

**Pensamento
Crítico e
Analítico**

com Flávia Lippi

Módulo 1	7
Lição 1: Objetivos do módulo	8
Lição 2: 4ª Revolução Industrial e Habilidades do Profissional do Futuro	8
O que é a 4ª Revolução Industrial?	8
As Habilidades do Futuro	9
Lição 3: O que é Pensamento Crítico?	11
Exercício	12
Lição 4: O que não é Pensamento Crítico?	12
Lição 5: Como o cérebro gosta de pensar?	13
Como o cérebro gosta de pensar?	13
As duas formas de pensar	14
Aplicações do Sistema Um e Dois	16
Exercício	18
Indicação de Filme e Série	19
Lição 6: Descobrindo seu processo de pensamento	20
Cérebro Reptiliano	20
Cérebro Límbico	21
Neocórtex	21
Os três tipos de pensadores	21
Exercício	23
Módulo 2	24
Lição 1: Objetivos do módulo	25
Lição 2: Desenvolvendo pensadores críticos do século XXI	25
Como estimular o pensamento crítico?	25
Exercício	28
Lição 3: Habilidades do Pensamento Crítico	29
Indicação de Leitura	30
Indicação de Palestra	31
Lição 4: Descobrindo seus padrões de pensamento	31
Instruções para o Exercício	32
Lição 5: Dois tipos de erros de raciocínio	33
Ilusões Cognitivas	33
Vieses Cognitivos	34
Exemplo	34
Lição 6: Viés da crença – Desapegando das suas conclusões	35
Exercício	35
Resolução	35
O que é o viés da crença?	36
Exercício	37
Lição 7: Viés da Confirmação – O poder das opiniões	37
O que é o viés da confirmação?	37
Indicação de Ted Talk	38
Exemplos do viés da confirmação	39
Exercício	40
Lição 8: Viés da Autoridade – Questionar seus líderes	40
O que é o Viés da Autoridade?	40

Como nos afeta?	41
Indicação de Livros	41
Exemplos	42
Como se proteger do Viés da Autoridade?	43
Lição 9: Dissonância Cognitiva – A dualidade das ações	43
O que é a dissonância cognitiva?	43
Alguns sinais da dissonância cognitiva	44
Exemplos	44
Como lidar com a dissonância cognitiva?	46
Exercício	46
Indicação de Minissérie	47
Indicação de Ted Talk	47
Lição 10: Como ter melhores debates?	48
O que é a cultura do cancelamento?	48
Como mostrar que você está ouvindo o outro?	48
Indicação de Livro	49
Exemplo	50
Como você se comporta em debates?	50
Exercício	50
Indicação de Curso	51
Lição 11: Pensando emocionalmente para alcançar o sucesso	51
Indicação de Ted Talk	52
Relação entre Inteligência Emocional e Pensamento Crítico	52
Indicação de Livro	53
Módulo 3	54
Lição 1: Objetivos do módulo	55
Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão	55
Tipos de Decisão	55
As 6 etapas para a tomada de decisão	56
Exercício	56
Lição 3: Entenda a natureza dos problemas	57
Tipos de Eventos/Problemas	57
Exercício	58
Resolução	58
Lição 4: Investigue a situação em detalhes	58
Verifique todos os ângulos	59
Exercício	60
Resolução	61
Lição 5: Use os 5 porquês para entender os problemas	62
Conceito	62
“Baby Steps”	62
Exercício	63
Resolução	63
Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas	64
Conceito	64
Visualizando o diagrama de árvore	65
Exercício	66
Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão	68
Exemplo	68
3 critérios que podem impactar a sua decisão	69

Exercício	70
Resolução	70
Lição 8: Gere alternativas	71
Brainstorming	71
Exercício	72
Resolução	73
Lição 9: Converta decisão em ação	73
Análise de Riscos	73
Resolução do Exercício – Voitto Food	74
Matriz de Decisão	74
Resolução do Exercício – Voitto Food	75
Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão	75
Use a tecnologia ao seu favor	75
Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?	77
Plan – Identificação do Problema	78
Plan – Análise do Fenômeno	78
Plan – Análise do Processo	79
Plan – Plano de Ação	79
Do	80
Check	80
Act	81
Act	81
Exercício	82
Resolução	82
Módulo 4	84
Lição 1: Objetivos do módulo	85
Lição 2: O poder da rotina certa	85
Exemplos de Como o Pensamento Inconsciente aparece no seu dia a dia?	85
Exercício	86
Lição 3: Reformule seus gatilhos	86
Os três componentes do hábito	87
Exemplos	87
Como reformular seus gatilhos	88
Indicação de Documentário	88
Indicação de Ebook	89
Lição 4: Crie novos comportamentos	89
Crie novos gatilhos	89
Exemplo	90
Indicação de Livro	90
Lição 5: Faça o mais difícil primeiro	90
Indicação de Livro	91
Como fazer o mais difícil primeiro?	91
Exercício	92
Lição 6: Como gerenciar melhor a sua rotina?	92
Como o <i>Time Blocking</i> pode te ajudar	92
<i>Time Blocking</i> na Prática	93
Como <i>Day Theming</i> pode te ajudar	93
Como o fundador do Twitter aplica o <i>day theming</i> ?	93
Indicação de Livro	94
Lição 7: Como aumentar sua produtividade?	94

Indicação de livro	95
O mito do “multitarefa”	95
Hacks Práticos para Ajudar sua Produtividade	96
Referências	97

Direitos desta edição reservados
A Voitto Treinamento e Desenvolvimento
www.voitto.com.br

Supervisão editorial: Thiago Coutinho de Oliveira

Apresentação do curso: Flávia Lippi

Produção de conteúdo: Viviane Maria Alves Vasconcelos

Flávia Lippi desde 1995 se dedicou à neurociência comportamental e cultura da paz. Uma das suas missões diárias é poder reformular a realidade dos profissionais e das empresas que acreditam que por meio da transformação humana e de iniciativas positivas no mundo dos negócios é possível construir lideranças genuinamente inspiradoras. É idealizadora da Health Tech e do método A Equação e co-fundadora do Instituto de Desenvolvimento Humano Lippi (IDHL).

Além disso, é empreendedora social, mídia sênior, palestrante, jornalista científica e escritora. Publicou 12 livros, entre eles o best-seller "Coaching in a Box", e em meio à pandemia de 2020 também teve o livro "Amor em Tempo de Pandemia", do qual é coautora, publicado.

Flávia Lippi também aplica a ciência dentro e fora dos RHs e de empresas, em imersões individuais e em grupos, palestras, workshops e master classes online e presenciais. Desenvolve programas de Sustentabilidade Humana Organizacional focados na transformação das relações corporativas.

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98

Módulo 1

Fundamentos Essenciais do Pensamento Crítico

Lição 1: Objetivos do módulo

Esse módulo vai oferecer a você uma **visão panorâmica** do **Pensamento Crítico**, a partir da explicação sobre a quarta revolução industrial e as habilidades requeridas pelo mercado. Além disso, você vai aprender o que é e o que não é pensamento crítico. Tudo isso em prol de te ajudar a **mudar e expandir mentalmente e emocionalmente** suas **ideias**.

Para isso, pegue papel e caneta e responda as perguntas a seguir:

- ✓ Quais habilidades são importantes para você desenvolver?
- ✓ O que você acredita ser pensamento crítico?
- ✓ Como é a sua forma de pensar?

Lição 2: 4ª Revolução Industrial e Habilidades do Profissional do Futuro

O que é a 4ª Revolução Industrial?

O mundo o qual conhecemos hoje já passou por diversos eventos. No que tange o contexto industrial, segundo o **fórum econômico mundial**, as mudanças que cada revolução trouxe para o mundo estão listadas a seguir:

- ✓ A **Primeira Revolução Industrial** usou água e energia a vapor para mecanizar a produção.
- ✓ A **Segunda**, usou energia elétrica para criar a produção em massa.
- ✓ A **Terceira**, usava eletrônica e tecnologia da informação para automatizar a produção.

Agora, estamos à beira de uma **quarta revolução tecnológica** que alterará fundamentalmente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Sua principal característica é a fusão de tecnologias que está confundindo os limites entre as esferas física, digital e biológica.

O professor **Klaus Schwab**, fundador e presidente executivo do **Fórum Econômico Mundial**, definiu a quarta revolução industrial da maneira a seguir:

*“Estamos no início de uma **revolução** que está **mudando** a maneira como **vivemos**, **trabalhamos** e nos **relacionamos** uns com os outros.*

*As **evidências** disso são: **supercomputação** móvel onipresente, **robôs inteligentes**, **carros autônomos**, melhorias neuro-tecnológicas do cérebro e edição genética...”*

No **TED Talk** “Bem-vindos à era da Internet Industrial”, **Marco Annunziata**, chefe de Economia na General Electric, fez uma reflexão sobre como o futuro da tecnologia está chegando mais rápido do que se esperava e como essa era da tecnologia está transformando o setor industrial, criando máquinas que podem ver, sentir e reagir — de modo a serem operadas muito mais eficazmente.

Para ter acesso a essa **palestra** do **Marco Annunziata** e descobrir mais sobre a quarta revolução industrial é só [clique aqui](#).

As Habilidades do Futuro

Como foi dito anteriormente, essa revolução irá modificar a forma como vivemos. Por isso, ela também afeta o **mercado de trabalho**. Todos os anos o **fórum econômico mundial** elabora um **relatório** chamado: **O Futuro do Trabalho**, onde são mapeados os empregos e as habilidades do futuro, acompanhando o ritmo das mudanças. O **último relatório** lançado foi em **outubro de 2020**, e o seu objetivo é lançar luz sobre as interrupções relacionadas à pandemia em 2020, contextualizadas dentro de uma história mais longa de ciclos econômicos e as perspectivas esperadas para adoção de tecnologia, empregos e habilidades nos próximos cinco anos.

Além disso, vale destacar que esse relatório elencou as **15 habilidades mais requisitadas** pelo mercado de trabalho **até 2025**. Abaixo, você encontrará todas elas em ordem de prioridade:

1. Pensamento Analítico e Inovação
2. Estratégias de Aprendizagem
3. Resolução de Problemas Complexos
4. Pensamento Crítico e Análise
5. Criatividade, Originalidade e Iniciativa
6. Liderança e Influência Social
7. Uso e Monitoramento de Tecnologia
8. Design e Programação
9. Resiliência e Tolerância ao Estresse
10. Raciocínio e Ideação
11. Inteligência Emocional
12. Experiência do Usuário
13. Orientação de Serviço
14. Análise e Avaliação de Sistemas
15. Persuasão e Negociação

Para ter acesso a esse relatório completo é só [clique aqui](#).

A importância dessas habilidades fica clara na fala a seguir do **Peter Drucker**:

*“As pessoas são **contratadas** pelas suas **habilidades técnicas**, mas são **demitidas** pelos seus **comportamentos**.”*

Por isso, é fundamental para as pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho continuarem **acompanhando** as **novas demandas** e, assim, consigam manter suas posições de trabalho atuais ou mesmo conseguirem uma promoção de cargo. Já para as pessoas que buscam conseguir um emprego, também é importante saber quais são as habilidades requeridas pelo mercado para, assim, ter uma chance de se destacar nos processos seletivos.

Para saber mais sobre a importância dessas habilidades no mercado de trabalho, [clique aqui](#) e tenha acesso a um **artigo da Voitto gratuito**.

Exercício

Pegue papel, caneta e anote:



1. Das **skills anteriores**, **liste 3** que você considera ter bem desenvolvidas e 3 que precisa desenvolver.
2. Converse com amigos e familiares e **peça feedbacks** a eles sobre essas skills.
3. **Enumere** de 1 a 3, sendo 1 quero desenvolver muito e 3 quero desenvolver pouco, as skills dos dois grupos.

Lição 3: O que é Pensamento Crítico?

Provavelmente **na escola, você aprendeu** a **chegar, sentar-se na cadeira, apenas ouvir** o professor e não questionar nada, ou se fazia alguma pergunta ou comentário, ficava com receio de ser repreendido pelos seus colegas de classe.

Dessa forma, você cresceu e provavelmente enraizou no seu pensamento a não entrar em discussões. Acontece que ao entrar na vida adulta, o **mercado de trabalho exige** de você uma **habilidade** extremamente importante para tomar decisões, liderar, performar bem. Além disso, para tomar decisões mais assertivas na sua vida pessoal, você precisará dessa mesma habilidade: **Pensamento Crítico**.

Mas, afinal, o que é o Pensamento Crítico?

Segundo o Conselho Nacional de Excelência em Pensamento Crítico (1987), o **pensamento crítico** é o **processo intelectualmente** disciplinado de **conceituar, aplicar, analisar, sintetizar** e / ou **avaliar as informações coletadas** ou geradas por observação, experiência, reflexão, raciocínio ou comunicação ativa e habilmente, como um **guia para** crença e **ação**. Dessa forma, podemos perceber que o pensamento crítico leva em consideração todo o aprendizado que você acumulou durante a sua vida para transformar tudo isso em argumentos, ações, crenças, etc. Essa é a parte que leva em consideração a sua parte cognitiva. Por isso, é fundamental procurar fontes de conhecimento frequentemente.

Além disso, segundo **Martin Cohen**, em seu **livro: “Habilidades de Pensamento Crítico para Leigos”** o **pensamento crítico** tem um pé no **campo da lógica**, pois, de modo ordenado, estabelece argumentos como premissas seguidas de conclusões, além de estar vinculado à capacidade de brincar com as palavras, **sentimentos e emoções** e a mentalidade aberta. Dessa forma, podemos observar que o pensamento crítico está presente na forma lógica e racional como pensamos, mas também está associado à nossa capacidade criativa e sentimental.

Agora, eu quero te propor um **exemplo prático**: Imagine que você está em uma reunião super importante para fechar um contrato para a empresa na qual você trabalha. Você fez uma longa preparação antes dessa reunião e está dominando todo o assunto. Mas, na noite anterior você tem um desentendimento com o seu irmão. No dia seguinte, já durante a reunião, você está indo bem. Porém, em um determinado momento, a outra parte levanta o tom de voz e isso te faz lembrar do tom de voz usado pelo seu irmão no momento da briga. Logo em seguida, você começa

a ter uma postura agressiva e o resultado final foi que o contrato não foi fechado e a reunião foi um fracasso.

Provavelmente **você já passou por um momento parecido**, onde você estava em uma determinada situação e você teve uma memória afetiva de algo que já aconteceu com você. Dessa forma, no caso citado acima, a memória afetiva do personagem fez com que ele reagisse de forma agressiva, pois para a mente dele, essa situação já havia ocorrido.

Exercício

Agora, eu quero propor um exercício para você:

Pense em outras situações em que **você agiria diferente** se soubesse dessa aplicação do Pensamento Crítico. Por isso, responda as perguntas a seguir:

Pare, Respire e Reflita!



1. Anote a situação
2. Como você reagiu no momento?
3. Como você se sentiu?
4. Como você reagiria se essa situação ocorresse novamente?

Lição 4: O que não é Pensamento Crítico?

Na lição anterior, eu falei para você **o que é pensamento crítico**. Agora, eu vou te falar **o que não é**. Assim, você também descobre o que é o pensamento crítico. Um trava – línguas, não é? Provavelmente você já imaginou que pensamento crítico é criticar ou julgar alguém ou alguma coisa. Mas, sinto em te informar que isso nada mais é do que projetar as nossas experiências sobre aquele fato. Portanto, isso não é pensamento crítico.

A partir disso, vamos listar aqui **três situações**, abordadas pelo **livro Pensamento Crítico para Leigos**, que levam as pessoas a acreditarem que estão **praticando o pensamento crítico**, quando, na verdade, **não estão**:

1. **Pensamento Crítico** é colocar **argumentos** em **linguagem formal** e, em seguida, **detectar falácias** lógicas neles: Isso nada mais é do que a sua parte lógica e racional

entrando em ação. Essa situação não leva em consideração os dilemas éticos, sociais e sentimentais dos problemas.

2. **Pensamento crítico** é um conjunto **habilidades ou métodos de estudo**: O pensamento crítico é muito mais do que isso, pois ele trata sobre o que fazer quando não há respostas óbvias ou métodos disponíveis.
3. **Pensamento Crítico** é **aprender** uma série interminável de “**fatos**”, assim como uma enciclopédia: Na verdade, o pensamento crítico vai incentivar você a utilizar o seu conhecimento já internalizado, nos desafios do seu dia-a-dia.

Para ilustrar ainda mais o seu entendimento sobre o pensamento crítico, abaixo você verá uma fala do **Richard Feynman** que se aplica diretamente ao **Pensamento Crítico**:

*“A **ciência** é fundamentada na convicção de que seus próprios **especialistas**, com frequência, **ignoram aquilo que professam conhecer a fundo.**”*

Isso quer dizer que você não pode ficar atrelado e enraizado as suas crenças e pensamentos. Ser um pensador crítico, na verdade, estimula que você pense avalie se determinadas crenças e conhecimentos ainda fazem sentido.

Lição 5: Como o cérebro gosta de pensar?

Como o cérebro gosta de pensar?

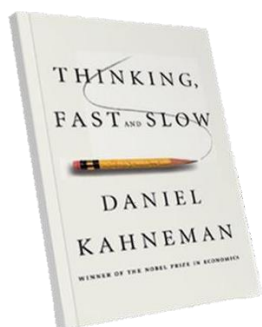
Para começar essa lição, deixarei abaixo um **exercício** para que você faça. Esse exercício foi **retirado do livro “Pensamento Crítico para Leigos”**:

Qual frase está correta: “A gema do ovo é branca” “A gema dos ovos são brancas”?

Sinto muito em te informar, mas **nenhuma versão é correta**, pois as gemas dos ovos são amarelas. Segundo COHEN 2017, esse **exercício revela** que o **modo** normal de **pensar das pessoas usa determinadas heurísticas** (**atalhos mentais** para resolver problemas e tomar decisões rapidamente). No entanto, modos automáticos e estabelecidos de pensamento podem impedir a percepção de novas possibilidades ou evitar armadilhas inesperadas.

As duas formas de pensar

Um livro incrível que explica um pouco mais do que você aprendeu com esse exercício é o **“Rápido e Devagar”** do **Daniel Kahneman**.



Daniel Kahneman, faz um **estudo** sobre o **funcionamento da mente** humana nas tomadas de decisões, que se originam no pensamento e podem trazer problemas ou beneficiar as nossas vidas.

Entender o sistema de pensamentos é uma ferramenta poderosa para lidar com as situações e condições do mundo externo e evitar que nossa mente caia em **armadilhas** que podem **prejudicar nossas escolhas**.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [clique aqui](#).

