Ortiz, "que Langlotz se apaixonou pela obra; quando se é jovem é fácil se apaixonar pela primeira compra e talvez aquele fosse seu primeiro amor. Apesar do seu inacreditável conhecimento, ele era obviamente incapaz de questionar sua primeira avaliação." Esta não é uma explicação fantasista. Ela aborda um ponto fundamental de nosso processo de pensamento. Nosso inconsciente é muito poderoso, porém falível. Nosso computador interno nem sempre opera de forma brilhante, decodificando "a verdade" de toda e qualquer situação. Ele tam

bém pode estar distraído, equivocado ou desativado. Nossas reações instintivas são forçadas a competir com diversos interesses, emoções ou sentimentos conflitantes. De modo que resta o dilema: quando devemos confiar em nossos instintos e quando devemos nos precaver em relação às conclusões precipitadas? Encontrar a resposta para esta questão é o segundo objetivo de *Blink*. O fato é que, nos casos em que nossa capa

cidade de cognição rápida falha, ela falha em virtude de razões bastante específicas, e tais razões podem ser identificadas e analisadas. Assim, é possível aprender quando devemos confiar em nosso poderoso computador interno e quando devemos encarar suas conclusões com cautela.

A terceira, e mais importante tarefa deste livro, é convencê-lo de que suas conclusões rápidas e seus julgamentos baseados na primeira impressão podem ser controlados e aperfeiçoados. Eu sei que é difícil acreditar nisto, mas é verdade. Harrison e Hoving, e os demais experts que examinaram o

kouros do Museu Getty tiveram reações fortes e bem fundamentadas em relação à estátua, que emergiram diretamente do subconsciente. É possível controlar este tipo de reação instintiva e misteriosa? Sim, é possível! Da mesma forma que podemos aprender a pensar de maneira ponderada e lógica, também podemos desenvolver a capacidade de fazer avaliações instantâneas. Em *Blink*, você encontrará doutores, generais, treinadores esportivos, designers de móveis, músicos, atores, vendedores de carro, e inúmeros outros profissionais que são excelentes em suas respectivas especialidades, e que devem grande parte do sucesso que têm ao poder de controlar e educar suas reações instintivas. O poder de avaliar uma dada situação em questão de segundos, não é um dom divino reservado apenas a uns poucos eleitos. É uma habilidade que pode ser voluntariamente desenvolvida por cada um de nós.

[14]

3. *Um mundo diferente e melhor*

Existem muitos livros dedicados aos grandes temas, a uma análise da totalidade do mundo. Este não é um deles. *Blink* focaliza os componentes mais modestos de nossa vida diária, o conteúdo e a fonte das impressões imediatas e das conclusões que surgem espontaneamente em nossa mente,

quando encontramos uma pessoa pela primeira vez, quando somos confrontados com uma situação extremamente complexa, ou quando temos que tomar decisões cruciais sob grande tensão. Quando nos dedicamos à tarefa de tentar entender o mundo em que vivemos e a nós mesmos, acabamos concedendo excessiva atenção aos temas grandiosos e pouca atenção aos instantes passageiros. Porém, devemos pensar no que poderia acontecer caso levássemos nossos instintos realmente a sério. O que aconteceria, caso deixássemos de ficar examinando o horizonte com o auxílio de binóculos, e passássemos então a examinar nosso comportamento e nossos mecanismos de tomada de decisão com o auxílio dos mais poderosos microscópios? Eu acredito que isto contribuiria para mudar a forma como as guerras são feitas, o tipo de produtos que encontramos nas prateleiras dos supermercados, o gênero de filme que são produzidos, a maneira como são treinados os policiais, a dinâmica do aconselhamento matrimonial, a forma como são conduzidas as entrevistas de emprego, e muitas e muitas outras coisas mais... E se nós combinássemos todas essas pequenas mudanças, seríamos capazes de construir um mundo diferente e muito melhor do que o atual. Eu acredito que a tarefa de entender a nós mesmos e nosso próprio comportamento, exige o reconhecimento do fato de que pode existir tanto valor numa apreensão feita num piscar de olhos quanto em meses de análise racional - e espero que ao chegar ao final deste livro, você também pensará assim. "Eu sempre considerei as conclusões científicas mais acuradas do que os julgamentos estéticos", afirmou a curadora de antiguidades do Museu Getty, Marion True, quando se confirmou o fato de que o *kouros* do museu era falso. "Agora eu sou forçada a admitir que estava errada."

*A Teoria das Fatias Finas: como um pouco de conhecimento
pode fazer muito*

HÁ ALGUNS ANOS, UM JOVEM CASAL VEIO À UNIVERSIDADE DE Washington para visitar o laboratório de um psicólogo chamado John Gottman. Eles tinham pouco mais de vinte anos, eram louros e de olhos azuis, com cabelos cuidadosamente despenteados e óculos espalhafatosos. Mais tarde, algumas das pessoas que trabalhavam no laboratório diriam que era um casal fácil de se gostar — ambos eram inteligentes, atraentes e divertidos com uma veia irônica - e isso fica imediatamente óbvio no videoteipe que Gottman gravou da visita deles. O marido, que chamarei de Bill, tinha um jeito de ser carinhoso e alegre. Susan, sua mulher, tinha um senso de humor ferino e sarcástico.

Eles foram conduzidos a uma pequena sala no segundo andar do discreto edifício de dois andares onde estavam as operações de Gottman e se sentaram a cerca de um metro e meio um do outro em duas poltronas de escritório montadas sobre plataformas. Ambos tiveram eletrodos e sensores conectados aos dedos e às orelhas, os quais mediam itens como batimentos cardíacos, os níveis de suor e a temperatura da pele. Sob as poltronas, um dispositivo media quanto cada um se movimentava. Duas câmeras de vídeo, uma para cada um, registravam tudo o que eles diziam e faziam. Durante 15 minutos, eles foram deixados a sós com as câmeras rodando, com instruções para discutir qualquer tópico do casamento deles que havia

se transformado em ponto de disputa. Para Bill e Sue era a cachorra que tinham. Eles viviam em um apartamento pequeno e tinham acabado de ganhar um filhote muito grande. Bill não gostava dele, mas Sue gostava. Durante 15 minutos, eles discutiram o que deveriam fazer a respeito do cachorro.

O vídeo da discussão de Bill e Sue parece, ao menos inicialmente, um simples exemplo de um tipo muito comum de conversa que os casais têm o tempo todo. Ninguém fica irritado. Não há cenas, nem rompimentos, nem epifania. "Apenas não gosto de cachorros", é como Bill começa a conversa, em um tom de voz perfeitamente razoável. Ele reclama um pouco — mas do cachorro, não de Susan. Ela também reclama, contudo, há momentos em que eles simplesmente esquecem que deveriam estar discutindo. Por

[16]

exemplo, quando surge um assunto como se a cachorra tem cheiro ou não, Bill e Sue brincam satisfeitos, ambos com um meio sorriso nos lábios. Sue: Amor! Ela não tem cheiro...

Bill: Você a cheirou hoje?

Sue: Sim. E ela cheirava bem. Passei a mão nos pelos dela e não senti nela mau cheiro nem oleosidade. Suas mãos nunca ficaram malcheirosas e oleosas.

Bill: Sim, senhora.

Sue: Eu nunca deixo minha cachorra ficar sebosa.

Bill: Sim, senhora. Ela é uma cachorra.

Sue: Minha cachorra nunca ficou sebosa. Você tome cuidado.

Bill: Não, você tome cuidado.

Sue: Não, você tome cuidado... Não chame minha cachorra de sebosa, rapaz.

1. O Laboratório do Amor

O que você acha que pode ser aprendido a respeito do casamento de Sue e Bill pela observação daquele vídeo de 15 minutos? Podemos dizer se o relacionamento deles é sadio ou não? Suspeito que a conversa de Sue e Bill sobre a cachorra não nos diz muito. Ela é muito curta. As brigas nos casamentos são causadas por coisas mais importantes, como

dinheiro, sexo, filhos, empregos e parentes, em combinações que mudam constantemente. Algumas vezes os casais estão muito felizes juntos. Outras vezes, brigam. Às vezes eles sentem que quase poderiam se matar um ao outro, mas então saem de férias e voltam parecendo recém-casados. Para "conhecer" um casal, precisamos observá-lo por muitas semanas e meses e em todos os estados — felizes, cansados, zangados, irritados, deliciados, tendo um colapso nervoso e assim por diante — e não apenas no estado relaxado e loquaz em que Bill e Sue pareciam estar. Para fazer uma predição precisa a respeito de uma coisa tão séria quanto o futuro de um casamento — na verdade, para fazer uma predição de qualquer tipo - parece que precisamos colher muitas informações e no máximo número possível de contextos diferentes.

Mas John Gottman provou que não temos de fazer tudo isso. Desde os anos 80, ele levou mais de três mil casais - como Bill e Sue - para aquela pequena sala em seu "Laboratório do Amor" próximo ao campus da Universidade de Washington. Cada casal foi gravado em vídeo e os resultados foram analisados de acordo com algo que Gottman chamou de SPAFF (para afeto específico), um sistema de codificação que possui vinte

[17]

categorias separadas correspondentes a cada emoção concebível que um casal poderia expressar durante uma conversação. Por exemplo: desgosto é um, desprezo é dois, raiva é sete, ficar na defensiva é dez, lamentação é 11, tristeza é 12, teimosia é 13, neutro é 14 e assim por diante. Gottman ensi

nou sua equipe a ler cada nuance emocional nas expressões faciais das pessoas e a interpretar trechos de diálogo aparentemente ambíguos. Quando os membros da equipe assistem ao vídeo de um casal, eles atribuem um código SPAFF a cada segundo da interação da dupla; assim, uma

discussão de 15 minutos acaba sendo traduzida numa fileira de 1.800 números - novecentos para o marido e novecentos para a mulher. A notação "sete, sete, 14,10,11,11", por exemplo, significa que num período de seis segundos um membro do casal ficou brevemente zangado, a seguir neutro, ficou um momento na defensiva e então começou a se lamentar. Depois os dados dos eletrodos e sensores são decompostos em fatores para que os codificadores saibam, por exemplo, quando o coração do marido ou da mulher estava batendo forte ou quando sua temperatura estava se elevando, ou quando qualquer deles estava se mexendo na sua cadeira, e todas essas informações vão alimentar uma complexa equação.

Com base nesses cálculos, Gottman provou uma coisa notável. Depois que analisa uma hora de conversa entre marido e mulher, ele pode prever, com 95% de acerto, se aquele casal ainda estará casado 15 anos depois. Se ele observa um casal por 15 minutos, sua taxa de sucesso chega perto de 90%. Recentemente Sybil Carrère, uma professora que trabalha com Gottman, estava vendo alguns dos vídeos, tentando conceber um novo estudo, e descobriu que se eles assistissem a apenas *três minutos* de um casal conversando, ainda poderiam prever com uma exatidão impressionante quem iria se divorciar e quem continuaria casado. A verdade de um casamento pode ser compreendida em muito menos tempo do que se imagina.

John Gottman é um homem de meia-idade com olhos semelhantes aos de uma coruja, cabelos grisalhos e uma barba bem aparada. É baixo e muito simpático e quando fala a respeito de algo que o entusiasma - o que acontece quase o tempo todo — seus olhos se iluminam e se abrem ainda mais. Durante a Guerra do Vietnã, ele foi um opositor consciente e ainda há nele algo do hippie dos anos 60, como o boné ao estilo de Mao Tsé

Tung que ele às vezes usa sobre seu solidéu. É psicólogo por

formação, mas também estudou matemática no MIT (Massachusetts Institute of Technology) e o rigor e a precisão da matemática claramente o entusiasma. Quando conheci Gottman, ele havia acabado de publicar seu livro mais ambicioso, um denso tratado de quinhentas páginas intitulado

[18]

The Mathematics of Divorce, e ele tentou me explicar sua argumentação, escrevendo equações e gráficos sobre um guardanapo de papel até que eu conseguisse entender tudo. Gottman parece ser um exemplo estranho em um livro a respeito dos pensamentos e decisões que borbulham do nosso inconsciente. Não há nada de instintivo a respeito da sua abordagem. Ele não está fazendo julgamentos rápidos. Senta-se com seu computador e analisa vídeos exaustivamente, segundo a segundo. Seu trabalho é um exemplo clássico de pensamento consciente e deliberado. Mas Gottman pode nos ensinar muito a respeito de uma parte crítica da cognição rápida, conhecida como fatiar fino. "Fatiar fino" refere-se à capacidade do nosso inconsciente para encontrar padrões em situações e comportamentos com base em fatias muito finas de experiência. Quando Evelyn Harrison olhou para o *kouros* e disse "Sinto muito por ouvir isso", ela estava fatiando fino; o mesmo aconteceu com os jogadores de Iowa quando tiveram uma reação de estresse aos maços de cartas vermelhas depois de apenas dez cartas. Fatiar fino faz parte daquilo que torna o inconsciente tão fascinante. Mas também é a parte mais problemática a respeito da cognição rápida. Como é possível colher as informações necessárias para um julgamento sofisticado em tão pouco tempo? A resposta é que quando nosso inconsciente se engaja em fatiar fino, aquilo que estamos fazendo é uma versão automatizada e acelerada daquilo que Gottman faz com seus vídeos e suas equações. Um casamento pode realmente ser entendido numa sessão? Sim, pode e o mesmo acontece com muitas outras situações

aparentemente complexas. O que Gottman fez foi nos mostrar como.

2. Casamento e Código Morse

Assisti ao vídeo de Bill e Sue com Amber Tabares, estudante graduada que trabalha no laboratório de Gottman e é uma codificadora SPAFF treinada. Ficamos na mesma sala usada por Bill e Sue, observando sua interação em um monitor. A conversa começou com Bill. Ele dizia que gostava do velho cachorro deles. Apenas não gostava da nova cachorra. Ele não falava com irritação, nem qualquer hostilidade. Parecia que ele queria apenas explicar seus sentimentos.

Se ouvíssemos com atenção, destacou Tabares, ficava claro que Bill estava sendo muito defensivo. Na linguagem do SPAFF, ele estava se queixando e se engajando em táticas "sim-mas" parecendo concordar, mas retomando a discussão. Bill foi codificado como defensivo durante

[19]

quarenta dos primeiros 66 segundos da conversa entre eles. Quanto a Sue, enquanto Bill estava falando, em mais de uma ocasião ela virou os olhos muito rapidamente, um sinal clássico de desprezo. Então, Bill começou a falar a respeito da sua objeção ao cercado onde vive a cachorra. Sue replicou fechando os olhos e, a seguir, assumindo um tom de voz arrogante. Bill prosseguiu dizendo que não queria uma cerca na sala de estar. Sue disse: "Não quero discutir sobre isso", e virou os olhos - outra indicação de desprezo. "Veja isso", disse Tabares. "Mais desprezo. Mal começamos e o vimos na defensiva quase todo o tempo e ela virou os olhos várias vezes."

No desenrolar da conversa, em nenhum momento qualquer um dos dois mostrou sinais abertos de hostilidade. Somente indicações sutis surgiam por um ou dois segundos, levando

Tabares a parar a fita para destacá-las. Alguns casais, quando brigam, *brigam* mesmo. Mas aqueles dois eram muito menos óbvios. Bill reclamava que a cachorra interferia na vida social deles, uma vez que sempre tinham de voltar cedo para casa por medo do que ela poderia fazer ao apartamento. Sue respondia que aquilo não era verdade, argumentando: "Se ela for mastigar alguma coisa, fará isso nos primeiros quinze minutos depois que sairmos." Bill parecia concordar com ela. Acenou levemente com a cabeça e disse: "Sim, eu sei", e acrescentou: "Não estou dizendo que é racional, apenas não quero ter um cachorro."

Tabares apontou para o vídeo. "Ele começou com um 'Sim, eu sei'. Mas é um sim-mas. Apesar de começar a concordar com ela, ele prosseguiu dizendo que não gostava da cachorra. Ele está realmente sendo defensivo. Inicialmente pensei que ele estava sendo gentil concordando com ela, mas depois percebi que ele estava fazendo o jogo sim-mas. É fácil ser enganada por eles."

Bill prosseguiu: "Estou melhorando. Você precisa admitir. Nesta semana estou melhor que na semana passada, que na anterior e que na semana antes dessa."

Tabares interveio de novo. "Em outro estudo, estávamos observando recém-casados e o que acontecia frequentemente com os casais que acabavam se divorciando é que, quando um parceiro pede crédito, seu cônjuge não o concede. E nos casais mais felizes, o cônjuge ouve e diz: 'Você tem razão'. Isso se destaca. Quando você acena com a cabeça e diz 'hum-hum' ou 'sim', está fazendo isso em sinal de apoio e aqui ela nunca faz isso, nem uma única vez durante toda a sessão, fato que nenhum de nós havia percebido até fazermos a codificação."

"É estranho", prosseguiu ela. "Quando eles entram, você não tem a sensação de que são um casal infeliz. Ao fim da conversa, Bill e Sue

assistiram ao vídeo de sua discussão e acharam tudo aquilo hilário. De certo modo, eles parecem bem. Mas eu não sei. Eles não estão casados há muito tempo. Ainda estão na fase ardente. Mas o fato é que ela é totalmente inflexível. Eles estão discutindo a respeito de cachorros, mas na verdade, sempre que eles têm uma discordância, ela é totalmente inflexível. Essa é uma das coisas que podem causar muitos danos a longo prazo. Eu me pergunto se eles chegarão ao sétimo ano. Existe entre eles bastante emoção positiva? Porque aquilo que parece positivo na verdade não é."

O que Tabares buscava no casal? No nível técnico, ela estava medindo a quantidade de emoção positiva e negativa, porque uma das constatações de Gottman é que, para que um casamento sobreviva, a relação entre emoção positiva e negativa em um encontro precisa ser no mínimo de cinco para um. Porém, em um nível mais simples, o que Tabares buscava naquela curta discussão era um padrão no casamento de Bill e Sue, porque um argumento central no trabalho de Gottman é que todos os casamentos possuem um padrão distinto, uma espécie de DNA conjugal, que vem à tona em qualquer tipo de interação significativa. É por isso que Gottman pede que os casais contem a história de como se conheceram, porque ele constatou que quando marido e mulher contam o episódio mais importante do seu relacionamento, o padrão surge imediatamente.

"É muito fácil de perceber", disse Gottman. "Assisti a este vídeo ontem. A mulher diz: 'Nós nos conhecemos em um fim de semana esquiando, e lá estava ele com um grupo de amigos, gostei dele e marcamos um encontro. Mas ele bebeu demais e foi para casa dormir e eu fiquei à sua espera por três horas. Acordei-o e disse que não gostava de ser tratada daquela maneira. Você realmente não é uma pessoa gentil. E ele disse: sim, realmente eu bebi demais.'" Houve um padrão perturbador na primeira interação deles e a triste verdade foi que o padrão persistiu durante todo o relacionamento deles.

"Não é tão difícil", prosseguiu Gottman. "Quando comecei a fazer essas entrevistas, pensei que talvez tivéssemos pego essas pessoas em um mau dia. Mas os níveis de predição são altos e, se você fizer de novo, terá o mesmo padrão repetidamente."

Uma maneira de entender o que Gottman está dizendo a respeito de casamentos é usar a analogia daquilo que as pessoas que conhecem o Código Morse chamam de pulso. O Código Morse é composto de pontos e traços, cada um dos quais com sua duração prefixada. Mas ninguém jamais reproduz perfeitamente essas durações. Quando os operadores enviam uma mensagem - particularmente utilizando as velhas máquinas manuais — eles variam o espaçamento, ou esticam os pontos e traços, ou combinam pontos,

[21]

traços e espaços em um ritmo particular. O Código Morse é como a fala. Cada um tem uma voz diferente.

