

# BLINK

A DECISÃO NUM  
PISCAR DE OLHOS



MALCOLM GLADWELL

*Autor de O ponto de desequilíbrio*

# DADOS DE COPYRIGHT

## **Sobre a obra:**

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## **Sobre nós:**

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [xlivros.com](http://xlivros.com) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

***Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.***

# BLINK

## *A decisão num piscar de olhos*

Malcolm  
Gladwell

Blink elevou Malcolm Gladwell à condição de mais novo guru do mundo empresarial. Os mais entusiastas chegam a afirmar que seus conceitos inovadores estão provocando uma "verdadeira revolução nos negócios". Isto porque Gladwell nos ensina a tomar decisões rápidas e cruciais, de modo preciso e eficaz.

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

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

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

*Título original*

**BLINK**

*The Power of Thinking Without Thinking*

Copyright © 2005 by Malcolm Gladwell

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

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

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

20030-021 - Rio de Janeiro - RJ Tel.: (21) 3525-2000 - Fax: (21) 3525-2001

[rocco@rocco.com.br](mailto:rocco@rocco.com.br)

[www.rocco.com.br](http://www.rocco.com.br)

*Printed in Brazil / Impresso no Brasil*

*Preparação de originais: PEDRO KARP VASQUEZ*

G452b

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

*Gladwell, Malcolm, 1963-*

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

*Tradução de: Blink: the power of thinking without thinking*

*ISBN 85-325-1961-X*

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

*CDD - 153.44*

*05-3195 CDU - 159.956*

*Para meus pais,  
Joyce e Graham Gladwell*

# Sumário

## INTRODUÇÃO

Havia algo de errado com a estátua

## UM

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

## DOIS

A porta trancada: a vida secreta das decisões instantâneas

## TRÊS

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

## QUATRO

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

## CINCO

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

## SEIS

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

## CONCLUSÃO

Ouvir com os olhos: as lições de Blink

## NOTAS





## INTRODUÇÃO

### *Havia algo de errado com a estátua*

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

O museu Getty agiu com cautela. Tomou a estátua emprestada e iniciou uma rigorosa investigação. Ela era compatível com outros *kouroi* conhecidos? A resposta parecia ser sim. O estilo da escultura lembrava o do *kouros* Anavyssos que está no Museu Arqueológico de Atenas, significando que ele parecia se encaixar em determinada época e local. Onde e quando a estátua havia sido encontrada? Ninguém sabia com exatidão, mas Becchina entregou ao departamento jurídico do museu uma pilha de documentos relativos à sua história mais recente. A estátua, diziam os registros, fizera parte da coleção particular de um médico suíço chamado Lauffenberger desde a década de 1930 e ele, por sua vez, a havia adquirido de um comerciante de arte grego muito conhecido, chamado Roussos.

Stanley Margolis, geólogo da Universidade da Califórnia, foi ao museu e passou dois dias examinando a superfície da estátua com um estereomicroscópio de alta resolução. A seguir ele removeu, de um ponto pouco abaixo do joelho direito, uma amostra medindo um centímetro de diâmetro e dois centímetros de profundidade e analisou-a usando um microscópio eletrônico, uma microssonda eletrônica, espectrometria de massa, difração de raios X e fluorescência por raios X. Margolis

concluiu que a estátua era feita de mármore dolomita da antiga pedreira do Cabo Vathy na ilha de Thasos, e que a sua superfície estava coberta por uma fina camada de calcita - um fato significativo, disse Margolis ao museu, porque a dolomita somente pode se transformar em calcita no decorrer de centenas, senão milhares, de anos. Em outras palavras, a estátua era antiga. Não se tratava de uma falsificação contemporânea.

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

Porém, o *kouros* tinha um problema. Havia nele algo de errado. O primeiro a observar este fato foi um historiador de arte chamado Federico Zeri, que era membro do conselho de curadores do museu Getty. Em dezembro de 1983, quando foi levado ao ateliê de restauração do museu para ver o *kouros*, Zeri se viu olhando fixamente para as unhas das mãos da estátua. De uma forma que ele não conseguiu verbalizar imediatamente, elas lhe pareceram erradas. Evelyn Harrison foi a seguinte. Uma das maiores especialistas do mundo em escultura grega, ela estava visitando o Getty de Los Angeles pouco antes do museu finalizar o negócio com Becchina. "Arthur Houghton, então o curador, nos levou para ver a estátua", lembra Harrison. "Ele apenas puxou um pano de cima dela e disse: 'Bem, ela ainda não é nossa, mas será em duas semanas.' E eu disse: 'Sinto muito por ouvir isso.'" O que Harrison viu? Ela não sabia. Naquele primeiro momento, quando Houghton tirou o pano, tudo o que ela teve foi um palpite, uma sensação instintiva de que algo estava errado. Alguns meses depois, Houghton levou Thomas Hoving, antigo diretor do Museu Metropolitano de Arte de Nova York, para ver a estátua no estúdio de conservação. Hoving sempre anota a primeira palavra que lhe passa pela cabeça quando vê alguma coisa nova

e nunca esquecerá qual foi a palavra quando viu a estátua pela primeira vez. "Ela era 'viçosa'", lembra Hoving. E "viçosa" não era a reação certa diante de uma estátua de dois mil anos de idade. Mais tarde, lembrando aquele momento, Hoving descobriu por que aquele pensamento havia surgido em sua mente. "Eu havia feito escavações na Sicília, onde encontramos pedaços dessas coisas. Elas simplesmente não saem da terra com essa aparência. O *kouros* parecia ter sido mergulhado no melhor café com leite da Starbucks."

Hoving voltou-se para Houghton e indagou: "Você já pagou por isto?"

Houghton, lembra Hoving, pareceu atordoado.

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

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

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

Durante algum tempo isso não ficou claro. O *kouros* era o tipo de coisa a cujo respeito os especialistas debatiam nas conferências. Mas então, pouco a pouco, a situação do museu começou a se deteriorar. Por exemplo, descobriu-se que as cartas que seus advogados usaram para rastrear o *kouros* até o médico suíço Lauffenberger eram falsas. Uma delas, datada de 1952, trazia um código de endereçamento postal que só viria a existir 20 anos mais tarde. Outra carta, datada de 1955, fazia referência a uma conta bancária que somente foi aberta em 1963. Originalmente, a conclusão de longos meses de pesquisa era de que o *kouros* Getty tinha o mesmo estilo do *kouros* Anavyssos. Mas isso também passou a ser motivo de dúvidas: quanto mais os peritos gregos em escultura olhavam para ele, mais eles começaram a vê-lo como uma desconcertante mistura de vários estilos diferentes, de vários lugares e períodos de tempo diferentes. As proporções delgadas do jovem se assemelhavam às daquelas do *kouros* Tenea, que está em um museu de Munique, e seus cabelos adornados com contos se pareciam com os do *kouros* que está no Museu Metropolitano de Nova York. Por outro lado seus pés pareciam modernos. O *kouros* com o qual ele mais se assemelhava era uma estátua menor e incompleta, encontrada por um historiador de arte britânico na Suíça em 1990. As duas estátuas eram feitas de mármore semelhante e esculpidas de maneiras bastante semelhantes. Mas o *kouros* suíço não vinha da antiga Grécia. Vinha da oficina de um falsificador em Roma no início dos anos 1980. E quanto à análise científica que dizia que a superfície do *kouros* Getty somente poderia ter envelhecido ao longo de muitas centenas de anos? Bem, acontece que as coisas não eram tão claras. Baseado em análises posteriores, outro geólogo concluiu que poderia ser possível "envelhecer" a superfície de uma estátua de mármore dolomita em dois meses, usando-se bolor de batata. No catálogo do museu Getty há uma foto do *kouros*, com a anotação "cerca de 530 a.C., ou falsificação moderna".

Quando Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving e Georgios Dontas — e todos os outros — olharam para o *kouros* e sentiram uma "repulsão instintiva", eles estavam absolutamente certos. Nos primeiros dois segundos de exame — um único relance — eles conseguiram entender mais, a respeito da essência da estátua, do que a equipe do museu Getty em 14 meses.

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

## *1. Rápido e frugal*

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

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

Mas os cientistas de Iowa fizeram algo mais e é aqui que começa a parte estranha do experimento. Eles conectaram cada jogador a uma máquina que media a atividade das glândulas sudoríparas sob a pele nas palmas das suas mãos. Como a maior parte das nossas glândulas sudoríparas, as das palmas das mãos reagem ao estresse assim como à temperatura, razão pela qual ficamos com as mãos frias e úmidas quando estamos nervosos. O que os cientistas de Iowa descobriram foi que os jogadores começavam a gerar reações de estresse em relação às cartas vermelhas lá pela décima carta, 40 cartas antes de poderem dizer que tinham um pressentimento a respeito daqueles dois maços. O mais importante, no momento em que as palmas das suas mãos começavam a

suar, o comportamento deles também mudava. Eles começavam a preferir as cartas azuis e a pegar cada vez menos cartas vermelhas. Em outras palavras, os jogadores decifraram o jogo antes de perceber que o haviam decifrado: eles começaram a efetuar os ajustes necessários muito antes de estarem conscientes a respeito de quais ajustes deveriam fazer.

É claro que a experiência de Iowa é apenas isso, um jogo de cartas simples envolvendo um punhado de pessoas e um detector de estresse. Mas essa é uma poderosa ilustração da maneira pela qual funcionam nossas mentes. Trata-se de uma situação em que as apostas eram altas, as coisas aconteciam depressa e os participantes tinham de assimilar, em muito pouco tempo, um grande número de informações novas e confusas. O que nos diz o experimento de Iowa? Que nesses momentos, nosso cérebro usa duas estratégias muito diferentes para compreender a situação. A primeira é aquela com a qual estamos mais familiarizados, a estratégia consciente. Pensamos naquilo que aprendemos e, finalmente, chegamos a uma resposta. Esta estratégia é lógica e definida. Mas precisamos de oito cartas para chegar lá. Ela é lenta e necessita de muitas informações. Mas, existe uma segunda estratégia, que opera de forma muito mais rápida. Ela começa a intervir depois de dez cartas e é de fato inteligente, porque identifica quase imediatamente o problema com as cartas vermelhas. Porém, ela tem a desvantagem de operar - pelo menos no início - inteiramente abaixo da superfície da consciência. Ela envia mensagens através de canais estranhamente indiretos, como as glândulas sudoríparas nas palmas das mãos. É um sistema no qual nosso cérebro chega a conclusões sem nos revelar imediatamente este fato.

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

de que havia um vidro entre ele e a obra. Eles sabiam por que sabiam? Não. Mas eles *sabiam*.

## 2. O computador interno

A parte do nosso cérebro que chega rapidamente a conclusões como esta é chamada de inconsciente adaptável e o estudo deste tipo de tomada de decisões é um dos mais importantes novos campos da psicologia. É preciso não confundir o inconsciente adaptável com o inconsciente descrito por Sigmund Freud, o qual era um lugar escuro e sombrio, repleto de desejos, memórias e fantasias demasiado perturbadoras para que pensemos nelas conscientemente. Em vez disso, esta nova noção de inconsciente adaptável é vista como uma espécie de computador gigante que, de forma rápida e silenciosa, processa muitos dos dados de que necessitamos para nos manter funcionando como seres humanos.

Quando está na rua e de repente percebe que um caminhão está vindo na sua direção, você tem tempo para analisar todas as suas opções? É claro que não. A única maneira pela qual os seres humanos poderiam ter sobrevivido como espécie por tanto tempo é que eles desenvolveram outro tipo de dispositivo para tomada de decisões, capaz de fazer julgamentos muito rápidos com base em muito poucas informações. Como escreve o psicólogo Timothy D. Wilson em seu livro *Strangers to Ourselves*: "A mente opera com maior eficiência relegando ao inconsciente uma boa parcela de pensamento sofisticado e de alto nível, assim como um moderno jato de passageiros consegue voar com o piloto automático com pouca ou nenhuma intervenção do piloto humano 'consciente'. O inconsciente adaptável faz um excelente trabalho de avaliar o mundo, alertar a pessoa em caso de perigo, definir metas e iniciar a ação de maneira sofisticada e eficiente."

Wilson diz que, dependendo da situação, oscilamos entre os modos de pensar consciente e inconsciente. Uma decisão de convidar um colega para jantar é consciente. Você pensa na ideia, decide que será divertido e convida a pessoa. A decisão de brigar com esse mesmo colega é tomada inconscientemente, por uma parte diferente do cérebro e motivada por uma parte diferente da sua personalidade.

Sempre que vemos alguém pela primeira vez, sempre que entrevistamos alguém para um emprego, sempre que reagimos a uma



nova ideia, sempre que temos de tomar uma decisão rápida e sob estresse, nós usamos essa segunda parte do cérebro. Por exemplo: quando você estava na faculdade, de quanto tempo precisava para decidir se um professor era bom? Uma aula? Duas? Um semestre? A psicóloga Nalini Ambady exibiu para os alunos videoteipes de dez segundos de um professor — com o som desligado - e constatou que eles não tinham nenhuma dificuldade para avaliar a eficácia dele. A seguir Ambady reduziu as fitas para cinco segundos, e as avaliações foram as mesmas. Elas se mantiveram extremamente consistentes mesmo quando ela exibiu para os alunos apenas *dois* segundos de videoteipe. Então Ambady comparou aqueles julgamentos rápidos com avaliações dos mesmos professores feitas pelos seus alunos ao término de um semestre inteiro de aulas, e constatou que elas eram essencialmente as mesmas. Uma pessoa que vê um videoclipe mudo de dois segundos de um professor que ela nunca viu chega a conclusões semelhantes, a respeito da qualidade dele, que um estudante que permaneceu nas aulas desse professor por todo um semestre. Esse é o poder do nosso inconsciente adaptável.

