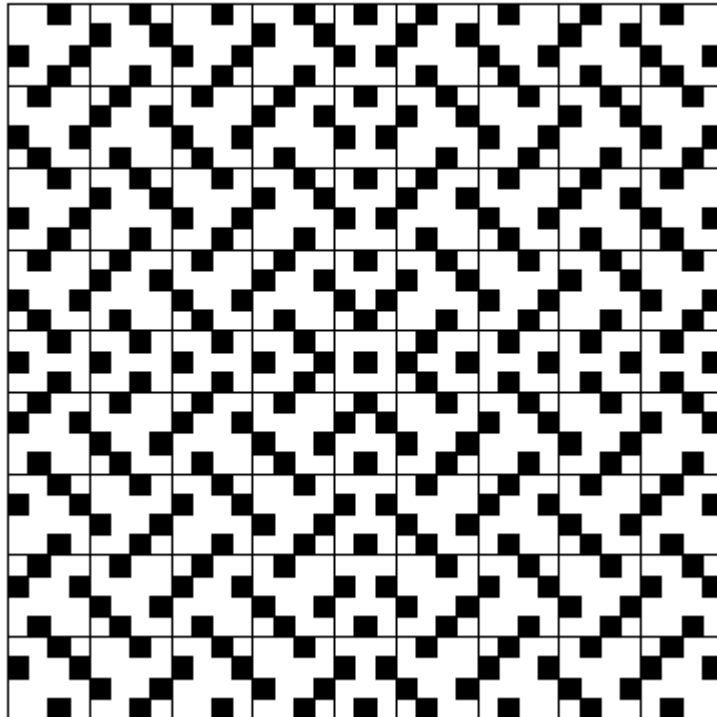


Domine as Ilusões Corporativas

Versão Estendida
Por Sergio Navega

Todas as empresas são feitas de pessoas. E todas as pessoas têm comportamento determinado por seus cérebros. Não é de se surpreender, portanto, que muito da vida das corporações tenha uma estranha dependência das muitas peculiaridades desse extraordinário órgão.

Observe, por exemplo, a figura abaixo. Nem precisaria dizer, mas trata-se de uma ilusão de ótica. Todas as linhas são precisamente retas, não há nenhuma linha encurvada.



Essa ilusão é desconcertante, mas é, até certo ponto, aceitável. Afinal, desde crianças somos entretidos com esse tipo de brincadeira e hoje toleramos o que isso representa.

Na verdade, essa ilusão representa para nós uma espécie de *paradoxo*: existe uma informação que captamos nitidamente com nossos sentidos, mas essa informação é, temos certeza disso, falsa. Sabemos que é falsa porque temos como utilizar vários meios confiáveis para determinar que aquilo que percebemos não é real (use uma régua, se você ainda tem dúvidas). Esse é o principal tema deste artigo. Vamos falar sobre alguns problemas

perceptuais e sobre algumas "réguas" que podemos utilizar para corrigir nossa percepção. Vamos observar apenas algumas ilusões, dentre as muitas que podem ocorrer conosco em nossa vida cotidiana, dentro e fora de nossas empresas. Mas diferentemente das ilusões de ótica, essas outras ilusões são mais difíceis de se reconhecer e detectar, embora sejam, no final das contas, igualmente desconcertantes.

Origens de Nossa Cognição

Será que o Homo Sapiens pode ser chamado de "ser racional"? Para responder a isso não precisamos nem sequer usar de exemplos clássicos de irracionalidade (como atentados terroristas, sequestros, assassinatos, homens-bomba, etc). Basta lembrar que nossa origem evolutiva nos liga diretamente aos primatas, que não dispõe de exemplos nítidos de racionalidade. Ser racional é uma característica que não parece depender apenas de nosso potencial cerebral, mas depende principalmente de nossa importante evolução cultural. Para saber pensar de forma racional precisamos atravessar muitos anos de educação formal nas escolas (além de décadas de vivências na escola da vida). Ser racional é, em grande parte, um *efeito colateral* do ambiente social e cultural em que vivemos desde crianças. Nossa essência neurofisiológica é essencialmente similar à dos primatas mais próximos. E é por isso que compartilhamos com eles e com muitos outros mamíferos uma *cognição perceptual* que influencia grande parte de nossas atividades diárias. Quais são as principais consequências dessa situação?