Durante a II Guerra Mundial, os britânicos reuniram milhares de interceptores - em sua maioria mulheres — cuja tarefa era sintonizar dia e noite as transmissões de rádio das várias divisões das forças armadas alemãs. É claro que os alemães estavam transmitindo em código. Portanto, pelo menos no período inicial da guerra, os ingleses não podiam entender *o que* estava sendo dito. Mas isso não era necessariamente importante, porque, em pouco tempo, apenas ouvindo a cadência de uma transmissão, os interceptores começaram a identificar os pulsos dos operadores alemães e, através disso, eles sabiam algo quase tão importante, que era *quem* estava fazendo a transmissão. "Se você ouvisse os mesmos sinais durante um certo período, começaria a reconhecer que havia, digamos, três ou quatro operadores naquela unidade, trabalhando em turnos, cada um com suas próprias características", diz Nigel West, historiador militar britânico. "E invariavelmente, além do texto, havia os preâmbulos e as

conversas ilícitas. Como está você hoje? E a namorada? Como está o tempo em Munique? Assim você preenche um cartão, no qual anota todos os tipos de informações, e em pouco tempo você tem uma espécie de relacionamento com aquela pessoa."

Os interceptores davam descrições dos pulsos e estilos dos operadores que estavam acompanhando. Atribuía nomes a eles e preparavam elaborados perfis das suas personalidades. Depois de identificar a pessoa que estava enviando a mensagem, os interceptores localizavam a origem dos sinais. Assim, eles conheciam algo mais. Sabiam quem estava *onde*. West prossegue: "Os interceptores conheciam tão bem as características dos operadores de rádio alemães que podiam literalmente segui-los pela Europa, onde quer que eles estivessem. Isso era extraordinariamente valioso na construção de uma ordem de batalha, que é um diagrama daquilo que as unidades militares no campo estão fazendo e da sua localização. Se um determinado operador estivesse com uma unidade e transmitindo de Florença, e três semanas depois você o reconhecesse, só que desta vez ele estava em Linz, então você poderia supor que aquela unidade em especial havia se deslocado do norte da Itália para a frente leste. Ou você podia saber que um determinado operador estava numa unidade de reparos em tanques e entrava no ar todos os dias ao meio dia. Mas agora, depois de uma grande batalha, ele vai ao ar às doze, às dezesseis e às dezenove horas; portanto, você pode deduzir que aquela unidade está tendo muito trabalho. E em um momento de crise, quando um oficial graduado perguntasse 'Você pode mesmo estar absolutamente certo

[22]

de que este determinado *Fliegerkorps* [esquadrão da força aérea alemã] da Luftwaffe está perto de Tobruk e não na Itália?', você poderia responder: 'Sim, esse era o Oscar, estamos absolutamente certos.'"

O importante a respeito dos pulsos é que eles emergem naturalmente. Os operadores de rádio não tentam se distinguir deliberadamente. Eles apenas acabam se destacando porque uma parte da sua personalidade parece se expressar de forma automática e inconsciente na maneira pela qual trabalham na tecla do telégrafo. O outro fator a respeito de um pulso é que ele se revela até mesmo na menor amostra de Código Morse. Precisamos ouvir apenas alguns caracteres para identificar o padrão de uma pessoa. Ele não muda, desaparece ou surge somente em determinadas palavras ou frases. Era por isso que os interceptores britânicos podiam ouvir apenas algumas frases e dizer, com certeza absoluta: "É o Oscar, o que significa que a unidade dele está, com toda certeza, perto de Tobruk." O pulso de um operador é estável. O que Gottman está dizendo é que um relacionamento entre duas pessoas também tem um pulso: uma assinatura distinta que surge de forma natural e automática. É por isso que um casamento pode ser lido e decodificado tão facilmente, porque uma parte vital da atividade humana - quer seja algo simples como transmitir uma mensagem em Código Morse ou complexo como ser casado com alguém - tem um padrão identificável e estável. Predizer um divórcio, assim como identificar operadores de Código Morse, é um reconhecimento de padrão.

"Num relacionamento, as pessoas estão em uma ou em outra condição", prosseguiu Guttman. "A primeira é o que chamo de arrebatamento sentimental positivo, no qual a emoção positiva supera a irritabilidade. É como um amortecedor. O cônjuge faz algo de errado e a pessoa diz: 'Oh, ele está apenas de mau humor.' Ou a pessoa pode ter um arrebatamento sentimental negativo, de forma que até mesmo uma coisa relativamente neutra dita pelo cônjuge é sentida como negativa. No estado de arrebatamento sentimental negativo, as pessoas tiram conclusões duradouras umas sobre as outras. Se o cônjuge faz alguma coisa positiva, é uma pessoa egoísta

fazendo uma coisa positiva. É muito difícil mudar esses estados, e eles determinam se, quando uma das partes procurar consertar as coisas, a outra parte verá isso como conserto ou como manipulação hostil. Por exemplo, estou falando com minha mulher e ela diz: 'Quer calar a boca e me deixar terminar?' No estado de arrebatamento sentimental positivo, eu digo: 'Desculpe, vá em frente.' Não estou muito satisfeito, mas reconheço o reparo. No estado de arrebatamento sentimental negativo, eu digo: 'Vá para

[23]

o inferno, também não terei uma chance para terminar. Você é uma peste, me faz lembrar sua mãe."

Enquanto falava, Gottman traçou numa folha de papel um gráfico muito parecido com os altos e baixos do mercado de ações no decorrer de um dia típico. O que ele faz, explicou, é seguir os altos e baixos do nível de emoção positiva e negativa de um casal; ele constatou que não é preciso muito tempo para se descobrir em que direção vai a linha no gráfico. "Algumas vão para cima, outras para baixo", diz ele. "Mas quando elas começam a descer, no sentido da emoção negativa, em 94% dos casos continuarão a cair. As pessoas tomam o caminho errado e não conseguem corrigi-lo. Não penso nisto como apenas um corte no tempo. É uma indicação de como elas vêm todo o seu relacionamento."

3. A importância do desprezo

Vamos nos aprofundar no segredo da taxa de sucesso de Gottman. Ele descobriu que os casamentos possuem assinaturas distintas e que podemos descobrir essa assinatura através da coleta de informações emocionais muito detalhadas da interação de um casal. Mas existe outra coisa

muito interessante a respeito do sistema de Gottman: a maneira pela qual ele consegue simplificar a tarefa de predição. Eu não havia me dado conta do problema que isso representava até tentar eu mesmo fatiar fino casais. Recebi uma das fitas de vídeo de Gottman, contendo dez trechos de três minutos de casais diferentes conversando. Fui informado de que metade dos casais se separou em algum ponto nos 15 anos posteriores à filmagem da conversação. Os casais da outra metade ainda estavam juntos. Poderia eu descobrir quais eram eles? Eu estava bastante confiante de que poderia, mas estava errado. Fui péssimo nas predições. Acertei cinco, o que equivale a dizer que teria o mesmo resultado jogando cara ou coroa.

Minha dificuldade deveu-se ao fato dos vídeos serem totalmente opressivos. O marido dizia algo com cuidado. A mulher respondia em silêncio. Uma emoção fugaz passava por seu rosto. Ele começava a dizer alguma coisa e então parava. Ela franzia a testa. Ele ria. Alguém resmungava algo. Alguém olhava carrancudo. Eu rebobinava a fita e assistia de novo e obtinha ainda mais informações. Via o esboço de um sorriso, ou percebia uma ligeira mudança de tom. Era demais. Na minha cabeça, eu tentava freneticamente determinar as proporções entre emoções

[24]

positivas e negativas. Mas o que era positivo e o que era negativo? Eu sabia, do caso de Susan e Bill, que grande parte daquilo que parecia positivo na verdade era negativo. E também sabia que havia mais de vinte estados emocionais distintos no quadro SPAFF. Você já tentou acompanhar vinte emoções diferentes ao mesmo tempo? Hoje sei com certeza que não sou um conselheiro matrimonial. Mas aquela mesma fita foi dada a quase duzentos terapeutas de casais, pesquisadores, conselheiros pastorais e estudantes graduados em psicologia clínica, bem como a recém-casados, pessoas

recém-divorciadas e pessoas casadas que viviam felizes há muito tempo — em outras palavras, quase duzentas pessoas que conhecem muito mais do que eu a respeito do casamento — e nenhuma delas se saiu melhor do que eu. Como um todo, o grupo acertou em 53,8% dos casos, pouco acima do índice de acaso. O fato de haver um padrão não importava muito. Havia tantas outras coisas acontecendo tão rápido naqueles três minutos que não conseguimos encontrar o padrão.

Gottman, porém, não tem este problema. Ele tornou-se tão bom em fatiar fino casamentos que diz que pode estar em um restaurante e entre ouvir o casal numa mesa próxima e sentir bastante bem se eles precisam começar a pensar a respeito de contratar advogados e dividir a custódia dos filhos. Como ele consegue? Ele descobriu que não precisa prestar atenção a tudo o que acontece. Eu fui esmagado pela tarefa de contar negatividade, porque para todo lado que olhava, via emoções negativas. Gottman é muito mais seletivo. Ele constatou que pode encontrar grande parte do que necessita saber, focalizando apenas aquilo que chama de Quatro Cavaleiros: ficar na defensiva, dificultar a discussão, crítica e desprezo. Na verdade, mesmo entre os Quatro Cavaleiros, há uma emoção que ele considera a mais importante de todas: o desprezo. Se Gottman observa um ou os dois parceiros de um casamento demonstrando desprezo em relação ao outro, ele considera este o sinal isolado mais importante de que o casamento enfrenta problemas.

"Você pensaria que a atitude crítica seria o pior fator", diz ele, "porque ela é a condenação global do caráter de uma pessoa. Contudo, o desprezo é qualitativamente diferente da crítica. Com esta eu poderia dizer à minha mulher: 'Você nunca me ouve, você é realmente egoísta e insensível.' Bem, ela irá responder defensivamente a isso. Não é muito bom para nossa interação e a resolução dos nossos problemas. Mas se eu falar de um plano superior isso será muito pior e desprezo é

qualquer declaração feita de um plano superior. Muitas vezes é um insulto: 'Você não presta, você é lixo.' Desprezo é tentar colocar a outra pessoa em um plano inferior ao seu. É hierárquico."

[25]

De fato, Gottman constatou que a presença do desprezo num casamento pode até prever coisas como quantos resfriados o marido ou a mulher irão pegar. Em outras palavras: a pessoa amada expressar desprezo por você é tão estressante que começa a afetar o funcionamento do seu sistema imunológico. "O desprezo está intimamente ligado à aversão e ambos significam a completa rejeição e a exclusão de alguém da comunidade. A grande diferença entre os sexos com respeito a emoções negativas é que as mulheres são mais críticas e os homens tendem mais à obstrução. Vemos que as mulheres começam a falar a respeito de um problema, os homens ficam irritados e saem, as mulheres se tornam mais críticas e forma-se um círculo vicioso. Mas quando o assunto é desprezo, não existe qualquer diferença entre os sexos." O desprezo é especial. Se você puder medi-lo, não precisará conhecer cada detalhe do relacionamento do casal.

Acho que é assim que funciona nosso inconsciente. Quando tomamos uma decisão ou temos um palpite, nosso inconsciente está fazendo aquilo que faz John Gottman. É testar a situação que temos pela frente, jogando fora tudo o que é irrelevante e nos concentrando naquilo que de fato importa. E a verdade é que nosso inconsciente é realmente bom nisto, de modo que, ao fatiar fino, oferece com frequência uma resposta melhor do que cuidadosas e exaustivas maneiras de pensar.

4. Os segredos do quarto de dormir

Imagine que você está pensando em mim para um emprego.

Você viu meu *curriculum vitae* e acha que possuo as credenciais necessárias. Mas você quer saber se me encaixo na sua organização. Sou esforçado? Sou honesto? Sou aberto a novas ideias? Para responder a essas perguntas sobre minha personalidade, seu chefe lhe dá duas opções. A primeira é reunir-se comigo duas vezes por semana durante um ano — almoçar ou jantar comigo, ou ir ao cinema - a ponto de você se tornar um dos meus amigos mais íntimos. (Seu chefe é muito exigente.) A segunda opção é ir até minha casa quando não estou e passar mais ou menos meia hora olhando os cômodos e os meus pertences. Qual você escolheria?

A resposta aparentemente óbvia é que você deveria escolher a primeira opção: a fatia grossa. Quanto mais tempo você passar comigo e quanto mais informações colher, melhor você estará. Certo? A esta altura, espero que você seja pelo menos um pouco cético a respeito desta abordagem. Como mostrou o psicólogo Samuel Gosling, não há dúvida de que o julga-

[26]

mento de personalidades é um exemplo realmente bom do quanto o ato de fatiar fino pode ser eficaz.

Gosling iniciou seu experimento realizando um estudo de personalidade com oitenta universitários. Para isto, ele usou o chamado Inventário dos Cinco Grandes, um questionário muito respeitado que mede as pessoas em relação a cinco dimensões:

1. Extroversão. Você é sociável ou recatado? Gosta de se divertir ou é reservado?
2. Afabilidade. Você confia ou suspeita? É solícito ou não coopera?

3. Consistência. Você é organizado ou desorganizado? Tem autodisciplina ou tem pouca força de vontade?

4. Estabilidade emocional. Você é preocupado ou calmo? Seguro ou inseguro?

5. Abertura a novas experiências. Você é imaginativo ou pé no chão? É independente ou conformado?

A seguir, Gosling fez com que amigos íntimos daqueles oitenta estudantes respondessem ao mesmo questionário. Gosling queria saber o seguinte: Quando nossos amigos nos classificam com relação aos Cinco Grandes, até que ponto eles chegam perto da verdade? A resposta, como era de se esperar, é que nossos amigos podem nos descrever com razoável exatidão. Eles possuem uma grossa fatia de experiência conosco e isso se traduz num senso real de quem somos. Então Gosling repetiu o processo, mas desta vez não usou amigos íntimos. Ele usou pessoas que nunca haviam conhecido os estudantes que estavam julgando. Tudo o que eles viram foram seus dormitórios na universidade. Ele deu pranchetas aos avaliadores e lhes disse que teriam 15 minutos para olhar em torno e responder a uma série de perguntas muito básicas a respeito do ocupante do quarto: Numa escala de um a cinco, o ocupante deste quarto parece ser uma pessoa faladora? Tende a encontrar defeitos nos outros? Faz um trabalho bem-feito? É original? É reservado? É solícito e altruísta com os outros? E assim por diante. "Eu estava tentando estudar impressões do dia-a-dia", disse Gosling. "Assim, tive o cuidado de não

[27]

dizer o que fazer aos avaliadores. Apenas lhes disse: 'Aqui está seu questionário. Entrem no quarto, absorvam o que puderem e avaliem.' Eu estava apenas tentando analisar

processos intuitivos de julgamento."

Como fizeram eles? Os avaliadores não mediram tão bem a extroversão quanto os que eram amigos entre si. Se você quiser saber até que ponto uma pessoa é animada, faladora e sociável, é claro que precisará conhecê-la pessoalmente. Os que eram amigos também se saíram ligeiramente melhor que aqueles que visitaram os dormitórios no que diz respeito a estimar a afabilidade - até que ponto uma pessoa é solícita e confiável. Acho que isto também faz sentido. Mas a respeito dos três traços restantes dos Cinco Grandes, os estranhos com suas pranchetas se saíram bem melhor. Eles foram mais precisos na avaliação de consistência e foram muito mais precisos na previsão da estabilidade emocional dos estudantes e da sua abertura a novas experiências. No balanço final, portanto, os estranhos acabaram fazendo um trabalho muito melhor. Isto sugere que é possível que pessoas que nunca nos viram e passaram somente vinte minutos pensando a nosso respeito cheguem a uma melhor compreensão de quem somos do que pessoas que nos conhecem há anos. Portanto, esqueça as reuniões e almoços para "conhecimento mútuo". Se você quiser ter realmente uma boa ideia de como serei como seu funcionário, vá um dia à minha casa e dê uma olhadela. Se você for como a maioria das pessoas, imagino que irá considerar um tanto inacreditáveis as conclusões de Gosling. Mas a verdade é que não deveria, não depois das lições de John Gottman. Este é apenas outro exemplo de como fatiar fino. Os observadores estavam examinando os pertences mais pessoais dos estudantes, os quais contêm muitas informações bastante reveladoras. Por exemplo, Gosling diz que o quarto de dormir de uma pessoa dá três tipos de pistas sobre sua personalidade. Antes de mais nada existem afirmações de identidade, que são expressões deliberadas a respeito de como gostaríamos de ser vistos pelo mundo: por exemplo, um diploma *magna cum laude* de Harvard. Também há o resíduo comportamental, definido como as pistas inadvertidas

que deixamos para trás: por exemplo, roupas sujas no chão ou uma coleção de CDs em ordem alfabética. Finalmente, há os reguladores de pensamentos e sentimentos, que são toques pessoais que damos em nossos ambientes íntimos para influenciar nossos sentimentos quando estamos neles: uma vela aromática, por exemplo, ou uma pilha de almofadas decorativas arrumadas sobre a cama. Se você vir CDs em ordem alfabética, um diploma de Harvard na parede, incenso sobre uma mesa lateral e as roupas ordenadamente empilhadas numa cesta, *conhecerá* instantaneamente certos aspectos a

[28]

respeito da personalidade daquela pessoa, de uma forma que poderia não conseguir se passasse algum tempo diretamente com ela. Qualquer um que tenha examinado as estantes de livros de um novo namorado ou namorada — ou seu armário do banheiro — compreende isto implicitamente: você pode aprender mais com um relance em um espaço privado do que com horas de exposição a um rosto público.

Todavia, igualmente importantes são as informações de que você *não* dispõe quando examina os pertences de alguém. O que você consegue evitar quando não conhece alguém pessoalmente são as confusas, complicadas e, em última análise, irrelevantes informações que podem servir justamente para distorcer seu julgamento. A maioria das pessoas tem dificuldade para acreditar que um jogador de futebol americano de mais de 110 quilos pode ter um intelecto ativo e perspicaz. Simplesmente não conseguimos deixar de lado o estereótipo do grandalhão estúpido. Mas se tudo o que pudermos ver sobre essa pessoa for sua estante de livros, ou as obras de arte nas paredes da sua casa, não teremos o mesmo problema.

Aquilo que as pessoas dizem a respeito de si mesmas também pode confundir muito, pela simples razão da maioria não ser muito objetiva a seu próprio respeito. É por isso que, quando

avaliamos uma personalidade, não nos limitamos a perguntar diretamente às pessoas o que elas pensam que são. Nós lhes damos um questionário, como o Inventário dos Cinco Grandes, cuidadosamente concebido para provocar respostas reveladoras. É também por isso que Gottman não perde tempo fazendo a maridos e mulheres perguntas diretas a respeito do estado do casamento deles. Eles poderão mentir ou sentir-se acanhados ou, mais importante, poderão *desconhecer* a verdade. Um casal pode estar tão profundamente atolado - ou tão alegremente acomodado — no seu relacionamento que não tem perspectiva sobre como ele funciona. "Os casais simplesmente não estão cientes de como eles são percebidos pelos outros", diz Sybil Carrère. "Eles têm aquela conversa que gravamos e exibimos a ambos. Num estudo recente, entrevistamos casais a respeito do que eles aprenderam com o estudo e um número notável deles — eu diria a maioria — disse que eles ficaram surpresos ao descobrir sua aparência durante a discussão de conflitos ou o que comunicavam durante a mesma. Uma participante, que considerávamos extremamente emotiva, disse que não tinha ideia de que tinha essa característica. Ela disse que se considerava calma, impassível, e que não demonstrava suas emoções. Muitas pessoas são assim. Elas pensam ser mais sociáveis ou mais negativas do que realmente são. Foi só ao ver as gravações que elas se deram conta de que estavam erradas a respeito daquilo que estavam comunicando."

[29]

Se os casais não estão cientes do que transmitem, que valor pode ter uma pergunta direta a este respeito? Não muito. E é por esta razão que Gottman faz com que eles falem de algo que envolva seu casamento, como, por exemplo, animais de estimação, e não *a respeito* do mesmo. Ele dá muita atenção a medidas indiretas de como o casal está se saindo: os traços reveladores de emoção que passam pelo rosto de uma pessoa; a indicação de estresse captada nas glândulas sudoríparas da

palma da mão; um súbito aumento dos batimentos cardíacos; uma sutil mudança da atmosfera numa troca de palavras. Gottman chega ao cerne da questão pelas bordas; ele constatou que este caminho pode ser muito mais rápido e mais eficiente que a via direta até a verdade. O que aqueles observadores de dormitórios estavam fazendo era simplesmente uma versão leiga da análise de John Gottman. Eles estavam em busca do "pulso" dos universitários. E tinham 15 minutos para absorver coisas e ter uma ideia a respeito dos moradores. Eles chegavam à questão pelas bordas, utilizando evidências indiretas dos dormitórios e seu processo decisório era simplificado: eles não eram distraídos pelas informações confusas e irrelevantes que vêm de um encontro cara a cara. Eles fatiavam fino. E o que aconteceu? O mesmo que aconteceu com Gottman: aquelas pessoas com pranchetas eram *realmente boas* em fazer previsões.