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

Penso que suspeitamos naturalmente deste tipo de cognição rápida. Vivemos em um mundo que assume que a qualidade de uma decisão está diretamente relacionada ao tempo e esforço dedicados à sua tomada. Quando os médicos enfrentam um diagnóstico difícil, eles pedem mais exames e quando estamos incertos a respeito do que ouvimos, pedimos uma segunda opinião. E o que dizemos aos nossos filhos? A pressa gera desperdício. Olhe antes de saltar. Pare e *pense*. Não julgue um livro por sua capa. Acreditamos que sempre estamos melhor colhendo tantas informações quanto possível e gastando o máximo de tempo possível em deliberação. Na realidade, nós confiamos somente na tomada consciente de decisões. Mas há momentos, particularmente os de estresse, em que a

pressa não gera desperdício, quando nossos julgamentos rápidos e nossas primeiras impressões podem oferecer um meio muito melhor para entender o mundo. A primeira tarefa de *Blink* é convencê-lo de um fato simples: decisões tomadas muito depressa podem ser tão boas quanto decisões tomadas de forma cautelosa e deliberada.

Mas *Blink* não é apenas uma afirmação do poder do relance. Também estou interessado naqueles momentos em que nossos instintos nos traem. Por exemplo, se o *kouros* oferecido ao museu Getty era tão obviamente falso — ou no mínimo problemático — por que o museu o comprou? Por que seus peritos não tiveram uma sensação de repulsão intuitiva durante os 14 meses em que estudaram a obra? Esse é o grande enigma daquilo que aconteceu no museu e a resposta é que os sentimentos deste tipo, por uma ou outra razão, estavam bloqueados. Isso se deve, em parte, ao fato dos dados científicos parecerem muito convincentes. (O geólogo Stanley Margolis estava tão convencido por sua própria análise que publicou um longo relato do seu método na revista *Scientific American*.) Mas a razão principal é que o Getty queria desesperadamente que a estátua fosse real. Era um museu jovem, ansioso por formar um acervo de classe mundial e o *kouros* era um achado tão extraordinário que seus especialistas ficaram cegos em relação aos seus instintos. Certa vez Ernst Langlotz, um dos maiores especialistas mundiais em escultura arcaica, perguntou ao historiador de arte George Ortiz se ele queria comprar uma estatueta de bronze. Ortiz foi ver a obra e ficou surpreso; para ele tratava-se claramente de uma falsificação, cheia de elementos contraditórios e descuidados. Por que então Langlotz, que sabia tanto a respeito de estátuas gregas, foi enganado? A explicação de Ortiz é que Langlotz era muito jovem quando comprou a escultura e ainda não possuía grande parte da sua formidável experiência. "Suponho", disse Ortiz, "que Langlotz se apaixonou pela obra; quando se é jovem é fácil se apaixonar pela primeira compra e talvez aquele fosse seu primeiro amor. Apesar do seu inacreditável conhecimento, ele era obviamente incapaz de questionar sua primeira avaliação."

Esta não é uma explicação fantasista. Ela aborda um ponto fundamental de nosso processo de pensamento. Nosso inconsciente é muito poderoso, porém falível. Nosso computador interno nem sempre opera de forma brilhante, decodificando "a verdade" de toda e qualquer situação. Ele também pode estar distraído, equivocado ou desativado.

Nossas reações instintivas são forçadas a competir com diversos interesses, emoções ou sentimentos conflitantes. De modo que resta o dilema: quando devemos confiar em nossos instintos e quando devemos nos precaver em relação às conclusões precipitadas? Encontrar a resposta para esta questão é o segundo objetivo de *Blink*. O fato é que, nos casos em que nossa capacidade de cognição rápida falha, ela falha em virtude de razões bastante específicas, e tais razões podem ser identificadas e analisadas. Assim, é possível aprender quando devemos confiar em nosso poderoso computador interno e quando devemos encarar suas conclusões com cautela.

A terceira, e mais importante tarefa deste livro, é convencê-lo de que suas conclusões rápidas e seus julgamentos baseados na primeira impressão podem ser controlados e aperfeiçoados. Eu sei que é difícil acreditar nisto, mas é verdade. Harrison e Hoving, e os demais experts que examinaram o *kouros* do Museu Getty tiveram reações fortes e bem fundamentadas em relação à estátua, que emergiram diretamente do subconsciente. É possível controlar este tipo de reação instintiva e misteriosa? Sim, é possível! Da mesma forma que podemos aprender a pensar de maneira ponderada e lógica, também podemos desenvolver a capacidade de fazer avaliações instantâneas. Em *Blink*, você encontrará doutores, generais, treinadores esportivos, designers de móveis, músicos, atores, vendedores de carro, e inúmeros outros profissionais que são excelentes em suas respectivas especialidades, e que devem grande parte do sucesso que têm ao poder de controlar e educar suas reações instintivas. O poder de avaliar uma dada situação em questão de segundos, não é um dom divino reservado apenas a uns poucos eleitos. É uma habilidade que pode ser voluntariamente desenvolvida por cada um de nós.

### *3. Um mundo diferente e melhor*

Existem muitos livros dedicados aos grandes temas, a uma análise da totalidade do mundo. Este não é um deles. *Blink* focaliza os componentes mais modestos de nossa vida diária, o conteúdo e a fonte das impressões imediatas e das conclusões que surgem espontaneamente em nossa mente, quando encontramos uma pessoa pela primeira vez, quando somos confrontados com uma situação extremamente complexa, ou

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

## UM

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

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

Eles foram conduzidos a uma pequena sala no segundo andar do discreto edifício de dois andares onde estavam as operações de Gottman e se sentaram a cerca de um metro e meio um do outro em duas poltronas de escritório montadas sobre plataformas. Ambos tiveram eletrodos e sensores conectados aos dedos e às orelhas, os quais mediam itens como batimentos cardíacos, os níveis de suor e a temperatura da pele. Sob as poltronas, um dispositivo media quanto cada um se movimentava. Duas câmeras de vídeo, uma para cada um, registravam tudo o que eles diziam e faziam. Durante 15 minutos, eles foram deixados a sós com as câmeras rodando, com instruções para discutir qualquer tópico do casamento deles que havia se transformado em ponto de disputa. Para Bill e Sue era a cachorra que tinham. Eles viviam em um apartamento pequeno e tinham acabado de ganhar um filhote muito grande. Bill não gostava dele, mas Sue gostava. Durante 15 minutos, eles discutiram o que deveriam fazer a respeito do cachorro.

O vídeo da discussão de Bill e Sue parece, ao menos inicialmente, um simples exemplo de um tipo muito comum de conversa que os casais têm o tempo todo. Ninguém fica irritado. Não há cenas, nem rompimentos, nem epifania. "Apenas não gosto de cachorros", é como Bill começa a

conversa, em um tom de voz perfeitamente razoável. Ele reclama um pouco — mas do cachorro, não de Susan. Ela também reclama, contudo, há momentos em que eles simplesmente esquecem que deveriam estar discutindo. Por exemplo, quando surge um assunto como se a cachorra tem cheiro ou não, Bill e Sue brincam satisfeitos, ambos com um meio sorriso nos lábios.

Sue: Amor! Ela não tem cheiro...

Bill: Você a cheirou hoje?

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

Bill: Sim, senhora.

Sue: Eu nunca deixo minha cachorra ficar sebosa.

Bill: Sim, senhora. Ela é uma cachorra.

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

Bill: Não, você tome cuidado.

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

## *1. O Laboratório do Amor*

O que você acha que pode ser aprendido a respeito do casamento de Sue e Bill pela observação daquele vídeo de 15 minutos? Podemos dizer se o relacionamento deles é sadio ou não? Suspeito que a conversa de Sue e Bill sobre a cachorra não nos diz muito. Ela é muito curta. As brigas nos casamentos são causadas por coisas mais importantes, como dinheiro, sexo, filhos, empregos e parentes, em combinações que mudam constantemente. Algumas vezes os casais estão muito felizes juntos. Outras vezes, brigam. Às vezes eles sentem que quase poderiam se matar um ao outro, mas então saem de férias e voltam parecendo recém-casados. Para "conhecer" um casal, precisamos observá-lo por muitas semanas e meses e em todos os estados — felizes, cansados, zangados, irritados, deliciados, tendo um colapso nervoso e assim por diante — e não apenas no estado relaxado e loquaz em que Bill e Sue pareciam estar. Para fazer uma predição precisa a respeito de uma coisa tão séria quanto o futuro de um casamento — na verdade, para fazer uma predição de qualquer tipo - parece que precisamos colher muitas informações e no máximo número possível de contextos diferentes.

Mas John Gottman provou que não temos de fazer tudo isso. Desde os anos 80, ele levou mais de três mil casais - como Bill e Sue - para aquela pequena sala em seu "Laboratório do Amor" próximo ao campus da Universidade de Washington. Cada casal foi gravado em vídeo e os resultados foram analisados de acordo com algo que Gottman chamou de SPAFF (para afeto específico), um sistema de codificação que possui vinte categorias separadas correspondentes a cada emoção concebível que um casal poderia expressar durante uma conversa. Por exemplo: desgosto é um, desprezo é dois, raiva é sete, ficar na defensiva é dez, lamentação é 11, tristeza é 12, teimosia é 13, neutro é 14 e assim por diante. Gottman ensinou sua equipe a ler cada nuance emocional nas expressões faciais das pessoas e a interpretar trechos de diálogo aparentemente ambíguos. Quando os membros da equipe assistem ao vídeo de um casal, eles atribuem um código SPAFF a cada segundo da interação da dupla; assim, uma discussão de 15 minutos acaba sendo traduzida numa fileira de 1.800 números - novecentos para o marido e novecentos para a mulher. A notação "sete, sete, 14,10,11,11", por exemplo, significa que num período de seis segundos um membro do casal ficou brevemente zangado, a seguir neutro, ficou um momento na defensiva e então começou a se lamentar. Depois os dados dos eletrodos e sensores são decompostos em fatores para que os codificadores saibam, por exemplo, quando o coração do marido ou da mulher estava batendo forte ou quando sua temperatura estava se elevando, ou quando qualquer deles estava se mexendo na sua cadeira, e todas essas informações vão alimentar uma complexa equação.

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

John Gottman é um homem de meia-idade com olhos semelhantes aos de uma coruja, cabelos grisalhos e uma barba bem aparada. É baixo e muito simpático e quando fala a respeito de algo que o entusiasma - o que acontece quase o tempo todo — seus olhos se iluminam e se abrem ainda mais. Durante a Guerra do Vietnã, ele foi um opositor consciente e ainda há nele algo do hippie dos anos 60, como o boné ao estilo de Mao Tsé-Tung que ele às vezes usa sobre seu solidéu. É psicólogo por formação, mas também estudou matemática no MIT (Massachusetts Institute of Technology) e o rigor e a precisão da matemática claramente o entusiasma. Quando conheci Gottman, ele havia acabado de publicar seu livro mais ambicioso, um denso tratado de quinhentas páginas intitulado *The Mathematics of Divorce*, e ele tentou me explicar sua argumentação, escrevendo equações e gráficos sobre um guardanapo de papel até que eu conseguisse entender tudo.

Gottman parece ser um exemplo estranho em um livro a respeito dos pensamentos e decisões que borbulham do nosso inconsciente. Não há nada de instintivo a respeito da sua abordagem. Ele não está fazendo julgamentos rápidos. Senta-se com seu computador e analisa vídeos exaustivamente, segundo a segundo. Seu trabalho é um exemplo clássico de pensamento consciente e deliberado. Mas Gottman pode nos ensinar muito a respeito de uma parte crítica da cognição rápida, conhecida como fatiar fino. "Fatiar fino" refere-se à capacidade do nosso inconsciente para encontrar padrões em situações e comportamentos com base em fatias muito finas de experiência. Quando Evelyn Harrison olhou para o *kouros* e disse "Sinto muito por ouvir isso", ela estava fatiando fino; o mesmo aconteceu com os jogadores de Iowa quando tiveram uma reação de estresse aos maços de cartas vermelhas depois de apenas dez cartas.