As Vantagens de Localizar Padrões

A 30.000 anos atrás nossos antepassados viviam em pequenas comunidades nômades. Ao atravessar uma floresta à noite, sozinho ou em grupos, seus sentidos precisavam localizar rapidamente todos os tipos de ameaças potenciais. Precisavam investigar o panorama ao seu redor e detectar o menor sinal de um predador se esquivando por entre as folhagens. Qualquer som ou movimento estranho por entre as folhas era motivo suficiente para entrar em estado de alerta. Esse é o ponto importante para nosso tema aqui, pois em uma situação como essa, é *mais vantajoso* ser excessivamente sensível a variações de padrões do que ser insensível. Detectar uma potencial ameaça, mesmo que falsa, custa no máximo uma desnecessária atenção, um inútil aumento de batimento cardíaco. Mas uma ameaça real que não é localizada pode nos custar a vida. Por isso, a seleção natural foi gradativamente privilegiando aqueles que dispunham de *um grande potencial* de localização de padrões, não importando se reais ou fictícios. Essa é uma das principais heranças genéticas que compartilhamos com outros animais e com nossos antepassados, como o Homo Habilis, o Homo Erectus, Homo Ergaster, etc.

Os Problemas dos Localizadores de Padrões

Somos, portanto, máquinas especializadas em localizar padrões. Padrões visuais, padrões auditivos, padrões táteis, padrões de comportamento, padrões em sequências de eventos e muitos outros. Contudo, como vimos, essa eficácia na localização de padrões serve muito bem para ambientes onde o risco de não localizá-los é grande. Mas essa habilidade é menos importante em ambientes onde o *custo* de uma localização falsa é maior. Por incrível que possa parecer, essa é a nossa situação hoje em dia.

Com o passar dos séculos acumulamos um conhecimento muito maior do que aquele que parece provir apenas da percepção imediata de padrões. Isso é o efeito direto da *racionalidade*, a habilidade que desenvolvemos durante nossa vida de refletir *sobre aquilo que percebemos*, avaliando e testando, em suma, julgando a sua validade.

Através de nossa racionalidade, desenvolvemos um conhecimento acerca do mundo que vai *além* dos padrões imediatos. Há dois mil anos, todos achavam que o Sol orbitava em torno da Terra. Isso era óbvio e incontestável, pois bastava observar o Sol nascer sempre na mesma posição e se pôr também sempre na mesma (aproximada) posição. Além da natural sedução antropocêntrica dessa idéia, isso representa um forte padrão, um tipo de relação que beira o óbvio e que é muito difícil de contestar. Mas esse óbvio, como sabemos hoje, é falso: a Terra e os outros planetas orbitam em torno do Sol. A elaboração dessa teoria por Copérnico (e os refinamentos posteriores por Kepler e Newton) são demonstrações de que padrões precisam ser submetidos a uma avaliação que só a racionalidade tem como dar. Se ficássemos influenciados apenas pelos padrões, estaríamos ainda sem entender muito do universo à nossa volta. Já adianto aqui um pouco da conclusão deste artigo: ao saber dessas nossas tendências perceptuais, temos em nossas mãos uma importante oportunidade para corrigir esses desvios. Chegou a hora de observar de perto alguns desses desvios, dos muitos de que somos vítimas.

Os Males do Pensamento Seletivo

Se você tem uma teoria sobre como o mercado financeiro funciona, eu quero fazer uma aposta com você: eu aposto que você fica constantemente à procura de informações que suportem a sua teoria. Aposto que você guarda recortes de jornais, revistas, documentos, anotações, toda sorte de informações que possam confirmar a sua idéia. Mas será que esse procedimento é útil para realmente *validar* a sua teoria? Esse procedimento é realmente necessário mas, sinto informá-lo, *não é suficiente*. Se ficarmos selecionando apenas as evidências que suportem nosso caso, estaremos certamente desprezando as evidências que *não suportam nosso caso*. E se estas últimas superarem em número as primeiras? A sua teoria estaria errada.