5. *Ouvir os médicos*

Vamos levar o conceito de fatiar fino um pouco mais longe. Imagine que você trabalha para uma seguradora que vende aos médicos proteção contra negligência profissional. Seu chefe pede - por razões contábeis — que você descubra quem, dentre todos os médicos cobertos pela empresa, tem maior probabilidade de ser processado. Mais uma vez, você dispõe apenas de duas opções. A primeira é examinar o treinamento e as credenciais dos médicos e, a seguir, analisar seus históricos para ver quantos erros eles cometeram ao longo dos últimos anos. A outra opção é ouvir curtos fragmentos de conversação entre cada médico e seus pacientes.

A esta altura você espera que eu diga que a segunda opção é a melhor. Tem razão, e explico por que. Acredite ou não, o

risco de ser processado por negligência tem pouco a ver com a quantidade de erros cometidos por um médico. Análises de ações por negligência mostram que há médicos altamente qualificados que sofrem muitos processos e muitos outros que cometem inúmeros erros e nunca são processados. Ao mesmo tempo, a

[30]

maioria esmagadora de pessoas que sofrem com a negligência médica nunca entra com uma ação. Em outras palavras, os pacientes não entram com ações porque foram prejudicados por negligência médica, mas sim porque além da negligência médica, sofreram *alguma coisa a mais*.

O que é essa "alguma coisa"? É a maneira como eles foram tratados por este médico. O que se repete nos casos de negligência é que os pacientes dizem que foram pressionados, ignorados ou maltratados. "As pessoas não processam médicos de quem gostam", é a colocação de Alice Burkin, conhecida advogada especializada em casos de negligência profissional. "Em todos os meus anos nesta especialidade, nunca um cliente em potencial entrou em minha sala e disse: 'Gosto muito deste médico e sinto me mal por fazer isto, mas quero processá-lo.' Tive casos de pessoas dizendo que queriam processar um especialista e eu lhes disse 'Não creio que esse médico foi negligente. Creio que o erro foi do clínico geral'. E o cliente respondeu: 'Não me importa o que o clínico fez. Gosto muito dele e não irei processá-lo.'"

Burkin teve uma cliente que tinha um tumor no seio que não havia sido identificado até ocorrerem metástases e ela queria processar seu ginecologista pela demora do diagnóstico. Na verdade, era o radiologista dela o culpado em potencial. Mas a cliente estava inflexível. Queria processar o ginecologista. "Na minha primeira reunião, ela disse que detestava aquele médico porque ele nunca se deu ao trabalho de conversar com ela e nunca perguntou sobre seus outros

sintomas", disse Burkin. "'Ele nunca me olhou como uma pessoa inteira', disse a paciente... Quando um paciente tem um mau resultado no tratamento, o médico precisa dedicar tempo a explicar o que aconteceu e responder às suas perguntas — isto é, tratá-lo como um ser humano. Os médicos que não fazem isso são processados." Portanto, não é necessário saber muito a respeito de como um cirurgião opera para conhecer a probabilidade dele ser processado. O que é preciso entender é o relacionamento entre esse médico e seus pacientes.

Recentemente a pesquisadora médica Wendy Levinson registrou centenas de conversas entre médicos e seus pacientes. Cerca de metade dos médicos nunca havia sido processada. A outra metade havia sido processada pelo menos duas vezes e Levinson constatou que, com base apenas naquelas conversas, ela podia encontrar diferenças bastante nítidas entre os dois grupos. Os cirurgiões que nunca haviam sido processados passavam acima de três minutos a mais com cada paciente do que aqueles que haviam sido (18,3 minutos versus 15 minutos). Eles tinham maior tendência a fazer comentários "esclarecedores", como "Primeiro vou

[31]

examiná-lo e depois conversaremos sobre o problema" ou "Reservarei tempo para suas perguntas" — os quais ajudam os pacientes a sentir o que a consulta deverá produzir e saber quando devem fazer perguntas. Eles tinham maior probabilidade de se empenhar em escuta ativa, dizendo coisas como "Continue, conte mais a esse respeito", e muito mais probabilidade de rir e ser engraçados durante a consulta. É interessante notar que não havia diferença na quantidade ou na qualidade das informações que eles davam aos seus pacientes; eles não davam mais detalhes a respeito da medicação, nem sobre o estado dos pacientes. A diferença estava inteiramente na maneira *como* os médicos

conversavam com os pacientes.

Realmente é possível levar ainda mais longe esta análise. A psicóloga Nalini Ambady ouviu as gravações de Levinson, selecionando apenas as conversas entre cirurgiões e seus pacientes. Para cada cirurgião, ela escolheu duas conversas com pacientes. A seguir, de cada conversa ela selecionou dois trechos de dez segundos; assim, sua fatia totalizava quarenta segundos. Finalmente, ela "filtrou" as fatias quanto ao conteúdo, isto é, removeu da fala os sons de alta frequência que nos permitem reconhecer palavras individualmente. O que sobrou depois da filtragem é um som confuso que preserva entonação e ritmo, mas apaga o conteúdo. Usando essa fatia - e somente ela - Ambady fez uma análise ao estilo de Gottman. Ela fez com que juízes classificassem as fatias de sons com respeito a qualidades como calor, hostilidade, domínio e ansiedade e constatou que usando somente aquelas classificações, ela podia prever quais cirurgiões eram processados e quais não eram.

Ambady diz que ela e seus colegas ficaram "totalmente abalados pelos resultados", e não é difícil entender por quê.

Os juízes nada sabiam a respeito das qualificações profissionais dos cirurgiões. Não sabiam quanta experiência tinham, que treinamento haviam recebido ou que espécies de procedimentos tinham tendência de usar. Eles não sabiam nem mesmo *o que* os médicos estavam dizendo aos pacientes.

Tudo o que estavam usando para suas previsões era a análise do tom de voz dos cirurgiões. Na verdade, a análise era ainda mais básica: se a voz do cirurgião fosse julgada como dominante, ele tenderia a estar no grupo dos processados. Se a voz soasse menos dominante e mais preocupada, ele tenderia a estar no grupo dos não processados. Poderia haver uma fatia mais fina? Negligência profissional parece ser um problema infinitamente complicado e multidimensional. Mas no fim ele se resume numa questão de respeito, e a maneira

mais simples de comunicá-lo é através do tom de voz e o tom de

[32]

voz mais corrosivo que um médico pode assumir é o dominante. Ambady precisou coletar amostras de toda a história do paciente com o médico para identificar esse tom de voz? Não. Porque uma consulta médica é muito semelhante às discussões de conflitos de Gottman ou a um dormitório de estudante. É uma daquelas situações em que a assinatura vem alta e clara.

Na próxima vez em que consultar um médico, sentar-se no seu consultório e ele começar a falar, se você tiver a sensação de que ele não o está ouvindo, que ele está lhe falando de cima para baixo e não o está tratando com respeito, ouça esse sentimento. Você fatiou fino o médico e o considerou falho.

6. O poder do relance

A capacidade de fatiar fino não é um Dom divino, é uma parte fundamental da estrutura humana. Nós costumamos fatiar fino sempre que conhecemos uma pessoa, quando conseguimos entender algo rapidamente, ou quando nos defrontamos com uma situação nova. Nós fatiamos fino porque somos obrigados a fazê-lo, e aprendemos a ter confiança nesta habilidade porque existem muitas ameaças no mundo exterior, e porque existem diversas situações em que o exame detalhado dos dados obtidos com o ato de fatiar fino pode nos fornecer informações valiosas, ainda que em questão de dois ou três segundos.

É significativo, por exemplo, o fato de muitas profissões e disciplinas possuírem uma terminologia específica para qualificar o talento de analisar em profundidade as mais

diversas situações. No basquete, diz-se do jogador que tem a habilidade de pegar a bola e, ao mesmo tempo, ter perfeita e completa percepção de tudo o que está acontecendo ao seu redor, que ele é dotado de um "senso de quadra". Na esfera militar, costuma se dizer que os generais mais brilhantes são dotados de *coup d'oeil* Expressão francesa que significa golpe de vista, e denomina a habilidade em perceber de imediato toda a complexidade de um campo de batalha. Napoleão Bonaparte era dotado do talento do *coup d'oeil*. Assim como também o era o general Patton. O ornitólogo David Sibley relata que certa feita, em Cape May, na Nova Jersey, voando a uma distância de quase duzentos metros percebeu num relance que se tratava de um combatente (*Philomachus pugnax*), uma rara espécie da família dos maçaricos. Ele nunca vira antes um combatente voando, e também nunca tivera uma oportunidade de

[33]

observar atentamente um destes pássaros. Mas ele conseguiu assimilar aquilo que os observadores de pássaros chamam de *giss* - sua essência — e isto bastou para que ele fizesse a identificação correta.

"Boa parte da observação de pássaros se baseia em impressões subjetivas: a maneira como uma determinada ave se move, aparições rápidas em ângulos diferentes, ou sequências de diferentes aparições, a maneira como a ave vira a cabeça e voa, as evoluções que realiza durante o voo", explica Sibley.

"A combinação de todos estes fatores fornece o perfil distintivo de um pássaro, muito difícil de ser descrito em palavras, porém inesquecível para o especialista. Quando você se encontra no campo, observando um pássaro, você não dispõe de tempo para analisá-lo e dizer que ele faz isso, isso, isso e, portanto, deve ser de tal espécie. Você chega a uma conclusão natural e quase que instantânea. Com o acúmulo da experiência, você olha um pássaro e algo se ilumina em sua mente: a coisa

parece certa. Você sabe imediatamente de que tipo de ave se trata." Brian Grazer, o produtor de Hollywood, responsável por alguns dos maiores sucessos cinematográficos das últimas duas décadas, emprega quase o mesmo tipo de linguagem para descrever a sensação que teve ao se encontrar com Tom Hanks pela primeira vez. O encontro aconteceu em 1983, quando Hanks ainda era muito pouco conhecido. Tudo o que ele havia feito até então era o seriado de TV, hoje já esquecido, intitulado *Bossom Buddies*. "Ele chegou para fazer um teste para o filme *Splash, uma sereia em minha vida*, e naquele exato momento, ali mesmo, eu podia dizer o que eu estava vendo", relata Grazer. Naquele primeiro instante, ele *soube* que Hanks era especial. "Nós fizemos centenas de testes para aquele papel, e outras pessoas chegaram até a ser mais engraçadas do que ele. Mas elas não eram tão agradáveis quanto ele. Parecia que a gente podia viver dentro dele. Eu tinha a sensação de que os problemas dele podiam ser problemas que me sensibilizariam. Você sabe como é: para conseguir fazer alguém rir, você precisa ser interessante. E, para ser interessante, você precisa fazer coisas ruins. A comédia nasce da irritação, e a pessoa interessante nasce da raiva, caso contrário não existe conflito. E Hanks tinha a habilidade de ser malvado de uma forma que era possível perdoá-lo, e você precisa poder perdoar alguém, porque no final do dia você ainda tem que estar com ele. E isso, mesmo que ele tenha abandonado a namorada, ou feito o tipo de escolhas com as quais você não está de acordo. Nada disto foi verbalizado naquele momento. Foi uma conclusão instantânea a que cheguei e a qual somente consegui desconstruir mais tarde."

Posso apostar que muitas pessoas partilham os mesmos sentimentos em relação a Tom Hanks. Caso eu lhe perguntasse como ele é, você poderia

dizer que ele é decente e confiável, simples e engraçado. Mas

você não o conhece. Você não é amigo dele. Você o viu apenas no cinema, interpretando uma grande variedade de personagens. Apesar disso, você foi capaz de extrair algo de muito preciso a respeito dele, simplesmente a partir destas pequenas fatias de experiências, e a opinião que você formou sobre ele, afeta a forma como você assiste aos filmes nos quais ele trabalha. "Todo mundo dizia que não conseguia visualizar Tom Hanks no papel de um astronauta", relata Grazer, a respeito da decisão de fazê-lo estrelar *Apollo 13*. "Bem, eu não sei dizer se Hanks tinha ou não cara de astronauta. Mas este era um filme a respeito de uma espaçonave em apuros. E quem o mundo gostaria de ter de volta? Quem os Estados Unidos gostariam de salvar? Tom Hanks. Nós não queremos que ele morra, porque nós o amamos muito."

Caso nós não fôssemos dotados da capacidade de fatiar fino. Caso fosse necessário conviver durante meses com uma pessoa para formar uma opinião a seu respeito. Então, *Apollo 13* não teria a mesma carga dramática e *Splash, uma sereia em minha vida* não seria tão engraçado. Da mesma forma, se não fôssemos capazes de avaliar situações complicadas em questão de instantes, uma partida de basquete seria um verdadeiro caos, e os observadores de pássaros não seriam capazes de saber que tipo de ave tinham diante dos olhos. Há algum tempo atrás, um grupo de psicólogos trabalhou novamente com o sistema de previsão de divórcios que me impressionou tanto. Eles selecionaram alguns dos vídeos de casais produzidos por Gottman e os exibiram para leigos. Só que, desta vez, eles forneceram algumas dicas aos espectadores, orientando-os a respeito do tipo de emoções que eles deveriam rastrear. Então, eles dividiram os vídeos em pequenos segmentos de apenas 30 segundos de duração e permitiram a cada um dos participantes da experiência que os assistisse somente duas vezes: uma para se concentrar no marido, e a outra, para se concentrar na esposa.

O que aconteceu? Desta vez, as previsões feitas a respeito dos casamentos ameaçados pela separação, ultrapassaram o elevado índice de 80% de precisão. Os leigos não foram tão eficazes quanto Gottman, mas não fizeram feio. Foi impressionante. Todavia, isto não deveria nos surpreender em nada, pois a verdade é que, em se tratando de fatiar fino, todos nós somos talentosos.

[35]

DOIS

A porta trancada: a vida secreta das decisões instantâneas

NÃO FAZ MUITO TEMPO VIC BRADEN, UM DOS MAIORES treinadores de tênis do mundo, começou a notar uma coisa estranha sempre que assistia a uma partida de tênis. Neste esporte, o jogador tem duas chances para acertar o saque e, caso perca a segunda, comete uma dupla falta; o que Braden notou foi que ele sempre sabia quando um jogador estava prestes a cometer uma dupla falta. O jogador atirava a bola para o alto e levava a raquete para trás e, exatamente quando ele estava para acertar a bola, Braden dizia sem pensar; "Oh, não, dupla falta", e, de fato, a bola ia para fora ou batia na rede. Não importava quem estava jogando, homem ou mulher, se ele estava assistindo ao jogo ao vivo ou pela televisão, ou o quanto ele conhecia a pessoa que estava sacando. "Eu antecipava duplas faltas de garotas russas que nunca havia visto na vida", diz Braden. E ele também não estava acertando por sorte. Sorte é quando você acerta no cara ou coroa. Mas as duplas faltas são raras. Numa partida, um jogador pode sacar centenas de vezes e cometer não mais de três ou quatro duplas faltas. Certa vez, no grande torneio profissional de Indian Wells, perto da casa de Braden na Califórnia, ele decidiu fazer anotações e constatou que previu corretamente 16 de 17 duplas faltas nas partidas a que assistiu. "Por um instante fiquei com medo", diz ele. "Aquilo literalmente

me assustou. Eu estava acertando vinte vezes em vinte saques e estamos falando de sujeitos que quase nunca cometem dupla falta."

Braden tem hoje mais de setenta anos. Quando era jovem, ele foi um jogador de tênis de classe mundial e, nos últimos cinquenta anos, conheceu, treinou e aconselhou muitos dos maiores tenistas da história do esporte. Braden é um homem baixo e correto, com a energia de alguém com a metade da sua idade, e se você falar com pessoas do mundo do tênis elas lhe dirão que Vic Braden conhece mais do que ninguém as nuances e sutilezas do esporte. Portanto, não deve causar surpresa o fato dele ser realmente bom para analisar um saque num piscar de olhos. Na realidade, isso não é diferente de um perito em arte ter a capacidade de olhar o *kouros* Getty e saber, instantaneamente, que se trata de uma falsificação. Alguma coisa na postura do tenista, ou a maneira pela qual ele atira a bola, ou a fluidez do seu movimento aciona algo no seu inconsciente. Ele instintivamente capta o "toque" de uma dupla falta. Ele fatia fino alguma

[36]

parte do movimento do saque e — num piscar de olhos! - ele apenas *sabe*. Mas aí é que está o problema: para frustração de Braden, ele simplesmente não consegue descobrir *como* sabe. "O que eu vi?", indaga ele. "Eu ficava na cama pensando, Como eu fiz isso? Não sei. Isso me deixava louco. Estava me torturando. Eu revia o saque mentalmente e tentava descobrir. O jogador tropeçou? Deu um passo a mais? Acrescentou uma pancada extra na bola - algo que alterou seu programa motor?" As evidências que Braden usava para chegar às suas conclusões pareciam estar enterradas em algum lugar do seu inconsciente e ele não conseguia recuperá-las. Este é o segundo fato crítico a respeito dos pensamentos e decisões que borbulham do nosso inconsciente. Os julgamentos instantâneos são, em primeiro lugar, extremamente rápidos: eles se baseiam nas fatias mais finas de experiência. Mas também são inconscientes. No experimento com baralhos em Iowa, os jogadores começaram a evitar os perigosos

maços vermelhos muito antes de estarem cientes de que os estavam evitando. Foram necessárias outras setenta cartas para que o cérebro consciente finalmente descobrisse o que estava acontecendo. Quando Harrison, Hoving e os peritos gregos viram o *kouros* pela primeira vez, experimentaram ondas de repulsão e palavras saltando em suas cabeças; Harrison disse, sem pensar: "Sinto muito por ouvir isso." Mas naquele primeiro momento de dúvida eles estavam longe de ser capazes de enumerar precisamente por que se sentiam daquela maneira. Hoving conversa muito com peritos em arte que ele chama de desmascaradores de falsificações e todos eles descrevem o ato de chegar à verdade sobre uma obra de arte como sendo um processo extraordinariamente impreciso. Hoving diz que eles sentem "uma espécie de tumulto mental, uma agitação de fatos visuais inundando suas mentes quando olham para uma obra de arte. Um deles descreveu a experiência como se seus olhos e seus sentidos fossem um bando de beija-flores surgindo e desaparecendo de dúzias de lugares. Em poucos minutos, às vezes segundos, esta pessoa registrava imagens de coisas que pareciam gritar para ela: 'Tome cuidado!'"

Eis o que Hoving conta sobre o historiador de arte Bernard Berenson. "Às vezes ele afligia seus colegas com sua incapacidade para articular como ele conseguia ver com tanta clareza os diminutos defeitos e inconsistências numa determinada obra, rotulando-os de um conserto pouco inteligente ou uma falsificação. Na verdade, em um caso que chegou aos tribunais, Berenson foi capaz de dizer somente que seu estômago sentiu que havia algo de errado. Havia um curioso tilintar em seu ouvido. Ele foi abatido por uma depressão momentânea. Ou ele sentiu-se confuso e

[37]

desequilibrado. Descrições pouco científicas de como ele sabia que estava na presença de alguma coisa falsificada. Mas isso era o máximo que ele podia fazer."

Julgamentos instantâneos e cognição rápida ocorrem por trás de uma porta trancada. Vic Braden tentou olhar dentro dessa sala. Ele ficava acordado à noite, tentando descobrir qual fator do saque dava origem ao seu julgamento. Mas não conseguiu. Não creio que sejamos muito bons em lidar com essa porta fechada. Uma coisa é reconhecer o enorme poder dos julgamentos instantâneos e das fatias finas, mas outra, muito diferente, é depositar confiança numa coisa aparentemente tão misteriosa. "Meu pai pode lhe dar teorias para explicar por que ele faz isto ou aquilo", disse o filho do bilionário George Soros. "Mas eu me lembro de ver isso quando era criança e pensar: Pelo menos a metade disso é bobagem. Isto é, você conhece a razão pela qual ele muda sua posição no mercado ou noutra coisa qualquer, porque suas costas começam a doer muito. Ele literalmente tem um espasmo e este é o sinal de aviso prévio."