Exercício:

Antes de te explicar quais foram as descobertas do Kahneman com a sua pesquisa, responda o exercício abaixo, que foi retirado do livro “Rápido e Devagar”:

1. O que a imagem abaixo diz para você?



2. Agora, resolva o problema abaixo:

No exemplo um, provavelmente você teve um pensamento automático de que a mulher da foto estava com raiva ou algo relacionado a isso. Já no exemplo dois, você precisou parar e pensar um pouco mais devagar para resolver essa conta matemática.

Dessa forma, o exercício demonstrou o que Kahneman identificou em sua pesquisa: As **duas formas de pensar** listadas abaixo.

SISTEMA 1

Opera **automática e rapidamente**, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário.

Exemplo: A expressão feita ao olhar uma imagem desagradável.



SISTEMA 2

Aloca atenção às **atividades mentais laboriosas** que o requisitam, incluindo cálculos complexos.

Exemplo: Comparação do valor global de dois produtos.



Aplicações do Sistema Um e Dois

INTERAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS:

É importante destacar que esses **dois sistemas não funcionam de maneira isolada**. Mas, para fins didáticos eles são explicados assim.

Segundo Kahneman 2012, o **Sistema 1** funciona **automaticamente** e o **Sistema 2** está normalmente em um **confortável modo de pouco esforço**, em que apenas uma fração de sua capacidade está envolvida. O **Sistema 1** gera continuamente **sugestões para o Sistema 2**: impressões, intuições, intenções e sentimentos.



Se **endossadas pelo Sistema 2**, impressões e intuições **se tornam crenças**, e impulsos se tornam ações voluntárias. Quando tudo funciona suavemente, o que acontece na maior parte do tempo, o Sistema 2 adota as sugestões do Sistema 1 com pouca ou nenhuma modificação. Quando o Sistema 1 funciona com dificuldade, ele recorre ao Sistema 2 para fornecer um processamento mais detalhado e específico que talvez solucione o problema do momento. O Sistema 2 é mobilizado quando surge uma questão para a qual o Sistema 1 não oferece uma resposta, como provavelmente aconteceu com você quando se viu diante do problema de multiplicação 17×24 .

No entanto, em alguns momentos o **primeiro sistema** pode exercer **maior influência sobre o segundo** sistema quando o último se encontra ocupado. O que explicaria a dificuldade de resistir a um chocolate enquanto passa horas fazendo lições de matemática.

O EFEITO DE ANCORAGEM:

Esse efeito nada mais é do que uma **primeira impressão** muito forte **sobre alguma coisa**, a partir de um **ponto de referência**.

O efeito da ancoragem pode ser uma manobra de marketing eficaz.



Por exemplo: Anos atrás, clientes de supermercado em Sioux City, Iowa, se depararam com uma promoção de vendas para a sopa Campbell's cerca de 10% abaixo do preço normal. Em alguns dias, o cartaz anunciava LIMITE DE 12 POR PESSOA. Em outros, dizia SEM LIMITE POR PESSOA.

Os clientes compravam uma média de sete latas quando o limite de 12 latas vigorava. Isso equivalia ao dobro de compras, se comparado quando o limite era retirado. Ancoragem não é a única explicação. O racionamento implica também que os produtos estão sumindo das prateleiras, e que os clientes devem sentir alguma urgência de estocar.

O PASSADO DISTORCIDO

As **histórias distorcidas** de nosso **passado** moldam nossas visões do mundo e nossas expectativas para o futuro. A **incapacidade** de **recordar as crenças do passado** faz com que você **subestime** como foi **surpreendido pelos acontecimentos de tempos atrás**. Isso é chamado de efeito “eu-sempre-soube” ou de viés retrospectivo. Isso também faz com que você acredite que a situação que você viveu naquela época **parece ser mais simples** do que pareceu no momento vivido.



Exemplo:

Considere a **história de como a Google se transformou em um gigante da indústria tecnológica**. Dois alunos de graduação criativos do departamento de ciência da computação na Universidade de Stanford apareceram com um método superior de buscar informação na internet. Eles foram atrás e conseguiram fundos para começar uma empresa e tomaram uma série de decisões que deram certo. Em poucos anos, a empresa que criaram é uma das ações mais valiosas dos Estados Unidos, e os dois ex-alunos estão entre as pessoas mais ricas do planeta. Numa ocasião memorável, contaram com a sorte, o que torna a história ainda mais convincente: um ano após fundar a Google, estavam dispostos a vender a empresa por menos de um milhão, mas o comprador disse que o preço era alto demais.

Ao olhar para essa história da Google, a **história** poderia lhe **dar a sensação** de que você **entende** o que **tornou a Google um sucesso**; também o levaria a sentir que aprendeu uma valiosa lição geral sobre o que leva alguém a ser bem-sucedido nos negócios. No entanto, isso é apenas uma armadilha da sua mente, que imagina que a trajetória da Google foi mais fácil do que parece.

ILUSÃO COGNITIVA

As ilusões cognitivas nada mais são do que ilusões de pensamento. Essas ilusões acontecem quando o **Sistema 1 opera automaticamente para tomar alguma decisão de forma rápida**. **Conclusões precipitadas** são úteis quando têm grandes chances de estarem certas, se no final poupam tempo e esforço ou se as consequências de um erro eventual não forem muito significativas.

Já quando essas conclusões apressadas envolvem **situações pouco familiares**, em que há muita coisa importante em jogo e falta tempo para obter mais informações, elas representam um **risco**.



Talvez você se pergunte: “Se essas ilusões cognitivas representam um perigo, então como dominá-las?” Segundo Kahneman 2012, como o **Sistema 1** opera **automaticamente** e não pode ser desligado, **erros** do pensamento intuitivo muitas vezes são **difíceis de prevenir**, pois estes só podem ser prevenidos por meio do monitoramento acentuado e da atividade diligente do **Sistema 2** e fazer esse monitoramento constante faria com que o nosso próprio pensamento fosse impossivelmente tedioso.

Ainda segundo **Kahneman** (2012), o melhor que podemos fazer é um acordo: **aprender a reconhecer situações** em que os enganos são prováveis e se esforçar mais para evitar enganos significativos quando há muita coisa em jogo.

Exercício

Após entender cada um dos conceitos apresentados anteriormente, responda as três questões abaixo:

Pegue papel, caneta e anote:



1. Escreva uma situação em que você tenha usado, majoritariamente, o sistema 1.
2. Escreva uma situação em que você tenha usado, majoritariamente, o sistema 2.
3. Agora, escreva os pontos positivos, ou seja, os benefícios de ter usado cada um desses sistemas nessas situações. Depois, escreva o que não foi tão bom, para que em uma próxima oportunidade você possa melhorar.

Indicação de Filme e Série

As duas obras abaixo foram produzidas com a consultoria de **Paul Ekman**, um **psicólogo americano** que tem sido pioneiro no estudo das **emoções e expressões faciais**, e Eve Ekman, filha de Paul Eckman e uma das maiores pesquisadoras do mundo no campo das emoções. A comunidade científica, dirigida por Paul Eckman, reconhece **7 emoções básicas universais**: Alegria, Tristeza, Medo, Nojo, Surpresa, Raiva e Desprezo.

Veja abaixo um resumo de cada uma dessas obras.

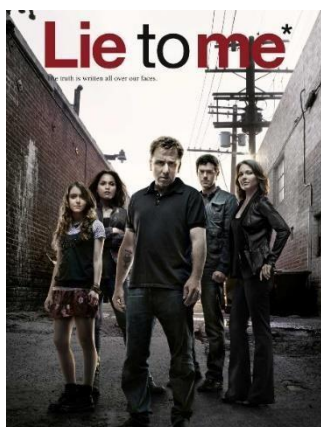
Divertidamente



Riley é uma menina de 11 anos que é retirada de sua vida no meio-oeste americano quando seu pai arruma um novo emprego em São Francisco. Ela é guiada pelas emoções – aqui representadas pelos divertidos personagens Alegria, Medo, Raiva, Nojinho e Tristeza.

Agora, esses sentimentos vão precisar se equilibrar para ajudar a garota a se adaptar à nova vida.

Lie to Me

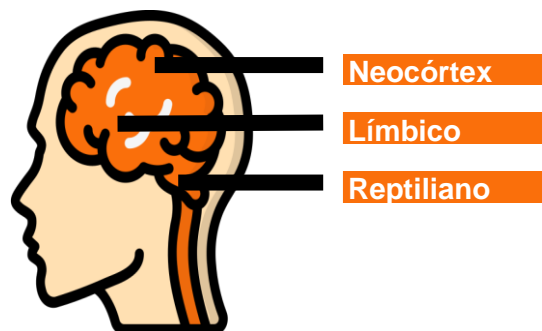
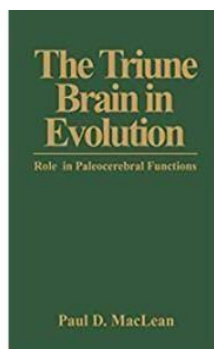


A série traz as investigações de uma equipe formada por especialistas em detectar mentiras. O grupo é liderado pelo Dr. Cal Lightman, um cientista que dedicou toda a sua vida ao estudo do comportamento humano.

Lightman ainda conta com a ajuda da sua parceira e psicóloga Dra. Gillian Foster, além do pesquisador Eli Locker e de Ria Torres, uma mulher com o talento natural de interpretar as expressões humanas.

Lição 6: Descobrimos seu processo de pensamento

Existe uma teoria chamada: **Teoria do Cérebro Trino**. Ela foi desenvolvida nos anos 1970 pelo neurocientista **Paul D. MacLean** e apresentada em 1990 no seu livro “The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions”.



Essa teoria fala que o **cérebro humano** é **dividido em três partes**, que funcionam como sistemas interdependentes, mas separados um dos outros. Essa divisão, tem a ver com a evolução filogenética do cérebro dos seres humanos.

Cérebro Reptiliano

O **Cérebro Reptiliano** é conhecido como “**cérebro instintivo**”, sendo o **responsável** por apenas promover **reflexos simples** e os nossos **instintos**. Dessa forma, tem o controle sobre as emoções relacionadas a sobrevivência e **necessidades básicas**, como **fome, sono**, entre outras. Esse é o cérebro responsável pela nossa sobrevivência. O nome “reptiliano” se deve ao fato de que ele foi observado primeiramente nos répteis.



Cérebro Límbico

O **Sistema Límbico** é conhecido como **Cérebro Emocional**, capaz de garantir o sentimento e responsável por captar e controlar o **comportamento emocional dos indivíduos**, por exemplo: sentimento de proteção de família, **sentimento de pertencimento** da espécie e **relações afetivas**. Esse sistema é ativado pelos cinco sentidos humanos. Além disso, esse cérebro é compartilhado com outros mamíferos.



Neocórtex

O **Neocórtex** é conhecido como **Cérebro Racional** e é o que diferencia o homem dos demais animais. É devido à presença dessa parte do cérebro que o homem é capaz de **pensar de forma abstrata** e tem a habilidade de **gerar invenções**. Essa é a parte mais complexa do cérebro. Ele interpreta e regula a sua reação frente ao que você está vivendo agora.



Os três tipos de pensadores

Charles Sanders Peirce, foi um filósofo, pedagogo, cientista, linguista e matemático americano. Ele é também um dos fundadores do pragmatismo, junto com William James e John Dewey.

Abaixo, você verá uma citação dele sobre como nossas **ações mentais, sentimentos, ideias** e sentimentos tendem a **se reproduzir**.

*“Um direito primário e fundamental da **ação mental** consiste em uma **tendência** a **generalizar**. **Sentimento** tende a se **espalhar**; **Conexões** entre sentimentos **despertam outros sentimentos**; Sentimentos vizinhos são assimilados; Ideias estão aptas a reproduzir-se. [...] Quando uma agitação de sentimentos ocorre, temos uma consciência de ganho, ganho de experiência ...”*

De acordo com ele, a maneira inteligente de ver o mundo é aceitar que tudo o que você conhece está errado. Por isso, você deve estar disposto a começar tudo do zero, caso você tenha a necessidade de fazer isso.

Além disso, **Peirce** identificou **três tipos de pensadores**, que estão listados abaixo.

OBSTINADOS

Formam suas crenças pela **rígida aderência** a **qualquer ponto de vista** do qual mais gostaram originalmente. Ou seja, eles se apegam a uma ideia e não mudam de opinião facilmente.



SEGUIDORES

Esses, sempre **seguem a opinião das outras pessoas**. Assim, eles formam seu ponto de vista em discussões em grupo sobre aquilo que pensam e dizem.



SISTEMATIZADORES

Pessoas que tentam **delimitar tudo em um quadro preexistente**, ou mesmo tentar **encaixar** todas as coisas em **categorias**. Esse tipo de pensador, tem a tendencia a rejeitar informações novas que vão de encontro às informações que eles já têm enraizadas na sua mente.



Exercício

Para terminar essa lição, responda as perguntas abaixo que são referentes aos conceitos abordados nessa lição.

Pegue papel, caneta e anote:



1. Com qual(is) dos tipos de pensadores mostrados anteriormente você se identificou?
2. Coloque uma situação em que você tenha demonstrado as características desse pensador.
3. Pergunte a amigos e familiares com qual(is) dos tipos de pensadores eles acreditam que você é e peça um exemplo. Depois, compare a sua visão com a deles.

Módulo 2

Habilidades do Pensamento Crítico

Lição 1: Objetivos do módulo

Nesse módulo você vai entender **como o pensamento crítico faz parte do seu dia a dia** ao conhecer como a capacidade analítica, curiosidade, ler nas entrelinhas, dentre outros atributos, nos ajudam a fortalecê-lo. Por outro lado, você também vai conhecer como as **ilusões e vieses**, tais como o viés da confirmação, **impactam** o nosso **pensamento crítico**.

Por isso, segue abaixo três perguntas para que você vá “aquecendo os motores” para o aprendizado que vem pela frente:

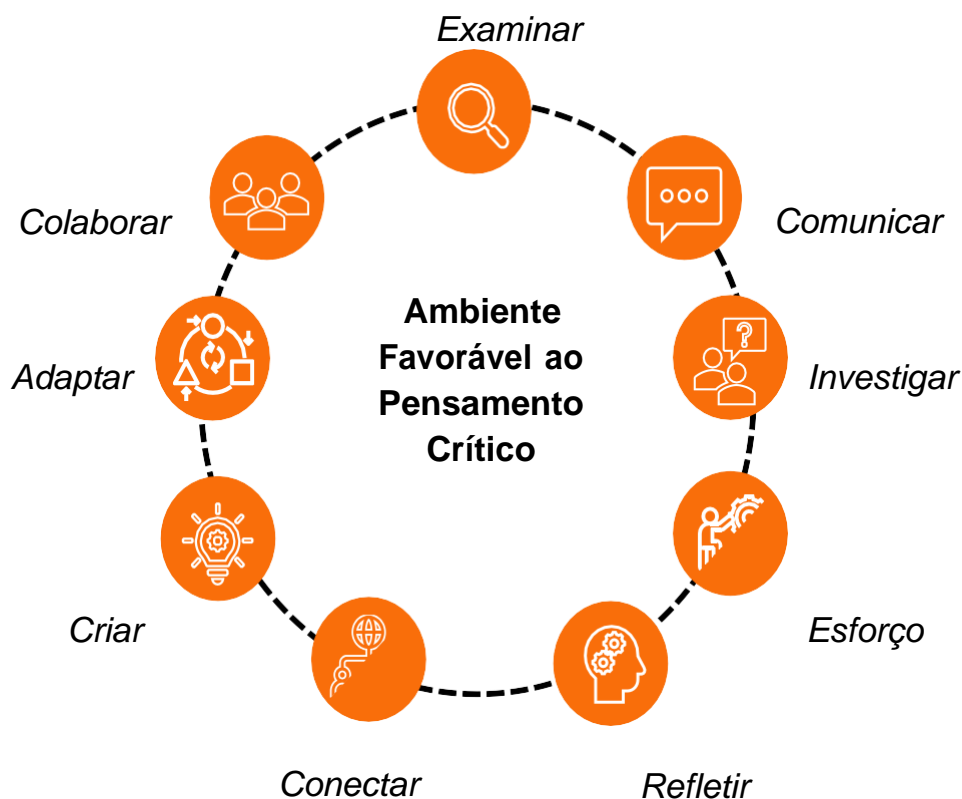
- ✓ Quais são as habilidades que você acredita estarem atreladas ao pensamento crítico?
- ✓ Como Inteligência Emocional e Pensamento Crítico se conectam?
- ✓ Como você se comporta em debates ou discussões em grupo?

Lição 2: Desenvolvendo pensadores críticos do século XXI

Como estimular o pensamento crítico?

No primeiro módulo, você viu que o **pensamento crítico** é uma competência que será muito requisitada pelas empresas **até 2025**. Você também viu que pensar criticamente é o oposto de decorar as respostas certas para tirar 10 na prova, assim como foi ensinado na escola.

Abaixo, você verá **9 características essenciais** de um **ambiente** propício para a prática do **pensamento crítico**, descritas por Sandra Love (2017). Você pode levar essas características para qualquer tipo de ambiente: uma sala de aula, a equipe que você lidera no trabalho, uma pesquisa científica. Essas características são essenciais para fomentar o pensamento crítico.



1. **Examinar**: Nesse tópico, você deve **explorar um determinado assunto**. Pode ser um acontecimento na sua vida, o seu relacionamento com alguém, uma decisão que você precisa tomar.
2. **Comunicar**: Use uma linguagem clara para **expressar as suas ideias** para as outras pessoas. Assim, você minimiza a chance de ocorrer ruídos na comunicação.
3. **Investigar**: **Procure informações** que instiguem a sua curiosidade e te inspirem a aprender mais sobre um determinado assunto.
4. **Esforço**: Você está determinado e focado em **superar situações desafiadoras**. Assim, você deve deixar claro que para conseguir resultados extraordinários, é preciso esforço de todas as partes.
5. **Refletir**: Você precisa ter tempo e disponibilidade para **rever seus pensamentos e experiências passadas** e como isso influencia nas suas decisões hoje. Um bom pensador crítico sempre utiliza, mesmo que cinco minutos, para refletir sobre a sua vida.
6. **Conectar**: Aqui, você **utiliza conhecimentos** já **existentes** de uma maneira nova e **cria outros entendimentos** sobre um determinado fato. Isso está diretamente atrelado à criatividade.
7. **Criar**: É usar o seu conhecimento e imaginação para comunicar ideias e **soluções novas**.
8. **Adaptar**: É saber **ajustar ações e estratégias** para atingir determinados objetivos.

9. Colaborar: É **trabalhar junto** com os outros para atingir resultados melhores.

Ao estimular a prática dessas **nove características** no ambiente em que você está inserido, você verá que ele se torna muito mais propício para a **prática do pensamento crítico** e buscar mais soluções que vão além dos padrões.