Temos uma natural tendência em observar o mundo e coletar dele apenas as informações que suportem nossas crenças. Afinal, nosso cérebro é uma espécie de computador que tem, entre outras finalidades, uma importante tarefa, a de criar *modelos do mundo*. Nós precisamos modelar o mundo para poder *prever* o futuro no curtíssimo prazo.

Suponha que você está agora em seu escritório, no final de um dia de trabalho. Em seu cérebro, existe um complexo modelo do seu mundo exterior imediato. Você sabe que terá que tomar um elevador que o levará até o estacionamento. Sabe que seu carro está lá esperando. Sabe que terá que abrir a porta para entrar no veículo, precisará dar a partida, sair do prédio, enfrentar o trânsito. Todas essas atividades estão perfeitamente estabelecidas em seu cérebro, mesmo que, surpreendentemente, todos os exatos detalhes da circunstância que você estiver vivendo agora sejam *completamente diferentes* de todas as suas experiências anteriores. Você irá cruzar no trânsito com carros que nunca viu na vida, verá várias pessoas desconhecidas, e mesmo as pessoas conhecidas, você as observará sob condições de iluminação nunca vistas antes, etc. Se fosse possível transferir para um computador todas as impressões sensoriais captadas por sua visão, não haveria *uma única* cena exatamente igual às cenas gravadas anteriormente. É por essa razão que nosso cérebro não se ocupa muito com detalhes, mas sim com os *aspectos genéricos* das situações que você vivencia. A maior parte

daquilo que não consegue ser transformado em genérico é encarado como ruído e é rapidamente esquecido.

Por isso, a maioria das coisas que confirmem essa rotina genérica, simplifica o seu trabalho. Você não precisa pensar muito sobre essas atividades, elas apenas "acontecem". Basta lembrar que você pode executar a maior parte dessas tarefas conversando com uma pessoa que o acompanhe do escritório até sua casa. Você terá executado uma série de tarefas muito complexas (deslocar-se até o elevador, localizar seu carro no estacionamento, dirigir no trânsito caótico de nossas cidades, etc) praticamente sem se preocupar com os detalhes. Pode ficar envolvido com a conversa com seu companheiro sem perceber a complexidade dessas tarefas. É por essa razão que existe uma imensa vantagem em modelar o mundo e fazer com que nossas ações sigam um "roteiro" conhecido. Fazendo isso podemos dedicar nossa atenção consciente para outros problemas, mais interessantes. E dessa forma, tudo o que *reforça* nosso modelo de mundo é naturalmente privilegiado. Custa-nos muito saber de algo que vá contra nosso modelo de mundo.

Essa é a raiz da espontânea preferência que temos em encarar nossas percepções de uma forma que suporte nossas crenças. Porém, isso provoca o maléfico efeito de darmos uma exagerada importância às coisas que sejam coerentes com nossas crenças, ao mesmo tempo em que procuramos *descartar* (ou reduzir a importância) das que não confirmam. Essa tendência para a confirmação pode, em casos extremos, gerar visões anacrônicas de mundo. Uma das idéias que proponho para amenizar essa tendência é considerar seriamente as coisas *que se oponham* às nossas idéias. Essa tendência precisa ser combatida pois, como proposto pelo filósofo Karl Popper, há mais oportunidades para aprender com as contradições e refutações do que com as confirmações de nossas teorias.