É claro que esta é uma parte da razão pela qual George Soros é tão bom naquilo que faz: ele é uma pessoa ciente do valor dos produtos do seu raciocínio inconsciente. Mas se você e eu fôssemos investir com Soros, ficaríamos nervosos se a única razão que ele pudesse dar para uma decisão fosse uma dor nas costas. Um CEO altamente bem-sucedido como Jack Welch poderia dar ao seu livro de memórias o título de *Jack: Direto das entranhas*, mas ele deixa claro que aquilo que o distinguiu não foi apenas seu instinto, mas também teorias, sistemas e princípios gerenciais. Nosso mundo requer que as decisões tenham origem e sejam anotadas e, se dissermos *como* nos sentimos, também devemos estar preparados para explicar *por que* nos sentimos dessa maneira. Por esta razão foi tão difícil para o Museu Getty, ao menos no início, aceitar a opinião de pessoas como Hoving, Harrison e Zeri: era muito mais fácil dar ouvidos aos cientistas e advogados, porque eles podiam fornecer páginas e páginas de documentação para corroborar suas conclusões. Penso que essa abordagem é um erro e que, para que aprendamos a

melhorar a qualidade das decisões que tomamos, precisamos aceitar a natureza misteriosa dos nossos julgamentos instantâneos. Precisamos respeitar o fato de que é possível saber sem saber por que sabemos e aceitar o fato de que - algumas vezes - este é o melhor caminho para o sucesso.

[38]

1. *Preparado para a ação*

Imagine que eu seja um professor e tenha pedido para você vir ao meu gabinete. Você caminha por um longo corredor, passa pela porta e senta-se diante de uma mesa. Na sua frente está uma folha de papel com uma lista de conjuntos de cinco palavras. Quero que você redija uma frase gramatical de quatro palavras com cada conjunto o mais rápido possível. Você está pronto?

1. a ele estava preocupado(a) ela sempre
2. da são Flórida laranjas temperatura
3. bola a jogue atirar silenciosamente
4. sapatos dar substituem velhos os
5. ele observa ocasionalmente pessoas vigia
6. seja desejo suar sozinhos eles
7. céu o uniformemente cinzento está
8. deveríamos agora retirar esquecidos nós
9. nós bingo cantar jogar vamos
10. sol faz temperatura enrugam passas

Isso pareceu direto, certo? Na verdade, não foi. Depois de terminar esse teste — acredite ou não — você teria deixado minha sala e voltado ao saguão mais devagar do que quando veio. Com aquele teste, afetei o modo pelo qual você se comportava. Como? Bem, olhe a lista de novo. Espalhadas nela há certas palavras, como "preocupado(a)", "Flórida",

"velhos", "sozinhos", "cinzento", "bingo", e "enrugar". Você pensou que eu estava apenas lhe dando um teste de linguagem. Mas na verdade eu também estava fazendo o grande computador em seu cérebro - seu inconsciente adaptável - pensar a respeito do estado de ser velho. O inconsciente não informou o restante do cérebro a respeito da sua súbita obsessão. Mas ele levou tão a sério toda esta conversa de velhice que, quando terminou o teste e caminhou pelo corredor, você agiu como um velho, caminhando lentamente.

Este teste foi concebido por um psicólogo muito hábil, chamado John Bargh. É um exemplo daquilo que chamei um experimento de preparação e Bargh e outros criaram numerosas variações, ainda mais fascinantes, todas as quais mostram o que acontece atrás da porta fechada do nosso

[39]

inconsciente. Por exemplo, certa vez Bargh e dois colegas da New York University, Mark Chen e Lara Burrows, encenaram um experimento no corredor a poucos metros da sala de Bargh. Eles usaram um grupo de alunos de graduação como objetos do teste e deram a cada aluno um de dois testes de formação de frases. O primeiro tinha palavras como "agressivamente", "ousado", "rude", "incomodar", "perturbar", "intrrometer se", e "infringir". O segundo tinha palavras como "respeito", "respeitoso", "apreciar", "pacientemente", "render", "polido" e "cortês". Em nenhum dos casos havia palavras semelhantes em número suficiente para que os estudantes percebessem o que estava acontecendo. (É claro que, uma vez que você se conscientize de que está sendo preparado, a preparação não funciona.) Depois de fazer o teste — que leva cerca de cinco minutos — os estudantes foram instruídos para ir pelo corredor até outra sala e falar com a pessoa que dirigia o experimento para receber novas instruções.

Porém, Bargh certificou-se de que, sempre que um aluno chegasse à sala, o responsável pelo experimento estivesse ocupado, conversando com outra pessoa - um colega que ficava no corredor bloqueando a passagem pela porta. Bargh

queria descobrir se as pessoas preparadas com as palavras polidas levariam mais tempo para interromper a conversa do que aqueles preparados com palavras rudes. Ele sabia o suficiente a respeito do estranho poder da influência inconsciente para sentir que ela faria diferença, mas pensou que o efeito seria pequeno. Anteriormente, quando Bargh estivera com o comitê da NYU (New York University) que aprova os experimentos com seres humanos, ele teve que prometer que interromperia a conversa diante da porta após dez minutos. "Olhei para eles quando exigiram aquilo e pensei: Vocês devem estar brincando", lembrou Bargh. "A piada era que iríamos medir a diferença em milissegundos. Quero dizer, os alunos são nova-iorquinos, eles não ficarão parados esperando. Pensamos que os protestos começariam em poucos segundos, ou no máximo em um minuto."

Mas Bargh e seus colegas estavam enganados. As pessoas preparadas para ser rudes interromperam a conversa, de modo geral, após cerca de cinco minutos. Mas das pessoas preparadas para ser polidas, a esmagadora maioria - 82% — não chegou a interromper a conversa. Se o experimento não tivesse terminado depois de dez minutos, quem sabe quanto tempo eles teriam ficado no corredor com um sorriso polido e paciente em suas faces?

"O experimento ocorreu ao lado da minha sala", lembra Bargh. "Eu tive que ouvir a mesma conversa muitas vezes, sempre que aparecia um novo aluno. Foi muito tedioso. As pessoas vinham pelo corredor e viam o professor com quem o responsável pelo experimento estava conversando

[40]

diante da porta. E o professor continuava a falar a respeito de como não entendia aquilo que deveria fazer. Ele ficou perguntando, por dez minutos, 'Onde marco isto? Eu não entendo.'" Bargh teve um calafrio com a lembrança e com o caráter estranho da experiência. "Aquilo continuou durante todo um semestre. E as pessoas que haviam feito o teste

polido

ficavam lá esperando."

É preciso dizer que a preparação não é como a lavagem cerebral. Eu não conseguiria fazer você revelar detalhes extremamente pessoais a respeito da sua infância, preparando-o com palavras como "soneca", "mamadeira" e "ursinho". Também não conseguiria programá-lo para assaltar um banco para mim. Por outro lado, os efeitos da preparação não são triviais. Dois pesquisadores holandeses fizeram um estudo no qual grupos de estudantes tinham de responder 42 perguntas relativamente difíceis do jogo de tabuleiro *Trivial Pursuit*. Metade deles foram solicitados a reservar antes cinco minutos para pensar a respeito do que significaria ser professor e anotar tudo que lhes viesse à mente. Esses estudantes acertaram 55,6% das perguntas. A outra metade dos estudantes foi solicitada a pensar a respeito dos torcedores brigões de futebol, os chamados *hooligans*. Estes acertaram 42,6% das perguntas do *Trivial Pursuit*. O grupo que pensou em "professor" não sabia mais que o grupo dos *hooligans*. Eles não eram mais espertos, nem mais concentrados ou mais sérios. Eles estavam simplesmente em um quadro mental "inteligente" e o fato de terem se associado à ideia de algo inteligente, como um professor, tornou muito mais fácil — naquele instante estressante depois que uma pergunta superficial era feita - dar a resposta certa. É importante destacar que a diferença entre 55,6% e 42,6% é enorme. Pode ser a diferença entre passar e ser reprovado. Os psicólogos Claude Steele e Joshua Aronson criaram uma versão ainda mais radical deste teste, usando universitários negros e vinte perguntas tiradas do Graduate Record Examination, o teste padronizado usado para a entrada no curso superior. Quando os estudantes foram solicitados a identificar sua raça em um questionário anterior ao teste, este simples ato foi suficiente para prepará-los com todos os estereótipos negativos associados aos afro-americanos e à

realização acadêmica. Em consequência, o número de itens que eles acertaram foi reduzido à *metade*.

Como sociedade, temos uma fé enorme em testes porque achamos que eles constituem um indicador confiável da capacidade e do conhecimento da pessoa testada. Mas será verdade? Se um aluno branco de uma escola de segundo grau particular e prestigiosa tira notas mais altas que um aluno negro de uma escola pública num teste SAT (Subject Test), é porque ele é

[41]

realmente um aluno melhor, ou é porque é branco e frequenta uma escola de prestígio, sendo constantemente preparado com a ideia de "talentoso"? Porém, ainda mais impressionante é o quanto esses efeitos da preparação são misteriosos.

Quando aqueles alunos fizeram o teste de completar frases, não sabiam que estavam sendo preparados para pensar "como velhos". Como poderiam saber? As pistas eram muito sutis. Porém, o notável é que mesmo depois de sair lentamente da sala e caminhar pelo corredor, as pessoas *ainda* não estavam cientes de como seu comportamento havia sido afetado. Certa vez Bargh fez pessoas jogarem jogos de tabuleiro nos quais a única maneira de um participante vencer era aprender a cooperar com o adversário. Assim ele preparou os participantes com ideias de cooperação e eles certamente estavam muito mais cooperativos e o jogo transcorreu sem incidentes. "Mais tarde", diz Bargh, "nós lhes fazemos perguntas como Até que ponto você cooperou? Quanto você queria cooperar? E então fazemos a correlação entre as respostas e o comportamento real - e a correlação é zero. O jogo dura 15 minutos e, no final, as pessoas não sabem o que fizeram. Simplesmente não sabem. Suas explicações são apenas palavras sem sentido, mero blablablá. Isso me surpreendeu. Pensei que as pessoas pelo menos consultassem suas memórias. Mas elas não conseguiam fazê-lo."

Aronson e Steele constataram a mesma coisa com os

estudantes negros que se saíram tão mal depois que foram lembrados da sua raça. "Conversei depois com os estudantes negros e lhes perguntei: 'Alguma coisa reduziu seu desempenho?'" , disse Aronson. "Eu perguntava: 'O fato de eu pedir para que indicasse sua raça atrapalhou você?' Porque aquilo teve claramente um enorme efeito sobre o desempenho deles. E eles sempre diziam que não e algo como 'Sabe, apenas não acho que eu seja suficientemente inteligente para estar aqui.'"

Os resultados desses experimentos são, obviamente, bastante perturbadores. Eles sugerem que aquilo que pensamos ser livre-arbítrio é, em grande parte, ilusão: na maior parte do tempo estamos operando simplesmente no piloto automático e a maneira pela qual pensamos e agimos — e *até que ponto* pensamos e agimos premidos pelas circunstâncias — são muito mais suscetíveis do que percebemos às influências externas. Mas penso que também há uma vantagem significativa na maneira secreta pela qual o inconsciente faz seu trabalho. No exemplo da tarefa de finalização de frases que lhe dei com todas as palavras a respeito de velhice, quanto tempo você levou para formar frases com aquelas palavras? Meu palpite é não mais de alguns segundos por frase. Isso é rápido e você conseguiu realizar o experimento rapidamente

[42]

porque conseguiu se concentrar na tarefa e bloquear as distrações. Se você estivesse em busca de possíveis padrões nas listas de palavras, não teria conseguido concluir a tarefa tão depressa. Você teria se distraído. Sim, as referências a idosos mudaram a velocidade com a qual você deixou a sala, mas isso foi ruim? Seu inconsciente estava apenas dizendo ao seu corpo: Captei algumas pistas de que estamos num ambiente realmente preocupado a respeito de velhice, e vamos nos comportar de acordo com ele. Neste sentido, seu inconsciente estava atuando como uma espécie de criado

mental. Estava cuidando de todos os pequenos detalhes mentais da sua vida. Estava mantendo o registro de tudo que estava acontecendo à sua volta e certificando-se de que você estava agindo de forma adequada, deixando-o ao mesmo tempo livre para se concentrar no problema principal que tinha em mãos.

A equipe de Iowa que criou os experimentos com jogos era chefiada pelo neurologista Antonio Damásio, e este grupo tem feito pesquisas fascinantes sobre o que acontece quando uma parcela grande demais do nosso pensamento tem lugar fora da porta trancada. Damásio estudou pacientes com danos numa parte pequena, mas crítica, do cérebro chamada córtex pré-frontal ventromedial, a qual fica atrás do nariz. A área ventromedial desempenha um papel crítico na tomada de decisões. Ela desenvolve contingências e relacionamentos e filtra a montanha de informações que recebemos do mundo exterior, atribuindo prioridades e sinalizando as coisas que exigem nossa atenção imediata. As pessoas com danos nessa área são perfeitamente racionais. Podem ser altamente inteligentes e funcionais, mas carecem de julgamento. Mais precisamente, elas não contam com aquele criado mental no seu inconsciente que as libera para que se concentrem naquilo que é realmente importante. Em seu livro *Descartes' Error*, Damásio descreve uma tentativa de marcar uma consulta com um paciente com este tipo de dano cerebral:

Sugeri duas alternativas de datas, ambas no mês seguinte e separadas por poucos dias. O paciente pegou sua agenda e começou a consultar o calendário. O comportamento que se seguiu, testemunhado por vários investigadores, foi digno de nota. Durante quase meia hora, o paciente enumerou razões a favor e contra cada uma das datas: compromissos anteriores, proximidade com outros compromissos, as possíveis condições meteorológicas, virtualmente tudo que se possa pensar a respeito de uma simples data. Ele estava nos levando

através de uma

[43]

cansativa análise de custo-benefício, um infundável delinear de opções e possíveis consequências, com comparações inúteis entre elas. Foi necessária uma enorme disciplina para ouvir tudo aquilo sem dar um soco na mesa e mandá-lo parar.

Damásio e sua equipe também deram o teste das cartas de baralho aos seus pacientes ventromediais. Em sua maioria os pacientes acabaram descobrindo que os maços vermelhos eram um problema. Mas em nenhuma ocasião eles transpiraram nas palmas das mãos, nem tiveram um palpite de que os maços azuis eram preferíveis aos vermelhos e em nenhum momento — nem mesmo depois que haviam descoberto o segredo do jogo - os pacientes ajustaram sua estratégia para ficar longe das cartas problemáticas.

Intelectualmente eles sabiam o que era certo, mas o conhecimento não era suficiente para mudar a maneira pela qual jogavam. "É como ser viciado em drogas", diz Antoine Bechara, um dos pesquisadores da equipe de Iowa. "O viciado pode articular muito bem as consequências do seu comportamento. Mas não consegue agir de forma a evitá-las. Isso se deve a um problema cerebral. Esse era o ponto que queríamos destacar. Danos na área ventromedial causam uma desconexão entre aquilo que a pessoa sabe e aquilo que ela faz." O que faltava aos pacientes era o criado empurrando-os silenciosamente na direção certa, acrescentando aquele pequeno extra emocional - o suor nas palmas das mãos — para garantir que eles fizessem a coisa certa. Em situações instáveis e de apostas altas, não queremos ser tão isentos e puramente racionais quanto os pacientes ventromediais de Iowa. Não queremos ficar falando infundavelmente sobre nossas opções. Às vezes é melhor que a mente por trás da porta trancada tome nossas decisões por nós.

2. O problema de contar histórias

Há não muito tempo atrás, duas dúzias de homens e mulheres se reuniram na sala dos fundos de um bar em Manhattan para tomar parte de um ritual peculiar, chamado: namoro rápido. Todos eram jovens profissionais com pouco mais de vinte anos, uma mistura de tipos de Wall Street, estudantes de medicina e professores, além de quatro mulheres que vieram em grupo da sede próxima da Anne Klein Jewelry. As mulheres vestiam todas suéteres vermelhos ou negros e calças jeans ou de cores escuras. Os homens, com uma ou duas exceções, vestiam o uniforme de trabalho de

[44]

Manhattan de camisa azul escuro e calças pretas. No início eles se misturavam meio sem jeito, segurando suas bebidas, mas então a coordenadora do evento, uma mulher alta chamada Kailynn, chamou o grupo à ordem.

Ela disse que cada homem teria seis minutos com cada mulher. As mulheres ficariam sentadas durante toda a reunião nos longos sofás encostados às paredes que contornavam a sala e os homens iriam de mulher em mulher, passando para a seguinte sempre que Kailynn tocasse um sino, sinalizando que os seis minutos haviam se passado. Todos os participantes recebiam um crachá, um número e um curto formulário para preencher, com a instrução de que, caso gostassem de alguém depois dos seis minutos, deveriam marcar o quadradinho ao lado do número dele ou dela. Se a pessoa cujo quadradinho um deles assinalasse também marcasse o espaço dele, ambos seriam notificados dos respectivos endereços de e-mail em 24 horas. Havia um murmúrio de antecipação. Várias pessoas fizeram uma visita de último minuto ao banheiro. Kailynn tocou o sino.

Os homens e mulheres ocuparam seus lugares e imediatamente uma onda de conversas encheu a sala. As poltronas dos homens eram suficientemente distantes dos sofás das mulheres para que ambos tivessem de se inclinar para a frente, com os cotovelos sobre os joelhos. Uma ou duas das mulheres estavam realmente saltando nas almofadas dos sofás. O homem que conversava com a mulher na mesa três derramou cerveja no colo dela. Na mesa um, uma morena chamada Melissa, desesperada para fazer com que o homem à sua frente falasse, fez a ele três perguntas em rápida sucessão: "Se você tivesse três desejos para fazer, quais seriam eles? Você tem irmãos? Você vive sozinho?" Em outra mesa, um jovem loiro chamado David perguntou à jovem à sua frente por que ela havia se inscrito para o evento. "Estou com 26 anos", respondeu ela. "Muitas das minhas amigas têm namorados que conhecem desde o segundo grau e estão noivas ou casadas, enquanto eu ainda estou solteira e *não gosto disso.*"

Kailynn estava encostada no balcão do bar que ficava ao longo de uma das paredes da sala. "Se a pessoa está gostando da conexão, o tempo passa depressa. Se não está, são os seis minutos mais longos da vida", disse ela observando os pares conversando nervosamente. "Às vezes acontecem coisas estranhas. Nunca irei esquecer um rapaz de Queens que apareceu com uma dúzia de rosas vermelhas e deu uma a cada garota com quem falou. Ele vestia terno." Ela sorriu. "Ele estava pronto para *tudo.*"

Os encontros rápidos se tornaram muito populares pelo mundo inteiro nos últimos anos e não é difícil entender por quê. Trata-se da redução do namoro a um simples julgamento rápido. Cada um que se sentava a uma

daquelas mesas estava tentando responder a uma pergunta muito simples: Quero ver esta pessoa novamente? E para responder isso, não precisamos de uma noite inteira. Na

realidade, bastam alguns minutos. Por exemplo, Velma, uma das quatro mulheres da joalheria Anne Klein, disse que não escolheu nenhum dos homens e que se decidia imediatamente a respeito de cada um deles. "Bastava um oi", disse ela. Ron, que trabalhava como analista financeiro num banco de investimentos, escolheu duas das mulheres, uma das quais depois de um minuto e meio de conversa e a outra, chamada Lillian, no instante em que sentou-se diante dela. "Ela tinha um *piercing* na língua", disse ele admirado. "Vim aqui esperando encontrar um bando de advogados. Mas ela era outra história, muito diferente." Lillian também gostou de Ron. "Sabe por quê?", perguntou ela. "Ele é da Louisiana. Adorei seu sotaque. E deixei cair minha caneta, só para ver o que ele faria, e ele a apanhou imediatamente." Na verdade, muitas mulheres gostaram de Ron no instante em que o viram e muitos homens gostaram de Lillian no instante em que a viram. Ambos tinham uma espécie de centelha contagiante e vitoriosa. "Sabe, vocês garotas são mesmo espertas", disse Jon, um estudante de medicina de terno azul, no final do evento. "Elas sabem, no primeiro instante, se gostam do sujeito, se podem apresentá-lo aos pais ou ele é apenas um boboca." Jon tem razão, exceto pelo fato de as garotas não serem as únicas espertas. Quando se trata de fatiar fino namorados em potencial, quase todo mundo é esperto. Mas suponha que eu alterasse ligeiramente as regras do namoro rápido. E se eu tentasse olhar atrás da porta trancada e fizesse todos explicarem suas escolhas? É claro que sabemos que isso não pode ser feito: o maquinário do nosso pensamento inconsciente está oculto para sempre. Mas e se esquecêssemos a cautela e forçássemos as pessoas a explicar *de qualquer maneira* suas primeiras impressões e seus julgamentos rápidos? Foi o que fizeram Sheena Iyengar e Raymond Fisman, dois professores da Columbia University, e eles descobriram que se você faz com que as pessoas se expliquem, acontece uma coisa muito estranha e preocupante.