Você viu que a característica de número 9 é a colaboração. Aqui, vale ressaltar que o ser colaborativo é, em primeira instância, o que mais tem a possibilidade de exercer o pensamento crítico, pois dentro da colaboração há o desejo genuíno de que todos saiam de uma experiência inicial mais fortes do que entraram.

Atrelado a isso, dentro da neuro economia, o **pesquisador Paul J. Zak**, em um de seus estudos que resultaram no **livro “Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies”**, fez uma **correlação** entre a **confiança e performance econômica**, e a confiança é a base da colaboração. Paul publicou os resultados das suas pesquisas nas empresas na Harvard Business Review.

Com isso, ele revelou que, comparando pessoas que trabalham em locais com baixos índices de confiança, as que trabalham em empresas com alto índice, possuem **74%** menos **estresse**, **106%** mais **energia no trabalho**, **50%** mais **produtividade**, **13%** menos **doenças**, **76%** mais **engajamento**, **29%** mais **satisfação** com as suas vidas e **40%** menos **Burnout**.

Para conhecer mais sobre os estudos do Paul, [clique aqui](#).

Exercício

Para finalizar essa lição, você verá abaixo três perguntas que te farão refletir um pouco sobre o que foi aprendido nesse tópico.

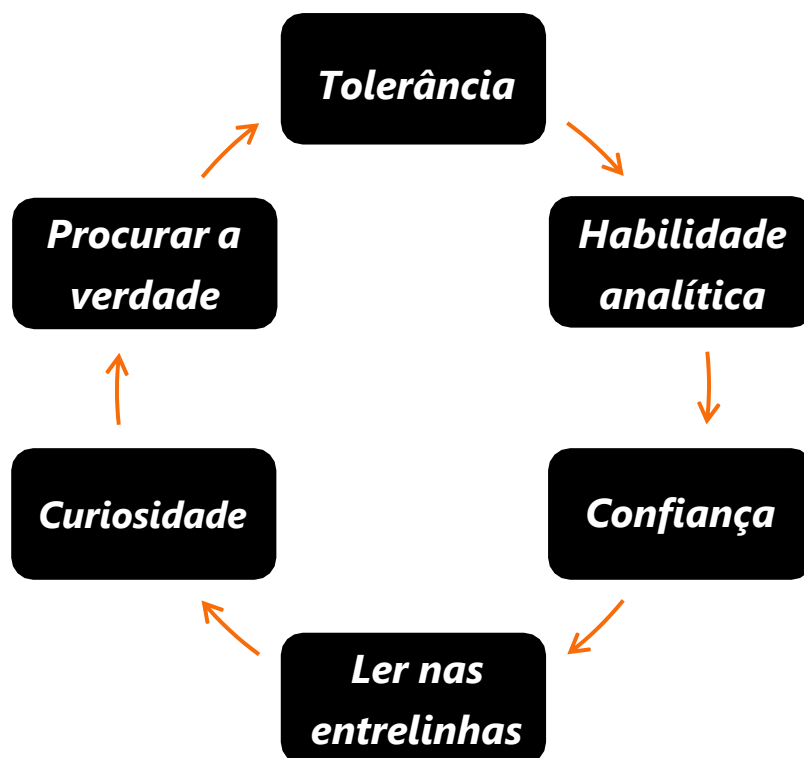
Pegue papel, caneta e anote:



1. Qual o seu momento atual? Por exemplo: quero desenvolver o pensamento crítico em grupo ou em mim?
2. Se você dá aulas, ou lidera um time, pense em implementar momentos práticos com as características anteriores.
3. Se você quer praticar para si, pesquise meios de desenvolver esses espaços. Por exemplo: Realizar um trabalho voluntário, realizar pesquisa científica, aprender algo novo todo mês, etc.

Lição 3: Habilidades do Pensamento Crítico

Nessa lição, você irá aprender sobre as habilidades que compõem o pensamento crítico. Segundo COHEN (2017), essas são **habilidades humanas que formam o pensar crítico**:



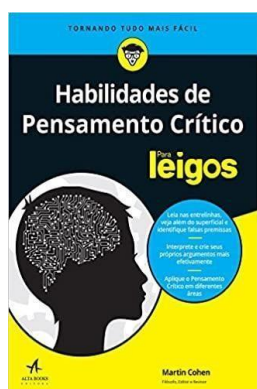
1. **Tolerância:** Essa habilidade tem a ver com a **forma** na qual as **pessoas lidam com as outras e com elas mesmas**. O pensador crítico não só precisa lidar com opiniões diferentes como também precisa buscar pontos de vistas diferentes e gosta de debater para se desenvolver.
2. **Habilidade Analítica:** Essa habilidade diz respeito à capacidade dos seres humanos de **analisar informações e aplicar lógica para resolver problemas complexos**. Nesse sentido, para ser um pensador crítico, é necessário buscar os fatos e argumentos corretos que apresentem as razões e possíveis soluções de um problema.
3. **Confiança:** Para ser um bom pensador crítico, é necessário ser um pouco mais **confiante** que outras pessoas, para ser capaz de **examinar pontos de vista**.
4. **Ler nas entrelinhas:** Pessoas que praticam o pensamento crítico sabem que alguns problemas ficam debaixo “do radar”, ou seja, ficam escondidos. Para entender melhor

essas situações, é necessário “ler nas entrelinhas” que nada mais é do que **analisar a situação a partir de diferentes pontos de vista e nuances**, para se ter uma análise completa daquela situação.

5. **Curiosidade:** A curiosidade é um elemento essencial para que os seres humanos possam **formar novas conexões mentais** e chegar a soluções que não foram exploradas antes.
6. **Procurar a verdade:** Essa habilidade tem a ver com o espírito incessante de **buscar a verdade** objetiva **das coisas**.

Indicação de Leitura

Se você quiser se aprofundar ainda mais sobre essas habilidades do pensamento crítico um ótimo livro para isso é o “**Habilidades de Pensamento Crítico para Leigos**” do **Martin Cohen**. Abaixo, você verá um resumo dessa obra.



Habilidades de Pensamento Crítico para Leigos

Oferece uma **introdução simples a temas que poderiam ser bem complexos**, se apresentados de outra forma. Para citar: como evitar falácias lógicas e regras de estruturação de um ensaio.

Une teoria e prática de forma excelente.

Indicação de Palestra

A neurocientista britânica **Susan Greenfield** diz que **estimular ciência** e o **pensamento crítico** são as duas **chaves para o mundo pós-verdade**. Nesse mundo, o que era verdadeiro ontem, pode não ser hoje.

Para entender um pouco mais dos estudos da Susan, **clique aqui** para ter acesso a uma conferência na qual ela fala um pouco mais sobre as suas descobertas.

Conferência Fronteiras do Pensamento



O futuro do cérebro, o cérebro do futuro

Susan Greenfield, neurocientista britânica, fala sobre a **influência das novas tecnologias** em nossas vidas, em como pensamos e sentimos o mundo na conferência “O futuro do cérebro, o cérebro do futuro”.

Lição 4: Descobrindo seus padrões de pensamento


Segundo COHEN (2017), há cem anos, **William Graham Sumner** publicou um **estudo** inovador de **“como as pessoas pensam”**, que misturava elementos de **sociologia e antropologia**, chamado Folkways: Estudo Sociológico dos Costumes (1906). Em seu estudo, ele diz que as **habilidades de pensamento** das pessoas são sistematicamente **drenadas** delas nas **escolas, universidades e locais de trabalho**! Para ele, a educação moderna está preocupada em produzir homens e mulheres todos padronizados.

No entanto, Sumner acreditava que a **solução** para esse problema é uma dose robusta de **habilidades de Pensamento Crítico** na **vida** e na **educação**, pois essa habilidade é um hábito mental e de poder.

Por isso, trouxemos um exercício para você colocar à prova suas próprias habilidades de pensamento crítico! Esse exercício foi retirado do livro “Habilidades de Pensamento Crítico para Leigos”. Abaixo, você encontrará as instruções para a sua resolução.

Instruções para o Exercício

Essa é uma oportunidade para experimentar algo novo, descobrir suas próprias preferências e padrões de pensamento.



Baixe o arquivo “[Prática] – Lição 4” e tenha acesso ao exercício.



*Tempo para o exercício: 30 minutos.
Ao final do documento, você encontrará as respostas.*

Lição 5: Dois tipos de erros de raciocínio

Nessa lição, você vai entender um pouco mais do **conceito** das **ilusões cognitivas** e **vieses cognitivos**.

Ilusões Cognitivas

Segundo Kahneman e Riepe (1998), **ilusão cognitiva** é a **tendência humana** de **cometer erros** sistemáticos no processo de tomada de decisão.

Esses erros estão relacionados à maneira como o cérebro humano processa as informações. Portanto, eles podem aparecer em qualquer pessoa.

Segundo Martin Cohen existem dois tipos de erros: as ilusões quentes e as ilusões frias.

Motivacional ou ilusões “quentes”

- ✓ **Influência das emoções** e os nossos interesses pessoais sobre o raciocínio.
- ✓ **Exemplo:** Pontos de vista do passado e futuro.



Cognitivo ou ilusões “frias”

- ✓ Deriva de **erros de raciocínio**. Dessa forma, ela aparece quando paramos para **analisar alguma coisa**.
- ✓ **Exemplo:** Misturar correlação e causalidade.



Vieses Cognitivos

Segundo Kahneman (2012), os **erros sistemáticos são conhecidos como vieses**, e se repetem de forma previsível em circunstâncias particulares.



Kahneman explica em seu livro que **o cérebro humano cria atalhos cognitivos** para reduzir o custo psicológico de tomadas de decisões, além de diminuir o consumo de energia pelo cérebro para essas atividades.

No entanto, às vezes, esses vieses fazem os seres humanos tomarem decisões que não parecem nada racionais.

Exemplo

Imagine que você está em uma palestra. Eis que um **orador bem-apessoado, confiante e muito eloquente** sobe no palco. Ao ver a postura daquele orador, a sua mente, instantaneamente, processa uma informação sobre aquela pessoa. Provavelmente a **sua mente criará um julgamento mais favorável** do que ele fez por merecer, pois ela levou em consideração todos os indícios: se ele é bem-apessoado, confiante e muito eloquente, logo ele é um bom orador.



Lição 6: Viés da crença – Desapegando das suas conclusões

Nessa lição, você aprenderá sobre o **viés da crença**, bem como alguns exemplos. Esse viés é um dos tipos mais comuns.

Exercício

Segundo COHEN 2017, em um estudo realizado por Jonathan Evans, Julie Barton e Paul Pollard, pessoas foram solicitadas a avaliar argumentos expressos em estilo formal, como silogismos. Um silogismo é um argumento que consiste em duas premissas, ou premissas de partida, seguido por uma conclusão que se supõe segui-lo logicamente. Os pesquisadores, na verdade, investigaram até onde as pessoas simplesmente aceitam argumentos que apoiam crenças existentes sem qualquer exame real.

Por isso, antes de partir para o conceito do viés da crença, responda ao exercício abaixo que foi retirado no livro “Habilidade de Pensamento Crítico para Leigos”. Ao final da lição você terá a oportunidade de checar a resposta correta:

Situação 1:

- Todos os cães têm pele com pelos.
- Boah é uma píton.
- Portanto, Boah não tem pele com pelos.

Válido ou inválido?

Situação 2:

- Alguns gatos gostam de leite.
- Toby é um gato.
- Portanto, Toby gosta de leite.

Válido ou inválido?

Resolução

- Primeiro, vamos analisar a situação 1. Guarde a informação do primeiro argumento: Todos os cães têm pele com pelos. O segundo argumento afirma que: Boah é uma píton. Embora as cobras píton não tenham pele com pelos, o primeiro argumento não provou isso, nem sequer mencionou alguma informação sobre pítons. Por isso, não podemos afirmar que Boah tem pelos. Portanto, a conclusão: “Portanto, Boah não tem pele com pelos.” é **Inválido**.

- Agora, vamos analisar a situação 2. O primeiro argumento diz que: Alguns gatos gostam de leite. Dessa informação, você já pode pensar: Se alguns gatos, representam um pequeno grupo do todo. A outra parte do todo é composta por gatos que não gostam de leite. A afirmação dois diz que: Toby é um gato. Como a afirmação um diz que “alguns” gatos gostam de leite, não é possível saber se Toby gosta ou não de leite, essa informação não está clara. Portanto, a conclusão: “Portanto, Toby gosta de leite.” É inválida.

Veja que, se o argumento um falasse: “todos os gatos gostam de leite”, seria possível afirmar que Toby gosta de leite.

O que é o viés da crença?

É um tipo de viés cognitivo no qual temos mais **probabilidade de aceitar** o resultado de algo se ele **corresponder** ao **nosso sistema de crenças**.



Tendência que nós, seres humanos, possuímos de, ao analisar argumentos em uma discussão, julgarmos a sua força de acordo com quão plausível é a conclusão.

A base desse viés mostra que os **seres humanos** tendem a **rejeitar qualquer opinião** ou informação que **vai de encontro as suas crenças**. Do contrário, as pessoas tendem a receber positivamente informações que validam o que elas pensam.

As **crenças básicas** que todos os seres humanos possuem **são**: a forma como as pessoas são criadas, suas **experiências** de vida, **cultura, religião, profissão, família**, grupos de amigos, dentre outros.

No entanto, é possível superar esse viés desapegando das crenças, conclusões e certezas que temos sobre determinado assunto. Somente assim, é possível tirar uma conclusão válida sobre o que você está analisando ou vivenciando.

Exercício

Para finalizar essa lição, você verá abaixo mais um exercício, a exemplo do último que você fez. Para ter acesso à resolução, é só fazer o download desse exercício na plataforma da Voitto.

- Frutinhas vermelhas silvestres são perigosas para os seres humanos comerem.
- Framboesas são um tipo de frutinha vermelha silvestre.
- Portanto, framboesas são perigosas.

Válido ou inválido?

Lição 7: Viés da Confirmação – O poder das opiniões

O que é o viés da confirmação?

Segundo Spencer EA, Heneghan C. (2018), o **viés de confirmação** ocorre quando um indivíduo procura e usa as **informações** para **apoiar suas próprias ideias ou crenças**. Nesse sentido, **Francis Bacon**, filósofo inglês, em 1620 definiu o viés da confirmação como:

*“Uma vez que o entendimento de um homem se baseia em algo [...] isso atrai tudo a sua volta para **apoiar e concordar** com a **opinião adotada**. Mesmo que um número maior de **evidências contrárias** seja encontrado, ele as **ignora ou desconsidera**, ou faz distinções sutis para rejeitá-las, preservando a autoridade imparcial de suas primeiras concepções.”*

Fazendo um paralelo com outro ícone, agora da atualidade, **Warren Buffet**, investidor e filantropo tem a seguinte fala que ilustra o modo como as pessoas percebem as coisas:

*“O que as pessoas mais sabem fazer é **filtrar novas informações** de tal forma que as **concepções existentes** permanecem **intactas**.”*

Essas duas falas têm algo em comum: **o viés da confirmação**. O viés da confirmação é a tendência de negar toda e qualquer informação que contradiz tudo aquilo que acreditamos como

certo, ou mesmo tendemos a ignorar as informações que desafiam o que acreditamos. Por outro lado, normalmente, só prestamos atenção às informações que reforçam nossas crenças.

Segundo Spencer EA, Heneghan C. (2018), o **viés de confirmação** geralmente **ocorre** quando **queremos que certas ideias sejam verdadeiras**. Isso leva as pessoas a pararem de coletar informações quando as evidências encontradas confirmam seus próprios pontos de vista, o que pode levar a ideias preconcebidas que não são baseadas na razão ou no conhecimento real. Os indivíduos então selecionam partes da informação que confirmam seus conceitos prévios.

Indicação de Ted Talk

Abaixo, você verá o resumo de um Ted talk que ilustra o **viés da confirmação** através da história de um soldado japonês durante a segunda guerra mundial.






Viés da Confirmação

Sven van de Wetering é Ph.D em psicologia pela SFU e Flora se formou na University of The Fraser Valley em 2018 com um diploma em psicologia (hons). Nessa palestra eles mostram como a discordância faz parte da vida, mas nosso instinto natural para isso é bastante prejudicial.

[Clique aqui](#) para visualizar o vídeo

Exemplos do viés da confirmação

Segundo Chery (2020), o viés da confirmação é um tipo de viés muito comum. A autora cita alguns exemplos ilustrados abaixo:

Canhotos	Período Eleitoral	Mídia Social
Imagine que uma pessoa acredita que os canhotos são mais criativos do que os destros.	As pessoas tendem a buscar somente informações positivas sobre seus candidatos favoritos.	As pessoas tendem a acompanhar notícias que se alinham com suas perspectivas .
		

1. **Canhotos:** Imagine que você leu uma pesquisa que dizia que os **canhotos** são mais **criativos** do que as pessoas que são destros. Logo em seguida, saiu outra pesquisa desmentindo essa informação. No entanto, a sua mente já havia fixado a primeira informação. Eis que um dia, você conhece alguém que é canhoto e também é muito criativo. Ao se deparar com esse fato, a sua mente instantaneamente pensa: “Pessoas canhotos são, de fato, criativas. O exemplo disso é essa pessoa que acabei de conhecer. Logo, todas as outras pessoas canhotos também são criativas.”
2. **Período Eleitoral:** Imagine uma pessoa que é fanática por um determinado político. Mesmo que a mídia mostre que esse candidato esteja envolvido em algum episódio de corrupção, essa pessoa tende a pensar que essas informações da mídia são falsas ou que alguém está tramando contra esse candidato, pois essa pessoa tende a **negar as informações que vão de encontro ao que ele pensa sobre o candidato**.
3. **Mídia Social:** É possível perceber que, nas redes sociais, a mesma notícia é mostrada de formas diferentes nos perfis que veiculam essa informação. Além disso, os algoritmos tendem a **filtrar** as suas redes sociais de acordo com as **publicações que você interage** e **assuntos** nos quais **você concorda**. **Por exemplo:** se você interage muito com publicações de comida em uma rede social, o algoritmo dela, começará a destacar publicações de comida para que você continue interagindo com esse tipo de conteúdo que você gosta.

Exercício

Esse exercício foi feito, originalmente, por um professor universitário e psicólogo britânico Peter Wason, em 1960. Para ter acesso à resolução, faça o download do arquivo na plataforma da Voitto.

Observe a **sequência** numérica a seguir:

2, 4, 6.



Tente **deduzir qual a regra** que os rege e **crie outras trincas** para testar se a regra é válida.

1. Que **outros grupos** você criaria?
2. E que **regra** você deduz?
- 3.

Lição 8: Viés da Autoridade – Questione seus líderes

O que é o Viés da Autoridade?



Segundo Vos (2020), se refere à nossa tendência de **seguir ou acreditar** nas opiniões e instruções de uma **figura de autoridade**. Políticos, celebridades, CEOs e especialistas em diferentes profissões se encaixam nessa função agora.