As Tradicionais Confusões Estatísticas

Certa vez um presidente americano disse estar muito preocupado com o fato de que metade da população de seu país tinha QI abaixo da média. Será que ele deveria mesmo estar preocupado com isso? (se você tem dúvidas, lembre-se do que significa *média*). Enganos com estatística são muito comuns e é fácil usá-los para alimentar decisões erradas. Vários desses enganos acabam aparecendo na imprensa:

"Boemia redescobre as ruas. Da Barra à Lapa, jovens dispensam ambientes fechados"
Jornal do Brasil, 26 de Maio 2002

"Violência impõe toque de recolher e faz cariocas ficarem menos boêmios."
O Globo, 26 de Maio 2002

Duas manchetes de jornais do Rio de Janeiro, ambas publicadas no exato mesmo dia. Qual delas está certa? Colocadas lado a lado, essas duas manchetes nos despertam a dúvida e por isso ficamos atentos para não concluir nada a partir delas. Contudo, o perigo ocorre em uma situação diferente – infelizmente, muito mais frequente – que acontece quando só tomamos contato com *uma* dessas manchetes. Exatamente por causa desse perigo, é necessário estar constantemente à procura de justificações razoáveis para as teses que são apresentadas para nós diariamente. Essas justificações precisam ter um mínimo respaldo estatístico. Não é necessário ser um matemático para compreender isso. Basta observar o significado das informações quando comparadas com a *amostra* da qual foram extraídas e exigir um relato

das exceções, para ter uma forma de comparação. Se o artigo ou a notícia não revela nada sobre essas exceções (ou sobre a metodologia utilizada), o melhor mesmo é *suspender o nosso julgamento* acerca do assunto.

Famosos Enganos Probabilísticos

Assim como Estatística, a Probabilidade é a ciência que lhe dá o privilégio de poder dizer que você nunca tem certeza absoluta de nada. Tudo tem apenas uma "probabilidade" de ocorrer. Se idéia que você propôs deu certo, então você é um gênio. Mas se deu errado, ora, ninguém poderá culpá-lo, pois isso é apenas um reflexo da probabilidade de dar errado que praticamente *qualquer* coisa tem. Que conveniente!

É claro que estou brincando: probabilidade é coisa que não pode ser determinada quando se observa *apenas uma instância* de um evento. Usamos probabilidade quando a incerteza de um evento isolado é grande, mas a incerteza dos resultados de *um conjunto de eventos* é muito menor. Por isso, em geral não vale muito a pena basearmos nossas decisões nos resultados de apenas um evento de caráter probabilístico. Pode ser que estejamos nos iludindo.

Avaliar *um* resultado ruim de uma idéia criativa de um funcionário seu pode não ser suficiente para descartar totalmente essa idéia. Pode ser uma boa idéia que teve o azar de dar errado desta vez. Da mesma forma, se uma péssima idéia deu certo uma vez, isto não deveria ser usado como justificativa para tornar isso uma nova política da empresa.

Contudo, a coisa é ainda mais complicada do que isso, pois nossa habilidade intuitiva de avaliação probabilística também sofre de sérios desvios.

Os pesquisadores Amos Tversky e Daniel Kahneman demonstraram como somos suscetíveis a erros probabilísticos elementares. Mais recentemente, Gerd Gigerenzer e sua equipe do Max Planck Institute confirmaram que temos dificuldades em manipular probabilidades, mas não frequências de ocorrências. Além de todos esses problemas, existe uma forte influência emocional, que pode ser decisiva durante decisões complexas.

Como exemplo, suponha que você seja o responsável pela decisão de aplicar um tratamento de emergência em uma população sofrendo de uma terrível e fatal doença contagiosa. Existem duas opções de tratamento e a sua tarefa, como Ministro da Saúde, é decidir qual delas deve ser aplicada em todo o território nacional. A decisão é complexa pois há sérios efeitos colaterais. Eis as únicas opções:

Tratamento 1 - Existe 100 % de chance de que um terço das pessoas sejam salvas

Tratamento 2 - Existe 33% de chance de que todos sejam salvos mas 66% de chance de que nenhum se salve

Muitas pessoas optam pelo tratamento 1, afinal ele parece ser menos dramático do que o segundo e ao menos garante certeza de que um terço da população consiga sobreviver. Mas considere agora um problema diferente. Não temos mais os tratamentos 1 e 2, mas precisamos selecionar uma entre estas opções:

Tratamento A - Existe 100 % de chance de que dois terços das pessoas morram

Tratamento B - Existe 33% de chance de que todos sejam salvos mas 66% de chance de que nenhum se salve

Então, qual opção você escolhe? O tratamento A não parece ser uma boa opção, já que garante que dois terços morrerão. Parece que é melhor ficar com a opção B. Mas essa é a raiz da questão: na verdade tanto neste caso quanto no caso anterior as chances *são absolutamente iguais* (os tratamentos 1 e A são *precisamente* os mesmos; apenas a forma de descrevê-los é diferente).

Por que será que nossa avaliação preferiu uma situação diferente da anterior? A questão aqui está associada ao uso da probabilidade de *salvamento* (caso 1) em vez da probabilidade de *morte* (caso A). As implicações emocionais são suficientes para levar-nos a uma avaliação diferente dos casos, mesmo que em termos matemáticos eles sejam rigorosamente os mesmos.

A Importância da Racionalidade

Até agora, o panorama que estamos contemplando parece ser bastante desanimador. Vimos que somos constantemente vítimas de nossa tendência de localizar padrões, mesmo onde nenhum padrão existe. Vimos que, com maior frequência do que desejável, somos levados a satisfazer nossas expectativas e crenças independentemente de serem essas expectativas justificáveis ou não pelas informações que estamos analisando. Será que há alguma forma de escapar dessa triste situação?

Eu proponho que há, sim. A racionalidade e o pensamento crítico são duas armas que podemos utilizar para minorar os efeitos maléficos de nossa excessiva predisposição a dar valor ao que *parece* ser um padrão. Mas isso não significa que devemos jogar fora todos os padrões que caem em nosso colo. É vital utilizar esses padrões como *hipóteses a serem testadas*, mas não como indicação segura e certa de alguma relação importante. Na verdade, para ser criativo e inovador é essencial dar espaço para o aparecimento de suspeitas sobre padrões incomuns. Mas o ato criativo precisa ser seguido por um esforço racional.

Igualmente importante, padrões que reflipam aquilo que *desejamos* também têm que ser colocados à prova com o mesmo rigor. Afinal, não é porque desejamos algo que isso deve ser aceito como sendo um retrato da realidade (ao contrário do que dizem muitos "gurus" da auto-ajuda). A pior forma de engano é o auto-engano. Portanto, algo que parece muito importante é a saudável consideração da dúvida, ainda mais quando temos evidências que não suportam o nosso caso. Isso requer algo difícil de se desenvolver, mas imprescindível nos dias de hoje: é preciso ser intelectualmente honesto *consigo mesmo*.

Utilizando Este Conhecimento

Será que é possível utilizar esse conhecimento sobre nossas fraquezas perceptuais de forma útil? Quero propor que sim. Esse conhecimento pode, na pior das hipóteses, nos colocar em estado de alerta quando temos à nossa frente situações potencialmente enganadoras.

O psicólogo americano Robyn Dawes descreve em seu livro *Everyday Irrationality* (Irracionalidade Cotidiana, sem tradução nacional) uma situação que demonstra bem como se pode utilizar apropriadamente esse conhecimento de nossas fraquezas. Participando de uma conferência sobre a ética nos negócios, um dos palestrantes fez a seguinte pergunta à platéia: quanto vocês pagariam para ter acesso (garantidamente sigiloso) a toda sorte de informações sobre a vida privada de seus funcionários?