Aquilo que antes parecia o exercício de fatiar fino mais puro e transparente se transforma em algo muito confuso.

Iyengar e Fisman formam uma dupla estranha: Iyengar é descendente de índios. Fisman é judeu. Iyengar é psicóloga. Fisman é economista. A única razão pela qual eles se envolveram com namoros rápidos é que tiveram uma conversa numa festa a respeito dos méritos relativos entre casamentos arranjados e casamentos por amor. "Nós supostamente geramos um romance a longo prazo", Fisman me disse. "Ele é um homem esbelto que parece um adolescente e tem um ótimo senso de humor." Isso me deixa

[46]

orgulhoso. "Aparentemente, você precisa de apenas três para entrar no paraíso judeu, então estou no caminho certo". Os dois professores realizam suas noites de namoros rápidos na Broadway, perto do campus de Columbia. Elas são idênticas às noites padrão de namoros rápidos de Nova York, com uma exceção. Seus participantes não se limitam a marcar os quadradinhos de sim ou não. Em quatro ocasiões - antes do início da sessão, logo depois do seu final, um mês depois e seis meses depois — eles precisam preencher um curto questionário que lhes pede para classificar, numa escala de um a dez, o que buscam num parceiro em potencial. As categorias são atração, interesses comuns, senso de humor, sinceridade, inteligência e ambição. Além disso, no fim de cada "namoro", eles classificam a pessoa que acabaram de conhecer com base nas mesmas categorias. Assim, ao final de uma noite, Fisman e Iyengar têm um quadro incrivelmente detalhado do que cada um sentiu exatamente durante o processo. E é quando se examina esse quadro que começa a estranheza.

Por exemplo, na sessão de Columbia dediquei atenção especial a uma jovem loura de cabelos crespos e pele clara e a um homem alto e cheio de energia, com olhos azuis e longos cabelos castanhos. Não sei seus nomes, mas vamos

chamá-los de Mary e John. Observei os dois durante o namoro e ficou imediatamente claro que Mary gostou realmente de John e ele gostou realmente dela. John sentou-se à mesa de Mary. Seus olhos se fixaram um no outro. Ela baixou os olhos com timidez. Ele parecia um pouco nervoso. Ela se inclinava para frente em sua cadeira. Visto de fora, aquele parecia um caso perfeito de amor à primeira vista. Mas cavemos sob a superfície fazendo algumas perguntas simples. Em primeiro lugar, a avaliação da personalidade de John por Mary correspondia à personalidade que ela havia declarado querer em um homem antes do início da sessão? Em outras palavras, até que ponto Mary é boa na previsão daquilo que quer em um homem? Fisman e Iyengar podem responder facilmente a essa pergunta, e o que eles descobrem quando comparam aquilo que as pessoas dizem querer com aquilo pelo que são atraídas no momento é que as duas coisas não batem. Por exemplo, se Mary disse, no início da noite, que desejava alguém inteligente e sincero, isso não significa que ela será atraída somente por homens inteligentes e sinceros. É igualmente provável que John, de quem ela gosta mais do que de qualquer outro, possa ser atraente e divertido, mas não particularmente sincero ou inteligente. Segundo, se todos os homens de que Mary acabar gostando durante a sessão forem mais atraentes e divertidos do que inteligentes e sinceros, no dia seguinte, quando lhe pedirem para descrever o homem perfeito, Mary dirá que gosta de homens atraentes e divertidos. Mas esse é apenas o dia

[47]

seguinte. Se você lhe perguntar novamente depois de um mês, ela voltará a dizer que quer homens inteligentes e sinceros. Você será perdoado se achar confuso o parágrafo acima. Ele é confuso: Mary diz querer um determinado tipo de pessoa. Mas então ela tem uma sala cheia de opções e encontra alguém de quem realmente gosta e, naquele instante ela muda totalmente de ideia a respeito do tipo de pessoa que deseja.

Então passa-se um mês e ela volta àquilo que disse originalmente que desejava. Mas o que Mary quer realmente em um homem?

"Não sei", disse Iyengar quando lhe fiz esta pergunta. "Será que o verdadeiro eu é aquele que descrevi antes?"

Ela fez uma pausa e Fisman falou: "Não, o verdadeiro eu me é revelado por minhas ações. Isso é o que diria um economista".

Iyengar pareceu confusa. "Não sei o que diria um psicólogo." Eles não conseguiram chegar a um acordo. Mas é porque não existe uma resposta certa. Mary tem uma ideia a respeito do que quer em um homem, e essa ideia não está errada. Apenas está incompleta. A descrição com a qual ela começa é seu ideal consciente: aquilo que acredita querer quando pensa a esse respeito. Mas ela não pode estar tão certa a respeito dos critérios que usa para formar suas preferências naquele primeiro instante em que conhece alguém cara a cara. Essa informação está além da porta trancada.

Braden tem uma experiência semelhante em seu trabalho com atletas profissionais. Ao longo dos anos, ele tem feito questão de falar com o maior número possível de tenistas de classe mundial, fazendo-lhes perguntas a respeito de por que e como eles jogam da maneira que jogam e invariavelmente fica desapontado. "De toda a pesquisa que fizemos com os melhores tenistas, não encontramos um único que fosse coerente em saber e explicar exatamente o que faz", diz Braden. "Eles dão respostas diferentes em diferentes ocasiões, ou têm respostas que simplesmente não têm significado." Por exemplo, uma das coisas que ele faz é gravar em vídeo grandes tenistas em ação e depois digitalizar seus movimentos, dividindo-os quadro a quadro no computador para saber, por exemplo, em quantos graus Pete Sampras gira seu ombro para um *backhand* cruzado.

Um dos vídeos digitalizados de Braden mostra o grande tenista André Agassi acertando um *forehand*. A imagem foi

desnudada. Agassi foi reduzido a um esqueleto; assim, quando ele se mexe para atingir a bola, o movimento de cada junta do seu corpo é claramente visível e mensurável. A fita de Agassi é uma ilustração perfeita da nossa incapacidade para descrever como nos comportamos no momento. "Quase todos os tenistas profissionais do mundo dizem que usam o pulso para girar a raquete sobre a bola quando acertam um *forehand*", diz Braden. "Por quê? O que eles

[48]

estão vendo? Olhe" - e Braden aponta para a tela — "está vendo quando ele atinge a bola? Com a tecnologia de imagem digitalizada, podemos saber se um pulso gira *um oitavo* de grau. Mas os jogadores quase nunca movem o pulso. Veja como ele está fixo. Ele não move o pulso até bem depois de bater na bola. O jogador pensa que está movendo o pulso durante o impacto, mas na verdade somente o faz muito depois do impacto. Como tantas pessoas podem estar enganadas? Elas têm treinadores e pagam centenas de dólares para aprender como girar o pulso sobre a bola e o que está acontecendo é que o número de lesões no braço está crescendo de forma explosiva."

Braden constatou o mesmo problema com o jogador de beisebol Ted Williams. Este talvez tenha sido o maior rebatedor de todos os tempos, um homem reverenciado por seu conhecimento na sua especialidade. Uma coisa que ele sempre disse é que podia acompanhar a bola até o ponto em que ele fazia contato entre ela e o taco. Mas Braden sabia, em virtude de seu trabalho no tênis, que isso é impossível. No último metro e meio do voo de uma bola de tênis na direção do jogador, a bola está perto demais e demasiado rápida para ser vista. Naquele momento, para todos os efeitos, o jogador está cego. O mesmo acontece no beisebol. Ninguém consegue acompanhar a bola até o taco. "Conversei com Ted uma vez", diz Braden. "Nós dois trabalhávamos para a Sears e comparecemos ao mesmo evento. Eu disse: 'Escute, Ted.

Acabamos de fazer um estudo que mostrou que os seres humanos não podem acompanhar a bola até o taco. É um evento de três milissegundos'. E ele foi honesto ao dizer: 'Bem, acho que *parecia* que eu podia fazer isso. '''

Ted Williams podia acertar numa bola tão bem quanto qualquer um na história e podia explicar com total confiança como o fazia. Mas a explicação não era compatível com suas ações, assim como a explicação de Mary para aquilo que queria em um homem não era necessariamente compatível com a pessoa pela qual ela se sentia atraída no momento.

Como seres humanos, temos um problema para contar histórias. Somos um pouco rápidos demais para explicar coisas para as quais na realidade não temos explicação.

Há muitos anos, o psicólogo Norman R. F. Maier pendurou duas longas cordas no teto de uma sala que estava repleta de todos os tipos de ferramentas, objetos e móveis. As cordas estavam suficientemente distantes para que uma pessoa não conseguisse agarrar as extremidades de ambas. A cada um que entrava na sala era feita a mesma pergunta: Quantas maneiras diferentes havia para amarrar as extremidades das duas cordas? Existem quatro soluções possíveis para este problema. Uma é esticar uma corda o

[49]

máximo possível na direção da outra, prendê-la a um objeto, como uma cadeira, e pegar a outra corda. Outra é usar um terceiro elemento — um cordão - e amarrá-lo à extremidade de uma das cordas para que seja possível chegar até a outra corda. Uma terceira estratégia é segurar uma corda com uma das mãos e utilizar um instrumento, como uma vara longa, para puxar a outra corda até você. O que Maier constatou é que quase todas as pessoas achavam facilmente estas três soluções. Mas a quarta solução - balançar uma das cordas como um pêndulo e então pegar a outra corda - ocorreu somente a poucas pessoas. As restantes não conseguiram. Maier disse que se sentassem e pensassem por dez minutos e

então, sem nada dizer, atravessou a sala em direção à janela e casualmente empurrou uma das cordas, colocando-a em movimento pendular. É claro que depois dele fazer isso, quase todas as pessoas de repente disseram *aha!* e propuseram a solução do pêndulo. Mas quando Maier pediu que todas descrevessem como haviam chegado a ela, somente uma revelou a razão correta. Como escreveu Maier: "Elas diziam coisas como 'Apenas me ocorreu'; 'Era a única coisa que faltava'; 'Apenas percebi que a corda iria balançar se eu amarrasse um peso nela'; 'Talvez um curso de física tenha me sugerido isso'; tentei pensar numa forma de fazer a corda chegar até ali e a única forma era fazê-la balançar'. Um professor de Psicologia disse o seguinte: 'Tendo esgotado tudo o mais, a única coisa a fazer era balançá-la. Pensei na situação de atravessar um rio segurando uma corda. Eu tinha imagens de macacos balançando de uma árvore para outra e elas apareceram

simultaneamente com a solução. A ideia pareceu completa.'" Essas pessoas estavam mentindo? Estavam com vergonha de admitir que só conseguiram resolver o problema depois de receber uma dica? Nada disso. É que a dica de Maier foi tão sutil que só foi captada no nível inconsciente. Ela foi processada além da porta trancada; portanto, quando lhes pediram uma explicação, tudo que as pessoas puderam fazer foi oferecer aquela que lhes pareceu mais plausível.

Este é o preço que pagamos pelos muitos benefícios da porta trancada. Quando pedimos que as pessoas expliquem seu pensamento, em particular aquele que vem do inconsciente, precisamos tomar cuidado na interpretação das respostas. É claro que, quando se trata de romance, entendemos isso.

Sabemos que não podemos descrever racionalmente o tipo de pessoa pela qual nos apaixonaremos: é por isso que vamos a eventos sociais: para testar teorias a respeito de quem nos atrai. E todos sabem que é melhor se um especialista mostrar — não apenas disser — como jogar tênis, golfe ou um

instrumento musical. Aprendemos através de exemplos e de experiência direta, porque existem limites para a adequação

[50]

da instrução verbal. Mas em outros aspectos de nossas vidas, não estou certo de que sempre respeitamos os mistérios da porta trancada e os perigos do problema para contar histórias. Há ocasiões em que exigimos uma explicação quando isso realmente não é possível e, como veremos nos capítulos subsequentes deste livro, fazer isso pode ter sérias consequências. "Depois do veredicto de O.J. Simpson, uma das juradas apareceu na TV e disse, com absoluta convicção, 'Raça não teve absolutamente nada a ver com minha decisão.'" Diz o psicólogo Joshua Aronson: "Como ela podia saber isso? O que mostram minha pesquisa com preparação em relação a raça e teste de desempenho, a pesquisa de Bargh com interruptores e o experimento de Maier com as cordas é que as pessoas ignoram as coisas que afetam seus atos, mas raramente *sentem-se* ignorantes. Precisamos aceitar nossa ignorância e dizer 'não sei' com maior frequência."

É claro que há uma segunda lição, igualmente valiosa, no experimento de Maier. Os participantes estavam perplexos e frustrados. Eles estavam sentados lá havia dez minutos e sem dúvida muitos deles sentiam que estavam falhando num teste importante, que estavam parecendo estúpidos. Mas eles não eram estúpidos. Por que não? Porque todos naquela sala possuíam não uma mente, mas duas e, enquanto a mente consciente estava bloqueada, a inconsciente estava explorando a sala, farejando possibilidades, processando cada pista concebível. E no instante em que encontrou a resposta, ela os guiou - de forma silenciosa e segura — até a solução.

TRÊS

O erro de Warren Harding: por que gostamos de

homens altos, morenos e bonitos

CERTA MANHÃ EM 1899, NO JARDIM DOS FUNDOS DO GLOBE Hotel em Richwood, Ohio, dois homens se conheceram enquanto seus sapatos eram engraxados. Um era um advogado e lobista de Columbus, a capital do estado. Seu nome era Harry Daugherty. Era um homem corpulento, de rosto vermelho e cabelos pretos lisos, e era brilhante. Era o Maquiavel da política de Ohio, o clássico manipulador por trás da cena, um arguto e criterioso avaliador de caráter ou, ao menos, de oportunidades políticas. O segundo homem era um editor de jornal da pequena cidade de Marion, Ohio, que naquele momento estava a uma semana de ser eleito

[51]

para o Senado pelo estado de Ohio. Seu nome era Warren Harding. Daugherty olhou para Harding e ficou instantaneamente subjugado pelo que viu. Como escreveu o jornalista Mark Sullivan sobre aquele momento no jardim:

Valia a pena olhar para Harding. Ele estava na época com cerca de 35 anos. Sua cabeça, suas feições, seus ombros e seu torso tinham um tamanho que chamava atenção; suas proporções faziam um efeito que, em qualquer homem, em qualquer lugar, justificariam mais que o termo bonito. Anos depois, quando ele veio a ser conhecido além do seu mundo local, a palavra "romano" era usada ocasionalmente para descrevê-lo. Quando ele se levantou da cadeira, suas pernas mostraram as notáveis e agradáveis proporções do corpo; e sua agilidade, seu porte aumentavam a impressão de graça física e virilidade. Sua flexibilidade, combinada com sua altura e seus olhos brilhantes, seus cabelos negros e sua compleição de bronze lhe emprestavam algo da beleza de um índio. Sua cortesia ao passar seu lugar para o cliente seguinte sugeria uma genuína amizade para com toda a humanidade. Sua voz era ressonante, masculina, cordial. Seu prazer com as

atenções do engraxate refletiam um grau de consciência a respeito de roupas incomum para um homem de cidade pequena. Seu gesto ao dar uma gorjeta sugeria uma natureza boa e generosa, um desejo de dar prazer, baseado no bem-estar físico e na sincera bondade de coração.

Naquele instante, quando Daugherty olhou para Harding, ele teve uma ideia que iria mudar a história americana: Aquele homem não daria um grande presidente?

Warren Harding não era um homem particularmente inteligente. Gostava de jogar pôquer e golfe e de beber e, acima de tudo, de conquistar mulheres; na verdade, seu apetite sexual era assunto de lendas. Ao subir de um cargo político para outro, ele nunca se distinguiu. Era vago e ambivalente em questões de política. Seus discursos foram descritos certa feita como "um exército de frases pomposas correndo sobre a paisagem em busca de uma ideia". Depois de ser eleito para o Senado dos Estados Unidos em 1914, ele ausentou-se dos debates sobre o voto das mulheres e sobre a Lei Seca, duas das maiores questões políticas da sua época. Ele avançava firmemente a partir da política de Ohio somente porque era em

purrado por Florence, sua mulher, devido ao gerenciamento das suas

[52]

aparições pelo maquinador Harry Daugherty e porque, ao envelhecer, ele adquiriu uma aparência cada vez mais irresistivelmente distinta. Certa vez, durante um banquete, um partidário gritou: "Puxa vida, o danado *parece* um senador." No início da meia-idade, escreveu Francis Russell, biógrafo de Harding, "suas vigorosas sobrancelhas pretas contrastavam com o cinza aço dos cabelos para dar o efeito de força, seus largos ombros e sua compleição bronzeada davam o efeito de saúde". De acordo com Russell, Harding poderia ter vestido uma toga e subido ao palco numa

encenação de

Júlio César. Daugherty fez arranjos para que Harding falasse na convenção presidencial do Partido Republicano em 1916, porque sabia que as pessoas só precisavam vê-lo e ouvir sua voz magnífica para se convencerem dos seus méritos para o cargo máximo. Em 1920, Daugherty convenceu Harding, contra a opinião deste, a concorrer à Casa Branca. Daugherty não estava brincando. Ele falava sério.

"Daugherty, desde que eles tinham se conhecido, tinha na cabeça a ideia de que Harding daria um 'grande presidente'", escreveu Sullivan. "Às vezes, inconscientemente, Daugherty se expressava com mais fidelidade à precisão, dizendo 'um grande presidente em *aparência*.'" Harding entrou na convenção dos Republicanos naquele verão cotado em sexto lugar entre seis candidatos. Daugherty não estava preocupado. A convenção estava num beco sem saída entre os dois principais candidatos; assim, previa Daugherty, os delegados seriam forçados a buscar uma alternativa. E para quem iriam se voltar, naquele momento de desespero, se não para o homem que irradiava bom senso e dignidade e tudo que era presidencial? Nas primeiras horas da manhã, quando se reuniram nas salas enfumaçadas do Blackstone Hotel de Chicago, os dirigentes do Partido Republicano ergueram as mãos e perguntaram: havia um candidato sobre o qual poderiam todos concordar? E um nome veio imediatamente às suas mentes: Harding! Ele não *parecia* um candidato presidencial? Assim, o senador Harding tornou-se o candidato Harding e naquele outono, depois de uma campanha conduzida da varanda da sua casa em Marion, Ohio, o candidato Harding tornou-se o presidente Harding. Ele governou dois anos, antes de morrer inesperadamente de um derrame. Ele foi, concordam quase todos os historiadores, um dos piores presidentes da história dos Estados Unidos.

1. O lado sombrio de fatiar fino

Até agora em *Blink* falei a respeito de como fatiar fino pode ser extraordinariamente poderoso e o que torna possível fatiar fino é nossa capacidade para mergulhar rapidamente sob a superfície de uma situação. Thomas Hoving, Evelyn Harrison e os peritos em arte foram capazes de ver instantaneamente por trás do artifício do falsificador. Susan e Bill pareciam, inicialmente, ser a incorporação de um casal feliz e amoroso. Mas quando ouvimos atentamente sua interação e medimos a proporção entre emoções positivas e negativas, tivemos uma história diferente. A pesquisa de Nalini Ambady mostrou o quanto podemos aprender a respeito da probabilidade de um cirurgião ser processado se formos além dos diplomas na parede e do jaleco branco e focalizarmos seu tom de voz. Mas o que acontece se essa rápida cadeia de pensamento for de alguma forma interrompida? E se chegarmos a um julgamento rápido sem *nem mesmo* ir abaixo da superfície? No capítulo anterior escrevi a respeito dos experimentos conduzidos por John Bargh, nos quais ele mostrou que temos fortes associações com certas palavras (por exemplo, "Flórida", "cinzento", "rugos" e "bingo") e que a simples exposição a elas pode causar uma alteração em nosso comportamento. Acho que existem fatos a respeito da aparência das pessoas — tamanho, forma, cor ou sexo - que podem provocar um conjunto muito semelhante de associações poderosas. Muitas pessoas que olhavam para

Warren Harding viam como ele era extraordinariamente bonito e de aparência distinta e saltavam para a conclusão imediata — e totalmente injustificada - de que ele era um homem de coragem, inteligência e integridade. Elas não cavavam abaixo da superfície. A aparência dele provocava tantas conotações poderosas que interrompia o processo normal de pensamento.