Normalmente, as **pessoas** se deixam **levar por essas figuras**, por acreditarem que elas possuem mais conhecimento em determinado assunto. Não há problema algum em ter algumas pessoas como referências e autoridades em determinado assunto.

No entanto, **é preciso ter cuidado**, pois essas figuras são pessoas, e pessoas estão sujeitas a erros. Por isso, tenha cautela ao ouvir um conselho de uma pessoa que está numa posição de autoridade, pense bem, pois, às vezes, essa pessoa pode estar errada.

Como nos afeta?

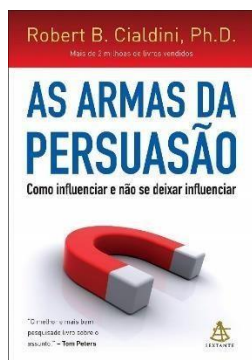
Segundo Vos (2020), é assim que o **viés de autoridade** nos **afeta**:

1. Ouvimos os conselhos de pessoas de sucesso, acreditando que seus métodos nos trarão sucesso.
2. Às vezes, consideramos um chefe para tomar decisões melhores porque, bem, eles são chefes afinal.
3. Escolhemos uma marca simplesmente porque nossa celebridade favorita a endossa.

Indicação de Livros

Veja abaixo a indicação de dois livros para complementar o seu estudo no viés da autoridade.

As Armas da Persuasão

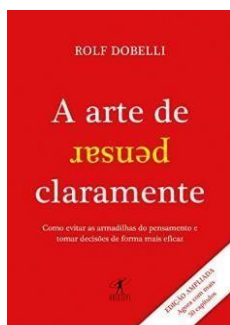


O autor reuniu dados das mais recentes pesquisas científicas sobre o assunto, histórias de gente comum e a experiência adquirida ao se infiltrar em organizações que treinam os chamados "**profissionais da persuasão**".

Dessa forma, Cialdini criou uma obra acessível, informativa e indispensável a todos aqueles que querem saber como **influenciar pessoas** e, ao mesmo tempo, **se defender** dos **manipuladores**.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [**Clique aqui.**](#)

A Arte de Pensar Claramente



Rolf Dobelli reuniu uma coleção de artigos que vinha publicando em jornais da Alemanha e da Suíça, transformando-os no livro “A Arte de Pensar Claramente”.

Trata-se de um **estudo acerca de diversos padrões de comportamento** que nós seres **humanos** adotamos, em flagrante contradição com a crença de que somos seres essencialmente racionais.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [Clique aqui.](#)

Exemplos

Oradores Cativantes

- ✓ **Efeito Dr. Fox:** Tendência do cérebro humano de **confiar em oradores carismáticos**, independentemente de quão vazios sejam seus discursos.

Segundo Vos (2020), o viés de autoridade também é conhecido como efeito Dr. Fox. A origem desse nome vem de um **palestrante chamado Dr. Myron L. Fox**. Segundo Stanton, no início dos anos 70, em uma **conferência para profissionais de psicologia**. Esse palestrante impressionou o público com uma palestra apaixonada intitulada “Teoria Matemática dos Jogos e sua Aplicação à Educação Médica”. Ele foi apresentado como uma autoridade que escreveu livros sobre o assunto. Seu público, composto de psiquiatras, psicólogos, assistentes sociais e estudantes de graduação (também conhecidos como especialistas), preenchia formulários de feedback depois, deixando notas altas em sua palestra envolvente.

No entanto **Dr. Fox era uma fraude**. Ele não era um especialista. Ele era, na verdade, um ator. Com essa experiência, podemos observar que devemos ter cuidado com as informações que absorvemos de oradores cativantes. Em casos como o do Dr. Fox, ele pode não ser um especialista no assunto, assim como você imaginava.



Companhias Aéreas

- ✓ **Acidentes aéreos:** Segundo Dobely (2013), nas últimas décadas, as companhias aéreas aprenderam que o viés de autoridade pode ser perigoso. Muitos **acidentes** provêm do fato de o **copiloto**, mesmo tendo **percebido o erro** cometido pelo **comandante**, **não** ter ousado **notificá-lo** por pura **confiança em sua autoridade**. Há cerca de 15 anos, pilotos de quase todas as companhias aéreas são formados de acordo com o chamado “Crew Resource Management” (gerenciamento dos recursos da tripulação). Com ele, aprendem a comunicar, de maneira rápida e aberta.



Como se proteger do Viés da Autoridade?

Apesar de ser um viés muito comum no cotidiano, é possível fazermos algumas perguntas que nos ajudem a antecipar os efeitos desse viés. **Pergunte-se:**

1. Essa figura de autoridade é realmente um especialista neste campo?

Aqui você irá questionar se a pessoa que está emitindo uma opinião é uma especialista no assunto. Essa pessoa sabe, de fato, do que está falando?

2. Como os incentivos estão afetando a veracidade da opinião do especialista?

Essa pergunta te ajudará a pensar no quanto a opinião de alguém está sendo influenciada pelo patrocínio de alguma empresa. Por exemplo: Um artista que você acompanha nas redes sociais faz uma propaganda de algum remédio para cabelos.

Lição 9: Dissonância Cognitiva – A dualidade das ações

O que é a dissonância cognitiva?

A **dissonância cognitiva** afeta a maneira como os **seres humanos lembram** de alguma coisa e até como nós nos **sentimos** a respeito de alguma **memória**.

Segundo McIntyre (2021), em 1957, **Leon Festinger**, um psicólogo americano, publicou seu livro pioneiro “A Theory of Cognitive Dissonance”, no qual ele ofereceu a ideia sobre esse conceito. Festinger e outros mostraram em seus experimentos que todos nós sofremos de dissonância cognitiva. Por exemplo: Se falharmos em obter a nota que gostaríamos em química orgânica,

dizemos a nós mesmos que realmente não queríamos ir para a faculdade de medicina, ou fazer algum curso relacionado a ciências da natureza.

Abaixo, você encontrará a descoberta que **Leon Festinger** fez sobre a dissonância cognitiva:

*“Buscamos **harmonia entre nossas crenças**, atitudes e comportamento, e experimentamos **desconforto psíquico** quando eles estão em desequilíbrio. Ao buscar uma solução, nosso principal objetivo é preservar nosso senso de valor próprio.”*

Basicamente, situações de **dissonância cognitiva** são aquelas em que a **discrepância** entre aquilo que você acredita e aquilo que você faz é muito grande e causa uma **tensão psicológica** no seu inconsciente. Para se equilibrar, o seu ego **muda a sua percepção sobre os elementos** que não fazem sentido, ou ele adiciona novos elementos no seu raciocínio para te mostrar que aquilo não é tão ruim, ou você ficará se sentindo muito mal.

Alguns sinais da dissonância cognitiva

Segundo Cherry (2020), esses são alguns sinais que podem te ajudar a perceber se aquilo que você está sentindo é a dissonância cognitiva:

- **Sentir-se desconfortável** antes de fazer algo ou tomar uma decisão;
- Tentar **justificar** ou racionalizar **uma decisão** que você fez ou uma ação que você executou;
- Sentir-se envergonhado por algo que você fez e **tentando esconder suas ações** de outras pessoas;
- Sentindo **culpa** ou arrependimento por **algo que você fez no passado**;
- Fazer coisas por causa da pressão social ou **medo de perder (FOMO)**, mesmo que não seja algo que você queira fazer;

Exemplos

Segundo Dobelli (2013), os dois exemplos abaixo mostram como a dissonância cognitiva pode aparecer no dia a dia.

Comprar um novo automóvel

O que acontece quando você compra algo e arrepende-se da escolha?

Imagine que você comprou um carro novo. Mas, depois de um tempo, o motor é um pouco barulhento e os bancos são duros. Ao invés de tentar trocar o carro, você se convence de que aquilo são medidas de segurança para você não adormecer enquanto dirige.

Essa é o efeito da dissonância cognitiva.



Candidatar-se a um cargo

O que acontece quando você se candidata a um cargo e outra pessoa é escolhida?

Imagine que você se candidata a um cargo, passa por todo o processo seletivo, chega na entrevista final. Mas a empresa acaba escolhendo outra pessoa. Ao invés de ficar chateado, porque você perdeu tempo e não conseguiu o cargo, você fala para si mesmo: “Eu só queria observar como eu me saia no processo seletivo. Eu não estava tentando para valer.”

Esse é o efeito da dissonância cognitiva: Ela faz você mudar o jeito de ver o mundo para que aquela situação não gere um desgaste a você. Nesse caso do processo seletivo, é menos cansativo você se convencer de que não estava tentando para valer, do que ficar chateado porquẽ não passou.



Como lidar com a dissonância cognitiva?

Se você perceber que está buscando novas informações ou ignorando fontes importantes sobre determinado assunto, é provável que você esteja tentando convencer a si mesmo que alguma coisa pode não ser bem assim.

Por isso, segundo Cherry (2020), essas são **algumas formas de lidar** com a dissonância cognitiva.

1. Adicionando mais crenças de apoio.
2. Reduzindo a importância da crença conflitante.
3. Mudando sua crença.

Exercício

Abaixo, você encontrará três perguntas que farão você refletir a respeito dos vieses cognitivos que você aprendeu até aqui.

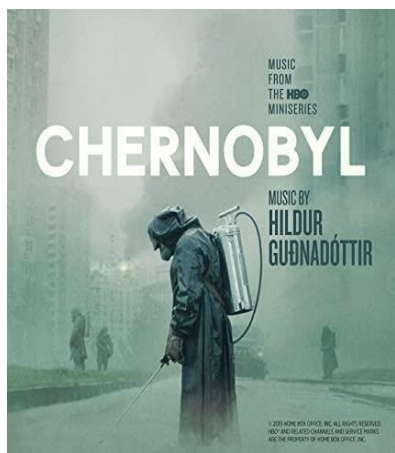
Pegue papel, caneta e anote:



1. Pense e escreva **momentos** em que você tenha demonstrado algum dos vieses anteriores. Quais as **consequências das suas ações** nessas situações?
2. De onde esses vieses vêm? Da sua formação? Da sua visão política? Da sua fé?
3. **Avalie suas fontes:** Por quais canais você busca notícias e informações? O que você lê? O que você escuta?

Indicação de Minissérie

Chernobyl - HBO



A minissérie da HBO, Chernobyl (2019), é um estudo de caso fascinante sobre as **consequências de um sistema de tomada de decisão baseado em autoridade e liderado pelo estado**. Não é apenas uma peça impressionante de televisão, mas também uma aula magistral sobre preconceitos mentais e por que eles são importantes na vida real.

Além disso, todas essas tendências são mais potentes quando os indivíduos estão sob estresse.

Indicação de Ted Talk



3 tipos de preconceito

O que molda nossas percepções (e equívocos) sobre a ciência? Em uma palestra reveladora, o meteorologista J. Marshall Shepherd explica como o viés de confirmação, o efeito Dunning-Kruger e a dissonância cognitiva impactam o que pensamos que sabemos - e compartilha ideias de como podemos substituí-los por algo muito mais poderoso: o conhecimento.

[Clique aqui](#) para visualizar o vídeo.

Lição 10: Como ter melhores debates?

O que é a cultura do cancelamento?

No aprendizado sobre o pensamento crítico é quase impossível falar de pensamento crítico e não falar de **técnicas de como conversar e debater melhor com as pessoas**.

Mas, hoje, os debates estão migrando do olho no olho para o mundo virtual. Nesse sentido, com as discussões atuais na internet, um assunto tem ganhado grande importância: a cultura do cancelamento.

Veja abaixo uma definição para esse termo, do neurocientista: Fabiano de Abreu.

*“O que hoje chamamos de **cancelamento** nada mais é do que a desistência do outro.”*

O que o autor aborda nada mais é do que o sentimento triste com relação a alguém que gera uma falta de perspectiva de que esse alguém mude de conduta.

Como mostrar que você está ouvindo o outro?

Para você ter êxito em um debate, você precisa ser um bom ouvinte. No entanto, saber escutar o outro vai muito mais além do que apenas parar e esperar o outro terminar de falar. Por isso, é muito importante também falar sobre a **escuta ativa**. A escuta ativa não se relaciona apenas com o ato de escutar o que o outro está dizendo, mas sim **demonstrar interesse pelo assunto e evitar julgamentos** enviesados em suas crenças e valores. Seus princípios, em parte, vão de encontro aos da comunicação não-violenta, tendo em vista que a empatia se faz necessária para o entendimento da realidade do outro.

Se você quiser aprender um pouco mais sobre a escuta ativa e como aplicá-la no seu dia a dia, é só **clicar aqui** para ter acesso a um artigo da Voitto.

Segundo a BBC, essas são 5 dicas que você pode usar durante uma conversa, para mostrar à outra pessoa que você é um bom ouvinte:

Faça **contato visual** natural com o outro falante;

Use a **linguagem corporal**, incluindo expressões faciais;

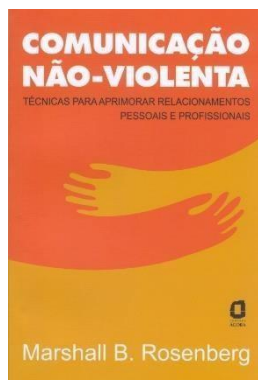
Permita que a pessoa que está falando **termine antes de você falar** sua vez;

Faça perguntas úteis e esclareça o que foi dito resumindo seu ponto de vista;

Considere **voltar aos comentários** que já foram feitos e aproveite-os.

Indicação de Livro

Comunicação Não - Violenta



O livro consiste de 360 páginas divididas em 13 capítulos e foi lançado sob o título original "Nonviolent Communication: A Language of Life". Este best-seller internacional fala de aspectos das **nossas interações sociais**, da **comunicação**, além de relatar histórias emocionantes.

Por isso, o livro é um manual prático e didático **aplicável** em **centenas** de **situações** que exigem clareza na comunicação: em fábricas, escolas, comunidades carentes e até em graves conflitos políticos.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [**Clique aqui**](#)

Exemplo

Segundo Gapper (2021), um bom exemplo da **relação** dos **debates e o pensamento crítico** é o caso dos irmãos Wright, pioneiros na aviação, pois eles foram ensinados por seu pai não apenas a argumentar, mas a trocar de lado no meio de uma discussão e assumir a posição oposta para, assim, ter a visão da outra pessoa.



Os irmãos Wright usavam uma versão do **método socrático de Aristóteles** para debater os argumentos de cada um.

Assim, eles **consideravam e testavam os argumentos um do outro**, sem que ninguém deixasse de ser ouvido.

Como você se comporta em debates?

Para que você tenha debates bem sucedidos, é necessário que você entenda algumas regras antes de entrar em uma conversa ou debate com alguém.

1. Saiba o que você quer mudar com uma discussão?
2. Entenda o que a outra pessoa quer e sente;
3. Mostre que você tem empatia pela outra pessoa;
4. Encontre as boas intenções da outra pessoa;
5. Conquiste o respeito;
6. Sugira algo ou pergunte.

Essas regras foram retiradas do vídeo “COMO ESTÁ SEU PODER DE ARGUMENTAÇÃO?” do canal: Seja Uma Pessoa Melhor. Para ver o vídeo na íntegra, [clique aqui](#).

Exercício

Para encerrar essa lição, baixe o arquivo “análise de conversas”, onde você poderá analisar o comportamento de três pessoas em uma determinada situação.

1. Essa é uma oportunidade para analisar uma conversa e avaliar como as pessoas se comportam ao ouvir opiniões diferentes.
2. Tempo para o exercício: 15 minutos.
3. Ao final do documento, você encontrará a resposta.

Indicação de Curso



O curso de **Inteligência Emocional** para Negócios trabalha essa habilidade, que geralmente não é passada em escolas tradicionais de graduação, por meio de uma **abordagem prática e contextualizada**.

Para conhecer esse curso, [Clique aqui](#)

Lição 11: Pensando emocionalmente para alcançar o sucesso

Daniel Goleman é conhecido mundialmente como o “pai” da **Inteligência Emocional** e a maior referência mundial sobre esse assunto. Por isso, segundo Goleman (1996), a Inteligência emocional pode ser definida como:

*“A capacidade de **compreender** e **lidar com as próprias emoções**, saber administrá-las e conduzi-las a seu favor de modo a se relacionar melhor consigo mesmo e com as pessoas ao seu redor.”*

Se você quiser aprender mais e saber como desenvolver a sua inteligência emocional, [clique aqui](#) e tenha acesso a um artigo gratuito da Voitto.

Indicação de Ted Talk



O poder das People Skills

Luiz Vabo, professor e empreendedor brasileiro, fala sobre People Skills, as que, segundo ele, são essenciais para o sucesso, não só no mercado de trabalho, mas também em todas as áreas da vida.

[Clique aqui](#) para visualizar o vídeo

Relação entre Inteligência Emocional e Pensamento Crítico

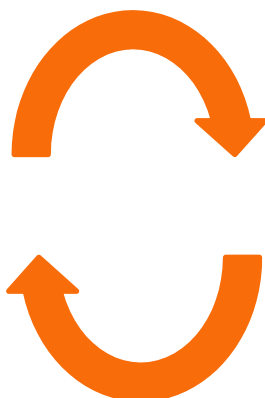
A relação entre essas duas habilidades é uma via de mão dupla, pois uma completa a outra.

Você viu que os **vieses impactam** na **maneira** como **nós aceitamos** e processamos uma informação. Ter essa consciência é tarefa da **inteligência emocional** e **vai ajudar a aplicar** o **pensamento crítico** a qualquer situação.

Além disso, saber que as situações em que aplicamos o pensamento crítico quase sempre têm um componente emocional envolvido remete a um maior cuidado com as emoções e isso é feito com inteligência emocional.

Inteligência Emocional

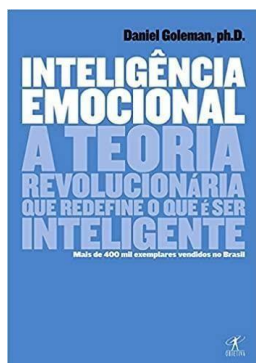
Os interesses pessoais, por vezes, distorcem a forma como as pessoas tratam as informações.



Pensamento Crítico

Raramente é aplicado em uma situação que carece de uma dimensão emocional.

Indicação de Livro



“Inteligência Emocional” é um grande best-seller escrito por Daniel Goleman e lançado originalmente em 1995. Tal obra foi a alavanca para o reconhecimento mundial do autor, com mais de 5 milhões de exemplares vendidos pelo mundo.