O valor que cada um se dispõe a pagar revela, aproximadamente, o quanto essa informação é importante para a pessoa, mesmo que isso seja algo "potencialmente irregular"

(para não falar em antiético). Os participantes passaram a estimar um valor monetário que pagariam por esse "serviço". Ao chegar a vez de Dawes, ele propôs um *valor negativo*. Com isso, ele quis dizer que essa informação não lhe é valiosa, podendo ser danosa, pois *ele sabe* que conhecer detalhes privados de seus funcionários poderia lhe dar diversas oportunidades de encontrar *padrões irrelevantes*. Basta supor, por exemplo, que se descubra que um de seus funcionários, casado, tem um caso extraconjugal. Essa informação poderia influenciar muito todo tipo de avaliação que se faria dos resultados do trabalho desse funcionário. Uma promoção poderia ser dada a outra pessoa, mesmo que esse funcionário dispusesse de melhores condições profissionais para assumir o posto. As avaliações desse funcionário teriam grande chance de ser artificialmente ruins, pois é difícil escapar da espontânea "formação de padrões" de comportamento.

Junte a isso a tendência à confirmação: os "olhares" desse funcionário para seus colegas poderiam começar a sugerir em você coisas que *confirmassem* as suas expectativas, mesmo que na realidade não fossem nada mais do que meras ocorrências sem sentido. A opção de Dawes de rejeitar essa informação – além do aspecto ético – é uma decisão racional e consciente, típica das pessoas que realmente conhecem suas fraquezas.

Um Final Com Cara de Começo

Existem muitas outras formas de engano perceptual, e neste artigo exploramos apenas algumas poucas. Mas creio que a mensagem mais importante ficou clara: a principal proposição deste artigo é, na verdade, de cunho otimista. Não obstante possuímos diversas deficiências perceptuais, temos uma extraordinária vantagem sobre todos os outros animais deste planeta. Podemos conscientemente estabelecer métodos para contornar essas deficiências que localizamos em nós mesmos. Podemos aprender a lidar com elas, podemos questioná-las e verificar o que realmente querem sugerir. É isso que estou chamando aqui de racionalidade: saber usar nosso pensamento reflexivo para estabelecer rotas alternativas, para saber *reavaliar* as informações que são despejadas sobre nós.

Fica claro que também precisamos dar certo valor às considerações que são contrárias àquilo que queremos ou que cremos. Isto tem o poder de provocar uma saudável "dialética interna", uma conversa com nossos botões que procura constantemente se livrar de preconceitos, equívocos e enganos. O resultado dessa dialética interna é o gradativo avanço de nossa maturidade intelectual. Essa também é uma das principais características do extraordinário avanço do conhecimento científico humano, um conhecimento que permite a autocorreção, pois cada vez mais é capaz de discriminar o verdadeiro do ilusório.

Referências

Alcock, James E. (1995) The Belief Engine. *Skeptical Inquirer* May/June 1995

Baron, Jonathan (1994) *Thinking and Deciding*. Cambridge University Press, United Kingdom.

Block, J. Richard; Yuker, Harold (1992) *Can You Believe Your Eyes?*. Brunner/Mazel, Philadelphia.

Dawes, Robyn M. (1998) Rational Choice in an Uncertain World. Harcourt & Company, Florida.

Dawes, Robyn M. (2001) Everyday Irrationality. Westview Press, Boulder, Colorado

Deacon, Terrence W. (1997) The Symbolic Species. W. W. Norton & Company, New York.

Diamond, Jared (1997) Guns, Germs and Steel. W. W. Norton & Company, Inc., New York.

Gigerenzer, Gerd (et al.) (1999) Simple Heuristics That Make Us Smart. Oxford University Press, New York.

Mithen, Steven (1996) The Prehistory of the Mind. Thames and Hudson, London.

Navega, Sergio (no prelo) Pensamento Crítico e Argumentação Sólida.

Paulos, John Allen (2000) I Think, Therefore I Laugh. Columbia University Press, New York.

Reisberg, Daniel (1997) Cognition, Exploring the Science of the Mind. W. W Norton & Company, New York.

Sagan, Carl (1995) The Demon-Haunted World. Random House, New York.

Sergio Navega

snavega@attglobal.net

Sergio Navega é consultor, palestrante e pesquisador de Inteligência Artificial e Ciência Cognitiva.

Veja sua home page em: <http://www.intelliwise.com.br/snavega.asp>