O erro de Warren Harding é o lado sombrio da cognição rápida. Ele está na origem de muito preconceito e discriminação. É por isso que escolher o candidato certo para um cargo é tão difícil e que, em mais ocasiões do que queremos admitir, grandes mediocridades às vezes acabam em posições de enorme responsabilidade. Parte daquilo que significa levar a sério fatiar fino e primeiras impressões é aceitar o fato de que às vezes podemos saber mais a respeito de uma pessoa ou coisa no piscar de um olho do que depois de meses de estudo. Mas também é preciso reconhecer e entender as circunstâncias nas quais a cognição rápida nos leva a errar.

[54]

2. Relancear em preto e branco

Ao longo dos últimos anos, vários psicólogos começaram a examinar mais de perto o papel que essas espécies de associações inconscientes - ou implícitas, como eles preferem chamá-las — desempenham em nossas crenças e nosso comportamento e grande parte do trabalho deles se concentrou numa ferramenta fascinante chamada Teste de Associação Implícita (IAT). O IAT foi descoberto por Anthony G. Greenwald, Mahzarin Banaji e Brian Nosek e se baseia numa observação aparentemente óbvia, mas não obstante profunda. Fazemos conexões entre pares de ideias que já estão relacionadas em nossas mentes muito mais rapidamente do que entre pares de ideias que nos são estranhas. O que significa isso? Vou dar um exemplo. Abaixo está uma lista de palavras. Pegue um lápis ou caneta e designe cada nome à categoria à qual ele

pertence marcando à esquerda ou à direita da palavra. Você também pode fazê-lo batendo o dedo na coluna apropriada. Faça-o o mais rápido possível. Não pule palavras. E não se preocupe se cometer alguns erros.

Masculino Feminino

- John.....
- Bob.....
- Amy.....
- Holly
- Joan
- Derek.....
- Peggy.....
- Jason
- Lisa
- Matt.....
- Sarah

Esse foi fácil, não foi? E a razão para essa facilidade é que, quando lemos ou ouvimos os nomes "John","Bob" ou "Holly", nem precisamos pensar para saber se são masculinos ou femininos. Todos nós temos uma

[55]

forte associação anterior entre um nome como John e o sexo masculino, ou um nome como Lisa e coisas femininas. Aquele teste foi um aquecimento. Vamos agora completar um verdadeiro IAT (Implicit Association Test). Funciona como o anterior, exceto pelo fato de estarem misturadas duas categorias totalmente separadas. Mais uma vez, marque à direita ou à esquerda de cada palavra, na categoria à qual ela pertence.

Masculino Feminino

ou ou
Carreira Família

.....Lisa

.....Matt.....

.....Lavanderia

.....Empreendedor.....

.....John.....

.....Comerciante.....

.....Bob

.....Capitalista

.....Holly.....

.....Joan.....

.....Lar.....

.....Corporação

.....Irmãos.....

..... Peggy

.....Jason

.....Cozinha.....

.....Trabalho doméstico.....

.....Pais

.....Sarah

.....Derek.....

Meu palpite é que a maioria achou este teste um pouco mais difícil, mas que você ainda foi bastante rápido em colocar as palavras nas categorias corretas. Agora tente este:

[56]

Masculino Feminino
ou ou
Família Carreira

..... Bebês.....
 Sarah
 Derek
 Comerciante
 Emprego
 John
 Bob
 Holly.....
 Doméstico
 Escritório.....
 Joan
 Peggy
 Primos
 Avós
 Jason
 Lar
 Lisa.....
 Corporação
 Matt

Percebeu a diferença? Este teste foi um pouco mais difícil que o anterior, não foi? Se você for como a maioria das pessoas, demorou um pouco mais para colocar a palavra

"Empreendedor" na categoria "Carreira" quando "Carreira" estava unida a "Feminino" do que quando ela estava unida a "Masculino". Isso é porque a maioria tem associações mentais muito

mais fortes entre masculinidade e conceitos orientados para a carreira do que entre feminilidade e ideias ligadas a carreiras. "Masculino" e "Capitalista" se juntam em nossa mente como "John" e "Masculino". Mas quando a categoria é "Masculino ou Família", precisamos parar e pensar -

mesmo que seja por frações de segundo — antes de decidir o que fazer com uma palavra como "Comerciante".

Quando psicólogos utilizam o IAT, eles em geral não usam testes com papel e lápis como aqueles que acabamos de fazer, mas sim computadores.

[57]

As palavras surgem no monitor uma de cada vez e, se uma determinada palavra pertencer à coluna da esquerda, a pessoa digita a letra *e*; caso ela pertença à coluna da direita, digita a letra *i*. A vantagem de se fazer o IAT num computador é que o tempo para as respostas é mensurável com precisão de milissegundos e essas medições são usadas na atribuição das notas das pessoas testadas. Por exemplo, se você demorasse um pouco mais para concluir a parte dois do que a parte um do IAT Trabalho/Família, diríamos que você tem uma associação moderada entre homens e força de trabalho. Se demorasse muito mais para concluir a parte dois, diríamos que quando se trata da força de trabalho, você tem uma forte associação automática com masculino.

Uma das razões da popularidade do IAT como ferramenta de pesquisa nos últimos anos é que os efeitos que ele mede não são sutis; como pode atestar quem foi mais lento na segunda parte do IAT Trabalho/Família, o IAT vai direto às conclusões. "Quando existe uma forte associação prévia, as pessoas respondem entre quatrocentos e seiscentos milissegundos," diz Greenwald. "Quando não existe essa associação, elas podem demorar de duzentos a trezentos milissegundos a mais — o que, para esses efeitos, é um tempo enorme. Um dos psicólogos cognitivos, meu colega, descreveu este efeito como um que pode ser medido com um relógio de sol."

Se quiser tentar um IAT computadorizado, você pode ir ao site: www.implicit.harvard.edu. Lá você irá encontrar vários testes, inclusive o mais famoso deles, o Race IAT. Fiz esse teste em muitas ocasiões, e o resultado sempre me deixa

apreensivo. No início do teste perguntam quais são suas atitudes em relação a negros e brancos. Respondi, como estou certo de que vocês o fariam, que considero as raças iguais. Então vem o teste e você é encorajado a concluí-lo rapidamente. Primeiro há o aquecimento. Surge uma série de rostos na tela. Quando você vê um rosto negro, digita *e* e o coloca na categoria da esquerda. Quando vê um rosto branco, digita *i* e o coloca na categoria da direita. É *pisque, pisque, pisque*: Não é preciso pensar. Então vem a primeira parte.

[58]

Europeu Americano Afro-americano
ou ou
Mau Bom

.....Ferir.....
.....Mal.....
.....Glorioso.....





.....Maravilhoso.....

E assim por diante. Imediatamente algo estranho aconteceu comigo. De repente, a tarefa de colocar palavras e rostos nas categorias certas ficou mais difícil. Percebi que estava mais lento. Eu precisava pensar. Em alguns casos, atribuí algo a uma categoria, quando na realidade pretendia atribuí-lo à outra. Eu estava me esforçando ao máximo e, no fundo da minha mente, crescia um sentimento de mortificação. Por que eu estava tendo tanta dificuldade quando tinha de colocar uma palavra como "Glorioso" ou "Maravilhoso" na categoria "Bom", quando "Bom" estava ligado a "Afro americano", ou quando tinha de colocar "Mal" na categoria "Mau" quando esta estava ligada a "Europeu Americano"? Então veio a segunda parte. Desta vez as categorias estavam invertidas.

[59]

Afro-americano Europeu Americano
ou ou
Mau Bom

.....Ferir.....

.....Mal.....

.....Glorioso.....



.....Maravilhoso.....

E assim por diante. Agora minha mortificação cresceu ainda mais. Eu não estava tendo dificuldade nenhuma. Mal?

Afro-americano ou Mau. Ferir? Afro-americano ou Mau.

Maravilhoso? Europeu Americano ou Bom.

Fiz o teste uma segunda vez, depois uma terceira, uma quarta vez, esperando que o terrível sentimento de viés fosse embora. Não fez diferença. Acontece que mais de 80% das pessoas que fizeram o teste acabam tendo associações pró-brancos, significando que eles levam um tempo mensuravelmente maior para responder às perguntas quando são solicitados a colocar palavras boas na categoria "Negro" do que quando devem ligar coisas más aos negros. No Race IAT, fui classificado como tendo uma "preferência automática moderada por brancos". Mas veja você, sou meio negro. (Minha mãe é jamaicana.)

Então o que significa isso? Será que significa que sou racista, um negro que se odeia? Não exatamente. Significa que nossas atitudes em relação a coisas como raça ou sexo operam em dois níveis. Em primeiro lugar, temos nossas atitudes conscientes. São as coisas que optamos por acreditar.

São nossos valores declarados, que usamos para dirigir deliberadamente nosso

[60]

comportamento. As políticas de *apartheid* da África do Sul ou as leis no Sul dos Estados Unidos, que dificultam o voto para os afro-americanos, são manifestações de discriminação consciente e, quando falamos a respeito de racismo ou da luta por direitos humanos, é a essa espécie de discriminação que nos referimos. Mas o IAT mede outra coisa. Ele mede nosso segundo nível de atitude, nossa atitude racial no nível *inconsciente* — as associações imediatas e automáticas que surgem antes de termos tempo para pensar. Não escolhemos deliberadamente nossas atitudes inconscientes. E como escrevi no primeiro capítulo, podemos nem mesmo estar conscientes delas. O computador gigante que é nosso cérebro digere silenciosamente todos os dados das experiências que tivemos, das pessoas que conhecemos, das lições que aprendemos, dos livros que lemos, dos filmes que assistimos e assim por diante, e forma sua opinião. É isso que vem para fora no IAT.

O aspecto perturbador a respeito do teste é que ele mostra que nossas atitudes inconscientes podem ser totalmente incompatíveis com nossos valores conscientes declarados. Por exemplo, dos cinquenta mil afro-americanos que fizeram o teste Race IAT até hoje, cerca de metade têm, como eu, associações mais fortes com brancos do que com negros. Como poderíamos não ter? Vivemos na América do Norte e estamos cercados todos os dias por mensagens culturais ligando branco a bom. "Você não opta por fazer associações positivas com o grupo dominante", diz Mahzarin Banaji, que leciona psicologia na Harvard University e é um dos líderes em pesquisa IAT. "Mas isso é exigido de você. À sua volta esse grupo está ligado a coisas boas. Você abre o jornal, liga a televisão, não há como escapar."

O IAT é mais que apenas uma medida abstrata de atitudes. Ele também é um poderoso profeta de como agimos em certos tipos de situações espontâneas. Por exemplo, se você tem um padrão de associações fortemente pró-brancos, há evidências de que isso irá afetar seu comportamento na presença de uma pessoa negra. O padrão não afetará aquilo que você quiser falar, sentir ou fazer. Com toda probabilidade, você não estará ciente de que está tendo um comportamento diferente daquele que teria perto de uma pessoa branca. Mas é provável que você se incline menos para a frente, se afaste ligeiramente da pessoa, feche um pouco seu corpo, seja um pouco menos expressivo, mantenha menos contato visual, fique um pouco mais longe, sorria muito menos, hesite e tropece um pouco mais nas suas palavras, ria menos das piadas. E isso é importante? É claro que sim. Suponha que a conversa é uma entrevista para um emprego. E suponha que o candidato é um negro. Ele irá captar essa incerteza e esse

[61]

distanciamento e isso poderá deixá-lo um pouco menos seguro de si mesmo, um pouco menos confiante e um pouco menos amigável. E então, o que você irá pensar? Você poderá sentir que o candidato não tem aquilo que é necessário, ou que ele é um pouco orgulhoso, ou que talvez ele realmente não queira o emprego. Em outras palavras, o que esta primeira impressão irá fazer é jogar a entrevista irremediavelmente para fora do curso.

E o que acontecerá se a pessoa que você estiver entrevistando for alta? Estou certo que, no nível consciente, não pensamos que tratamos as pessoas altas de maneira diferente daquela pela qual tratamos as baixas. Mas há evidências que sugerem que a altura - sobretudo nos homens —

aciona um certo conjunto de associações inconscientes muito positivas. Pesquisei cerca de metade das empresas da lista das 500 da revista *Fortune* (a lista das maiores empresas dos Estados Unidos), fazendo a cada empresa perguntas a

respeito do seu CEO (Chief Executive Officer/Diretor Executivo). Na maioria esmagadora, e tenho certeza de que ninguém irá se surpreender, os dirigentes das grandes empresas são homens brancos, fato que certamente reflete algum tipo de viés implícito. Mas quase todos eles também são altos: na minha amostra constatei que, em média, os CEOs do sexo masculino tinham pouco menos de 1,85 m de altura. Como a altura do homem americano médio é 1,75 m, isso significa que, como grupo, os CEOs têm cerca de oito centímetros a mais que os demais do seu sexo. Mas este dado na verdade não diz tudo sobre a questão. Na população dos Estados Unidos, cerca de 14,5% dos homens têm 1,83m ou mais. Entre os CEOs das 500 empresas da *Fortune*, esse número é 58%. Ainda mais impressionante, na população geral americana, 3,9% dos homens adultos têm 1,88m ou mais. Na minha amostra de CEOs, quase um terço tinham 1,85m ou mais.

A ausência de mulheres ou minorias entre os executivos de primeiro time tem pelo menos uma explicação plausível. Durante anos, por uma série de razões ligadas à discriminação e a padrões culturais, simplesmente não havia muitas mulheres e membros de minorias entrando nas fileiras gerenciais das empresas americanas. Assim sendo, hoje, quando os conselhos de administração buscam pessoas com a experiência necessária para se candidatarem a posições de cúpula, eles podem argumentar de forma algo plausível que não há muitas mulheres nem membros de minorias devidamente qualificados. Mas isto não pode ser dito de pessoas baixas. É possível ocupar todas as posições de uma empresa totalmente com homens brancos, mas não é possível fazê-lo sem pessoas baixas. Simplesmente não existem tantas pessoas altas. Contudo, poucas dessas

pessoas baixas chegam a altos executivos. Das dezenas de milhões de homens americanos abaixo de 1,65 m, somente

dez na minha amostra chegaram ao nível de CEO, o que significa que ser baixo é, provavelmente, um empecilho tão grande para o sucesso corporativo quanto ser mulher ou afro-americano. A grande exceção a todas essas tendências é Kenneth Chenault, CEO da American Express, que além de ser baixo (1,75 m), também é negro. Ele deve ser um homem notável para ter superado *dois* erros Warren Harding!

Trata-se de um preconceito deliberado? É claro que não.

Ninguém dispensaria um candidato em potencial a CEO porque ele é baixo demais. Este é claramente o tipo de viés inconsciente captado pelo IAT. Em sua maioria, as pessoas associam automaticamente, sem que estejam totalmente cientes disso, capacidade de liderança com estatura física imponente. Temos uma percepção sobre a aparência de um líder e esse estereótipo é tão poderoso que, quando alguém se encaixa nele, simplesmente nos tornamos cegos a outras considerações. E isto não se limita a cargos de diretoria. Há pouco tempo, pesquisadores que analisaram os dados de quatro grandes estudos de pesquisa que haviam acompanhado milhares de pessoas do nascimento à vida adulta calcularam que, corrigida para variáveis como idade, sexo e peso, uma polegada a mais de altura (2,54 cm) vale US\$789 anuais. Isso significa que uma pessoa com 1,83m, mas em todos os outros aspectos idêntica a uma de 1,65m, ganhará em média US\$5.525 a mais por ano. Como diz Timothy Judge, um dos autores do estudo altura-salário: "Se você considerar isto ao longo de 30 anos de carreira, estaremos falando a respeito de uma pessoa alta gozar de uma vantagem de literalmente centenas de milhares de dólares em ganhos." Você já se perguntou por que tantas pessoas medíocres chegam a posições de autoridade em empresas e organizações? Isso acontece porque, mesmo no caso das posições mais importantes, nossos critérios de seleção são muito menos racionais do que pensamos. Vemos uma pessoa alta e desmaiamos.

3. Cuidando do cliente

O diretor de vendas da concessionária Flemington Nissan de Flemington, New Jersey, é um homem chamado Bob Golomb. Ele tem pouco mais de 50 anos, cabelos pretos e ralos e usa óculos de aros de metal. Veste ternos escuros e sisudos, ficando assim parecido com um gerente de banco ou corretor de valores. Desde que começou no ramo de carros há mais de dez

[63]

anos, Golomb tem vendido, em média, cerca de 20 carros por mês, mais do que o dobro da média de um vendedor médio. Sobre sua mesa Golomb tem uma fileira de cinco estrelas de ouro, dadas pela concessionária em homenagem ao seu desempenho. No mundo dos vendedores de carros, Golomb é um virtuose.

Ser um vendedor de sucesso como Golomb é uma tarefa com grandes exigências sobre a capacidade para fatiar fino.

Alguém que você nunca viu entra na sua concessionária, talvez prestes a fazer uma das aquisições mais dispendiosas em toda a vida. Algumas pessoas são inseguras. Outras são nervosas. Algumas sabem exatamente o que querem. Outras não têm a menor ideia. Algumas sabem muito a respeito de carros e ficarão ofendidas se o vendedor assumir um tom paternalista. Outras estão desesperadas em busca de alguém que as pegue pela mão e lhes explique aquilo que parece a elas um processo esmagador. Um vendedor, para ter sucesso, precisa colher todas essas informações — por exemplo, descobrir a dinâmica que existe entre um marido e sua mulher, ou entre pai e filha - processá-las e adaptar a elas seu comportamento, e tudo isso nos primeiros momentos do encontro.

Bob Golomb é claramente o tipo de pessoa que parece fazer

sem esforço esse trabalho de fatiar fino. Ele é a Evelyn Harrison da venda de carros. Possui uma inteligência tranquila e observadora e um charme nobre. É criterioso e atento e também um ouvinte maravilhoso. Ele diz que tem três regras simples que guiam todas as suas ações: "Cuide do cliente. Cuide do cliente. Cuide do cliente." Se você comprar um carro de Bob Golomb, ele lhe telefonará no dia seguinte, certificando-se de que tudo está correto. Se você for à concessionária, mas acabar não comprando nada, ele lhe ligará no dia seguinte para agradecer sua visita. "Você precisa sempre estar com a melhor cara possível, mesmo que esteja tendo um mau dia. Você deixa isso para trás", diz ele. "Mesmo que as coisas estejam horrendas em casa, é preciso dar o melhor de si ao cliente."

Quando conheci Golomb, ele puxou uma grossa pasta repleta de cartas que havia recebido ao longo dos anos de clientes satisfeitos. "Cada um deles tem uma história para contar", afirmou ele. Golomb parecia se lembrar de todos. Enquanto folheava a pasta, ele apontou para uma curta carta datilografada. "Sábado à tarde, fim de novembro de 1992. Um casal. Eles entraram com aquele ar vidrado nos olhos. Eu disse: 'Amigos, vocês passaram o dia procurando carros?' Eles disseram que sim. Ninguém os tinha levado a sério. Acabei lhes vendendo um carro e tivemos que mandar buscá-lo, eu preciso dizer, de Rhode Island, a 600 quilômetros de distância. Enviamos um motorista e eles ficaram muito felizes." Ele apontou para outra carta. "Veja este cavalheiro. Já entregamos seis carros a ele desde

[64]

1993, e cada vez que entregamos um novo carro ele escreve outra carta. Há muitos como ele. Este é um sujeito que vive em Keyport, New Jersey, a mais de sessenta quilômetros daqui. Ele me enviou uma bandeja de escalopes."