Nela, Daniel discorre sobre um tipo de inteligência que muitas pessoas ignoram, mas o que elas não sabem é que saber dominá-la pode influenciar positivamente nas decisões do dia a dia, além de ajudar a entender seus próprios traços de personalidade.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [Clique aqui](#)

Módulo 3

Decisões Inteligentes

Lição 1: Objetivos do módulo

Nesse módulo, te ensinaremos as **etapas** necessárias para **tomar decisões** mais **assertivas**: como definir um problema, gerar soluções, selecionar opções e pensar nas consequências dessas opções. Além disso, você terá uma visão crítica e sistêmica das situações, ao utilizar **técnicas** como: Árvore de problemas, 5 porquês e ciclo PDCA.

Por isso, segue abaixo três perguntas para que você vá “aquecendo os motores” para o aprendizado que vem pela frente:

- ✓ Qual o seu processo de pensamento em tomadas de decisão?
- ✓ Como você analisa os problemas antes de tomar uma decisão?
- ✓ Como você gera alternativas para solucionar os problemas?

Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão

Se vamos falar de quais as etapas para se tomar uma boa decisão, antes disso precisamos entender qual o seu conceito. Uma decisão consiste no processo decisório da escolha dentre as alternativas possíveis, ou seja, opções já pré-existentes.

Segundo **The Wall Street Journal**, as pessoas tomam, em média, **35.000 decisões por dia**, algumas mais simples, como escovar os dentes, e outras mais complexas como negociar a venda de uma empresa.

Segundo Peter Drucker, executivos eficazes sabem quando uma **decisão** deve ser **baseada em princípios** e quando deve ser tomada de **forma pragmática**, de acordo com o mérito do caso.

Apesar do processo de tomada de decisão não ser algo tão complexo, a quantidade de vezes que precisamos fazer isso por dia, acaba impactando o nosso raciocínio.

Tipos de Decisão

Abaixo, você encontrará os **5 tipos** de **tomada de decisão** para que você possa reagir melhor em cada situação.

- ✓ **Intuitiva**: Esse tipo de tomada de decisão acontece com base na sua intuição e instinto.
- ✓ **Com base em valores**: Esse é o tipo de decisão que a pessoa leva em conta seus valores pessoais e crenças que foram desenvolvidos ao longo da sua vida.
- ✓ **Racional**: Leva em conta uma série de fatores racionais e lógicos para se fazer uma escolha.
- ✓ **Colaborativa**: Esse tipo de decisão é feito no coletivo, por isso é tão comum vê-lo em empresas e organizações.
- ✓ **Especializada**: Esse tipo é feito por especialistas do setor em questão, quando nenhuma das opções de tomada de decisão acima forem suficientes para resolver um problema.

As 6 etapas para a tomada de decisão

Depois de aprender quais os tipos de tomada de decisão, abaixo você encontrará 6 etapas para estruturá-la. É importante ressaltar que essas etapas têm mais eficácia quando a decisão pode ser tomada de forma lenta e pragmática. Assim, não é possível aplicá-la para todos os casos.

1. **Classifique:** Com qual tipo de problema estamos lidando?
2. **Defina e Analise:** Com o que estamos lidando?
3. **Especifique:** Quais são as “condições de contorno”?
4. **Gere Alternativas:** Quais ações satisfazem as condições de contorno?
5. **Converta decisão em ação:** Escolha as ações geradas e implemente-as.
6. **Acompanhe os resultados da ação:** Acompanhe se a ação alcançou o resultado esperado.

Exercício

Pegue papel, caneta e anote:



1. **Pense** em uma **decisão** que **você precisa tomar**. Por exemplo: mudar de emprego, começar uma pós-graduação.
2. **Anote-a** em um **lugar** de **fácil acesso**. Pode ser em um post-it ou em um caderno.
3. Se você não conseguiu pensar em uma situação, **não se preocupe**. Utilize o restante do módulo para pensar sobre isso.

Lição 3: Entenda a natureza dos problemas

Nessa etapa, você deve começar a **entender o problema**, sua origem e contexto. Para isso, você precisa entender o conceito de problemas. Para a filosofia, um problema é qualquer situação que inclua a possibilidade de uma alternativa.

É importante saber a **natureza dos problemas**, pois isso pode nos ajudar a chegarmos mais rápido em uma possível solução.

Para descobrir a natureza dos problemas, pergunte-se:

- ✓ "O problema é genérico?"
- ✓ "É excepcional e único?"
- ✓ "Ou é a primeira manifestação de algo que ainda não possui regra?"

Tipos de Eventos/Problemas

Segundo **Peter Drucker** (1967), é possível distinguir quatro diferentes tipos de ocorrências.

1. Evento verdadeiramente genérico:

- ✓ A ocorrência individual é apenas um sintoma do real problema;
- ✓ **Exemplo:** Um grupo de controle e engenharia de produto normalmente lidará com centenas de problemas no decorrer de um mês. No entanto, sempre que são analisados, a grande maioria prova ser apenas sintomas - e manifestações - de situações básicas subjacentes.

2. Evento único e genérico:

- ✓ Ocorre um evento único para a instituição individual. Porém esse evento é genérico;
- ✓ **Exemplo:** Uma empresa recebe uma oferta de fusão de outra maior. A empresa que recebe uma oferta de fusão de outra maior, nunca mais receberá a oferta se aceitar. Esta é uma situação não recorrente no que diz respeito à empresa individual, ao seu conselho de administração e à sua gestão.

3. Evento verdadeiramente excepcional

- ✓ Eventos verdadeiramente únicos que ainda **não** se **tinha** registro de **ocorrência**. A probabilidade de um evento verdadeiramente excepcional acontecer é muito baixa.
- ✓ **Exemplo:** Pandemia de Covid-19 em 2020.

4. Novo problema genérico

- ✓ Pergunte-se: isso é uma exceção verdadeira ou apenas a **primeira manifestação** de um **novo gênero**?
- ✓ Se ele não for um evento raro, é a manifestação de um novo problema genérico.

Exercício

Depois de você aprender quais tipos de eventos/problemas podem aparecer, faça o exercício abaixo. Nele, você encontrará quatro situações. A sua missão é classificá-los com base nas categorias acima, listadas por Peter Drucker.

1. O motor de um carro aquece, pela primeira vez, e para resolver o problema é colocada água no reservatório. No entanto, o problema volta a acontecer.
2. Maria mora no Brasil e recebe uma oferta para trabalhar em uma empresa, cuja sede é no Canadá.
3. A tragédia da talidomida que levou ao nascimento de vários bebês deformados no início dos anos 1960.
4. Com a disseminação da internet, as pessoas passaram a relatar roubo de dados pessoais nesse novo meio. Portanto, essa é uma nova manifestação de um problema genérico.

Resolução

1. Problema genérico. A ocorrência individual (aquecimento do motor) é apenas um sintoma.
2. Evento único e genérico. Esta é uma situação não recorrente no que diz respeito à Maria. Mas, é uma situação genérica que pode ocorrer com outras pessoas.
3. Evento excepcional. A probabilidade desse evento ocorrer era quase nula.
4. Apesar da internet ser algo novo, o roubo de dados pessoais é algo que já acontecia antes. Portanto, essa é uma nova manifestação de um problema genérico.

Lição 4: Investigue a situação em detalhes

Para que você possa entender o problema de forma eficaz, é preciso **esclarecer sua natureza** e **ter** alguma **ideia** sobre o tipo de **resposta** que está **procurando**. Dessa forma, você precisa investigar todos os detalhes daquela situação.

Pergunte-se:

1. "O que é isso tudo?"

Com essa pergunta, você consegue identificar as informações básicas.

2. "O que é pertinente aqui?"

Depois de avaliar as informações básicas, você precisa elencar as informações em uma lista de importância, ou seja, quais partes estão diretamente envolvidas com o problema?

3. "Qual é a chave para esta situação?"

Aqui, você encontra a essência do problema.

Verifique todos os ângulos

Com essa análise, você consegue **identificar** todos os **fatores que influenciam o problema** em questão. Por isso, faça cada uma das perguntas abaixo para o seu problema ou decisão:

1. O que e como?

- ✓ Preocupa-se com “o que” e o “como” da questão.
- ✓ Coloque suas observações e experiências aqui.

2. Quem? Por quê?

- ✓ Quem ganha? Quem perde?
- ✓ Tente adivinhar o que está motivando todo mundo.

3. Valores

- ✓ Refere-se a valores, se é mesmo uma boa coisa.
- ✓ Tenha em mente objetivos gerais e contexto.

4. Aspectos Práticos

- ✓ Pergunte-se: “quando?”, “onde?”, “como?” e “quem?”

Exercício

Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?

O que? Como?

Quem? Por que?

Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?

O que? Como?

Quem? Por que?

Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?

O que? Como?

Quero estar em uma grande estação, de abrangência nacional. Definitivamente não em uma rádio comunitária!

Quem? Por que?

Suponho que quero me sentir importante e ser popular! Além disso, é uma ótima maneira de ouvir música e encontrar pessoas legais.

Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?

Valores

Talvez eu precise sair mais — fazer alguns novos amigos. Além disso, eu costumava querer ser um médico e ajudar a curar as pessoas.

Aspectos Práticos

Posso tentar descobrir como os famosos DJs conseguiram seus empregos. Também posso ir à minha estação de rádio local e perguntar se oferecem trabalho.

Lição 5: Use os 5 porquês para entender os problemas

Conceito

A ferramenta **5 porquês** é uma técnica muito simples e muito eficaz para **entender** as **causas** de um **problema**.

Basicamente, ela consiste em perguntar cinco vezes "Por quê?" ao problema, até **chegar** à **causa raiz**. A causa raiz é o que está causando o problema. Se você eliminar a causa raiz, o problema deixará de existir.

Por quê usar?

- ✓ Essa técnica é ideal para entender o porquê de os erros acontecerem para compreendermos como resolvê-los.
- ✓ Além disso, nos faz entender a causa raiz dos problemas para solucioná-lo de forma efetiva.

Quando usar?

- ✓ Pode ser usada em problemas simples ou de complexidade moderada.
- ✓ Além disso, é aplicável em diversas áreas: marketing, qualidade, operações, RH, entre outras.

Se você quiser se aprofundar no conceito dessa técnica, **clique aqui** para acessar um artigo da Voitto.

“Baby Steps”

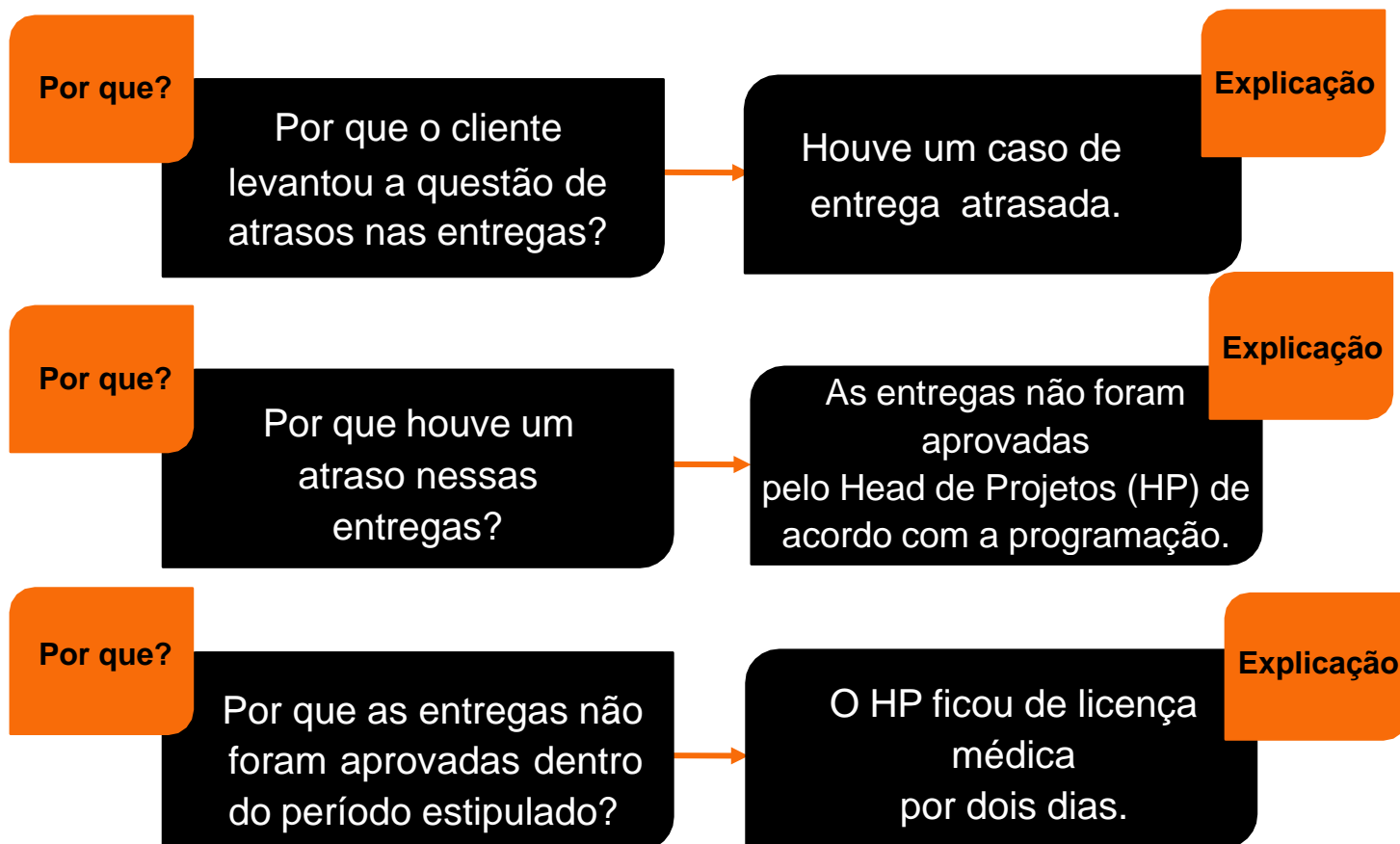
Segundo Cohen (2017), você pode querer **subdividir** o **problema** em **partes menores e mais gerenciáveis**, cada uma com seus próprios procedimentos de coleta de informações. Dividir um problema maior em problemas menores nos **ajuda a identificar** facilmente qual **etapa** devemos dar a **seguir**.

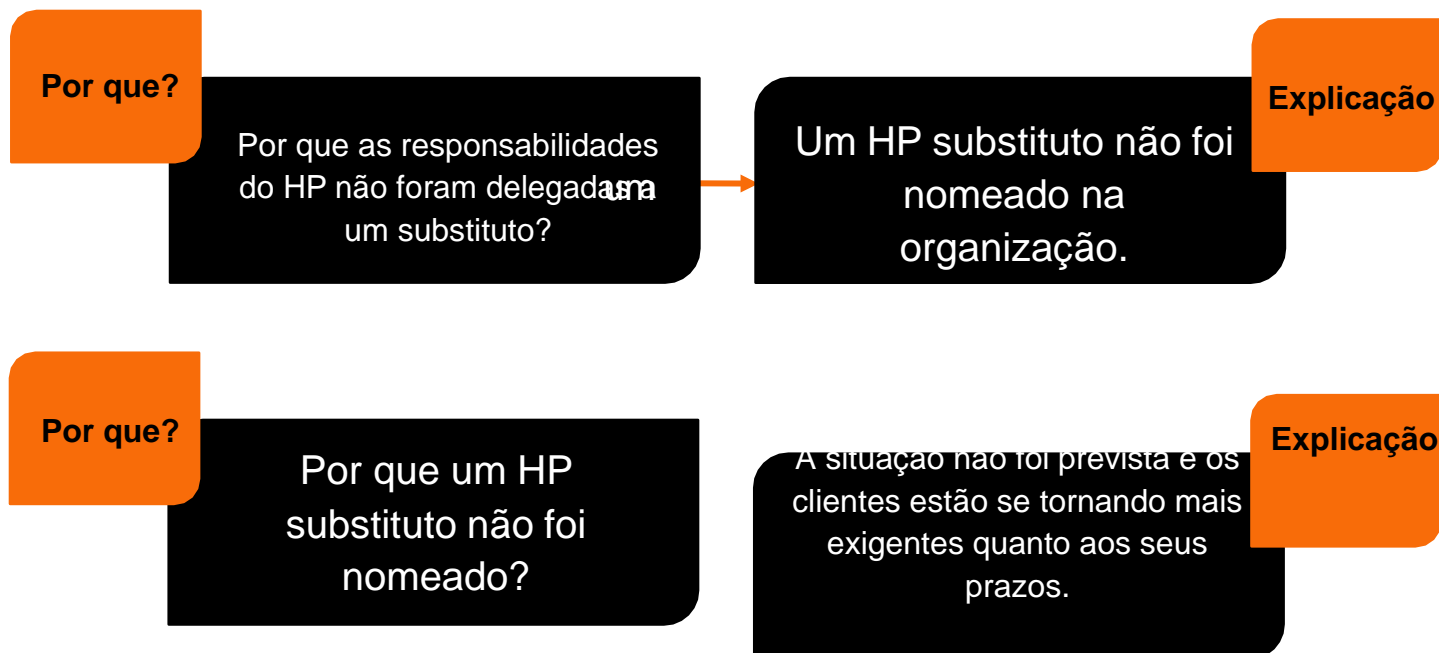
Além disso, essas etapas individuais podem ser facilmente esquecidas. Por isso, **anote tudo!**

Exercício

Uma agência renomada está enfrentando um problema sério. Um cliente ameaçou cancelar o contrato devido ao crescente atraso nas entregas. A agência convoca uma reunião dos gerentes e executivos responsáveis. Com isso, o que você faria para encontrar a causa raiz desse problema?

Resolução





Solução: Designar um substituto para o HP.

Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas

Conceito

Essa técnica é ideal para **entender os problemas**, **identificar** suas **causas** e começar a pensar em soluções relevantes.

O diagrama de árvore é uma **ferramenta** de tomada de decisões, onde é possível não só representar possíveis problemas, mas também **identificar as causas** relacionadas a eles e buscar por soluções. Possui um alto nível de **análise**, **detalhamento** e visualização do problema e suas causas.

Essa ferramenta é muito visual e vai te ajudar a **visualizar toda a situação**. Além de olhar para o problema, o diagrama mostra as **causas primárias**, que são as causas diretas para o problema, bem como as **causas secundárias**, que são o que está causando as causas primárias. Você pode ir muito além das causas secundárias, chegando as **causas terciárias, quaternárias** e etc., se assim julgar necessário. Não pare somente nas causas secundárias, quanto mais detalhamento, maior a chance de você eliminar a causa raiz.

Se você quiser se aprofundar no aprendizado dessa técnica, **clique aqui** e tenha acesso a um artigo da Voitto sobre esse tema.