Fatiar fino faz parte daquilo que torna o inconsciente tão fascinante. Mas também é a parte mais problemática a respeito da cognição rápida. Como é possível colher as informações necessárias para um julgamento sofisticado em tão pouco tempo? A resposta é que quando nosso inconsciente se engaja em fatiar fino, aquilo que estamos fazendo é uma versão automatizada e acelerada daquilo que Gottman faz com seus vídeos e suas equações. Um casamento pode realmente ser entendido numa sessão? Sim, pode e o mesmo acontece com muitas outras



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

## 2. *Casamento e Código Morse*

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

Se ouvíssemos com atenção, destacou Tabares, ficava claro que Bill estava sendo muito defensivo. Na linguagem do SPAFF, ele estava se queixando e se engajando em táticas "sim-mas" parecendo concordar, mas retomando a discussão. Bill foi codificado como defensivo durante quarenta dos primeiros 66 segundos da conversa entre eles. Quanto a Sue, enquanto Bill estava falando, em mais de uma ocasião ela virou os olhos muito rapidamente, um sinal clássico de desprezo. Então, Bill começou a falar a respeito da sua objeção ao cercado onde vive a cachorra. Sue replicou fechando os olhos e, a seguir, assumindo um tom de voz arrogante. Bill prosseguiu dizendo que não queria uma cerca na sala de estar. Sue disse: "Não quero discutir sobre isso", e virou os olhos - outra indicação de desprezo. "Veja isso", disse Tabares. "Mais desprezo. Mal começamos e o vimos na defensiva quase todo o tempo e ela virou os olhos várias vezes."

No desenrolar da conversa, em nenhum momento qualquer um dos dois mostrou sinais abertos de hostilidade. Somente indicações sutis surgiam por um ou dois segundos, levando Tabares a parar a fita para destacá-las. Alguns casais, quando brigam, *brigam* mesmo. Mas aqueles dois eram muito menos óbvios. Bill reclamava que a cachorra interferia na vida social deles, uma vez que sempre tinham de voltar cedo para casa por medo do que ela poderia fazer ao apartamento. Sue respondia que aquilo não era verdade, argumentando: "Se ela for mastigar alguma coisa, fará isso nos primeiros quinze minutos depois que sairmos." Bill parecia concordar com ela. Acenou levemente com a cabeça e disse:

"Sim, eu sei", e acrescentou: "Não estou dizendo que é racional, apenas não quero ter um cachorro."

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

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

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

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

O que Tabares buscava no casal? No nível técnico, ela estava medindo a quantidade de emoção positiva e negativa, porque uma das constatações de Gottman é que, para que um casamento sobreviva, a relação entre emoção positiva e negativa em um encontro precisa ser no mínimo de cinco para um. Porém, em um nível mais simples, o que Tabares buscava naquela curta discussão era um padrão no casamento de Bill e Sue, porque um argumento central no trabalho de Gottman é que

todos os casamentos possuem um padrão distinto, uma espécie de DNA conjugal, que vem à tona em qualquer tipo de interação significativa. É por isso que Gottman pede que os casais contem a história de como se conheceram, porque ele constatou que quando marido e mulher contam o episódio mais importante do seu relacionamento, o padrão surge imediatamente.

“É muito fácil de perceber”, disse Gottman. “Assisti a este vídeo ontem. A mulher diz: 'Nós nos conhecemos em um fim de semana esquiano, e lá estava ele com um grupo de amigos, gostei dele e marcamos um encontro. Mas ele bebeu demais e foi para casa dormir e eu fiquei à sua espera por três horas. Acordei-o e disse que não gostava de ser tratada daquela maneira. Você realmente não é uma pessoa gentil. E ele disse: sim, realmente eu bebi demais.’” Houve um padrão perturbador na primeira interação deles e a triste verdade foi que o padrão persistiu durante todo o relacionamento deles. "Não é tão difícil", prosseguiu Gottman. "Quando comecei a fazer essas entrevistas, pensei que talvez tivéssemos pego essas pessoas em um mau dia. Mas os níveis de predição são altos e, se você fizer de novo, terá o mesmo padrão repetidamente."

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

Durante a II Guerra Mundial, os britânicos reuniram milhares de interceptores - em sua maioria mulheres — cuja tarefa era sintonizar dia e noite as transmissões de rádio das várias divisões das forças armadas alemãs. É claro que os alemães estavam transmitindo em código. Portanto, pelo menos no período inicial da guerra, os ingleses não podiam entender *o que* estava sendo dito. Mas isso não era necessariamente importante, porque, em pouco tempo, apenas ouvindo a cadência de uma transmissão, os interceptores começaram a identificar os pulsos dos operadores alemães e, através disso, eles sabiam algo

quase tão importante, que era *quem* estava fazendo a transmissão. "Se você ouvisse os mesmos sinais durante um certo período, começaria a reconhecer que havia, digamos, três ou quatro operadores naquela unidade, trabalhando em turnos, cada um com suas próprias características", diz Nigel West, historiador militar britânico. "E invariavelmente, além do texto, havia os preâmbulos e as conversas ilícitas. Como está você hoje? E a namorada? Como está o tempo em Munique? Assim você preenche um cartão, no qual anota todos os tipos de informações, e em pouco tempo você tem uma espécie de relacionamento com aquela pessoa."

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

O importante a respeito dos pulsos é que eles emergem naturalmente. Os operadores de rádio não tentam se distinguir deliberadamente. Eles apenas acabam se destacando porque uma parte da sua personalidade parece se expressar de forma automática e inconsciente na maneira pela

qual trabalham na tecla do telégrafo. O outro fator a respeito de um pulso é que ele se revela até mesmo na menor amostra de Código Morse. Precisamos ouvir apenas alguns caracteres para identificar o padrão de uma pessoa. Ele não muda, desaparece ou surge somente em determinadas palavras ou frases. Era por isso que os interceptores britânicos podiam ouvir apenas algumas frases e dizer, com certeza absoluta: "É o Oscar, o que significa que a unidade dele está, com toda certeza, perto de Tobruk." O pulso de um operador é estável.

O que Gottman está dizendo é que um relacionamento entre duas pessoas também tem um pulso: uma assinatura distinta que surge de forma natural e automática. É por isso que um casamento pode ser lido e decodificado tão facilmente, porque uma parte vital da atividade humana - quer seja algo simples como transmitir uma mensagem em Código Morse ou complexo como ser casado com alguém - tem um padrão identificável e estável. Predizer um divórcio, assim como identificar operadores de Código Morse, é um reconhecimento de padrão.

"Num relacionamento, as pessoas estão em uma ou em outra condição", prosseguiu Guttman. "A primeira é o que chamo de arrebatamento sentimental positivo, no qual a emoção positiva supera a irritabilidade. É como um amortecedor. O cônjuge faz algo de errado e a pessoa diz: 'Oh, ele está apenas de mau humor.' Ou a pessoa pode ter um arrebatamento sentimental negativo, de forma que até mesmo uma coisa relativamente neutra dita pelo cônjuge é sentida como negativa. No estado de arrebatamento sentimental negativo, as pessoas tiram conclusões duradouras umas sobre as outras. Se o cônjuge faz alguma coisa positiva, é uma pessoa egoísta fazendo uma coisa positiva. É muito difícil mudar esses estados, e eles determinam se, quando uma das partes procurar consertar as coisas, a outra parte verá isso como conserto ou como manipulação hostil. Por exemplo, estou falando com minha mulher e ela diz: 'Quer calar a boca e me deixar terminar?' No estado de arrebatamento sentimental positivo, eu digo: 'Desculpe, vá em frente.' Não estou muito satisfeito, mas reconheço o reparo. No estado de arrebatamento sentimental negativo, eu digo: 'Vá para o inferno, também não terei uma chance para terminar. Você é uma peste, me faz lembrar sua mãe.'"

Enquanto falava, Gottman traçou numa folha de papel um gráfico muito parecido com os altos e baixos do mercado de ações no decorrer

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

### *3. A importância do desprezo*

Vamos nos aprofundar no segredo da taxa de sucesso de Gottman. Ele descobriu que os casamentos possuem assinaturas distintas e que podemos descobrir essa assinatura através da coleta de informações emocionais muito detalhadas da interação de um casal. Mas existe outra coisa muito interessante a respeito do sistema de Gottman: a maneira pela qual ele consegue simplificar a tarefa de predição. Eu não havia me dado conta do problema que isso representava até tentar eu mesmo fatiar fino casais. Recebi uma das fitas de vídeo de Gottman, contendo dez trechos de três minutos de casais diferentes conversando. Fui informado de que metade dos casais se separou em algum ponto nos 15 anos posteriores à filmagem da conversação. Os casais da outra metade ainda estavam juntos. Poderia eu descobrir quais eram eles? Eu estava bastante confiante de que poderia, mas estava errado. Fui péssimo nas predições. Acertei cinco, o que equivale a dizer que teria o mesmo resultado jogando cara ou coroa.

Minha dificuldade deveu-se ao fato dos vídeos serem totalmente opressivos. O marido dizia algo com cuidado. A mulher respondia em silêncio. Uma emoção fugaz passava por seu rosto. Ele começava a dizer alguma coisa e então parava. Ela franzia a testa. Ele ria. Alguém resmungava algo. Alguém olhava carrancudo. Eu rebobinava a fita e assistia de novo e obtinha ainda mais informações. Via o esboço de um sorriso, ou percebia uma ligeira mudança de tom. Era demais. Na minha cabeça, eu tentava freneticamente determinar as proporções entre emoções positivas e negativas. Mas o que era positivo e o que era negativo? Eu sabia, do caso de Susan e Bill, que grande parte daquilo que parecia positivo na verdade era negativo. E também sabia que havia mais de vinte estados emocionais distintos no quadro SPAFF. Você já

tentou acompanhar vinte emoções diferentes ao mesmo tempo? Hoje sei com certeza que não sou um conselheiro matrimonial. Mas aquela mesma fita foi dada a quase duzentos terapeutas de casais, pesquisadores, conselheiros pastorais e estudantes graduados em psicologia clínica, bem como a recém-casados, pessoas recém-divorciadas e pessoas casadas que viviam felizes há muito tempo — em outras palavras, quase duzentas pessoas que conhecem muito mais do que eu a respeito do casamento — e nenhuma delas se saiu melhor do que eu. Como um todo, o grupo acertou em 53,8% dos casos, pouco acima do índice de acaso. O fato de haver um padrão não importava muito. Havia tantas outras coisas acontecendo tão rápido naqueles três minutos que não conseguimos encontrar o padrão.

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

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

não presta, você é lixo.' Desprezo é tentar colocar a outra pessoa em um plano inferior ao seu. É hierárquico."

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

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

#### *4. Os segredos do quarto de dormir*

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



A resposta aparentemente óbvia é que você deveria escolher a primeira opção: a fatia grossa. Quanto mais tempo você passar comigo e quanto mais informações colher, melhor você estará. Certo? A esta altura, espero que você seja pelo menos um pouco cético a respeito desta abordagem. Como mostrou o psicólogo Samuel Gosling, não há dúvida de que o julgamento de personalidades é um exemplo realmente bom do quanto o ato de fatiar fino pode ser eficaz.

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

1. Extroversão. Você é sociável ou recatado? Gosta de se divertir ou é reservado?
2. Afabilidade. Você confia ou suspeita? É solícito ou não coopera?
3. Consistência. Você é organizado ou desorganizado? Tem autodisciplina ou tem pouca força de vontade?
4. Estabilidade emocional. Você é preocupado ou calmo? Seguro ou inseguro?
5. Abertura a novas experiências. Você é imaginativo ou pé no chão? É independente ou conformado?

A seguir, Gosling fez com que amigos íntimos daqueles oitenta estudantes respondessem ao mesmo questionário.

Gosling queria saber o seguinte: Quando nossos amigos nos classificam com relação aos Cinco Grandes, até que ponto eles chegam perto da verdade? A resposta, como era de se esperar, é que nossos amigos podem nos descrever com razoável exatidão. Eles possuem uma grossa fatia de experiência conosco e isso se traduz num senso real de quem somos. Então Gosling repetiu o processo, mas desta vez não usou amigos íntimos. Ele usou pessoas que nunca haviam conhecido os

estudantes que estavam julgando. Tudo o que eles viram foram seus dormitórios na universidade. Ele deu pranchetas aos avaliadores e lhes disse que teriam 15 minutos para olhar em torno e responder a uma série de perguntas muito básicas a respeito do ocupante do quarto: Numa escala de um a cinco, o ocupante deste quarto parece ser uma pessoa faladora? Tende a encontrar defeitos nos outros? Faz um trabalho bem-feito? É original? É reservado? É solícito e altruísta com os outros? E assim por diante. "Eu estava tentando estudar impressões do dia-a-dia", disse Gosling. "Assim, tive o cuidado de não dizer o que fazer aos avaliadores. Apenas lhes disse: 'Aqui está seu questionário. Entrem no quarto, absorvam o que puderem e avaliem.' Eu estava apenas tentando analisar processos intuitivos de julgamento."

Como fizeram eles? Os avaliadores não mediram tão bem a extroversão quanto os que eram amigos entre si. Se você quiser saber até que ponto uma pessoa é animada, faladora e sociável, é claro que precisará conhecê-la pessoalmente. Os que eram amigos também se saíram ligeiramente melhor que aqueles que visitaram os dormitórios no que diz respeito a estimar a afabilidade - até que ponto uma pessoa é solícita e confiável. Acho que isto também faz sentido. Mas a respeito dos três traços restantes dos Cinco Grandes, os estranhos com suas pranchetas se saíram bem melhor. Eles foram mais precisos na avaliação de consistência e foram muito mais precisos na previsão da estabilidade emocional dos estudantes e da sua abertura a novas experiências. No balanço final, portanto, os estranhos acabaram fazendo um trabalho muito melhor. Isto sugere que é possível que pessoas que nunca nos viram e passaram somente vinte minutos pensando a nosso respeito cheguem a uma melhor compreensão de quem somos do que pessoas que nos conhecem há anos. Portanto, esqueça as reuniões e almoços para "conhecimento mútuo". Se você quiser ter realmente uma boa ideia de como serei como seu funcionário, vá um dia à minha casa e dê uma olhadela.