Porém, existe uma outra razão, ainda mais importante, para o sucesso de Golomb. Ele segue uma outra regra, muito

simples. Ele pode fazer um milhão de julgamentos rápidos a respeito das necessidades de um cliente e do seu estado mental, mas procura nunca julgar ninguém com base na sua aparência. Ele parte do pressuposto de que toda pessoa que entra pela porta tem exatamente a mesma chance de comprar um carro.

"Neste negócio, não se pode prejudicar as pessoas", disse ele inúmeras vezes quando nos conhecemos, e cada vez que ele usava essa frase seu rosto assumia uma aparência de grande convicção. "Prejudicar é o beijo da morte. É preciso dar o máximo de si a todos. Um vendedor novato olha para um cliente e diz: 'Esta pessoa não parece poder comprar um carro', que é a pior coisa que você pode fazer, porque às vezes a pessoa mais improvável é rica", explica Golomb. "Há um fazendeiro para quem já vendi ao longo dos anos todos os tipos de carros. Selamos nosso acordo com um aperto de mãos e ele me dá uma nota de cem dólares e diz: 'Leve-o até minha fazenda.' Nem precisamos fazer o pedido por escrito. Agora, se você visse esse homem, com seu guarda-pó e sujo de cocô de vaca, pensaria que ele não é um cliente valioso. Mas na verdade, ele é cheio da grana. Ou às vezes um vendedor vê um adolescente e quase o expulsa da loja. Bem, à noite o adolescente volta com os pais e eles compram um carro, só que de outro vendedor."

O que Golomb está demonstrando é que quase todos os vendedores estão propensos a um erro clássico de Warren Harding. Eles vêem uma pessoa e, de alguma forma, permitem que a primeira impressão a que têm a respeito da aparência daquela pessoa elimine todas as outras informações que tenham conseguido coletar naquele primeiro instante. Golomb, ao contrário, procura ser mais seletivo. Ele está de antenas ligadas para captar se a pessoa é confiante ou insegura, bem informada ou ingênua, crédula ou desconfiada. Mas, desta profusão de fatias finas ele procura eliminar as impressões baseadas exclusivamente na aparência física. O

segredo do sucesso de Golomb é que ele decidiu combater o erro de Warren Harding.

[65]

4. Identificando o otário

Por que a estratégia de Golomb funciona tão bem? Porque os erros de Warren Harding desempenham na verdade um enorme papel, em grande parte não reconhecido, no ramo de vendas de carros. Considere, por exemplo, um notável experimento social conduzido nos anos 90 por um professor de direito de Chicago chamado Ian Ayres. Reuniu uma equipe de 38 pessoas: 18 homens brancos, sete mulheres brancas, oito negras e cinco homens negros. Ayres fez o possível para que todos tivessem aparência semelhante. Todos tinham por volta de 25 anos. Todos eram relativamente atraentes. Todos foram instruídos para vestir roupas casuais e conservadoras: as mulheres com blusas, calças retas e sapatos sem saltos; os homens com camisas polo ou de abotoar, calças e mocassins. Todos receberam o mesmo papel. Foram instruídos para ir a um total de 242 concessionárias de carros na área de Chicago e se apresentar como jovens profissionais de nível universitário (por exemplo: analista de sistemas em um banco) vivendo no bairro da moda em Chicago, Streeterville. As instruções sobre o que fazer eram ainda mais específicas. Eles deveriam entrar nas lojas e esperar até serem abordados por um vendedor. "Estou interessado em comprar este carro", deveriam dizer eles, apontando para o modelo de menor preço da loja. Então, depois de ouvir a oferta inicial do vendedor, eles deveriam pechinchar até que o vendedor aceitasse ou se recusasse a barganhar mais - um processo que,

em quase todos os casos, demorava cerca de quarenta minutos. O que Ayres estava tentando fazer era se concentrar numa pergunta muito específica: Com todos os outros fatores absolutamente iguais, a cor ou o sexo afetam o preço que um vendedor oferece por um carro?

Os resultados foram surpreendentes. Os homens brancos receberam dos vendedores ofertas iniciais US\$725 acima da fatura da concessionária (isto é, o que ela pagou à montadora pelo carro). As mulheres brancas receberam ofertas iniciais de US\$935 acima da fatura. As negras receberam, em média, ofertas de US\$1.195 acima da fatura. E os homens negros? Para eles, a oferta inicial foi de US\$1.687 acima da fatura. Mesmo depois de quarenta minutos pechinchando, tudo o que os negros conseguiram, em média, foi um preço de US\$1.551 acima da fatura. Depois de prolongadas negociações, os negros de Ayres ainda ficaram com um preço quase US\$800 mais alto que aquele conseguido pelos brancos sem ter que dizer uma palavra.

[66]

O que devemos concluir disso? Os vendedores de carros de Chicago são incrivelmente preconceituosos e invejosos? Essa é certamente a explicação mais radical para o que aconteceu. No ramo de venda de carros, se você puder convencer alguém a pagar o preço de tabela (aquele que está no para brisas do carro na loja) e convencê-lo também a levar todo o pacote especial, com bancos de couro, sistema de som e rodas de alumínio, poderá ganhar com aquele cliente crédulo uma comissão equivalente à de meia dúzia de clientes preparados para uma negociação dura. Em outras palavras, se você for um vendedor de carros, há uma tremenda tentação para tentar identificar um otário. Uma interpretação do estudo de Ayres é que aqueles vendedores simplesmente decidiram que mulheres e negros são otários. Eles viram alguém que não era um homem branco e pensaram: "Aha! Esta pessoa é tão

estúpida e ingênua que posso tirar muito dinheiro dela." Porém, esta explicação não faz muito sentido. Afinal, os compradores de carros de Ayres, brancos e negros, deram muitos sinais óbvios de que não eram estúpidos e ingênuos. Eram profissionais de nível universitário. Tinham bons empregos. Eles viviam em um bairro próspero. Estavam bem vestidos e se mostraram hábeis o suficiente para pechinchar durante 40 minutos. Nenhum desses fatos sugere que eles fossem otários. Se o estudo de Ayres for evidência de discriminação consciente, então os vendedores de carros de Chicago são grandes invejosos (o que parece improvável), ou tão estúpidos que se mostraram cegos a todas aquelas pistas (igualmente improvável). Acho que a explicação é mais sutil. E se, por alguma razão - experiência, sabedoria do ramo, o que ouviram de outros vendedores — eles fazem uma associação automática entre otários e mulheres e minorias? E se eles ligam inconscientemente esses dois conceitos da mesma forma pela qual milhões de americanos ligam, no teste Race IAT, as palavras "Mal" e "Criminal" a "Afro-americano", de modo que, quando mulheres e negros entram na loja, eles pensam instintivamente "otário"? Esses vendedores podem até mesmo ter um forte compromisso consciente com a igualdade racial e sexual e provavelmente insistiriam que estavam dando preços com base na leitura mais sofisticada do caráter dos clientes. Mas as decisões que eles tomaram no momento em que cada cliente entrava na loja eram de outra espécie. Tratava-se de uma reação in consciente. Eles estavam constatando em silêncio os fatos mais óbvios a respeito dos compradores de carros de Ayres — o sexo e a cor da pele — e se ativeram a esse julgamento mesmo diante de evidências novas e contraditórias. Eles estavam se comportando exatamente como os eleitores na eleição presidencial de 1920, que deram uma olhada em Warren

Harding, chegaram a uma conclusão apressada e deixaram de pensar. No caso dos eleitores, seu erro produziu um dos piores presidentes que os Estados Unidos jamais tiveram. No caso dos vendedores de carros, a decisão de oferecer um preço ultrajantemente alto para mulheres e negros alienou pessoas que, em outras circunstâncias, poderiam ter comprado um carro.

Golomb procura tratar todo cliente exatamente da mesma maneira, porque está ciente de como os julgamentos precipitados são perigosos quando se trata de raça, sexo ou aparência. Pode ser que o agricultor que não impressiona ninguém com seu macacão sujo seja, na verdade, um homem extremamente rico, dono de uma grande propriedade, e pode ser que o adolescente volte mais tarde com o pai e a mãe. Pode ser que o jovem negro tenha um MBA de Harvard. Pode ser que a loura baixinha tome todas as decisões de compra de carros para toda a sua família. Pode ser que o homem de cabelos prateados e ombros largos seja uma pessoa sem importância. Assim, Golomb não procura identificar otários. Ele oferece a todos o mesmo preço, sacrificando altas margens de lucro em um único carro em benefício do volume e a sua fama de pessoa justa já se espalhou ao ponto dele obter um terço das suas vendas a partir de referências de clientes satisfeitos. "Você acha que eu posso simplesmente olhar para alguém e dizer 'Esta pessoa irá comprar um carro'?" pergunta Golomb. É preciso ser muito bom para fazer isso e eu não consigo. Às vezes sou completamente surpreendido. Às vezes um sujeito entra sacudindo um talão de cheques e dizendo: 'Estou aqui para comprar um carro hoje. Se o preço for bom, comprarei um carro hoje'. E sabe de uma coisa? Nove vezes em dez ele não compra".

5. Pense a respeito do Dr. King

O que devemos fazer a respeito dos erros de Warren Harding? Os tipos de viés de que estamos falando aqui não são óbvios ao ponto de ser fácil identificar uma solução. Se existir uma lei dizendo que negros não podem beber nas mesmas fontes que os brancos, a solução óbvia é mudar a lei. Mas a discriminação inconsciente é mais complicada. Os eleitores em 1920 não achavam que estavam sendo enganados pela boa aparência de Warren Harding assim como os vendedores de carros de Chicago não percebiam o quão rudemente estavam enganando mulheres e minorias, ou os conselhos de administração se dão conta do seu absurdo viés a favor de homens altos.

[68]

Se uma coisa está acontecendo fora dos limites do consciente, como corrigi-la?

A resposta é que não estamos indefesos diante das nossas primeiras impressões. Elas podem borbulhar vindas do inconsciente - por trás de uma porta trancada dentro do seu cérebro — mas o simples fato de uma coisa estar fora do consciente não significa que ela está fora de controle. Por exemplo, é verdade que você pode fazer o teste Race IAT ou o Career IAT quantas vezes quiser e se esforçar o máximo possível para responder mais depressa às categorias mais problemáticas e isso não fará a menor diferença. Porém, acredite ou não, se antes de fazer o teste IAT eu lhe pedisse para olhar para uma série de fotos ou artigos a respeito de pessoas como Martin Luther King, Nelson Mandela ou Colin Powell, seu tempo de reação iria mudar. De repente não parecerá tão difícil associar coisas positivas a pessoas negras. "Eu tinha um aluno que fazia o IAT todos os dias", diz Banaji. "Era a primeira coisa que ele fazia e sua ideia era de apenas deixar que os dados se juntassem enquanto ele

prosseguia. Então certo dia ele conseguiu fazer uma associação positiva com negros. E ele comentou: 'É estranho. Nunca consegui isso', porque todos nós tentávamos, sem conseguir, mudar nossa contagem IAT. Mas ele é um esportista e depois se lembrou de que havia passado a manhã assistindo às Olimpíadas."

Nossas primeiras impressões são geradas por nossas experiências e nosso ambiente, o que significa que podemos mudar nossas primeiras impressões - mudar a maneira pela qual fatiamos fino — mudando as experiências que compõem aquelas impressões. Se você é uma pessoa branca que gostaria de tratar as pessoas negras com total igualdade — que gostaria de ter com os negros um conjunto de associações tão positivas quanto aquelas que tem com os brancos -, precisará de algo mais que um simples compromisso com a igualdade. Você precisará mudar sua vida de forma a ser exposto regularmente a minorias, sentir-se à vontade com elas e conhecer o melhor da cultura delas; assim, quando quiser conhecer, contratar, namorar ou conversar com um membro de uma minoria, você não será traído por sua hesitação e seu desconforto. Levar a sério a cognição rápida - reconhecer o incrível poder, para o bem e para o mal, desempenhado pelas primeiras impressões em nossas vidas — exige que tomemos providências ativas para administrar e controlar essas primeiras impressões. No próximo capítulo deste livro irei contar três histórias a respeito de pessoas que enfrentaram as consequências de primeiras impressões e julgamentos instantâneos. Algumas tiveram sucesso, outras não. Mas acho que todas nos oferecem lições críticas de como podemos

[69]

compreender melhor e chegar a um acordo com o poder extraordinário de fatiar fino.

QUATRO

A grande vitória de Paul Van Riper: criando estrutura para a espontaneidade

PAUL VAN RIPER É ALTO E MAGRO, COM UMA CARECA BRILHANTE e óculos metálicos redondos. Caminha com os ombros para trás e tem uma voz áspera e dominante. Os amigos chamam-no de Rip. Certa vez, quando ele e seu irmão gêmeo tinham 12 anos, eles estavam sentados no carro com o pai enquanto este lia no jornal uma notícia sobre a Guerra da Coréia. "Bem, meninos", disse ele, "a guerra está quase acabando. Truman está enviando os fuzileiros navais." Foi quando Van Riper decidiu que, quando crescesse, ele iria entrar para o Corpo de Fuzileiros Navais. Em sua primeira ida ao Vietnã, quase foi cortado ao meio pelo fogo inimigo quando neutralizava uma metralhadora norte vietnamita numa plantação de arroz perto de Saigon. Em 1968, ele retornou ao Vietnã e desta vez era o comandante da Companhia Mike (Terceiro Batalhão, Sétimo de Fuzileiros, Primeira Divisão) num território sul vietnamita montanhoso entre duas perigosas regiões que os fuzileiros chamavam de Dodge City e Território do Arizona. Sua tarefa no local era impedir que os norte-vietnamitas bombardeassem Danang com foguetes. Antes dele chegar lá, os ataques com foguetes na sua área de patrulha aconteciam uma ou duas vezes por semana. Durante os três meses em que ele esteve patrulhando, houve somente um ataque. "Lembro-me de quando o conheci como se fosse ontem", diz Richard Gregory, que serviu como sargento encarregado de artilharia na Companhia Mike sob as ordens de Van Riper. "Foi entre a Colina 55 e a Colina Dez, a sudeste de Danang.

Apertamos as mãos. Ele tinha aquela voz áspera e grave. Era muito direto e conciso. Confiante, sem rodeios. Ele era assim e se manteve assim a cada dia da guerra. Ele tinha um escritório na nossa área de combate - uma cabana - mas eu nunca o vi lá. Ele estava sempre no campo ou perto da sua casamata, descobrindo o que fazer a seguir. Se tivesse uma ideia e um pedaço de papel no bolso, ele a anotava e então, quando tínhamos uma reunião, ele puxava do bolso sete ou oito pedaços de papel. Certa vez ele e eu estávamos na mata a poucos metros de

[70]

um rio e ele queria fazer o reconhecimento de certas áreas, mas não conseguia o ângulo de visão de que necessitava. A vegetação o impedia. Não é que o danado tirou as botas, entrou no rio e nadou até o meio da corrente para poder enxergar rio abaixo."

Na primeira semana de novembro de 1968, a Companhia Mike estava engajada em pesado combate com um regimento norte-vietnamita muito maior. "A certa altura solicitamos uma evacuação médica para a retirada de alguns feridos. O helicóptero estava aterrissando e o exército norte vietnamita estava lançando foguetes e matando todos no posto de comando", lembra John Mason, que era um dos comandantes de pelotão da companhia. "De repente tínhamos 12 fuzileiros mortos. A situação estava péssima. Saímos de lá três ou quatro dias depois com muitas baixas, cerca de 45. Mas atingimos nosso objetivo. Voltamos à Colina 55 e, no dia seguinte, estávamos trabalhando com táticas e inspeções e, acredite ou não, treinamento físico. Como jovem tenente, eu nunca havia pensado que faríamos ginástica na mata. Mas fizemos. Também não havia pensado que iríamos praticar táticas de pelotão e de grupo de combate ou treinamento com baioneta na mata, mas nós o fizemos. E fazíamos rotineiramente. Depois de uma batalha havia um breve intervalo e depois voltávamos ao treinamento. Era assim que

Rip dirigia sua companhia."

Van Riper era severo. Era justo. Era um estudioso da guerra, com ideias claras a respeito de como seus homens deveriam se conduzir em combate. "Ele era um pistoleiro", lembra outro soldado da Companhia Mike, "uma pessoa que não ficava atrás de uma escrivaninha, mas liderava os homens na linha de frente. Era sempre muito agressivo, mas de uma forma pela qual a gente não se importava em fazer o que ele pedia. Lembro-me de uma vez em que eu estava com um grupo de combate numa emboscada noturna. Recebi pelo rádio um chamado do comandante. Ele disse que havia 121 homenzinhos, querendo dizer vietnamitas, indo na direção da minha posição e que minha tarefa era resistir a eles. Eu disse, 'Chefe, eu tenho nove homens.' Ele respondeu que enviaria reforços *se eu necessitasse*. Ele era assim. O inimigo estava lá e podia haver nove dos nossos e 121 deles, mas em sua mente não havia dúvida de que tínhamos de enfrentá-los. Onde quer que o chefe operasse, o inimigo era afugentado pelas suas táticas. Ele não era do tipo Viver e deixar viver." Na primavera de 2000, Van Riper foi abordado por um grupo de altos oficiais do Pentágono. Aquela altura ele estava reformado, depois de uma longa e honrosa carreira. O Pentágono estava nos estágios iniciais de planejamento para um jogo de guerra que chamavam de Desafio do Milênio Dois. Tratava-se do maior e mais dispendioso jogo de guerra

[71]

jamais feito na história. Quando o exercício finalmente ficou pronto, no início de agosto de 2002, dois anos e meio mais tarde, ao custo de um quarto de bilhão de dólares, mais que o orçamento de defesa inteiro de muitos países. De acordo com o cenário do Desafio do Milênio, um comandante militar insubordinado havia rompido com seu governo em algum lugar do Golfo Pérsico e estava ameaçando mergulhar toda a região numa guerra. Ele contava com uma considerável base de poder proveniente de fortes lealdades religiosas e étnicas e

estava dando abrigo e patrocínio a quatro organizações terroristas diferentes. Ele era totalmente antiamericano. No Desafio do Milênio — naquela que viria a ser uma escolha inspirada (ou, dependendo da sua perspectiva, desastrosa) - Paul Van Riper foi convidado a desempenhar o papel do comandante insubordinado.

1. Certa manhã no Golfo

O grupo que dirige jogos de guerra para as forças armadas dos Estados Unidos é chamado de Comando das Forças Conjuntas ou, como é mais conhecido, JFCOM. O JFCOM ocupa dois discretos edifícios de concreto no final de uma estrada em Suffolk, Virgínia, a poucas horas de carro a sudeste de Washington, D.C. Pouco antes da entrada do estacionamento, há uma pequena guarita. Uma cerca protege o perímetro. Há uma loja Wal

Mart no outro lado da rua. Por dentro, o JFCOM se parece com um edifício de escritórios comum, com salas de reunião e filas de cubículos e longos corredores bem iluminados e sem carpetes. Porém, o negócio do JFCOM é tudo, menos comum. É lá que o Pentágono testa novas ideias a respeito de organização militar e realiza experimentos com novas estratégias militares.

O planejamento para o jogo de guerra teve início no verão de 2000. O JFCOM reuniu centenas de analistas e especialistas militares, além de peritos em software. Na linguagem dos jogos de guerra, os Estados Unidos e seus aliados sempre são conhecidos como Equipe Azul e o inimigo é sempre conhecido como Equipe Vermelha. O JFCOM gerou pastas abrangentes para cada equipe, cobrindo tudo que se esperava que soubessem a respeito das suas próprias forças e das forças do adversário. Nas semanas anteriores ao jogo, as forças Vermelha e Azul tomaram parte numa série de

exercícios "espirais", que prepararam o cenário para o desenlace. O comandante revoltoso estava se tornando cada vez mais beligerante e os Estados Unidos cada vez mais preocupados.