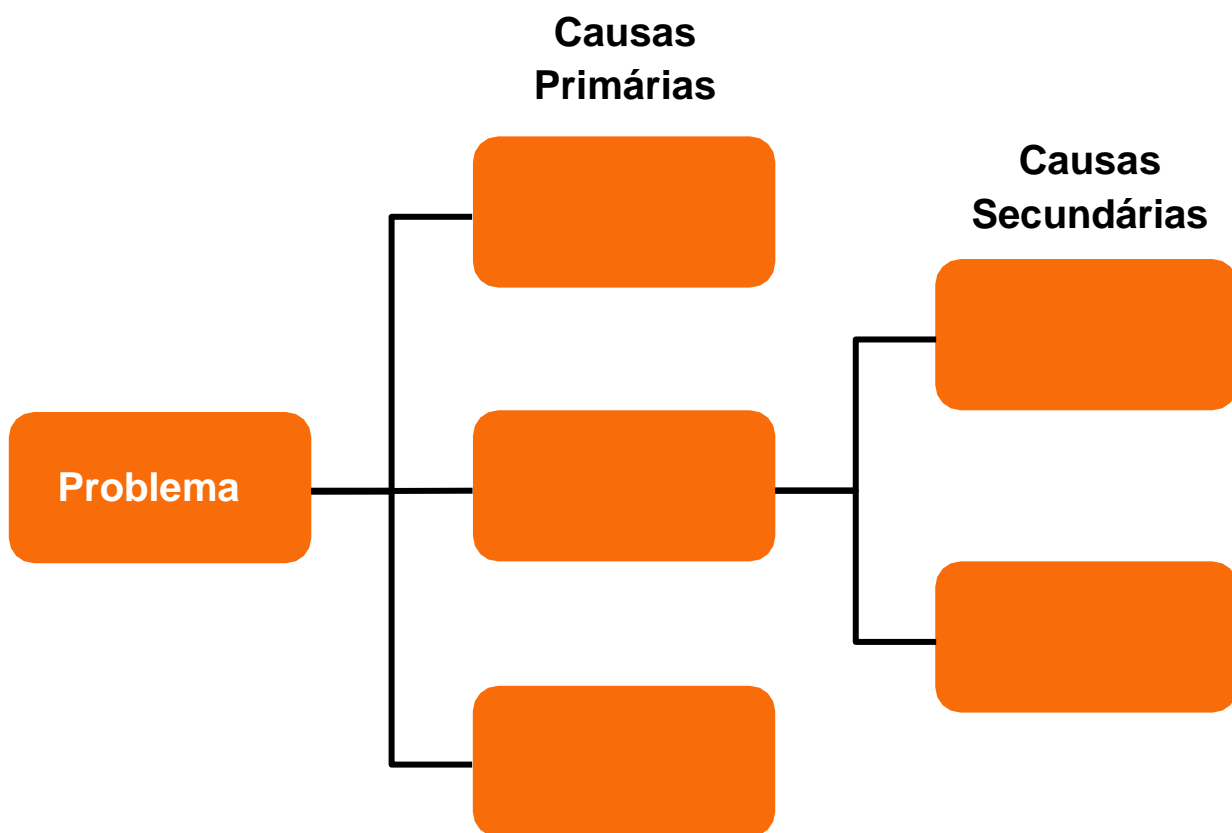
Visualizando o diagrama de árvore

A **primeira coluna** do diagrama representa o **problema**, ou seja, nele você vai colocar o que está acontecendo? Qual o problema?

Na **segunda coluna**, você vai colocar as **causas primárias**, ou seja, o que está causando o problema? Por que esse problema está acontecendo?

Na **próxima coluna**, ficam as **causas secundárias**. Novamente, você vai se perguntar: Porque essa causa primária está acontecendo?

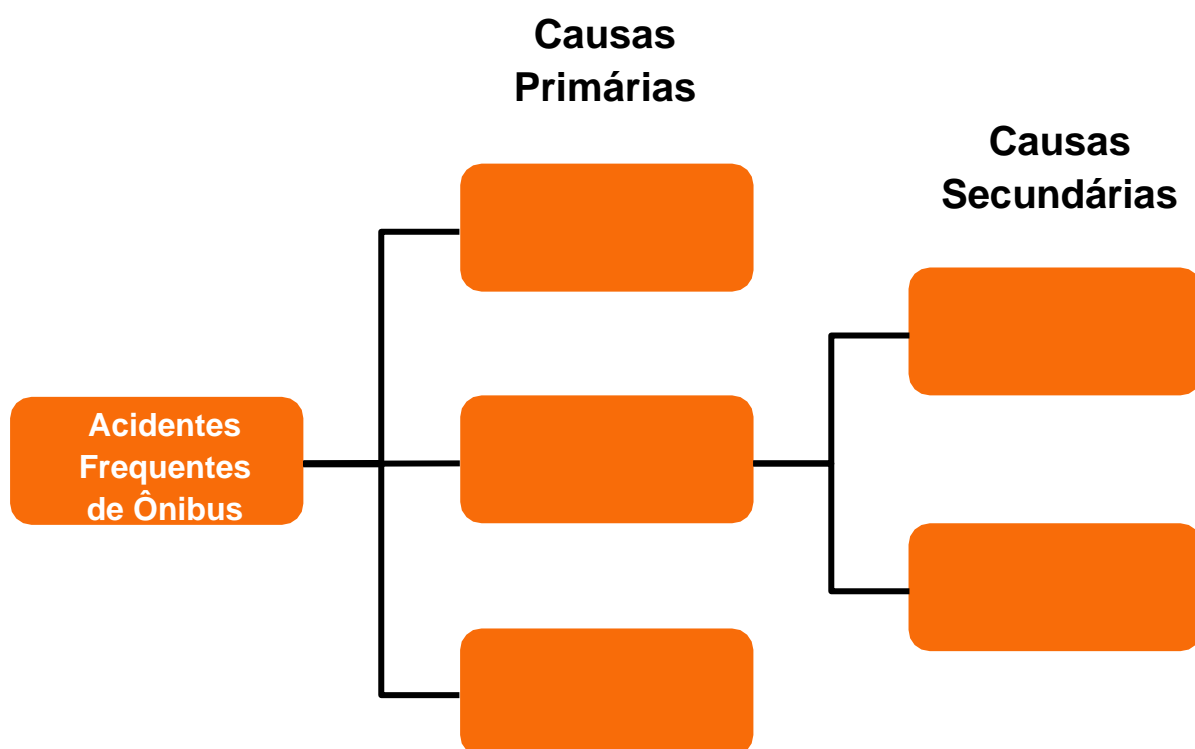
Em resumo, para responder as figuras em branco tente responder à pergunta: Por que a situação anterior está acontecendo?

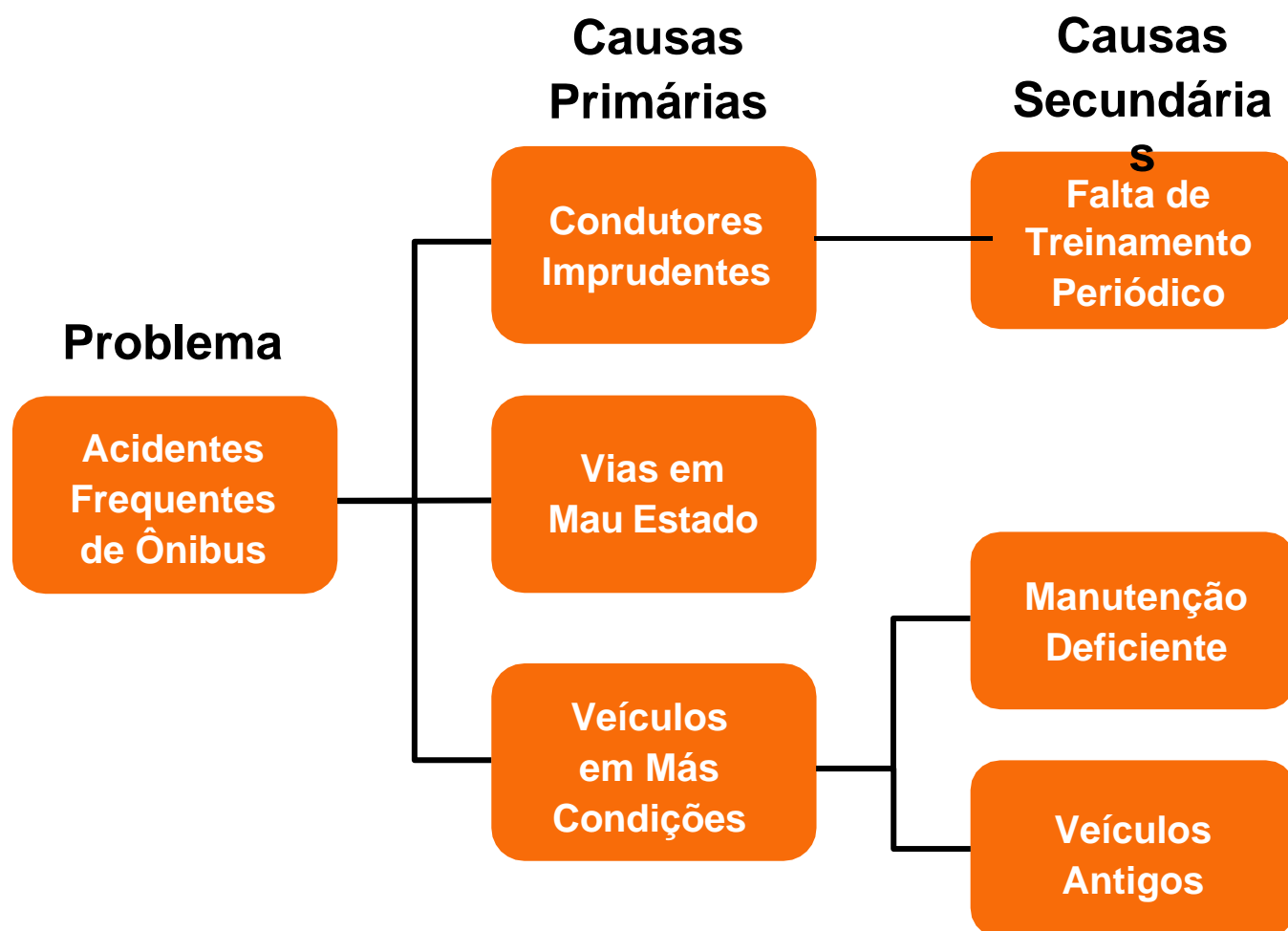


Exercício

Agora, veja abaixo um exemplo. Nele o problema que está acontecendo é: Acidentes frequentes de ônibus. Tente elencar as causas primárias e secundárias para esse problema.

Em seguida, você verá uma resolução com sugestões de respostas para esse exercício.





Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão

Agora, nós vamos definir quais são as necessidades da nossa decisão, ou seja, o que uma decisão precisa ter para ser uma decisão certa para um certo desafio?

Por isso, é necessário ter especificações muito claras sobre o que a decisão deve realizar. Quando não definimos quais critérios queremos atingir, não é possível mensurar a eficácia de uma solução.

Segundo **Peter Drucker** (1969), uma **decisão**, para ser **eficaz**, precisa **satisfazer** as especificações (**critérios**). Quando não se define quais os critérios, não é possível saber quais os limites ou onde se quer chegar. Para ajudar a definir as necessidades da sua decisão, você pode fazer as três perguntas abaixo:

1. Quais são os objetivos que a decisão deve alcançar?
2. Quais são os objetivos mínimos que deve atingir?
3. Quais são as condições que ela deve satisfazer?

Exemplo

Esse exemplo do **Franklin Roosevelt**, quando era **presidente dos Estados Unidos**, pode te ajudar a visualizar a importância e o impacto de se definir critérios na hora de tomar uma decisão.

Roosevelt era um candidato conversador em 1932. No entanto, ele mudou sua postura para um presidente radical em 1933. Essa mudança se deveu ao fato de que a situação econômica dos Estados Unidos estava muito ruim. Por conta disso, ele precisou mudar a sua postura e passou a tomar decisões diferentes das que ele tomava antes.



Franklin D. Roosevelt

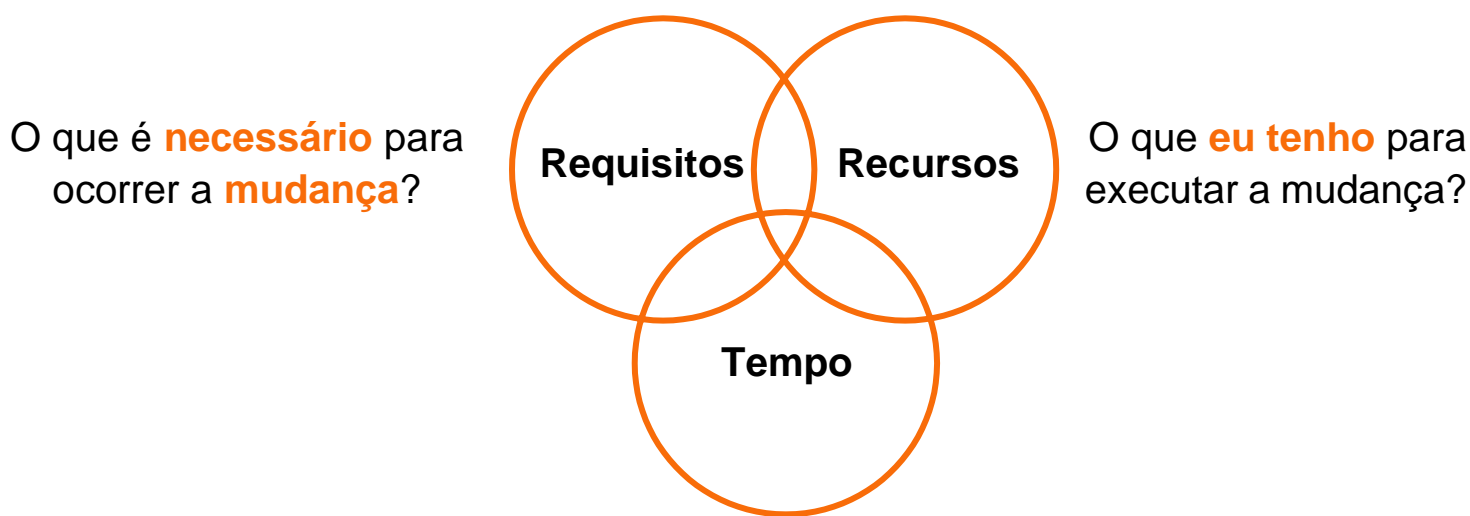
32º presidente dos Estados Unidos

- ✓ **Mudou sua postura de candidato conservador, em 1932, para presidente radical em 1933.**
- ✓ O súbito **colapso econômico** ocorrido entre o verão de 1932 e a primavera de 1933 **mudou as especificações.**

3 critérios que podem impactar a sua decisão

Segundo **Jeff Boss** (2015), você deve considerar **três critérios de tomada de decisão** antes de abordar qualquer esforço de mudança.

1. **Requisitos:** Você deve se perguntar o que é necessário para a mudança ocorrer. Você deseja medir o que já tem em relação ao que precisa.
2. **Tempo:** Pergunte-se: Quanto tempo deve ser dedicado para que a mudança ocorra e seja eficaz?
3. **Recursos:** Pergunte-se: O que eu tenho para executar a mudança? Aqui você pode levar em consideração os recursos humanos, tecnológicos, financeiros, dentre outros que sejam pertinentes a sua decisão.



Quanto tempo será alocado para que a mudança ocorra e seja eficaz?

Para ter acesso ao artigo escrito por Jeff Boss, [**clique aqui**](#).

Exercício

Maria é uma jovem de 25 anos, recém formada em administração e está em busca de um emprego. Durante sua graduação ela teve algumas experiências profissionais, uma parte delas não atendeu as suas expectativas, e a outra parte atendeu positivamente seus anseios.

Com isso, Maria sabe que precisa **definir critérios** para selecionar algumas empresas em que participará de processos seletivos, para que a sua decisão seja a mais assertiva possível.

Diante desse cenário, **quais critérios você elencaria para ajudá-la nessa situação?**

Resolução

Primeiro, coloque em destaque a decisão ou desafio. Nesse caso, o desafio da Maria é: **Quero encontrar um bom lugar para trabalhar.**

Em seguida, ela definiu três critérios: Bom salário, Horários Flexíveis e Crescer de cargo.

1. Bom salário

- ✓ Maria considera que um salário ideal para ela é: R\$2000,00. Por isso, ela fixou essa meta.
- ✓ No entanto, ela sabe que podem aparecer oportunidades abaixo dessa meta. Por isso, ela fixou um ponto mínimo. Nesse caso, ela aceita um salário de no mínimo R\$1800,00. Menos do que isso, ela não aceitará.

2. Horários flexíveis

- ✓ Quero uma rotina de trabalho mais flexível e menos intensa.
- ✓ Quero estar em uma companhia que priorize as entregas, em vez dos horários cumpridos

3. Crescer de cargo

- ✓ A empresa deve ter um plano de carreira claro.
- ✓ A descrição do cargo deve estar clara para que eu saiba o que preciso para crescer na empresa.

Depois de definir esses três critérios, fica muito mais fácil Maria procurar as vagas que se encaixam nos requisitos dela. Dessa forma, ela conseguirá tomar uma decisão muito assertiva.

Lição 8: Gere alternativas

Nessa lição, você aprenderá como gerar o maior número de soluções para um determinado problema. Afinal, é importante que, antes de tomar uma ação, você gere todas as alternativas possíveis para solucionar o seu problema.

Segundo **Peter Drucker** (1969), é muito importante você gerar várias alternativas. Ele afirma que:

No **processo inicial de resposta**, é importante o tomador de decisão se preocupar em **gerar opções**, para **depois escolhê-las**.
O tomador de decisão não ganha nada começando com a pergunta: "O que é aceitável?"

Para ter acesso ao artigo que o **Peter Drucker** fala sobre a importância de se gerar várias alternativas, bem como os outros conceitos aprendidos, **clique aqui**.

Brainstorming

O **Brainstorming**, também caracterizado como uma "tempestade de ideias", é um método usado para criar e **explorar** a **geração de ideias** de **indivíduos** ou **grupos**.

Para o **brainstorming individual**, você pode:

1. **Usar a técnica "What-if"**: Nesse caso, você pode pensar no problema e falar: "E se eu fizer isso?"
2. **Usar restrição de tempo**: Consiste em você delimitar um tempo e, assim, gerar uma pressão para criar respostas.
3. **Falar com outras pessoas**: Peça a opinião de várias pessoas sobre um assunto. Assim, você aumenta a quantidade de ideias geradas.

Para o **brainstorming em grupo**:

1. **Indique um líder:** O direcionador deve **moderar**, avaliar e comandar cada etapa.
2. **Todos colaboram:** Incentive **todos os participantes** a dar ideias.
3. **Foque em quantidade:** Vise o **disparar de ideias**, sem critérios.
4. **Marque um tempo:** **Cronometrar o tempo** ajudará a equipe a concentrar-se.
5. **Registre as ideias:** Para que nada seja esquecido.
6. **Não aponte culpados:** O Brainstorming busca **solucionar problemas** e não encontrar culpados.
7. **Selecione ideias:** Analise as ideias sugeridas e **selecione as melhores**.