Se você for como a maioria das pessoas, imagino que irá considerar um tanto inacreditáveis as conclusões de Gosling. Mas a verdade é que não deveria, não depois das lições de John Gottman. Este é apenas outro exemplo de como fatiar fino. Os observadores estavam examinando os pertences mais pessoais dos estudantes, os quais contêm muitas informações bastante reveladoras. Por exemplo, Gosling diz que o quarto

de dormir de uma pessoa dá três tipos de pistas sobre sua personalidade. Antes de mais nada existem afirmações de identidade, que são expressões deliberadas a respeito de como gostaríamos de ser vistos pelo mundo: por exemplo, um diploma *magna cum laude* de Harvard. Também há o resíduo comportamental, definido como as pistas inadvertidas que deixamos para trás: por exemplo, roupas sujas no chão ou uma coleção de CDs em ordem alfabética. Finalmente, há os reguladores de pensamentos e sentimentos, que são toques pessoais que damos em nossos ambientes íntimos para influenciar nossos sentimentos quando estamos neles: uma vela aromática, por exemplo, ou uma pilha de almofadas decorativas arrumadas sobre a cama. Se você vir CDs em ordem alfabética, um diploma de Harvard na parede, incenso sobre uma mesa lateral e as roupas ordenadamente empilhadas numa cesta, *conhecerá* instantaneamente certos aspectos a respeito da personalidade daquela pessoa, de uma forma que poderia não conseguir se passasse algum tempo diretamente com ela. Qualquer um que tenha examinado as estantes de livros de um novo namorado ou namorada — ou seu armário do banheiro - compreende isto implicitamente: você pode aprender mais com um relance em um espaço privado do que com horas de exposição a um rosto público.

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

Aquilo que as pessoas dizem a respeito de si mesmas também pode confundir muito, pela simples razão da maioria não ser muito objetiva a seu próprio respeito. É por isso que, quando avaliamos uma personalidade, não nos limitamos a perguntar diretamente às pessoas o que elas pensam que são. Nós lhes damos um questionário, como o Inventário dos Cinco Grandes, cuidadosamente concebido para provocar

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

Se os casais não estão cientes do que transmitem, que valor pode ter uma pergunta direta a este respeito? Não muito. E é por esta razão que Gottman faz com que eles falem de algo que envolva seu casamento, como, por exemplo, animais de estimação, e não *a respeito* do mesmo. Ele dá muita atenção a medidas indiretas de como o casal está se saindo: os traços reveladores de emoção que passam pelo rosto de uma pessoa; a indicação de estresse captada nas glândulas sudoríparas da palma da mão; um súbito aumento dos batimentos cardíacos; uma sutil mudança da atmosfera numa troca de palavras. Gottman chega ao cerne da questão pelas bordas; ele constatou que este caminho pode ser muito mais rápido e mais eficiente que a via direta até a verdade.

O que aqueles observadores de dormitórios estavam fazendo era simplesmente uma versão leiga da análise de John Gottman. Eles estavam em busca do "pulso" dos universitários. E tinham 15 minutos para absorver coisas e ter uma ideia a respeito dos moradores. Eles chegavam à questão pelas bordas, utilizando evidências indiretas dos dormitórios e seu processo decisório era simplificado: eles não eram distraídos pelas informações confusas e irrelevantes que vêm de um

encontro cara a cara. Eles fatiavam fino. E o que aconteceu? O mesmo que aconteceu com Gottman: aquelas pessoas com pranchetas eram *realmente boas* em fazer previsões.

## 5. *Ouvir os médicos*

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

A esta altura você espera que eu diga que a segunda opção é a melhor. Tem razão, e explico por que. Acredite ou não, o risco de ser processado por negligência tem pouco a ver com a quantidade de erros cometidos por um médico. Análises de ações por negligência mostram que há médicos altamente qualificados que sofrem muitos processos e muitos outros que cometem inúmeros erros e nunca são processados. Ao mesmo tempo, a maioria esmagadora de pessoas que sofrem com a negligência médica nunca entra com uma ação. Em outras palavras, os pacientes não entram com ações porque foram prejudicados por negligência médica, mas sim porque além da negligência médica, sofreram *alguma coisa a mais*.

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

geral'. E o cliente respondeu: 'Não me importa o que o clínico fez. Gosto muito dele e não irei processá-lo.'

Burkin teve uma cliente que tinha um tumor no seio que não havia sido identificado até ocorrerem metástases e ela queria processar seu ginecologista pela demora do diagnóstico. Na verdade, era o radiologista dela o culpado em potencial. Mas a cliente estava inflexível. Queria processar o ginecologista. "Na minha primeira reunião, ela disse que detestava aquele médico porque ele nunca se deu ao trabalho de conversar com ela e nunca perguntou sobre seus outros sintomas", disse Burkin. "Ele nunca me olhou como uma pessoa inteira", disse a paciente... Quando um paciente tem um mau resultado no tratamento, o médico precisa dedicar tempo a explicar o que aconteceu e responder às suas perguntas — isto é, tratá-lo como um ser humano. Os médicos que não fazem isso são processados." Portanto, não é necessário saber muito a respeito de como um cirurgião opera para conhecer a probabilidade dele ser processado. O que é preciso entender é o relacionamento entre esse médico e seus pacientes.

Recentemente a pesquisadora médica Wendy Levinson registrou centenas de conversas entre médicos e seus pacientes. Cerca de metade dos médicos nunca havia sido processada. A outra metade havia sido processada pelo menos duas vezes e Levinson constatou que, com base apenas naquelas conversas, ela podia encontrar diferenças bastante nítidas entre os dois grupos. Os cirurgiões que nunca haviam sido processados passavam acima de três minutos a mais com cada paciente do que aqueles que haviam sido (18,3 minutos versus 15 minutos). Eles tinham maior tendência a fazer comentários "esclarecedores", como "Primeiro vou examiná-lo e depois conversaremos sobre o problema" ou "Reservarei tempo para suas perguntas" — os quais ajudam os pacientes a sentir o que à consulta deverá produzir e saber quando devem fazer perguntas. Eles tinham maior probabilidade de se empenhar em escuta ativa, dizendo coisas como "Continue, conte mais a esse respeito", e muito mais probabilidade de rir e ser engraçados durante a consulta. É interessante notar que não havia diferença na quantidade ou na qualidade das informações que eles davam aos seus pacientes; eles não davam mais detalhes a respeito da medicação, nem sobre o estado dos pacientes. A diferença estava inteiramente na maneira *como* os médicos conversavam com os pacientes.

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

Ambady diz que ela e seus colegas ficaram "totalmente abalados pelos resultados", e não é difícil entender por quê. Os juízes nada sabiam a respeito das qualificações profissionais dos cirurgiões. Não sabiam quanta experiência tinham, que treinamento haviam recebido ou que espécies de procedimentos tinham tendência de usar. Eles não sabiam nem mesmo *o que* os médicos estavam dizendo aos pacientes. Tudo o que estavam usando para suas previsões era a análise do tom de voz dos cirurgiões. Na verdade, a análise era ainda mais básica: se a voz do cirurgião fosse julgada como dominante, ele tenderia a estar no grupo dos processados. Se a voz soasse menos dominante e mais preocupada, ele tenderia a estar no grupo dos não processados. Poderia haver uma fatia mais fina? Negligência profissional parece ser um problema infinitamente complicado e multidimensional. Mas no fim ele se resume numa questão de respeito, e a maneira mais simples de comunicá-lo é através do tom de voz e o tom de voz mais corrosivo que um médico pode assumir é o dominante. Ambady precisou coletar amostras de toda a história do paciente com o médico para identificar esse tom de voz? Não. Porque uma consulta médica é muito semelhante às discussões de conflitos de Gottman ou a um dormitório de estudante. É uma daquelas situações em que a assinatura vem alta e clara.

Na próxima vez em que consultar um médico, sentar-se no seu consultório e ele começar a falar, se você tiver a sensação de que ele não

o está ouvindo, que ele está lhe falando de cima para baixo e não o está tratando com respeito, ouça esse sentimento. Você fatiou fino o médico e o considerou falho.

## 6. *O poder do relance*

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

É significativo, por exemplo, o fato de muitas profissões e disciplinas possuírem uma terminologia específica para qualificar o talento de analisar em profundidade as mais diversas situações. No basquete, diz-se do jogador que tem a habilidade de pegar a bola e, ao mesmo tempo, ter perfeita e completa percepção de tudo o que está acontecendo ao seu redor, que ele é dotado de um "senso de quadra". Na esfera militar, costuma se dizer que os generais mais brilhantes são dotados de *coup d'oeil*. Expressão francesa que significa golpe de vista, e denomina a habilidade em perceber de imediato toda a complexidade de um campo de batalha. Napoleão Bonaparte era dotado do talento do *coup d'oeil*. Assim como também o era o general Patton. O ornitólogo David Sibley relata que certa feita, em Cape May, na Nova Jersey, voando a uma distância de quase duzentos metros percebeu num relance que se tratava de um combatente (*Philomachus pugnax*), uma rara espécie da família dos maçaricos. Ele nunca vira antes um combatente voando, e também nunca tivera uma oportunidade de observar atentamente um destes pássaros. Mas ele conseguiu assimilar aquilo que os observadores de pássaros chamam de *giss* - sua essência — e isto bastou para que ele fizesse a identificação correta.

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



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

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

Posso apostar que muitas pessoas partilham os mesmos sentimentos em relação a Tom Hanks. Caso eu lhe perguntasse como ele é, você poderia dizer que ele é decente e confiável, simples e engraçado. Mas você não o conhece. Você não é amigo dele. Você o viu apenas no

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

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

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

## DOIS

### *A porta trancada: a vida secreta das decisões instantâneas*

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

Braden tem hoje mais de setenta anos. Quando era jovem, ele foi um jogador de tênis de classe mundial e, nos últimos cinquenta anos, conheceu, treinou e aconselhou muitos dos maiores tenistas da história do esporte. Braden é um homem baixo e correto, com a energia de alguém com a metade da sua idade, e se você falar com pessoas do mundo do tênis elas lhe dirão que Vic Braden conhece mais do que ninguém as nuances e sutilezas do esporte. Portanto, não deve causar surpresa o fato dele ser realmente bom para analisar um saque num

piscar de olhos. Na realidade, isso não é diferente de um perito em arte ter a capacidade de olhar o *kouros* Getty e saber, instantaneamente, que se trata de uma falsificação. Alguma coisa na postura do tenista, ou a maneira pela qual ele atira a bola, ou a fluidez do seu movimento aciona algo no seu inconsciente. Ele instintivamente capta o "toque" de uma dupla falta. Ele fatia fino alguma parte do movimento do saque e — num piscar de olhos! - ele apenas *sabe*. Mas aí é que está o problema: para frustração de Braden, ele simplesmente não consegue descobrir *como* sabe.

"O que eu vi?", indaga ele. "Eu ficava na cama pensando, Como eu fiz isso? Não sei. Isso me deixava louco. Estava me torturando. Eu revia o saque mentalmente e tentava descobrir. O jogador tropeçou? Deu um passo a mais? Acrescentou uma pancada extra na bola - algo que alterou seu programa motor?" As evidências que Braden usava para chegar às suas conclusões pareciam estar enterradas em algum lugar do seu inconsciente e ele não conseguia recuperá-las.

Este é o segundo fato crítico a respeito dos pensamentos e decisões que borbulham do nosso inconsciente. Os julgamentos instantâneos são, em primeiro lugar, extremamente rápidos: eles se baseiam nas fatias mais finas de experiência. Mas também são inconscientes. No experimento com baralhos em Iowa, os jogadores começaram a evitar os perigosos maços vermelhos muito antes de estarem cientes de que os estavam evitando. Foram necessárias outras setenta cartas para que o cérebro consciente finalmente descobrisse o que estava acontecendo. Quando Harrison, Hoving e os peritos gregos viram o *kouros* pela primeira vez, experimentaram ondas de repulsão e palavras saltando em suas cabeças; Harrison disse, sem pensar: "Sinto muito por ouvir isso." Mas naquele primeiro momento de dúvida eles estavam longe de ser capazes de enumerar precisamente por que se sentiam daquela maneira. Hoving conversa muito com peritos em arte que ele chama de desmascaradores de falsificações e todos eles descrevem o ato de chegar à verdade sobre uma obra de arte como sendo um processo extraordinariamente impreciso. Hoving diz que eles sentem "uma espécie de tumulto mental, uma agitação de fatos visuais inundando suas mentes quando olham para uma obra de arte. Um deles descreveu a experiência como se seus olhos e seus sentidos fossem um bando de beija-flores surgindo e desaparecendo de dúzias de lugares. Em poucos

minutos, às vezes segundos, esta pessoa registrava imagens de coisas que pareciam gritar para ela: "Tome cuidado!"