[72]

No final de julho, ambos os lados foram a Suffolk e se prepararam nas enormes salas sem janelas conhecidas como gabinetes de testes no primeiro andar do edifício principal. Unidades do Corpo de Fuzileiros Navais, da Força Aérea, do Exército e da Marinha em várias bases militares por todo o país preparavam-se para cumprir as ordens dos comandantes das equipes Vermelha e Azul. Às vezes, quando a Equipe Azul disparava um míssil ou lançava um avião, um míssil era realmente disparado ou um avião decolava, e quando isso não acontecia um dos 42 computadores simulava essas ações de forma tão precisa que as pessoas na sala de guerra muitas vezes não conseguiam dizer se elas eram ou não eram reais. O jogo durou duas semanas e meia. Para análise futura, uma equipe de especialistas monitorou e gravou todas as conversas e um computador acompanhou cada bala disparada, cada míssil lançado e cada tanque acionado. Tratava-se de algo mais que um experimento. Como ficou claro menos de um ano depois, quando os Estados Unidos invadiram um estado do Oriente Médio com um comandante violento, que tinha uma forte base de poder e, suspeitava-se, estava dando abrigo a terroristas, aquele foi um ensaio geral para a guerra.

A finalidade declarada do Desafio do Milênio era para o Pentágono testar um conjunto de novas e radicais ideias a respeito de como ir à guerra. Na Operação Tempestade no Deserto em 1991, os Estados Unidos expulsara as forças de Saddam Hussein do Kuwait. Mas aquela foi uma guerra totalmente convencional: duas forças pesadamente armadas e organizadas combatendo em campo aberto. Na esteira da

Tempestade no Deserto, o Pentágono se convenceu de que aquele tipo de combate logo se tornaria um anacronismo: ninguém seria tolo o suficiente para desafiar de frente os Estados Unidos em um combate puramente militar. No futuro o conflito seria difuso. Teria lugar em cidades tanto quanto em campos de batalha, seria alimentado por ideias tanto quanto por armas e envolveria culturas e economias tanto quanto exércitos. Como disse um analista do JFCOM: "A próxima guerra não será apenas de militares contra militares. O fator decisivo não será quantos tanques você destrói, quantos navios afunda e quantos aviões derruba. O fator decisivo será como você desfaz o sistema do seu adversário. Em vez de buscar capacidade de combate, teremos de buscar capacidade de fazer guerra. As forças armadas estão ligadas ao sistema econômico, o qual está ligado ao sistema cultural e aos relacionamentos pessoais. Teremos de entender as ligações entre todos esses sistemas."

Então, para o Desafio do Milênio, a Equipe Azul recebeu mais recursos intelectuais do que talvez qualquer outro exército da história. O JFCOM criou um dispositivo denominado Avaliação Operacional Líquida, que era

[73]

um instrumento formal para a tomada de decisões que dividia o inimigo numa série de sistemas - militar, econômico, social, político - e criava uma matriz mostrando como todos esses sistemas estavam inter-relacionados e quais dos elos entre os sistemas eram os mais vulneráveis. Os comandantes da Equipe Azul também receberam uma ferramenta chamada Operações Baseadas em Efeitos, a qual os levava a pensar além do método militar convencional de localizar e destruir os ativos militares do adversário. Eles receberam um mapa abrangente em tempo real da situação do combate, denominado Quadro Operacional Relevante Comum (CROP). Receberam uma ferramenta para planejamento interativo conjunto. Receberam um volume sem precedentes de

informações e inteligência de todas as áreas do governo americano e uma metodologia que era lógica, sistemática, racional e rigorosa. Eles contavam com todos os brinquedos do arsenal do Pentágono.

"Analisamos toda a gama do que poderíamos fazer para afetar o ambiente do nosso adversário: político, militar, econômico, social, cultural, institucional. Todas as coisas são muito abrangentes", disse o General William F. Kernan, comandante do JFCOM, aos repórteres numa entrevista coletiva no Pentágono depois de terminado o jogo de guerra.

"Existem coisas de que as agências dispõem hoje que podem prejudicar a capacidade das pessoas. Há coisas que podem ser feitas para perturbar a capacidade de comunicação, de fornecimento de energia, com o objetivo de influenciar a vontade nacional... para eliminar as redes de poder. Há dois séculos, Napoleão escreveu que "um general nunca sabe nada com certeza, nunca vê claramente seu inimigo e nunca sabe positivamente onde está ele". A guerra era encoberta por nevoeiro. O objetivo do Desafio do Milênio era mostrar que, com o pleno benefício de satélites e sensores poderosos e de supercomputadores, aquele nevoeiro poderia ser removido. É por isso que, de muitas maneiras, a escolha de Paul Van Riper para comandar o Exército Vermelho foi inspirada, porque, se Van Riper defendia alguma coisa, era a antítese daquela posição. Van Riper não acreditava que fosse possível remover o nevoeiro da guerra. Sua biblioteca, no segundo andar da sua casa em Virgínia, está repleta de livros sobre a teoria da complexidade e estratégia militar. A partir das suas experiências no Vietnã e da leitura do teórico militar alemão Carl von Clausewitz, Van Riper convenceu-se de que a guerra era intrinsecamente imprevisível, confusa e não linear. Nos anos 80, Van Riper participava com frequência de exercícios de treinamento e, de acordo com a doutrina militar, ele era solicitado a desempenhar versões do tipo de tomada analítica e sistemática de decisões que o JFCOM estava testando no

Desafio do Milênio. Ele

[74]

detestava aquilo. Demorava demais. "Eu me lembro de que, certa vez", diz ele, "estávamos no meio do exercício. O comandante da divisão disse: 'Parem. Vejamos onde está o inimigo.' Tínhamos ficado jogando por oito ou nove horas e eles já estavam atrás de nós. A situação para a qual havíamos planejado havia mudado." Não que Van Riper detestasse todo tipo de análise racional. Ele apenas a considerava inadequada em meio à batalha, onde as incertezas da guerra e as pressões do tempo tornam impossível comparar as opções com atenção e calma.

No início dos anos 90, quando Van Riper dirigia a Universidade do Corpo de Fuzileiros em Quantico, Virgínia, ele fez amizade com um homem chamado Gary Klein. Klein dirigia uma firma de consultoria em Ohio e havia escrito um livro intitulado *Sources of Power*, uma das obras clássicas sobre tomada de decisões. Klein estudou enfermeiras, unidades de terapia intensiva, bombeiros e outras pessoas que tomam decisões sob pressão e uma das suas conclusões foi que, quando especialistas tomam decisões, eles não comparam todas as opções disponíveis de forma lógica e sistemática. Essa é a maneira pela qual se ensina as pessoas a tomar decisões, mas na vida real ela é lenta demais. As enfermeiras e os bombeiros de Klein avaliavam a situação quase imediatamente e agiam, baseados em experiência, intuição e numa espécie de esboço de simulação mental. Para Van Riper, isso parecia descrever com muito mais precisão a maneira pela qual as pessoas tomam decisões em combate. Certa vez, apenas por curiosidade, Van Riper, Klein e um grupo de cerca de 12 generais do Corpo de Fuzileiros foram até a Bolsa Mercantil de Nova York para visitar o pregão. Van Riper pensou consigo mesmo: Nunca vi um pandemônio como este, exceto num posto de comando militar em guerra, podemos aprender alguma coisa com isto. Depois do soar da

cam

painha ao final do dia, os generais foram até o pregão e participaram de simulações de negócios. Então eles levaram um grupo de operadores de Wall Street até a base militar em Governor's Island e jogaram jogos de guerra em computadores. Os operadores se saíram brilhantemente. Os jogos de guerra exigiam que eles tomassem decisões rápidas sob condições de alta pressão e com informações limitadas, que era, é claro, o que faziam todos os dias no trabalho. Então, Van Riper levou os operadores a Quantico, colocou-os em tanques e os levou para um exercício de tiro. Para Van Riper, estava cada vez mais claro que aqueles sujeitos "gordos, despenteados e de cabelos compridos" e os comandantes do Corpo de Fuzileiros estavam essencialmente engajados no mesmo negócio — a única diferença era que um grupo aposta dinheiro e o outro aposta vidas. "Lembro-me da primeira vez em que os operadores se encontraram com os

[75]

generais", diz Gary Klein. "Foi num coquetel e vi algo que realmente me surpreendeu. Lá estavam aqueles generais de duas e três estrelas, e você sabe como é um general do Corpo de Fuzileiros. Alguns deles nunca haviam estado em Nova York. E havia todos aqueles operadores, jovens insolentes de Nova York com no máximo pouco mais de 30 anos; quando olhei para a sala, havia grupos de dois e três e não havia um único grupo que não incluísse membros de ambos os lados. Eles não estavam apenas sendo polidos. Estavam comparando anotações e se conectando. Eu disse para mim mesmo: Esses sujeitos são almas irmãs. Eles se tratavam uns aos outros com total respeito."

Em outras palavras: o Desafio do Milênio não era apenas uma batalha entre dois exércitos. Era uma batalha entre duas filosofias militares perfeitamente opostas. A Equipe Azul tinha suas bases de dados, matrizes e metodologias para

entender sistematicamente as intenções e a capacidade do inimigo. A Equipe Vermelha era comandada por um homem que olhava para um operador de *commodities* cabeludo, despenteado, que agia por instinto, gritava e tomava mil decisões instantâneas por hora e via nele uma alma irmã. No dia da abertura do jogo de guerra, a Equipe Azul despejou dezenas de milhares de homens no Golfo Pérsico. Um grupo de batalha de porta aviões foi colocado diante da costa do país natal da Equipe Vermelha. De lá, com todo o peso do seu poder militar em evidência, a Equipe Azul emitiu um ultimato de seis pontos a Van Riper, sendo o oitavo ponto a exigência de rendição. Eles agiam com total confiança, porque suas matrizes da Avaliação Operacional Líquida lhes diziam onde estavam as vulnerabilidades da Equipe Vermelha, qual seria o provável próximo movimento dela e qual era sua gama de opções. Mas Paul Van Riper não se comportou conforme as previsões dos computadores.

A Equipe Azul derrubou suas torres de micro-ondas e cortou suas linhas de fibras ópticas, supondo que com isso a Equipe Vermelha teria de usar comunicações via satélite e telefones celulares, as quais poderiam ser monitoradas. "Eles disseram que a Equipe Vermelha seria surpreendida com isso," lembra Van Riper. "Surpreendida? Qualquer pessoa moderadamente informada saberia o suficiente para não contar com essas tecnologias. Essa é uma mentalidade de Equipe Azul. Quem usaria celulares e satélites depois do que aconteceu com Osama Bin Laden no Afeganistão? Nós nos comunicávamos por meio de mensageiros com motocicletas e mensagens ocultas dentro de orações. Eles perguntaram: 'como seus aviões decolavam do aeroporto sem o diálogo normal entre os

pilotos e a torre?' Eu respondi: Alguém se lembra da II Guerra Mundial? Usamos sistemas de luzes."

De repente, o inimigo que a Equipe Azul supusera poder ler

como um livro aberto era um pouco mais misterioso. O que estava fazendo a Equipe Vermelha? Van Riper deveria estar intimidado e estupefato diante de um inimigo maior. Mas ele era um pistoleiro veterano. No segundo dia da guerra, ele lançou uma frota de barcos pequenos no Golfo Pérsico para rastrear os navios da esquadra invasora da Equipe Azul. Então, sem qualquer aviso, ele bombardeou os navios com uma saraivada de mísseis Cruise. Quando terminou o ataque surpresa da Equipe Vermelha, 16 navios americanos jaziam no fundo do Golfo Pérsico. Se o Desafio do Milênio fosse uma guerra real ao invés de um exercício, 20 mil soldados americanos teriam sido mortos antes que seu próprio exército tivesse dis parado um único tiro.

"Como comandante da Força Vermelha, eu estava lá e percebi que a Equipe Azul havia dito que iria adotar uma estratégia de antecipação", diz Van Riper. "Então, ataquei primeiro. Calculamos o número de mísseis Cruise que os navios deles poderiam enfrentar e simplesmente lançamos mais que isso, de muitas direções diferentes, do mar, de terra, do ar. Eliminamos provavelmente a metade dos navios. Escolhemos aqueles que queríamos. O porta-aviões. Os cruzadores maiores. Havia seis navios anfíbios. Afundamos cinco deles".

Nas semanas e meses subsequentes, havia numerosas explicações dos analistas do JFCOM a respeito do que aconteceu exatamente naquele dia de julho. Alguns diziam que se tratava de uma consequência da maneira particular pela qual funcionam os jogos de guerra. Outros diziam que, na vida real, os navios nunca teriam estado tão vulneráveis quanto estavam no jogo. Mas nenhuma das explicações altera o fato de que a Equipe Azul sofreu uma derrota catastrófica. O comandante insubordinado fez aquilo que se esperava dele, isto é, reagiu. Contudo, de algum modo este fato apanhou de surpresa a Equipe Azul. De certa forma, esta derrota foi semelhante àquela sofrida pelo Museu Getty quando chegou o momento de avaliar a estátua grega: o museu havia realizado

uma análise perfeitamente racional e rigorosa, que cobriu cada contingência concebível; contudo, aquela análise de algum modo deixou passar uma verdade que deveria ter sido captada intuitivamente. Naquele momento no Golfo, os poderes de cognição rápida da Equipe Vermelha estavam intactos, e os da Equipe Azul não. Como isso aconteceu?

[77]

2. A estrutura de espontaneidade

Não faz muito tempo, um grupo cômico de improvisação denominado Mother entrou no palco de um pequeno teatro no porão de um supermercado no West Side de Manhattan.

Apesar da neve, a sala estava cheia. O elenco do Mother tem oito pessoas, três mulheres e cinco homens, todos com idades variando de vinte e poucos e trinta e poucos anos. No palco havia somente meia dúzia de cadeiras dobráveis brancas. O Mother ia apresentar um número que no mundo da improvisação é conhecido como

Harold. Eles entrariam no palco, sem qualquer ideia de que personagem iriam interpretar ou de que enredo iriam seguir, pegariam uma sugestão da plateia e então, sem qualquer consulta, comporiam uma peça de trinta minutos a partir do zero.

Um dos membros do grupo pediu uma sugestão à plateia.

"Robôs", gritou alguém. No teatro de improviso as sugestões raramente são seguidas ao pé da letra e neste caso Jessica, a atriz que iniciou a ação, disse depois que o que lhe veio à mente quando ouviu a palavra "robôs" foi distanciamento emocional e a maneira pela qual a tecnologia afeta os relacionamentos. Assim, naquele momento, ela caminhou pelo palco, fingindo ler uma conta da empresa de televisão a cabo. Havia outra pessoa no palco, um homem sentado numa

cadeira e de costas para ela. Eles começaram a conversar. Ele sabia que personagem estava interpretando naquele momento? Não. Nem ele, nem ela e nem ninguém na plateia. Mas, de algum modo, ficou claro que ela era a mulher e ele era o marido. Ela havia encontrado na conta da TV a cabo cobranças por filmes pornográficos e estava aborrecida. Ele, por sua vez, respondeu pondo a culpa no filho adolescente deles e, depois de um bate-boca animado, mais dois atores entraram no palco, interpretando personagens diferentes na mesma narrativa. O primeiro era um psiquiatra ajudando a família em crise. Em outra cena, o segundo ator, representando o filho do casal, sentou-se irritado numa cadeira e disse: "Estou pagando por um crime que não cometi." No decorrer da peça, em momento algum qualquer dos atores tropeçou nas falas, ficou paralisado ou pareceu perdido. A ação prosseguia sem falhas, como se eles tivessem passado dias inteiros ensaiando. Às vezes algo que era dito e feito não funcionava muito bem. Mas muitas vezes isso era profundamente hilariante e o público ria com prazer. Aquilo era fascinante: lá estava um grupo de oito pessoas em um palco, criando uma peça diante dos nossos olhos.

[78]

A comédia de improvisação é um maravilhoso exemplo do tipo de pensamento de que trata este livro. Ela envolve pessoas tomando decisões muito sofisticadas pelo estímulo do momento, sem ajuda de qualquer tipo de roteiro ou trama. É isso que o torna tão convincente e, para ser franco, aterrador. Se eu fosse solicitado a atuar numa peça de minha autoria, diante de um público ao vivo com um mês de ensaios, suspeito que eu recusaria, e a maioria das pessoas faria o mesmo. E se você tiver pânico de palco? E se esquecer suas falas? E se o público vaiar? Mas uma peça convencional pelo menos tem uma estrutura. Cada palavra e cada movimento estão no roteiro. Cada ator tem de ensaiar. Há um

diretor encarregado, dizendo a todos o que fazer. Agora suponha que eu lhe peça para atuar novamente diante de um público ao vivo, só que desta vez sem um roteiro, sem qualquer indicação sobre personagens ou falas e com a exigência adicional de que esperam que você seja engraçado. Tenho certeza de que você irá preferir caminhar sobre brasas. O que é aterrorizante a respeito do teatro de improvisação é o fato dele parecer totalmente casual e caótico. É como se você tivesse que subir ao palco e criar tudo lá, naquele momento. Mas a verdade é que o teatro de improvisação não é feito ao acaso e tampouco é caótico. Se você conversar com o elenco do Mother, irá descobrir que eles não são os comediantes impulsivos, livres e dados a palhaçadas que você poderia imaginar que fossem. Alguns são sérios, até mesmo um pouco chatos. Toda semana eles se encontram para um prolongado ensaio. Depois de cada espetáculo eles se reúnem nos bastidos

res e criticam fortemente o desempenho uns dos outros. Por que eles ensaiam tanto? Porque a improvisação é uma forma de arte regida por uma série de regras e eles querem se certificar de que, quando estão em cena, todos respeitem essas regras. "Consideramos aquilo que fazemos muito semelhante ao basquete", disse um dos atores do Mother, e esta é uma boa analogia. O basquete é um jogo confuso, veloz e repleto de rápidas decisões espontâneas. Mas essa espontaneidade somente é possível quando antes todos se empenhem em horas de práticas altamente repetitivas e estruturadas - aperfeiçoando vezes e vezes os arremessos, os dribles, passes e corridas — e concordem em desempenhar na quadra um papel cuidadosamente definido. Também é esta a lição crítica do teatro de improvisação, assim como é esta a chave para a compreensão do enigma do Desafio do Milênio: *a espontaneidade não é fruto do acaso*. A Equipe Vermelha de Paul Van Riper não se saiu bem naquele momento no Golfo porque era mais esperta ou sortuda que seus

adversários da Equipe Azul. A qualidade das decisões das pessoas sob as condições mutáveis e estressantes da cognição rápida é fruto de treinamento, regras e ensaios.

[79]

Uma das regras mais importantes que tornam possível o teatro de improviso é a ideia de entendimento, a noção de que uma forma muito simples de criar uma história - ou humor - é fazer com que os personagens aceitem tudo que lhes acontece. Como escreve Keith Johnstone, um dos criadores deste teatro: "Se você parar de ler por um momento e pensar numa coisa que não gostaria que acontecesse a você nem a quem você ama, então pensou em algo que vale a pena representar ou filmar. Não queremos entrar num restaurante e ser atingidos no rosto por uma torta; também não queremos ver de repente a cadeira de rodas da vovó deslizando rapidamente para a borda de um abismo. Mas pagaremos para assistir representações desses eventos. Na vida real, a maioria das pessoas é altamente qualificada na supressão da ação. Tudo que o professor de improvisação tem de fazer é reverter este talento e ele cria improvisadores 'eméritos'. Os maus improvisadores bloqueiam a ação, com frequência com muito talento. Os bons improvisadores desenvolvem a ação." Aqui está uma troca de palavras improvisadas entre dois atores numa turma em que Johnstone estava lecionando:

A: Estou com um problema na perna.

B: Sinto muito, mas terei de amputá-la.

A: Você não pode fazer isso, doutor.

B: Por que não?

A: Porque sou muito ligado a ela.

B: (Perdendo o ânimo) Vamos lá, rapaz.

A: Doutor, tenho o mesmo problema neste braço.

Os dois atores envolvidos nesta cena ficaram rapidamente muito frustrados. Eles não conseguiam fazê-la continuar. O ator A havia feito uma piada - e das boas - ("Sou muito ligado

a ela"), mas a cena em si não era engraçada. Assim, Johnstone os interrompeu e assinalou o problema. O ator A havia violado a regra do entendimento. Seu parceiro fizera uma sugestão e ele a recusara, ao dizer "Você não pode fazer isso, doutor".

Então, os dois recomeçaram, só que desta vez com um compromisso renovado da colaboração mútua:

A: Ai!

B: O que há, rapaz?

A: É minha perna, doutor.

B: Ela parece mal. Terei de amputar.

A: Doutor, essa é a que você amputou da última vez.