Se você quiser aprofundar o aprendizado sobre brainstorming, [clique aqui](#) para ter acesso a um artigo gratuito da Voitto.

Exercício

A Voitto Food é uma lanchonete que, para o ano de 2021, deseja atrair mais clientes. Para atingir esse objetivo, ela estabeleceu alguns critérios: aumentar a visibilidade da sua marca, na cidade em que está instalada, e aumentar a receita do negócio.

Diante desse cenário, **quais ideias você sugere que à Voitto Food?**

Resolução

Como atrair
mais clientes?Lançar novos
produtosOferecer mais
formas de
pagamentoParceria com
outras
empresasPublicidade
em mídias
locaisIngressar em
mais redes
sociaisFazer
promoçõesCampanhas
de fidelizaçãoParceria com
influenciadores
digitaisCampanha de
indicação de
clientesFazer entrega
a domicílio.

Lição 9: Converta decisão em ação

Análise de Riscos

Para essa lição, é importante que você faça o download do arquivo [PLANILHA] Análise de Riscos e Matriz de Decisão que está disponível na nossa plataforma.

Após a fase de criação de ideias, é importante **ponderar cada alternativa**. Com isso, você pode **avaliar** se cada **alternativa atinge as necessidades** (citadas no enunciado do exercício da lição 7) requeridas para a sua decisão.

Para essa etapa, você pode pensar em dois aspectos:

1. **Avalie:** Pense nos pontos positivos e negativos de cada alternativa.
2. **Consequências:** Qual a consequência se eu implementar essa ação?

Ao fazer essa análise, você minimiza a chance de implementar uma solução que não está totalmente adequada a sua realidade.

Se você quiser complementar o seu aprendizado sobre **gerenciamento de riscos**, [clique aqui](#) e tenha acesso a um artigo gratuito da Voitto.

Resolução do Exercício – Voitto Food

Usando o exemplo do brainstorming, vemos que os itens que possuem **mais pontos positivos** do que **riscos** são:

1. Oferecer mais formas de pagamento
2. Parcerias com outras empresas
3. Ingressar em mais redes sociais
4. Fazer promoções
5. Fazer planos de fidelização
6. Parceria com influenciadores digitais

Matriz de Decisão

Para fazer melhores escolhas, analise todas as suas opções juntas. Para isso, você pode utilizar a **matriz de decisão**, onde é possível **escolher alternativas** com base nos **fatores** cruciais para a **decisão**.

Na **matriz de decisão** você deve:

1. **Listar:** Liste suas **opções** como **linhas** em uma tabela e os **fatores** que você precisa considerar como **colunas**.
2. **Ponderar:** Atribua um peso para cada fator.
3. **Pontuar:** Pontua cada opção de acordo com o fator.

Resolução do Exercício – Voitto Food

Usando o exemplo do brainstorming, vemos que os **itens** que possuem as **três maiores pontuações na matriz de decisão** são:

1. Publicidade em mídias locais
2. Ingressar em mais redes sociais
3. Parceria com influenciadores digitais

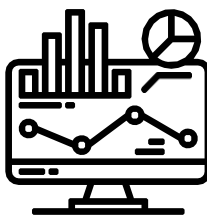
Fazendo a correlação com os pontos positivos, **a melhor alternativa é:**

Ingressar em mais redes sociais

Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão

Acompanhar os resultados, é a última etapa para a tomada de decisão completa. Afinal, é nessa etapa em que verificamos se a nossa tomada de decisão foi efetiva.

Depois que você tomar a decisão, é importante **monitorar os resultados** dessa ação para **avaliar** se as suas **necessidades** estão **sendo atendidas**.



Use a tecnologia ao seu favor

1. Trello

É um **gerenciador de tarefas** que permite a criação de colunas e cartões, que representam cada uma das tarefas que você deve realizar.

Para ter acesso ao Trello, **clique aqui**.



2. Google Agenda

É uma **agenda virtual**, em que você pode adicionar os compromissos, definir horários específicos e receber notificações como lembrete.



3. Google Keep

Aplicativo para criação de **listas e notas** do Google. É possível adicionar notificações no Google Agenda, pois ele é sincronizado ao Google Drive.



Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?

O Ciclo PDCA é um método muito conhecido para a resolução de problemas. PDCA é uma sigla para: Plan (P), Do(D), Check (C), Act (A). Traduzindo para o português, nós temos: Planejar, Executar, Avaliar e Agir.

Como você pode ver na imagem abaixo, o ciclo PDCA é dividido em 4 etapas. Algumas dessas etapas, possuem subetapas, como é o caso da etapa de Plan e Act.

*É um **método estruturado** para a tomada de decisão, resolução de problemas e gerenciamento de projetos.*



Plan – Identificação do Problema

É na identificação do problema, dentro da etapa de plan, onde você irá **definir a situação base**.



Objetivo:

Definir claramente o problema e reconhecer a sua importância.

Pergunte-se:

O que está acontecendo?

Plan – Análise do Fenômeno

Depois de identificar o problema, você irá realizar a **análise do fenômeno**. Aqui, você vai investigar o problema mais a fundo. Nessa etapa, você pode utilizar o diagrama de árvore para ter um detalhamento maior do seu problema.



Objetivo:

Investigar quais são as características específicas do problema.

Ferramentas

Diagrama de Árvore

Plan – Análise do Processo

Agora, você vai **identificar a causa raiz** do seu problema. Aqui, você pode utilizar os 5 porquês para encontrá-la.



3 Análise do Processo

Objetivo:

Identificar a causa raiz do problema.

Pergunte-se

Por que esse problema está acontecendo?

Ferramentas

5 porquês

Plan – Plano de Ação

O último passo do quadrante de planejamento é **elaborar planos de ação** para mitigar os problemas. Aqui, o foco ainda está na construção desses planos de ação.



4 Análise do Processo

Objetivo:

Elaborar planos de ação para eliminar ou mitigar os problemas.

Ferramentas

5W2H

Do

Feito os planos de ação, agora é **hora de executá-los**. Agora, você vai começar a enxergar os resultados que foram planejados.



5

Execução do Plano de Ação

Objetivo:

Execução das ações traçadas no planejamento e o alcance dos resultados pretendidos.

O que deve ser feito?

Acompanhar e anotar os resultados

Check

Na Terceira etapa, encontramos a **verificação dos resultados**. Aqui, você deve **avaliar** os **resultados obtidos** com os planos de ação. Você deve **comparar** os **resultados alcançados** com o que foi **planejado**. Dessa forma, se você alcançar os resultados que esperava, você passa para a etapa seguinte. Caso contrário, você volta para a identificação do problema, na etapa de planejamento e executa todas as etapas anteriores.



6

Verificação dos Resultados

Objetivo:

Avaliar os resultados obtidos.

O que deve ser feito?

Comparar resultados alcançados com o planejado.

Se os resultados forem satisfatórios, deve-se seguir para a próxima etapa. Caso não sejam, deve-se retornar ao planejamento.

Act

Agora, o objetivo é **padronizar** tudo aquilo que **deu certo** e implementar as ações para corrigir o que deu errado.



7

Padronização

Objetivo:

Padronizar os resultados positivos.

O que deve ser feito?

Documentos que descrevam a execução do processo padrão.

Comunicar as alterações para todos os envolvidos.

Act

Aqui, você deve **documentar** tudo aquilo **que deu certo** e **o que não deu certo**. As falhas podem ser o ponto de melhoria de um próximo ciclo PDCA.



8

Conclusão

Objetivo:

Reflexão sobre todos os resultados.

O que deve ser feito?

Documentar o que deu certo e o que não deu.

Se você quiser aprender mais sobre o ciclo PDCA, [clique aqui](#) e tenha acesso a um artigo gratuito da Voitto.

Exercício

A Voitto Market é uma empresa do ramo de supermercados. Ao longo dos três últimos anos o RH da companhia percebeu que o turnover está aumentando ano após ano. Os colaboradores que saem da empresa alegam que suas equipes estavam sobrecarregadas, fazendo muitas horas extras o que acarreta no esgotamento profissional. As horas extras, por sua vez, também tem impactado no aumento de custos para a empresa. Em virtude disso, no momento, não há como inserir novos colaboradores.

Diante desse cenário, como você estruturaria um **ciclo PDCA** para ajudar a Voitto Market a resolver esse problema?

Resolução

PLAN

IDENTIFICAÇÃO: Os colaboradores que deixam a empresa alegam que estavam sobrecarregados fazendo muitas horas extras, o que acarreta no esgotamento profissional. As horas extras tem impactado no aumento de custos para a empresa.

ANÁLISE DO PROCESSO: Por que o problema está acontecendo?
Porque os colaboradores estão sobrecarregados, fazendo muitas horas extras.

PLANO DE AÇÃO:

Reduzir o volume de tarefas que demandam muito esforço e pouco resultado à empresa e redistribuir algumas funções.

Objetivo: Aumento da produtividade por meio da satisfação dos colaboradores.

Meta: Reduzir as horas extras em 50% em 4 meses.

DO

AUTOMATIZAR TAREFAS: Atividades muito operacionais que permitam automatização, devem ser mudadas para liberar os colaboradores para atividades mais complexas.

GESTÃO DE ROTINA: Implementar aplicativos ou softwares que permitam as equipes gerenciar o tempo e os projetos da melhor maneira possível. Assim, o gestor terá mais conhecimento das tarefas que demandam mais tempo.

CHECK

ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO INDIVIDUAL DOS COLABORADORES: Ter um ponto de contato semanal para acompanhar a satisfação dos colaboradores, volume de tarefas e checar se as horas extras diminuíram.

ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DA ÁREA: Através do acompanhamento individual, checar como a área está evoluindo

ACT

RESISTÊNCIA NA AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS: Alguns colaboradores apresentaram resistência em automatizar algumas tarefas. Construir junto a eles uma solução para esse problema.

COMPLEMENTO DA RENDA: As horas extras complementavam a renda de alguns colaboradores. Por isso, deve-se rever o plano de salários junto ao RH e ao financeiro.

Módulo 4

Decisões Inconscientes

Lição 1: Objetivos do módulo

Nesse módulo, te mostraremos que o **pensamento inconsciente** está associado aos **hábitos**. Por isso, explicaremos a você a **estrutura** desses **hábitos**, bem como outros aspectos, para que você perceba como isso influencia na sua vida e como você pode melhorá-los. Tudo isso, para que você possa mudar o seu pensamento e, também, mudar a sua vida.

Perguntas de orientação:

Responda as perguntas abaixo para começar a preparação para o aprendizado que vem pela frente:

- ✓ Para você, o que são **decisões inconscientes**?
- ✓ Como essas decisões podem afetar o seu dia a dia?
- ✓ Como ser mais **produtivo** quando se tem várias tarefas diferentes?

Lição 2: O poder da rotina certa

O pensamento inconsciente pode ser definido como um **processo decisório** sobre alguma coisa, na **ausência** de **atenção consciente**.



Enquanto nossa mente consciente está focada em outros assuntos, nossa **mente inconsciente pode processar as informações relevantes** de que precisamos para tomar decisões importantes.

Essas **decisões inconscientes**, na verdade, **são hábitos**.

Por isso, é importante **descartar** as **rotinas** que nos mantêm presos a **hábitos não essenciais**.

Exemplos de Como o Pensamento Inconsciente aparece no seu dia a dia?

1. Ouvir uma música e não lembrar o nome do artista no momento:

- ✓ Você está ouvindo uma música e não consegue lembrar o nome do artista. Então, você diz: "Vou parar de pensar nisso e a resposta chegará em um minuto."

- ✓ Algum tempo depois, você lembra do nome. Isso acontece porque existe um processo automático que continua trabalhando em sua pergunta no fundo de sua mente.

2. Dirigir para o trabalho

- ✓ Imagine que você faz o mesmo caminho para o trabalho todos os dias. Você passa por uma avenida reta e logo começa a pensar em outras coisas.
- ✓ Ao chegar no trabalho, você tenta lembrar inteiramente de como foi seu trajeto. Mas, logo percebe que não lembra de todos os detalhes.

Exercício

Pegue papel, caneta e anote:



1. Pense em alguma situação da sua rotina onde os **hábitos** falam mais alto que o seu **comportamento**.
2. Anote no seu caderno essa situação.

Lição 3: Reformule seus gatilhos

Os hábitos que nós temos estão diretamente relacionados à nossa rotina. Por consequência, isso impacta nas decisões inconscientes que nós fazemos. Por isso, nessa lição, você vai aprender os três elementos que compõem o hábito. Assim, você poderá ter mais clareza de como minimizar hábitos ruins e como criar hábitos benéficos.

Segundo Charles Duhigg em seu livro O poder do hábito, todo **hábito** se compõe de **deixa, rotina e recompensa**. Com o tempo, esse ciclo se torna mais automático e um hábito é estabelecido, seja ele bom ou ruim.

Os três componentes do hábito

A Deixa:

É o **gatilho** que diz ao cérebro para entrar no modo automático.



O Comportamento:

É o **comportamento** propriamente dito.



A Recompensa:

É o que **ajuda o cérebro** a perceber se valerá a pena recordar esse hábito específico no futuro.



Exemplos

O hábito de fumar

A **Deixa** para ele é ver um maço de cigarro em sua frente, ver outras pessoas fumando ou mesmo tomar um café.

A **Rotina**, nesse caso, é o ato de fumar.

A **Recompensa** é a sensação que a nicotina dá para o fumante.



Checar as redes sociais constantemente

A **Deixa** é colocar o celular ao seu lado.

A **Rotina** é checar as mensagens e notificações nas redes sociais.

A **Recompensa** é que você merece uma “distração simples” em alguns momentos.



Como reformular seus gatilhos

Se queremos **mudar a rotina**, **não precisamos mudar o comportamento**. Em vez disso, precisamos **encontrar** a **deixa** que provoca a atividade ou o comportamento não essencial e **associar** esta mesma **deixa** a **algo essencial**. No livro, o autor analisou um caso próprio que você verá abaixo:

Exemplo:

Ao voltar para casa, ele passava **por uma padaria...**

Com isso, ele tinha **vontade** de **comprar** um **bolo...**

Para mudar esse hábito de comprar bolo ele primeiro analisou a deixa: passar por uma padaria. Para mudar isso, na próxima vez em que ele passou por uma padaria, ele aproveitou a deixa e **comprou uma salada** no restaurante do outro lado da rua.



Indicação de Documentário

O Dilema das Redes



Especialistas em tecnologia e profissionais da área fazem um **alerta**: as redes sociais podem ter um impacto devastador sobre a democracia e a humanidade.

Ao assistir o documentário, é comum que **tenhamos** alguns **questionamentos**, tais como: o tempo que passamos acessando redes sociais e outras ferramentas de interação online pode ser considerado saudável?

Indicação de Ebook

Se você está em busca de mais produtividade, otimizar a saúde e exercer uma liderança inspiradora, o ebook “Líderes mais produtivos sem perder a saúde”, da nossa consultora Flávia Lippi, pode te ajudar.

Nele, você aprenderá algumas dicas para se tornar um líder mais inspirador. Além disso você aprenderá como a Universidade de Michigan utiliza as pausas para aumentar a produtividade

Clique aqui para ter acesso ao ebook.

Lição 4: Crie novos comportamentos

Crie novos gatilhos

Nessa lição, você vai aprender a aplicar o que você aprendeu na lição passada sobre a estrutura dos hábitos.

Se a meta é estabelecer mudanças comportamentais, ou seja, novos hábitos, podemos criar outras para provocar a execução de alguma rotina essencial. Para criar qualquer hábito é necessário seguirmos o loop do hábito.

Para isso, você pode seguir **três passos essenciais**:

1. **Escolha um gatilho**: O gatilho é a deixa, ou seja, é aquilo que faz o seu cérebro entrar no piloto automático. **Por exemplo**: Um horário específico, depois de acordar.
2. **Escolha uma recompensa**: A recompensa é basicamente algo que te dá prazer, seja algo social, biológico ou social. É o sentimento de completude. **Por exemplo**: a satisfação de poder falar com um amigo.
3. **Comece pequeno**: Comece pequeno: Se você está iniciando um hábito, é extremamente importante você iniciar essa nova atividade com pequenos passos. Isso tudo se deve ao fato de que o nosso cérebro acha muito cansativo começar uma nova atividade dedicando muito tempo, por isso você deve começar pequeno para que ele vá se acostumando e aos poucos aumentar a frequência. **Por exemplo**: Para criar o hábito de ler mais, comece estudando 15 minutos todos os dias e vá aumentando gradativamente esse esforço.

Se você quiser complementar o seu aprendizado a respeito de como criar novos hábitos, **clique aqui** e tenha acesso a um artigo da Voitto gratuito sobre esse tema.

Exemplo

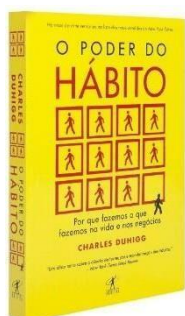
Desenvolver a rotina de escrever em um diário

Gatilho: Comecei a pôr o diário na pasta de trabalho, ao lado do celular. Desse jeito, quando tiro o celular da pasta para carregá-lo toda noite, vejo o diário, e isso me leva a escrever nele. Ou mesmo, colocar um alarme que me lembrará de escrever no diário. Assim, toda vez que o alarme tocar, eu terei esse gatilho que me lembrará de escrever.

Recompensa: Desenvolverei o autoconhecimento. Com isso, poderei conhecer mais meus pontos fortes e fracos, além de autoconfiança.

Começando Pequeno: Escrever algumas linhas à mesma hora todo dia.

Indicação de Livro



Charles Duhigg em seu livro “O poder do hábito” Duhigg expõe um novo **entendimento da natureza humana** e seu potencial para a transformação.

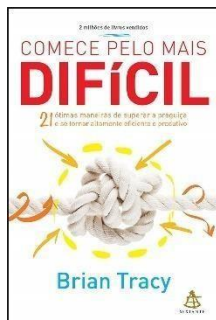
O livro mostra porque algumas empresas e pessoas têm tanto sacrifício em **mudar hábitos**, enquanto outras têm tamanha facilidade.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [Clique aqui](#) .

Lição 5: Faça o mais difícil primeiro

Nessa lição, você vai aprender como otimizar a sua rotina e gerenciar melhor as suas atividades e hábitos. Por isso, segue abaixo uma indicação do livro que foi a base para o que você irá aprender nessa lição.

Indicação de Livro



O autor Brian Tracy em seu livro “Comece Pelo Mais Difícil” busca nos ensinar **métodos de priorização e planejamento**, de modo a manter o foco naquilo que verdadeiramente traz resultado.