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

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

É claro que esta é uma parte da razão pela qual George Soros é tão bom naquilo que faz: ele é uma pessoa ciente do valor dos produtos do seu raciocínio inconsciente. Mas se você e eu fôssemos investir com Soros, ficaríamos nervosos se a única razão que ele pudesse dar para uma decisão fosse uma dor nas costas. Um CEO altamente bem-sucedido como Jack Welch poderia dar ao seu livro de memórias o título de *Jack: Direto das entranhas*, mas ele deixa claro que aquilo que o distinguiu não foi apenas seu instinto, mas também teorias, sistemas e princípios gerenciais. Nosso mundo requer que as decisões tenham origem e sejam anotadas e, se dissermos *como* nos sentimos, também devemos estar

preparados para explicar *por que* nos sentimos dessa maneira. Por esta razão foi tão difícil para o Museu Getty, ao menos no início, aceitar a opinião de pessoas como Hoving, Harrison e Zeri: era muito mais fácil dar ouvidos aos cientistas e advogados, porque eles podiam fornecer páginas e páginas de documentação para corroborar suas conclusões. Penso que essa abordagem é um erro e que, para que aprendamos a melhorar a qualidade das decisões que tomamos, precisamos aceitar a natureza misteriosa dos nossos julgamentos instantâneos. Precisamos respeitar o fato de que é possível saber sem saber por que sabemos e aceitar o fato de que - algumas vezes - este é o melhor caminho para o sucesso.

## *1. Preparado para a ação*

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

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

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

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

Este teste foi concebido por um psicólogo muito hábil, chamado John Bargh. É um exemplo daquilo que chamei um experimento de preparação e Bargh e outros criaram numerosas variações, ainda mais fascinantes, todas as quais mostram o que acontece atrás da porta fechada do nosso inconsciente. Por exemplo, certa vez Bargh e dois colegas da New York University, Mark Chen e Lara Burrows, encenaram um experimento no corredor a poucos metros da sala de Bargh. Eles usaram um grupo de alunos de graduação como objetos do teste e deram a cada aluno um de dois testes de formação de frases. O primeiro tinha palavras como "agressivamente", "ousado", "rude", "incomodar", "perturbar", "intrometer-se", e "infringir". O segundo tinha palavras como "respeito", "respeitoso", "apreciar", "pacientemente", "render", "polido" e "cortês". Em nenhum dos casos havia palavras semelhantes em número suficiente para que os estudantes percebessem o que estava acontecendo. (É claro que, uma vez que você se conscientize de que está sendo preparado, a preparação não funciona.) Depois de fazer o teste — que leva cerca de cinco minutos — os estudantes foram instruídos para ir pelo corredor até outra sala e falar com a pessoa que dirigia o experimento para receber novas instruções.

Porém, Bargh certificou-se de que, sempre que um aluno chegasse à sala, o responsável pelo experimento estivesse ocupado, conversando com outra pessoa - um colega que ficava no corredor bloqueando a passagem pela porta. Bargh queria descobrir se as pessoas preparadas com as palavras polidas levariam mais tempo para interromper a conversa do que aqueles preparados com palavras rudes. Ele sabia o suficiente a respeito do estranho poder da influência inconsciente para sentir que ela fazia diferença, mas pensou que o efeito seria pequeno. Anteriormente, quando Bargh estivera com o comitê da NYU (New York University) que aprova os experimentos com seres humanos, ele teve que prometer que interromperia a conversa diante da porta após dez minutos.

"Olhei para eles quando exigiram aquilo e pensei: Vocês devem estar brincando", lembrou Bargh. "A piada era que iríamos medir a diferença em milissegundos. Quero dizer, os alunos são nova-iorquinos, eles não ficarão parados esperando. Pensamos que os protestos começariam em poucos segundos, ou no máximo em um minuto."

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

"O experimento ocorreu ao lado da minha sala", lembra Bargh. "Eu tive que ouvir a mesma conversa muitas vezes, sempre que aparecia um novo aluno. Foi muito tedioso. As pessoas vinham pelo corredor e viam o professor com quem o responsável pelo experimento estava conversando diante da porta. E o professor continuava a falar a respeito de como não entendia aquilo que deveria fazer. Ele ficou perguntando, por dez minutos, 'Onde marco isto? Eu não entendo.'" Bargh teve um calafrio com a lembrança e com o caráter estranho da experiência. "Aquilo continuou durante todo um semestre. E as pessoas que haviam feito o teste polido *ficavam lá esperando.*"

É preciso dizer que a preparação não é como a lavagem cerebral. Eu não conseguiria fazer você revelar detalhes extremamente pessoais a respeito da sua infância, preparando-o com palavras como "soneca", "mamadeira" e "ursinho". Também não conseguiria programá-lo para assaltar um banco para mim. Por outro lado, os efeitos da preparação não são triviais. Dois pesquisadores holandeses fizeram um estudo no qual grupos de estudantes tinham de responder 42 perguntas relativamente difíceis do jogo de tabuleiro *Trivial Pursuit*. Metade deles foram solicitados a reservar antes cinco minutos para pensar a respeito do que significaria ser professor e anotar tudo que lhes viesse à mente. Esses estudantes acertaram 55,6% das perguntas. A outra metade dos estudantes foi solicitada a pensar a respeito dos torcedores brigões de futebol, os chamados *hooligans*. Estes acertaram 42,6% das perguntas do *Trivial Pursuit*. O grupo que pensou em "professor" não sabia mais que o grupo dos *hooligans*. Eles não eram mais espertos, nem mais



concentrados ou mais sérios. Eles estavam simplesmente em um quadro mental "inteligente" e o fato de terem se associado à ideia de algo inteligente, como um professor, tornou muito mais fácil — naquele instante estressante depois que uma pergunta superficial era feita - dar a resposta certa. É importante destacar que a diferença entre 55,6% e 42,6% é enorme. Pode ser a diferença entre passar e ser reprovado.

Os psicólogos Claude Steele e Joshua Aronson criaram uma versão ainda mais radical deste teste, usando universitários negros e vinte perguntas tiradas do Graduate Record Examination, o teste padronizado usado para a entrada no curso superior. Quando os estudantes foram solicitados a identificar sua raça em um questionário anterior ao teste, este simples ato foi suficiente para prepará-los com todos os estereótipos negativos associados aos afro-americanos e à realização acadêmica. Em consequência, o número de itens que eles acertaram foi reduzido à *metade*. Como sociedade, temos uma fé enorme em testes porque achamos que eles constituem um indicador confiável da capacidade e do conhecimento da pessoa testada. Mas será verdade? Se um aluno branco de uma escola de segundo grau particular e prestigiosa tira notas mais altas que um aluno negro de uma escola pública num teste SAT (Subject Test), é porque ele é realmente um aluno melhor, ou é porque é branco e frequenta uma escola de prestígio, sendo constantemente preparado com a ideia de "talentoso"?

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

não sabem. Suas explicações são apenas palavras sem sentido, mero blablablá. Isso me surpreendeu. Pensei que as pessoas pelo menos consultassem suas memórias. Mas elas não conseguiam fazê-lo."

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

Os resultados desses experimentos são, obviamente, bastante perturbadores. Eles sugerem que aquilo que pensamos ser livre-arbítrio é, em grande parte, ilusão: na maior parte do tempo estamos operando simplesmente no piloto automático e a maneira pela qual pensamos e agimos — e *até que ponto* pensamos e agimos premidos pelas circunstâncias — são muito mais suscetíveis do que percebemos às influências externas. Mas penso que também há uma vantagem significativa na maneira secreta pela qual o inconsciente faz seu trabalho. No exemplo da tarefa de finalização de frases que lhe dei com todas as palavras a respeito de velhice, quanto tempo você levou para formar frases com aquelas palavras? Meu palpite é não mais de alguns segundos por frase. Isso é rápido e você conseguiu realizar o experimento rapidamente porque conseguiu se concentrar na tarefa e bloquear as distrações. Se você estivesse em busca de possíveis padrões nas listas de palavras, não teria conseguido concluir a tarefa tão depressa. Você teria se distraído. Sim, as referências a idosos mudaram a velocidade com a qual você deixou a sala, mas isso foi ruim? Seu inconsciente estava apenas dizendo ao seu corpo: Captei algumas pistas de que estamos num ambiente realmente preocupado a respeito de velhice, e vamos nos comportar de acordo com ele. Neste sentido, seu inconsciente estava atuando como uma espécie de criado mental. Estava cuidando de todos os pequenos detalhes mentais da sua vida. Estava mantendo o registro de tudo que estava acontecendo à sua volta e certificando-se de que você estava agindo de forma adequada, deixando-o ao mesmo tempo livre para se concentrar no problema principal que tinha em mãos.

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

Sugeri duas alternativas de datas, ambas no mês seguinte e separadas por poucos dias. O paciente pegou sua agenda e começou a consultar o calendário. O comportamento que se seguiu, testemunhado por vários investigadores, foi digno de nota. Durante quase meia hora, o paciente enumerou razões a favor e contra cada uma das datas: compromissos anteriores, proximidade com outros compromissos, as possíveis condições meteorológicas, virtualmente tudo que se possa pensar a respeito de uma simples data. Ele estava nos levando através de uma cansativa análise de custo-benefício, um infundável delinear de opções e possíveis consequências, com comparações inúteis entre elas. Foi necessária uma enorme disciplina para ouvir tudo aquilo sem dar um soco na mesa e mandá-lo parar.

Damásio e sua equipe também deram o teste das cartas de baralho aos seus pacientes ventromediais. Em sua maioria os pacientes acabaram descobrindo que os maços vermelhos eram um problema. Mas em nenhuma ocasião eles transpiraram nas palmas das mãos, nem tiveram

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

## *2. O problema de contar histórias*

Há não muito tempo atrás, duas dúzias de homens e mulheres se reuniram na sala dos fundos de um bar em Manhattan para tomar parte de um ritual peculiar, chamado: namoro rápido. Todos eram jovens profissionais com pouco mais de vinte anos, uma mistura de tipos de Wall Street, estudantes de medicina e professores, além de quatro mulheres que vieram em grupo da sede próxima da Anne Klein Jewelry. As mulheres vestiam todas suéteres vermelhos ou negros e calças jeans ou de cores escuras. Os homens, com uma ou duas exceções, vestiam o uniforme de trabalho de Manhattan de camisa azul escuro e calças pretas. No início eles se misturavam meio sem jeito, segurando suas bebidas, mas então a coordenadora do evento, uma mulher alta chamada Kailynn, chamou o grupo à ordem.

Ela disse que cada homem teria seis minutos com cada mulher. As mulheres ficariam sentadas durante toda a reunião nos longos sofás encostados às paredes que contornavam a sala e os homens iriam de mulher em mulher, passando para a seguinte sempre que Kailynn tocasse

um sino, sinalizando que os seis minutos haviam se passado. Todos os participantes recebiam um crachá, um número e um curto formulário para preencher, com a instrução de que, caso gostassem de alguém depois dos seis minutos, deveriam marcar o quadradinho ao lado do número dele ou dela. Se a pessoa cujo quadradinho um deles assinalasse também marcasse o espaço dele, ambos seriam notificados dos respectivos endereços de e-mail em 24 horas. Havia um murmúrio de antecipação. Várias pessoas fizeram uma visita de último minuto ao banheiro. Kailynn tocou o sino.

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

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

Os encontros rápidos se tornaram muito populares pelo mundo inteiro nos últimos anos e não é difícil entender por quê. Trata-se da redução do namoro a um simples julgamento rápido. Cada um que se sentava a uma daquelas mesas estava tentando responder a uma pergunta muito simples: Quero ver esta pessoa novamente? E para responder isso, não

precisamos de uma noite inteira. Na realidade, bastam alguns minutos. Por exemplo, Velma, uma das quatro mulheres da joalheria Anne Klein, disse que não escolheu nenhum dos homens e que se decidia imediatamente a respeito de cada um deles. "Bastava um oi", disse ela. Ron, que trabalhava como analista financeiro num banco de investimentos, escolheu duas das mulheres, uma das quais depois de um minuto e meio de conversa e a outra, chamada Lillian, no instante em que sentou-se diante dela. "Ela tinha um *piercing* na língua", disse ele admirado. "Vim aqui esperando encontrar um bando de advogados. Mas ela era outra história, muito diferente." Lillian também gostou de Ron. "Sabe por quê?", perguntou ela. "Ele é da Louisiana. Adorei seu sotaque. E deixei cair minha caneta, só para ver o que ele faria, e ele a apanhou imediatamente." Na verdade, muitas mulheres gostaram de Ron no instante em que o viram e muitos homens gostaram de Lillian no instante em que a viram. Ambos tinham uma espécie de centelha contagiante e vitoriosa. "Sabe, vocês garotas são mesmo espertas", disse Jon, um estudante de medicina de terno azul, no final do evento. "Elas sabem, no primeiro instante, se gostam do sujeito, se podem apresentá-lo aos pais ou ele é apenas um boboca." Jon tem razão, exceto pelo fato de as garotas não serem as únicas espertas. Quando se trata de fatiar fino namorados em potencial, quase todo mundo é esperto.

Mas suponha que eu alterasse ligeiramente as regras do namoro rápido. E se eu tentasse olhar atrás da porta trancada e fizesse todos explicarem suas escolhas? É claro que sabemos que isso não pode ser feito: o maquinário do nosso pensamento inconsciente está oculto para sempre. Mas e se esquecêssemos a cautela e forçássemos as pessoas a explicar *de qualquer maneira* suas primeiras impressões e seus julgamentos rápidos? Foi o que fizeram Sheena Iyengar e Raymond Fisman, dois professores da Columbia University, e eles descobriram que se você faz com que as pessoas se expliquem, acontece uma coisa muito estranha e preocupante. Aquilo que antes parecia o exercício de fatiar fino mais puro e transparente se transforma em algo muito confuso.