Além disso, o conteúdo do livro é repleto de métodos de gerenciamento de tempo, a fim de mostrar como **identificar as tarefas mais importantes e manter o foco** nelas.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [Clique aqui](#).

Como fazer o mais difícil primeiro?

Brian Tracy, em seu livro “Comece Pelo Mais Difícil”, mostra que se você começa pelo mais difícil, assim, você consegue **identificar as tarefas críticas, organizar o seu dia, cumprir** aquelas **atividades** que terão **maior impacto positivo** em sua vida e, por fim, fará o que realmente importa e mais em menos tempo.

1. Planeje o seu dia na noite anterior:

Antes de dormir, use cinco minutos para planejar o dia seguinte. Liste todas as coisas que você deseja e o que precisará fazer. Assim, você já irá começar o dia seguinte tendo um direcionamento sobre qual atividade você executará primeiro.

2. Liste as tarefas mais difíceis em primeiro lugar:

Procure posicionar as mais difíceis de serem realizadas no topo da sua lista. À medida que o dia vai passando, agenda fica mais leve com a execução das atividades mais desafiadoras. **Por exemplo:** Se você começa o dia respondendo e-mails, que é uma atividade extremamente operacional, você está desperdiçando energia. Por isso, comece o dia com uma atividade que precise de mais esforço e concentração da sua parte. Depois disso, determine horários para responder os e-mails.

3. Identifique seus períodos de produtividade:

Se for possível, identifique o período em que você é mais produtivo, seja pela manhã, a tarde, a noite ou até mesmo de madrugada. Então, realize as tarefas mais difíceis nesse tempo. Biologicamente falando, o seu corpo prefere um dos períodos do dia para ser mais ativo. Por isso, é importante prestar atenção em qual momento do dia você se sente mais ativo e com energia para fazer as atividades mais importantes.

Exercício

Pegue papel, caneta e anote:



1. **Anote** na sua agenda tudo que você faz em um dia comum.
2. Tente identificar algumas maneiras de otimizar a sua rotina com as dicas dessa aula.

Lição 6: Como gerenciar melhor a sua rotina?

Nessa lição, você vai aprender alguns métodos de organização de agenda. Mas, tenha em mente de que nem sempre você irá conseguir fazer tudo. Por isso, é importante priorizar as suas ações. Abaixo, você verá o primeiro método que se chama: *Time Blocking*.

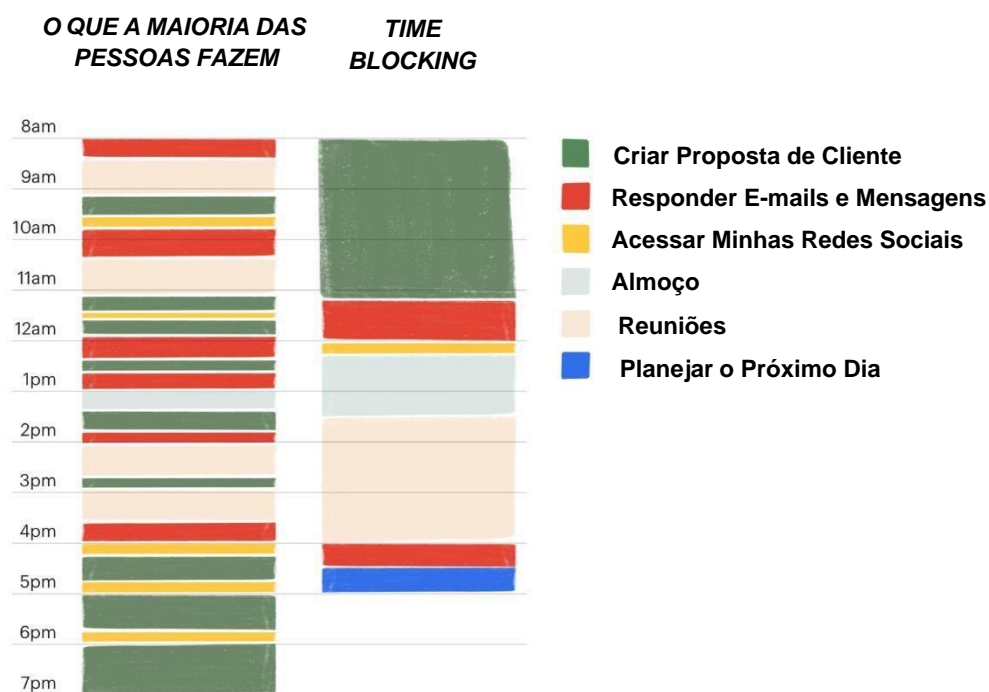
Como o *Time Blocking* pode te ajudar

O *time blocking* ou bloqueio de tempo é um método de gerenciamento de tempo que pede que você divida seu dia em blocos de tempo. Cada bloco é dedicado a realizar uma tarefa específica, ou grupo de tarefas similares.

O bloqueio de tempo é ideal para:

- ✓ Quem tem **muitos projetos** ou responsabilidades diferentes;
- ✓ Passe muito tempo no “**modo reativo**”, respondendo a e-mails e mensagens;
- ✓ Encontre o **dia** deles **dividido por reuniões** ;
- ✓ Batalha **interrupções** constantes **ao longo do dia** .

Time Blocking na Prática



Se você quiser complementar o seu conhecimento a respeito do *Time Blocking*, [clique aqui](#) e tenha acesso a um artigo gratuito da Voitto sobre esse tema.

Como Day Theming pode te ajudar

O tema do dia é uma **versão do bloco de tarefas** para **pessoas** que têm **várias áreas** de responsabilidade competindo por sua atenção. Essa técnica é mais utilizada por executivos e gestores que precisam cuidar de várias áreas.

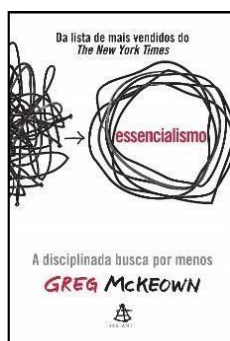
Nesse modelo, você **dedica cada dia da semana** a um **único tema de trabalho**. Limitando, assim, a carga cognitiva da mudança de contexto.

Como o fundador do Twitter aplica o day theming?

Jack Dorsey, um dos fundadores do **Twitter** e criador da Square, **dividiu** sua **rotina** semanal **em temas**. Essa rotina permite que ele concentre a energia num único tema por dia em vez de se sentir puxado em todas as direções. Por exemplo:

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Reuniões Gerenciais	Área de Produtos	Marketing	Parcerias	Cultura da Empresa
Administrar a Empresa		Inovação		

Indicação de Livro



O livro “Essencialismo: A Disciplinada Busca por Menos”, do autor Greg McKeown, busca ensinar a **ser melhor fazendo menos coisas**.

As práticas sugeridas do livro “Essencialismo” são úteis para qualquer pessoa que deseja ser **mais produtiva, eficiente**. Além disso, pode ajudar também a pessoas com dificuldade **em identificar suas prioridades na vida**.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [Clique aqui](#).

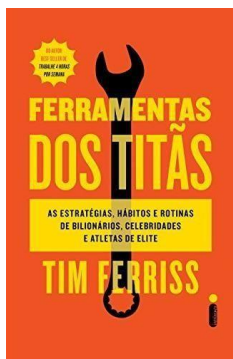
Lição 7: Como aumentar sua produtividade?

Nessa lição, você vai aprender como aumentar a sua produtividade, sem perder a sua saúde. Você vai aprender alguns hacks que vão te ajudar a aumentar a sua produtividade, mas respeitando o tempo do seu corpo e o seu ritmo interno.

Em virtude disso, é extremamente importante você ter um ritual matinal, ou seja, começar o dia com boas práticas, pois isso irá afetar a maneira como você enfrentará os desafios ao longo do dia.

Por isso, você verá abaixo uma indicação de livro para te ajudar a construir hábitos saudáveis e um ritual matinal que também te ajudarão na sua produtividade.

Indicação de livro



O renomado autor *best-seller* Tim Ferriss reuniu em seu livro, “Ferramentas dos Titãs”, diversas entrevistas com pessoas bem-sucedidas, em que elas contam sobre seus desafios enfrentados ao longo da trajetória de sucesso e os hábitos praticados diariamente que contribuíram para a conquista das suas metas pessoais.

A obra oferece **insights** sobre gerenciamento do tempo, organização da rotina, produtividade, foco na carreira e aumento da renda.

Para ter acesso ao resumo desse livro, [Clique aqui](#).

O mito do “multitarefas”

David Meyer, especialista na área de produtividade, afirma que é possível **perder 40% de produtividade** ao tentar ser multitarefas.

Isso ocorre porque ao realizar **mudanças** bruscas entre afazeres provocam um **cansaço** enorme no **cérebro**. Com isso, o tempo perdido ao longo de semanas pode ser muito grande.

Se você ou alguém que você conhece tem esse hábito de ser multitarefas, cuidado! Pois, essa prática não é saudável para o seu corpo.

Se você quer realmente incluir um novo hábito dentro da sua rotina caótica, é preciso se concentrar em uma coisa de cada vez.

Para isso, você pode seguir **dois passos essenciais**:

- 1. Foco em cada tarefa:** A maioria das pessoas resolve mudar as próprias vidas de uma só vez e, por isso, tem grandes dificuldades de se ater a uma nova atividade.
- 2. Estabeleça um período:** Não adianta tentar fazer tudo ao mesmo tempo. Durante um período, você testará aquele novo hábito e o coloque como prioridade.

Se você quiser complementar o seu aprendizado sobre produtividade, [clique aqui](#) e tenha acesso a um artigo gratuito da Voitto.

Hacks Práticos para Ajudar sua Produtividade

1. **Aprenda a dormir:** Essa prática também é essencial, e as pesquisas sobre isso já estão super avançadas. Ao Longo do tempo a falta de sono pode levar a desenvolver doenças crônicas.
2. **Faça pausas para o almoço:** O almoço oferece um importante cenário de recuperação para promover a saúde e o bem-estar ocupacionais.
3. **Movimente-se:** Faça das flexões. Comece com duas por dia durante uma semana e depois aumente a quantidade.
4. **Faça pausas no trabalho:** Descanse 20 minutos depois do almoço, levante para beber água, faça meditação.

Referências

ANDRADE, Luiza. O que é Ciclo PDCA e como ele pode melhorar seus processos. **Siteware**. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/ciclo-pdca/>>. Acesso em 12 de março de 2021

ANDRADE, Marcela. O que o livro O Poder do Hábito pode ensinar para sua agência. **Resultados Digitais**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/agencias/o-poder-do-habito/>> . Acesso em: 01 de abril de 2021.

BBC. Debating and arguing. Disponível em: <<https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zthc9j6/revision/1>> . Acesso em: 01 de março de 2021.

BOSS, Jeff. Consider These Three Decision-Making Criteria Before Tackling Any Change Effort. **Forbes**. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2015/05/11/consider-these-3-decision-making-criteria-before-tackling-any-change-effort/?sh=74b2a1df785b>>. Acesso em: 11, março de 2021.

CHERRY, Kendra. What Is Cognitive Dissonance? **verywellmind**. Disponível em: <<https://www.verywellmind.com/what-is-cognitive-dissonance-2795012#what-is-cognitive-dissonance>>. Acesso em: 01, março de 2021.

CHERY, Kendra, How Confirmation Bias Works. **verywellmind**. Disponível em: <<https://www.verywellmind.com/what-is-a-confirmation-bias-2795024#confirmation-biases-in-action>>. Acesso em: 26, fevereiro de 2021.

COHEN, Martin. **Habilidades de Pensamento Crítico para Leigos**. ; tradução Carlos Bacci Junior – Rio de Janeiro : Alta Books, 2017

COUTINHO, Thiago. O que é inteligência emocional? Aprenda a desenvolvê-la em 7 passos. **Voitto**. 05 de março de 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-inteligencia-emocional>. Acesso em: 02 de março de 2021.

COUTINHO, Thiago. O que é o ciclo PDCA? Entenda como funciona cada etapa! **Voitto**. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-o-ciclo-pdca>>. Acesso em 12 de março de 2021

COUTINHO, Thiago. Diagrama de árvore: o que é, quais os tipos e como aplicar. **Voitto**. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-diagrama-de-arvore>>. Acesso em: 12, março de 2021

COUTINHO, Thiago. Brainstorming: o que é e como ter ideias geniais em pouco tempo! **Voitto**. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/brainstorming>. Acessado em 12 de março de 2021

Dicionário Financeiro. Ciclo PDCA. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/ciclo-pdca/>>. Acesso em 26 de março de 2021

Dobelli, Rolf. **A arte de pensar claramente Como evitar as armadilhas do pensamento e tomar decisões de forma mais eficaz.**; tradução Karina Janini. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Objetiva, 2013

DOYLE, Daniela. Exemplos práticos de brainstorming: confira 4 para se inspirar. **Siteware**. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/projetos/brainstorming-exemplos-praticos/>>. Acesso em 26 de março de 2021

DRUCKER, Peter. A decisão efetiva. **Harvard Business Review**. Disponível em: <<https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>>. Acesso em: 11, março de 2021.

Folha Dirigida. O que os profissionais devem avaliar para trocar de emprego em 2021?. Disponível em: < <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/carreira/trocar-emprego-2021>>. Acesso em: 26, março de 2021.

Forbes. Quer ser mais produtivo? Faça uma coisa de cada vez. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2015/02/para-ser-mais-produtivo-trabalho-faca-uma-coisa-de-cada-vez/>> . Acesso em: 01 de abril de 2021.

GAPPER, Jhon. Conflicted, by Ian Leslie — the argument for having better arguments. **Financial Times**, 17 de fevereiro de 2021. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/517936fd-1ee2-4bf2-92f5-85058496b59b>>Acesso em: 01 de março de 2021.

JOVANA, Samanta. Como criar e cultivar novos hábitos (mesmo com uma rotina enlouquecedora!). **RockContent**. Disponível em: <<https://comunidade.rockcontent.com/como-criar-novos-habitos>> /> Acesso em: 01 de abril de 2021.

Kahneman, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**; tradução Cássio de Arantes Leite. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LAGACE, Martha. The Unconscious Executive. **Harvard Business School**. Disponível em: <<https://hbswk.hbs.edu/item/the-unconscious-executive>>. Acesso em: 29 de março de 2021.

LOVE, Sandra. 9 Traits of Critical Thinking. **MentoringMinds**. Disponível em: <<https://www.mentoringminds.com/learn/blog/9-traits-of-critical-thinking>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2021.

MATHIAS, Lucas. Descubra quais são as 5 etapas do processo de tomada de decisão. **MINDMINERS**, 12, setembro de 2018. Disponível em: < <https://mindminers.com/blog/etapas-processo-tomada-decisao/>>. Acesso em: 19, março de 2021.

MESQUITA, Renato. Produtividade: 25 dicas de como ser mais produtivo no trabalho. **Rock Content**. Disponível em: < <https://comunidade.rockcontent.com/produtividade/>> . Acesso em: 01 de abril de 2021.

MindTools. Decision Matrix Analysis. Disponível em: <https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_03.htm>. Acesso em: 19, março de 2021.

MCINTYRE, Lee. How Cognitive Bias Can Explain Post-Truth. **The MIT Press Reader**. Disponível em: < <https://thereader.mitpress.mit.edu/how-cognitive-bias-can-explain-post-truth/> >. Acesso em: 01, março de 2021.

MCKEOWN, Greg. **Essencialismo: A disciplinada busca por menos**. Tradução de Beatriz Medina. Rio de Janeiro; Editora Sextante, 2015.

PRADO, Tatiana. O que é tomada de decisão e como ela pode ser estratégica para sua organização? **Voitto**. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/tomada-de-decisao>>. Acesso em: 11, março de 2021

PIMENTA, DP; BORSATO, JMLS; RIBEIRO, KC de S. **UM ESTUDO DA INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS E SOBRECONFIDÊNCIA NAS DECISÕES DE INVESTIDORES, ANALISTAS E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTO DO PONTO DE VISTA DAS FINANÇAS DO COMPORTAMENTO**. REGE Revista de Gestão , [S. l.] , v. 19, n. 2, 2013. DOI: 10.5700 / issn.2177-8736.rege.2012.49881. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49881>. Acesso em: 24 fev. 2021

POLAK, Leonardo. COMO CRIAR (E MANTER) NOVOS HÁBITOS?. **Medium**. Disponível em: <<https://medium.com/@lpprodutividade/como-criar-e-manter-novos-h%C3%A1bitos-5cf563e4f6c0>> . Acesso em: 01 de abril de 2021.

SARKIS, Stephanie. Emoções que suprimem a lógica: como o preconceito de crença altera suas decisões. **Forbes**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/stephaniesarkis/2019/05/26/emotions-overruling-logic-how-belief-bias-alters-your-decisions/>>. Acesso em: 23 de fevereiro de mês 2021.

SejaUmaPessoaMelhor. **COMO ESTÁ SEU PODER DE ARGUMENTAÇÃO?**. 2018. (7m13s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DWEU3rPYh7w>>. Acesso em: 01 março de 2021.

SHEPHERD, J. Marshall, **3 kinds of bias that shape your worldview**. YOUTUBE. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LcNvkhS4UYg&t=31s>>. Acesso em: 01, março de 2021.

Slideshare. Gestão de Projetos Sociais 02. Disponível em: <https://www.slideshare.net/lnk_conteudos/transformar-16-gesto-de-projetos-sociais-02>. Acesso em: 23, março de 2021

SlideUpLift. Must-Have Tool For Your Root Cause Analysis — 5 Whys (Examples Plus Free Template). Disponível em: <<https://slideuplifts.medium.com/5-why-analysis-ultimate-root-cause-analysis-tool-a08f9c5686a6>>. Acesso em: 22, março de 2021

STANTON, MarkCaptivating Speakers. **Duarte.** Disponível em: <<https://www.duarte.com/presentation-skills-resources/dr-fox-effect/>>. Acesso em: 26, fevereiro de 2021.

The Foundation for Critical Thinking. Definindo o Pensamento Crítico. Disponível em: <<http://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>> Acesso em: 08 fev. de 2021

Todoist. Time Blocking. Disponível em: <<https://todoist.com/productivity-methods/time-blocking>> . Acesso em: 01 de abril de 2021.

VOS, Lesley, These Five Cognitive Biases Are Affecting Your Career And Life Right Now. **Forbes.** Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/ellevate/2021/02/08/these-five-cognitive-biases-are-affecting-your-career-and-life-right-now/?sh=b0520334714f>>. Acesso em: 26, fevereiro de 2021.

WASCHENFELDER, Thomas. Authority Bias: Why You Follow the Leader. **Wealest.** Disponível em: <<https://www.wealest.com/articles/authority-bias>>. Acesso em: 26, fevereiro de 2021.

World Economic Forum. **Relatório "Future of Jobs"**. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf> Acesso em: 08 fev. de 2021.