Iyengar e Fisman formam uma dupla estranha: Iyengar é descendente de índios. Fisman é judeu. Iyengar é psicóloga. Fisman é economista. A única razão pela qual eles se envolveram com namoros rápidos é que tiveram uma conversa numa festa a respeito dos méritos relativos entre casamentos arranjados e casamentos por amor. "Nós supostamente

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

Por exemplo, na sessão de Columbia dediquei atenção especial a uma jovem loura de cabelos crespos e pele clara e a um homem alto e cheio de energia, com olhos azuis e longos cabelos castanhos. Não sei seus nomes, mas vamos chamá-los de Mary e John. Observei os dois durante o namoro e ficou imediatamente claro que Mary gostou realmente de John e ele gostou realmente dela. John sentou-se à mesa de Mary. Seus olhos se fixaram um no outro. Ela baixou os olhos com timidez. Ele parecia um pouco nervoso. Ela se inclinava para frente em sua cadeira. Visto de fora, aquele parecia um caso perfeito de amor à primeira vista. Mas cavemos sob a superfície fazendo algumas perguntas simples. Em primeiro lugar, a avaliação da personalidade de John por Mary correspondia à personalidade que ela havia declarado querer em um homem antes do início da sessão? Em outras palavras, até que ponto Mary é boa na previsão daquilo que quer em um homem? Fisman e Iyengar podem responder facilmente a essa pergunta, e o que eles descobrem quando comparam aquilo que as pessoas dizem querer com aquilo pelo que são atraídas no momento é que as duas coisas não batem. Por exemplo, se Mary disse, no início da noite, que desejava alguém inteligente e sincero, isso não significa que ela será atraída somente por

homens inteligentes e sinceros. É igualmente provável que John, de quem ela gosta mais do que de qualquer outro, possa ser atraente e divertido, mas não particularmente sincero ou inteligente. Segundo, se todos os homens de que Mary acabar gostando durante a sessão forem mais atraentes e divertidos do que inteligentes e sinceros, no dia seguinte, quando lhe pedirem para descrever o homem perfeito, Mary dirá que gosta de homens atraentes e divertidos. Mas esse é apenas o dia seguinte. Se você lhe perguntar novamente depois de um mês, ela voltará a dizer que quer homens inteligentes e sinceros.

Você será perdoado se achar confuso o parágrafo acima. Ele é confuso: Mary diz querer um determinado tipo de pessoa. Mas então ela tem uma sala cheia de opções e encontra alguém de quem realmente gosta e, naquele instante ela muda totalmente de ideia a respeito do tipo de pessoa que deseja. Então passa-se um mês e ela volta àquilo que disse originalmente que desejava. Mas o que Mary quer realmente em um homem?

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

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

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

Braden tem uma experiência semelhante em seu trabalho com atletas profissionais. Ao longo dos anos, ele tem feito questão de falar com o maior número possível de tenistas de classe mundial, fazendo-lhes perguntas a respeito de por que e como eles jogam da maneira que jogam e invariavelmente fica desapontado. "De toda a pesquisa que fizemos com os melhores tenistas, não encontramos um único que fosse coerente em saber e explicar exatamente o que faz", diz Braden. "Eles dão respostas diferentes em diferentes ocasiões, ou têm respostas que



simplesmente não têm significado." Por exemplo, uma das coisas que ele faz é gravar em vídeo grandes tenistas em ação e depois digitalizar seus movimentos, dividindo-os quadro a quadro no computador para saber, por exemplo, em quantos graus Pete Sampras gira seu ombro para um *backhand* cruzado.

Um dos vídeos digitalizados de Braden mostra o grande tenista André Agassi acertando um *forehand*. A imagem foi desnudada. Agassi foi reduzido a um esqueleto; assim, quando ele se mexe para atingir a bola, o movimento de cada junta do seu corpo é claramente visível e mensurável. A fita de Agassi é uma ilustração perfeita da nossa incapacidade para descrever como nos comportamos no momento. "Quase todos os tenistas profissionais do mundo dizem que usam o pulso para girar a raquete sobre a bola quando acertam um *forehand*", diz Braden. "Por quê? O que eles estão vendo? Olhe" - e Braden aponta para a tela — "está vendo quando ele atinge a bola? Com a tecnologia de imagem digitalizada, podemos saber se um pulso gira *um oitavo* de grau. Mas os jogadores quase nunca movem o pulso. Veja como ele está fixo. Ele não move o pulso até bem depois de bater na bola. O jogador pensa que está movendo o pulso durante o impacto, mas na verdade somente o faz muito depois do impacto. Como tantas pessoas podem estar enganadas? Elas têm treinadores e pagam centenas de dólares para aprender como girar o pulso sobre a bola e o que está acontecendo é que o número de lesões no braço está crescendo de forma explosiva."

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

acompanhar a bola até o taco. É um evento de três milissegundos'. E ele foi honesto ao dizer: 'Bem, acho que *parecia* que eu podia fazer isso. '''

Ted Williams podia acertar numa bola tão bem quanto qualquer um na história e podia explicar com total confiança como o fazia. Mas a explicação não era compatível com suas ações, assim como a explicação de Mary para aquilo que queria em um homem não era necessariamente compatível com a pessoa pela qual ela se sentia atraída no momento. Como seres humanos, temos um problema para contar histórias. Somos um pouco rápidos demais para explicar coisas para as quais na realidade não temos explicação.

Há muitos anos, o psicólogo Norman R. F. Maier pendurou duas longas cordas no teto de uma sala que estava repleta de todos os tipos de ferramentas, objetos e móveis. As cordas estavam suficientemente distantes para que uma pessoa não conseguisse agarrar as extremidades de ambas. A cada um que entrava na sala era feita a mesma pergunta: Quantas maneiras diferentes havia para amarrar as extremidades das duas cordas? Existem quatro soluções possíveis para este problema. Uma é esticar uma corda o máximo possível na direção da outra, prendê-la a um objeto, como uma cadeira, e pegar a outra corda. Outra é usar um terceiro elemento — um cordão - e amarrá-lo à extremidade de uma das cordas para que seja possível chegar até a outra corda. Uma terceira estratégia é segurar uma corda com uma das mãos e utilizar um instrumento, como uma vara longa, para puxar a outra corda até você. O que Maier constatou é que quase todas as pessoas achavam facilmente estas três soluções. Mas a quarta solução - balançar uma das cordas como um pêndulo e então pegar a outra corda - ocorreu somente a poucas pessoas. As restantes não conseguiram. Maier disse que se sentassem e pensassem por dez minutos e então, sem nada dizer, atravessou a sala em direção à janela e casualmente empurrou uma das cordas, colocando-a em movimento pendular. É claro que depois dele fazer isso, quase todas as pessoas de repente disseram *aha!* e propuseram a solução do pêndulo. Mas quando Maier pediu que todas descrevessem como haviam chegado a ela, somente uma revelou a razão correta. Como escreveu Maier: "Elas diziam coisas como 'Apenas me ocorreu'; 'Era a única coisa que faltava'; 'Apenas percebi que a corda iria balançar se eu amarrasse um peso nela'; 'Talvez um curso de física tenha me sugerido isso'; tentei pensar numa forma de fazer a corda chegar até ali e a única

forma era fazê-la balançar'. Um professor de Psicologia disse o seguinte: 'Tendo esgotado tudo o mais, a única coisa a fazer era balançá-la. Pensei na situação de atravessar um rio segurando uma corda. Eu tinha imagens de macacos balançando de uma árvore para outra e elas apareceram simultaneamente com a solução. A ideia pareceu completa.'"

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

Este é o preço que pagamos pelos muitos benefícios da porta trancada. Quando pedimos que as pessoas expliquem seu pensamento, em particular aquele que vem do inconsciente, precisamos tomar cuidado na interpretação das respostas. É claro que, quando se trata de romance, entendemos isso. Sabemos que não podemos descrever racionalmente o tipo de pessoa pela qual nos apaixonaremos: é por isso que vamos a eventos sociais: para testar teorias a respeito de quem nos atrai. E todos sabem que é melhor se um especialista mostrar — e não apenas disser — como jogar tênis, golfe ou um instrumento musical. Aprendemos através de exemplos e de experiência direta, porque existem limites para a adequação da instrução verbal. Mas em outros aspectos de nossas vidas, não estou certo de que sempre respeitamos os mistérios da porta trancada e os perigos do problema para contar histórias. Há ocasiões em que exigimos uma explicação quando isso realmente não é possível e, como veremos nos capítulos subsequentes deste livro, fazer isso pode ter sérias consequências. "Depois do veredicto de O.J. Simpson, uma das juradas apareceu na TV e disse, com absoluta convicção, 'Raça não teve absolutamente nada a ver com minha decisão.'" Diz o psicólogo Joshua Aronson: "Como ela podia saber isso? O que mostram minha pesquisa com preparação em relação a raça e teste de desempenho, a pesquisa de Bargh com interruptores e o experimento de Maier com as cordas é que as pessoas ignoram as coisas que afetam seus atos, mas raramente *sentem-se* ignorantes. Precisamos aceitar nossa ignorância e dizer 'não sei' com maior frequência."

É claro que há uma segunda lição, igualmente valiosa, no experimento de Maier. Os participantes estavam perplexos e frustrados.

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

## TRÊS

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

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

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

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

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

Warren Harding não era um homem particularmente inteligente. Gostava de jogar pôquer e golfe e de beber e, acima de tudo, de conquistar mulheres; na verdade, seu apetite sexual era assunto de lendas. Ao subir de um cargo político para outro, ele nunca se distinguiu. Era vago e ambivalente em questões de política. Seus discursos foram descritos certa feita como "um exército de frases pomposas correndo sobre a paisagem em busca de uma ideia". Depois de ser eleito para o Senado dos Estados Unidos em 1914, ele ausentou-se dos debates sobre o voto das mulheres e sobre a Lei Seca, duas das maiores questões políticas da sua época. Ele avançava firmemente a partir da política de Ohio somente porque era empurrado por Florence, sua mulher, devido ao gerenciamento das suas aparições pelo maquinador Harry Daugherty e porque, ao envelhecer, ele adquiriu uma aparência cada vez mais irresistivelmente distinta. Certa vez, durante um banquete, um partidário gritou: "Puxa vida, o danado *parece* um senador." No início da meia-idade, escreveu Francis Russell, biógrafo de Harding, "suas vigorosas sobranceiras pretas contrastavam com o cinza aço dos cabelos para dar o efeito de força, seus largos ombros e sua compleição bronzeada davam o efeito de saúde". De acordo com Russell, Harding poderia ter vestido uma toga e subido ao palco numa encenação de *Júlio César*. Daugherty fez arranjos para que Harding falasse na convenção presidencial do Partido Republicano em 1916, porque sabia que as pessoas só precisavam vê-lo e ouvir sua voz magnífica para se convencerem dos seus méritos para o cargo máximo. Em 1920, Daugherty convenceu Harding, contra a opinião deste, a concorrer à Casa Branca. Daugherty não estava brincando. Ele falava sério.

"Daugherty, desde que eles tinham se conhecido, tinha na cabeça a ideia de que Harding daria um 'grande presidente'", escreveu Sullivan. "Às vezes, inconscientemente, Daugherty se expressava com mais fidelidade à precisão, dizendo 'um grande presidente em *aparência*.'" Harding entrou na convenção dos Republicanos naquele verão cotado em sexto lugar entre

seis candidatos. Daugherty não estava preocupado. A convenção estava num beco sem saída entre os dois principais candidatos; assim, previa Daugherty, os delegados seriam forçados a buscar uma alternativa. E para quem iriam se voltar, naquele momento de desespero, se não para o homem que irradiava bom senso e dignidade e tudo que era presidencial? Nas primeiras horas da manhã, quando se reuniram nas salas enfumaçadas do Blackstone Hotel de Chicago, os dirigentes do Partido Republicano ergueram as mãos e perguntaram: havia um candidato sobre o qual poderiam todos concordar? E um nome veio imediatamente às suas mentes: Harding! Ele não *parecia* um candidato presidencial? Assim, o senador Harding tornou-se o candidato Harding e naquele outono, depois de uma campanha conduzida da varanda da sua casa em Marion, Ohio, o candidato Harding tornou-se o presidente Harding. Ele governou dois anos, antes de morrer inesperadamente de um derrame. Ele foi, concordam quase todos os historiadores, um dos piores presidentes da história dos Estados Unidos.

## *1. O lado sombrio de fatiar fino*

Até agora em *Blink* falei a respeito de como fatiar fino pode ser extraordinariamente poderoso e o que torna possível fatiar fino é nossa capacidade para mergulhar rapidamente sob a superfície de uma situação. Thomas Hoving, Evelyn Harrison e os peritos em arte foram capazes de ver instantaneamente por trás do artifício do falsificador. Susan e Bill pareciam, inicialmente, ser a incorporação de um casal feliz e amoroso. Mas quando ouvimos atentamente sua interação e medimos a proporção entre emoções positivas e negativas, tivemos uma história diferente. A pesquisa de Nalini Ambady mostrou o quanto podemos aprender a respeito da probabilidade de um cirurgião ser processado se formos além dos diplomas na parede e do jaleco branco e focalizarmos seu tom de voz. Mas o que acontece se essa rápida cadeia de pensamento for de alguma forma interrompida? E se chegarmos a um julgamento rápido sem *nem mesmo* ir abaixo da superfície?

No capítulo anterior escrevi a respeito dos experimentos conduzidos por John Bargh, nos quais ele mostrou que temos fortes associações com certas palavras (por exemplo, "Flórida", "cinzento", "rugas" e "bingo") e que a simples exposição a elas pode causar uma alteração em nosso

comportamento. Acho que existem fatos a respeito da aparência das pessoas — tamanho, forma, cor ou sexo - que podem provocar um conjunto muito semelhante de associações poderosas. Muitas pessoas que olhavam para Warren Harding viam como ele era extraordinariamente bonito e de aparência distinta e saltavam para a conclusão imediata — e totalmente injustificada - de que ele era um homem de coragem, inteligência e integridade. Elas não cavavam abaixo da superfície. A aparência dele provocava tantas conotações poderosas que interrompia o processo normal de pensamento.

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

## *2. Relancear em preto e branco*

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



## Masculino

## Feminino

John  
Bob  
Amy  
Holly  
Joan  
Derek  
Peggy  
Jason  
Lisa  
Matt  
Sarah

Esse foi fácil, não foi? E a razão para essa facilidade é que, quando lemos ou ouvimos os nomes "John", "Bob" ou "Holly", nem precisamos pensar para saber se são masculinos ou femininos. Todos nós temos uma forte associação anterior entre um nome como John e o sexo masculino, ou um nome como Lisa e coisas femininas.

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

Masculino  
ou  
Carreira

Feminino  
ou  
Família

Lisa  
Matt  
Lavanderia  
Empreendedor

John  
Comerciante  
Bob  
Capitalista  
Holly  
Joan  
Lar  
Corporação  
Irmãos  
Peggy  
Jason  
Cozinha  
Trabalho doméstico  
Pais  
Sarah  
.....Derek.....

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

Masculino	Feminino
ou	ou
Família	Carreira

Bebês  
Sarah  
Derek  
Comerciante  
Emprego  
John  
Bob  
Holly

Doméstico  
Escritório  
Joan  
Peggy  
Primos  
Avós  
Jason  
Lar  
Lisa  
Corporação  
Matt

Percebeu a diferença? Este teste foi um pouco mais difícil que o anterior, não foi? Se você for como a maioria das pessoas, demorou um pouco mais para colocar a palavra "Empreendedor" na categoria "Carreira" quando "Carreira" estava unida a "Feminino" do que quando ela estava unida a "Masculino". Isso é porque a maioria tem associações mentais muito mais fortes entre masculinidade e conceitos orientados para a carreira do que entre feminilidade e ideias ligadas a carreiras. "Masculino" e "Capitalista" se juntam em nossa mente como "John" e "Masculino". Mas quando a categoria é "Masculino ou Família", precisamos parar e pensar - mesmo que seja por frações de segundo — antes de decidir o que fazer com uma palavra como "Comerciante".

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

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

Se quiser tentar um IAT computadorizado, você pode ir ao site: [www.implicit.harvard.edu](http://www.implicit.harvard.edu). Lá você irá encontrar vários testes, inclusive o mais famoso deles, o Race IAT. Fiz esse teste em muitas ocasiões, e o resultado sempre me deixa apreensivo. No início do teste perguntam quais são suas atitudes em relação a negros e brancos. Respondi, como estou certo de que vocês o fariam, que considero as raças iguais. Então vem o teste e você é encorajado a concluí-lo rapidamente. Primeiro há o aquecimento. Surge uma série de rostos na tela. Quando você vê um rosto negro, digita *e* e o coloca na categoria da esquerda. Quando vê um rosto branco, digita *i* e o coloca na categoria da direita. É *pisque, pisque, pisque*: Não é preciso pensar. Então vem a primeira parte.

Europeu Americano	Afro-americano
ou	ou
Mau	Bom

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



.....



.....Maravilhoso.....

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

Afro-americano	Europeu Americano
ou	ou
Mau	Bom

.....Ferir.....

.....Mal.....

.....Glorioso.....





.....Maravilhoso.....

E assim por diante. Agora minha mortificação cresceu ainda mais. Eu não estava tendo dificuldade nenhuma. Mal? *Afro-americano ou Mau. Ferir? Afro-americano ou Mau. Maravilhoso? Europeu Americano ou Bom.*

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

Então o que significa isso? Será que significa que sou racista, um negro que se odeia? Não exatamente. Significa que nossas atitudes em relação a coisas como raça ou sexo operam em dois níveis. Em primeiro lugar, temos nossas atitudes conscientes. São as coisas que optamos por acreditar. São nossos valores declarados, que usamos para dirigir deliberadamente nosso comportamento. As políticas de *apartheid* da África do Sul ou as leis no Sul dos Estados Unidos, que dificultam o voto para os afro-americanos, são manifestações de discriminação consciente e, quando falamos a respeito de racismo ou da luta por direitos humanos, é a essa espécie de discriminação que nos referimos. Mas o IAT mede outra coisa. Ele mede nosso segundo nível de atitude, nossa atitude racial no nível *inconsciente* — as associações imediatas e automáticas que surgem antes de termos tempo para pensar. Não escolhemos deliberadamente nossas atitudes inconscientes. E como escrevi no primeiro capítulo, podemos nem mesmo estar cientes delas. O computador gigante que é nosso cérebro digere silenciosamente todos os dados das experiências que tivemos, das pessoas que conhecemos, das lições que aprendemos, dos

livros que lemos, dos filmes que assistimos e assim por diante, e forma sua opinião. É isso que vem para fora no IAT.

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

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

E o que acontecerá se a pessoa que você estiver entrevistando for alta? Estou certo que, no nível consciente, não pensamos que tratamos as pessoas altas de maneira diferente daquela pela qual tratamos as baixas.

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

A ausência de mulheres ou minorias entre os executivos de primeiro time tem pelo menos uma explicação plausível. Durante anos, por uma série de razões ligadas à discriminação e a padrões culturais, simplesmente não havia muitas mulheres e membros de minorias entrando nas fileiras gerenciais das empresas americanas. Assim sendo, hoje, quando os conselhos de administração buscam pessoas com a experiência necessária para se candidatarem a posições de cúpula, eles podem argumentar de forma algo plausível que não há muitas mulheres nem membros de minorias devidamente qualificados. Mas isto não pode ser dito de pessoas baixas. É possível ocupar todas as posições de uma empresa totalmente com homens brancos, mas não é possível fazê-lo sem pessoas baixas. Simplesmente não existem tantas pessoas altas. Contudo, poucas dessas pessoas baixas chegam a altos executivos. Das dezenas de milhões de homens americanos abaixo de 1,65 m, somente dez na minha amostra chegaram ao nível de CEO, o que significa que ser baixo é, provavelmente, um empecilho tão grande para o sucesso corporativo quanto ser mulher ou afro-americano. A grande exceção a todas essas tendências é Kenneth Chenault, CEO da American Express, que além de ser baixo (1,75 m), também é negro. Ele deve ser um homem notável para ter superado *dois* erros Warren Harding!



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

### *3. Cuidando do cliente*

O diretor de vendas da concessionária Flemington Nissan de Flemington, New Jersey, é um homem chamado Bob Golomb. Ele tem pouco mais de 50 anos, cabelos pretos e ralos e usa óculos de aros de metal. Veste ternos escuros e sisudos, ficando assim parecido com um gerente de banco ou corretor de valores. Desde que começou no ramo de carros há mais de dez anos, Golomb tem vendido, em média, cerca de 20 carros por mês, mais do que o dobro da média de um vendedor médio. Sobre sua mesa Golomb tem uma fileira de cinco estrelas de ouro, dadas pela concessionária em homenagem ao seu desempenho. No mundo dos vendedores de carros, Golomb é um virtuose.

Ser um vendedor de sucesso como Golomb é uma tarefa com grandes exigências sobre a capacidade para fatiar fino. Alguém que você nunca viu entra na sua concessionária, talvez prestes a fazer uma das aquisições mais

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

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

Quando conheci Golomb, ele puxou uma grossa pasta repleta de cartas que havia recebido ao longo dos anos de clientes satisfeitos. "Cada um deles tem uma história para contar", afirmou ele. Golomb parecia se lembrar de todos. Enquanto folheava a pasta, ele apontou para uma curta carta datilografada. "Sábado à tarde, fim de novembro de 1992. Um casal. Eles entraram com aquele ar vidrado nos olhos. Eu disse: 'Amigos, vocês passaram o dia procurando carros?' Eles disseram que sim. Ninguém os tinha levado a sério. Acabei lhes vendendo um carro e tivemos que mandar buscá-lo, eu preciso dizer, de Rhode Island, a 600 quilômetros de distância. Enviamos um motorista e eles ficaram muito felizes." Ele apontou para outra carta. "Veja este cavalheiro. Já entregamos seis carros a ele desde 1993, e cada vez que entregamos um novo carro ele escreve outra carta. Há muitos como ele. Este é um sujeito que vive em Keyport, New Jersey, a mais de sessenta quilômetros daqui. Ele me enviou uma bandeja de escalopes."

Porém, existe uma outra razão, ainda mais importante, para o sucesso de Golomb. Ele segue uma outra regra, muito simples. Ele pode fazer um milhão de julgamentos rápidos a respeito das necessidades de um cliente e do seu estado mental, mas procura nunca julgar ninguém com base na sua aparência. Ele parte do pressuposto de que toda pessoa que entra pela porta tem exatamente a mesma chance de comprar um carro.

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

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

#### *4. Identificando o otário*

Por que a estratégia de Golomb funciona tão bem? Porque os erros de Warren Harding desempenham na verdade um enorme papel, em grande parte não reconhecido, no ramo de vendas de carros. Considere, por exemplo, um notável experimento social conduzido nos anos 90 por um professor de direito de Chicago chamado Ian Ayres. Reuniu uma equipe de

38 pessoas: 18 homens brancos, sete mulheres brancas, oito negras e cinco homens negros. Ayres fez o possível para que todos tivessem aparência semelhante. Todos tinham por volta de 25 anos. Todos eram relativamente atraentes. Todos foram instruídos para vestir roupas casuais e conservadoras: as mulheres com blusas, calças retas e sapatos sem saltos; os homens com camisas polo ou de abotoar, calças e mocassins. Todos receberam o mesmo papel. Foram instruídos para ir a um total de 242 concessionárias de carros na área de Chicago e se apresentar como jovens profissionais de nível universitário (por exemplo: analista de sistemas em um banco) vivendo no bairro da moda em Chicago, Streeterville. As instruções sobre o que fazer eram ainda mais específicas. Eles deveriam entrar nas lojas e esperar até serem abordados por um vendedor. "Estou interessado em comprar este carro", deveriam dizer eles, apontando para o modelo de menor preço da loja. Então, depois de ouvir a oferta inicial do vendedor, eles deveriam pechinchar até que o vendedor aceitasse ou se recusasse a barganhar mais - um processo que, em quase todos os casos, demorava cerca de quarenta minutos. O que Ayres estava tentando fazer era se concentrar numa pergunta muito específica: Com todos os outros fatores absolutamente iguais, a cor ou o sexo afetam o preço que um vendedor oferece por um carro?

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

O que devemos concluir disso? Os vendedores de carros de Chicago são incrivelmente preconceituosos e invejosos? Essa é certamente a explicação mais radical para o que aconteceu. No ramo de venda de carros, se você puder convencer alguém a pagar o preço de tabela (aquele que está no para-brisas do carro na loja) e convencê-lo também a levar todo o pacote especial, com bancos de couro, sistema de som e rodas de alumínio, poderá ganhar com aquele cliente crédulo uma comissão

equivalente à de meia dúzia de clientes preparados para uma negociação dura. Em outras palavras, se você for um vendedor de carros, há uma tremenda tentação para tentar identificar um otário. Uma interpretação do estudo de Ayres é que aqueles vendedores simplesmente decidiram que mulheres e negros são otários. Eles viram alguém que não era um homem branco e pensaram: "Aha! Esta pessoa é tão estúpida e ingênua que posso tirar muito dinheiro dela."

Porém, esta explicação não faz muito sentido. Afinal, os compradores de carros de Ayres, brancos e negros, deram muitos sinais óbvios de que não eram estúpidos e ingênuos. Eram profissionais de nível universitário. Tinham bons empregos. Eles viviam em um bairro próspero. Estavam bem-vestidos e se mostraram hábeis o suficiente para pechinchar durante 40 minutos. Nenhum desses fatos sugere que eles fossem otários. Se o estudo de Ayres for evidência de discriminação consciente, então os vendedores de carros de Chicago são grandes invejosos (o que parece improvável), ou tão estúpidos que se mostraram cegos a todas aquelas pistas (igualmente improvável). Acho que a explicação é mais sutil. E se, por alguma razão - experiência, sabedoria do ramo, o que ouviram de outros vendedores — eles fazem uma associação automática entre otários e mulheres e minorias? E se eles ligam inconscientemente esses dois conceitos da mesma forma pela qual milhões de americanos ligam, no teste Race IAT, as palavras "Mal" e "Criminal" a "Afro-americano", de modo que, quando mulheres e negros entram na loja, eles pensam instintivamente "otário"?

Esses vendedores podem até mesmo ter um forte compromisso consciente com a igualdade racial e sexual e provavelmente insistiriam que estavam dando preços com base na leitura mais sofisticada do caráter dos clientes. Mas as decisões que eles tomaram no momento em que cada cliente entrava na loja eram de outra espécie. Tratava-se de uma reação inconsciente. Eles estavam constatando em silêncio os fatos mais óbvios a respeito dos compradores de carros de Ayres — o sexo e a cor da pele — e se ativeram a esse julgamento mesmo diante de evidências novas e contraditórias. Eles estavam se comportando exatamente como os eleitores na eleição presidencial de 1920, que deram uma olhada em Warren Harding, chegaram a uma conclusão apressada e deixaram de pensar. No caso dos eleitores, seu erro produziu um dos piores presidentes que os Estados Unidos jamais tiveram. No caso dos vendedores de carros, a decisão de oferecer um preço ultrajantemente alto para mulheres e negros

alienou pessoas que, em outras circunstâncias, poderiam ter comprado um carro.

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

## *5. Pense a respeito do Dr. King*

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

A resposta é que não estamos indefesos diante das nossas primeiras impressões. Elas podem borbulhar vindas do inconsciente - por trás de

uma porta trancada dentro do seu cérebro — mas o simples fato de uma coisa estar fora do consciente não significa que ela está fora de controle. Por exemplo, é verdade que você pode fazer o teste Race IAT ou o Career IAT quantas vezes quiser e se esforçar o máximo possível para responder mais depressa às categorias mais problemáticas e isso não fará a menor diferença. Porém, acredite ou não, se antes de fazer o teste IAT eu lhe pedisse para olhar para uma série de fotos ou artigos a respeito de pessoas como Martin Luther King, Nelson Mandela ou Colin Powell, seu tempo de reação iria mudar. De repente não parecerá tão difícil associar coisas positivas a pessoas negras. "Eu tinha um aluno que fazia o IAT todos os dias", diz Banaji. "Era a primeira coisa que ele fazia e sua ideia era de apenas deixar que os dados se juntassem enquanto ele prosseguia. Então certo dia ele conseguiu fazer uma associação positiva com negros. E ele comentou: 'É estranho. Nunca consegui isso', porque todos nós tentávamos, sem conseguir, mudar nossa contagem IAT. Mas ele é um esportista e depois se lembrou de que havia passado a manhã assistindo às Olimpíadas."

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





## QUATRO

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

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

"Lembro-me de quando o conheci como se fosse ontem", diz Richard Gregory, que serviu como sargento encarregado de artilharia na Companhia Mike sob as ordens de Van Riper. "Foi entre a Colina 55 e a Colina Dez, a sudeste de Danang. Apertamos as mãos. Ele tinha aquela voz áspera e grave. Era muito direto e conciso. Confiante, sem rodeios. Ele era assim e se manteve assim a cada dia da guerra. Ele tinha um escritório na nossa área de combate - uma cabana - mas eu nunca o vi lá. Ele estava sempre no campo ou perto da sua casamata, descobrindo o que fazer a seguir. Se tivesse uma ideia e um pedaço de papel no bolso, ele a anotava e então, quando tínhamos uma reunião, ele puxava do

bolso sete ou oito pedaços de papel. Certa vez ele e eu estávamos na mata a poucos metros de um rio e ele queria fazer o reconhecimento de certas áreas, mas não conseguia o ângulo de visão de que necessitava. A vegetação o impedia. Não é que o danado tirou as botas, entrou no rio e nadou até o meio da corrente para poder enxergar rio abaixo."

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

Van Ripper era severo. Era justo. Era um estudioso da guerra, com ideias claras a respeito de como seus homens deveriam se conduzir em combate. "Ele era um pistoleiro", lembra outro soldado da Companhia Mike, "uma pessoa que não ficava atrás de uma escrivaninha, mas liderava os homens na linha de frente. Era sempre muito agressivo, mas de uma forma pela qual a gente não se importava em fazer o que ele pedia. Lembro-me de uma vez em que eu estava com um grupo de combate numa emboscada noturna. Recebi pelo rádio um chamado do comandante. Ele disse que havia 121 homenzinhos, querendo dizer vietnamitas, indo na direção da minha posição e que minha tarefa era resistir a eles. Eu disse, 'Chefe, eu tenho nove homens.' Ele respondeu que enviaria reforços *se eu necessitasse*. Ele era assim. O inimigo estava lá e podia haver nove dos nossos e 121 deles, mas em sua mente não havia dúvida de que tínhamos de enfrentá-los. Onde quer que o chefe

operasse, o inimigo era afugentado pelas suas táticas. Ele não era do tipo Viver e deixar viver."

Na primavera de 2000, Van Riper foi abordado por um grupo de altos oficiais do Pentágono. Aquela altura ele estava reformado, depois de uma longa e honrosa carreira. O Pentágono estava nos estágios iniciais de planejamento para um jogo de guerra que chamavam de Desafio do Milênio Dois. Tratava-se do maior e mais dispendioso jogo de guerra jamais feito na história. Quando o exercício finalmente ficou pronto, no início de agosto de 2002, dois anos e meio mais tarde, ao custo de um quarto de bilhão de dólares, mais que o orçamento de defesa inteiro de muitos países. De acordo com o cenário do Desafio do Milênio, um comandante militar insubordinado havia rompido com seu governo em algum lugar do Golfo Pérsico e estava ameaçando mergulhar toda a região numa guerra. Ele contava com uma considerável base de poder proveniente de fortes lealdades religiosas e étnicas e estava dando abrigo e patrocínio a quatro organizações terroristas diferentes. Ele era totalmente antiamericano. No Desafio do Milênio — naquela que viria a ser uma escolha inspirada (ou, dependendo da sua perspectiva, desastrosa) - Paul Van Riper foi convidado a desempenhar o papel do comandante insubordinado.

## *1. Certa manhã no Golfo*

O grupo que dirige jogos de guerra para as forças armadas dos Estados Unidos é chamado de Comando das Forças Conjuntas ou, como é mais conhecido, JFCOM. O JFCOM ocupa dois discretos edifícios de concreto no final de uma estrada em Suffolk, Virgínia, a poucas horas de carro a sudeste de Washington, D.C. Pouco antes da entrada do estacionamento, há uma pequena guarita. Uma cerca protege o perímetro. Há uma loja Wal-Mart no outro lado da rua. Por dentro, o JFCOM se parece com um edifício de escritórios comum, com salas de reunião e filas de cubículos e longos corredores bem iluminados e sem carpetes. Porém, o negócio do JFCOM é tudo, menos comum. É lá que o

Pentágono testa novas ideias a respeito de organização militar e realiza experimentos com novas estratégias militares.

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

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

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

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

Então, para o Desafio do Milênio, a Equipe Azul recebeu mais recursos intelectuais do que talvez qualquer outro exército da história. O JFCOM criou um dispositivo denominado Avaliação Operacional Líquida, que era um instrumento formal para a tomada de decisões que dividia o inimigo numa série de sistemas - militar, econômico, social, político - e criava uma matriz mostrando como todos esses sistemas estavam inter-relacionados e quais dos elos entre os sistemas eram os mais vulneráveis. Os comandantes da Equipe Azul também receberam uma ferramenta chamada Operações Baseadas em Efeitos, a qual os levava a pensar além do método militar convencional de localizar e destruir os ativos militares do adversário. Eles receberam um mapa abrangente em tempo real da situação do combate, denominado Quadro Operacional Relevante Comum (CROP). Receberam uma ferramenta para planejamento interativo conjunto. Receberam um volume sem precedentes de informações e inteligência de todas as áreas do governo americano e uma metodologia que era lógica, sistemática, racional e rigorosa. Eles contavam com todos os brinquedos do arsenal do Pentágono.

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

guerra. "Existem coisas de que as agências dispõem hoje que podem prejudicar a capacidade das pessoas. Há coisas que podem ser feitas para perturbar a capacidade de comunicação, de fornecimento de energia, com o objetivo de influenciar a vontade nacional... para eliminar as redes de poder. Há dois séculos, Napoleão escreveu que "um general nunca sabe nada com certeza, nunca vê claramente seu inimigo e nunca sabe positivamente onde está ele". A guerra era encoberta por nevoeiro. O objetivo do Desafio do Milênio era mostrar que, com o pleno benefício de satélites e sensores poderosos e de supercomputadores, aquele nevoeiro poderia ser removido.

É por isso que, de muitas maneiras, a escolha de Paul Van Riper para comandar o Exército Vermelho foi inspirada, porque, se Van Riper defendia alguma coisa, era a antítese daquela posição. Van Riper não acreditava que fosse possível remover o nevoeiro da guerra. Sua biblioteca, no segundo andar da sua casa em Virgínia, está repleta de livros sobre a teoria da complexidade e estratégia militar. A partir das suas experiências no Vietnã e da leitura do teórico militar alemão Carl von Clausewitz, Van Riper convenceu-se de que a guerra era intrinsecamente imprevisível, confusa e não linear. Nos anos 80, Van Riper participava com frequência de exercícios de treinamento e, de acordo com a doutrina militar, ele era solicitado a desempenhar versões do tipo de tomada analítica e sistemática de decisões que o JFCOM estava testando no Desafio do Milênio. Ele detestava aquilo. Demorava demais. "Eu me lembro de que, certa vez", diz ele, "estávamos no meio do exercício. O comandante da divisão disse: 'Parem. Vejamos onde está o inimigo.' Tínhamos ficado jogando por oito ou nove horas e eles já estavam atrás de nós. A situação para a qual havíamos planejado havia mudado." Não que Van Riper detestasse todo tipo de análise racional. Ele apenas a considerava inadequada em meio à batalha, onde as incertezas da guerra e as pressões do tempo tornam impossível comparar as opções com atenção e calma.

No início dos anos 90, quando Van Riper dirigia a Universidade do Corpo de Fuzileiros em Quantico, Virgínia, ele fez amizade com um homem chamado Gary Klein. Klein dirigia uma firma de consultoria em Ohio e havia escrito um livro intitulado *Sources of Power*, uma das obras clássicas sobre tomada de decisões. Klein estudou enfermeiras, unidades de terapia intensiva, bombeiros e outras pessoas que tomam decisões sob

pressão e uma das suas conclusões foi que, quando especialistas tomam decisões, eles não comparam todas as opções disponíveis de forma lógica e sistemática. Essa é a maneira pela qual se ensina as pessoas a tomar decisões, mas na vida real ela é lenta demais. As enfermeiras e os bombeiros de Klein avaliavam a situação quase imediatamente e agiam, baseados em experiência, intuição e numa espécie de esboço de simulação mental. Para Van Riper, isso parecia descrever com muito mais precisão a maneira pela qual as pessoas tomam decisões em combate.

Certa vez, apenas por curiosidade, Van Riper, Klein e um grupo de cerca de 12 generais do Corpo de Fuzileiros foram até a Bolsa Mercantil de Nova York para visitar o pregão. Van Riper pensou consigo mesmo: Nunca vi um pandemônio como este, exceto num posto de comando militar em guerra, podemos aprender alguma coisa com isto. Depois do soar da campainha ao final do dia, os generais foram até o pregão e participaram de simulações de negócios. Então eles levaram um grupo de operadores de Wall Street até a base militar em Governor's Island e jogaram jogos de guerra em computadores. Os operadores se saíram brilhantemente. Os jogos de guerra exigiam que eles tomassem decisões rápidas sob condições de alta pressão e com informações limitadas, que era, é claro, o que faziam todos os dias no trabalho. Então, Van Riper levou os operadores a Quantico, colocou-os em tanques e os levou para um exercício de tiro. Para Van Riper, estava cada vez mais claro que aqueles sujeitos "gordos, despenteados e de cabelos compridos" e os comandantes do Corpo de Fuzileiros estavam essencialmente engajados no mesmo negócio — a única diferença era que um grupo aposta dinheiro e o outro aposta vidas. "Lembro-me da primeira vez em que os operadores se encontraram com os generais", diz Gary Klein. "Foi num coquetel e vi algo que realmente me surpreendeu. Lá estavam aqueles generais de duas e três estrelas, e você sabe como é um general do Corpo de Fuzileiros. Alguns deles nunca haviam estado em Nova York. E havia todos aqueles operadores, jovens insolentes de Nova York com no máximo pouco mais de 30 anos; quando olhei para a sala, havia grupos de dois e três e não havia um único grupo que não incluísse membros de ambos os lados. Eles não estavam apenas sendo polidos. Estavam comparando anotações e se conectando. Eu disse para mim mesmo:

Esses sujeitos são almas irmãs. Eles se tratavam uns aos outros com total respeito."

Em outras palavras: o Desafio do Milênio não era apenas uma batalha entre dois exércitos. Era uma batalha entre duas filosofias militares perfeitamente opostas. A Equipe Azul tinha suas bases de dados, matrizes e metodologias para entender sistematicamente as intenções e a capacidade do inimigo. A Equipe Vermelha era comandada por um homem que olhava para um operador de *commodities* cabeludo, despenteado, que agia por instinto, gritava e tomava mil decisões instantâneas por hora e via nele uma alma irmã.

No dia da abertura do jogo de guerra, a Equipe Azul despejou dezenas de milhares de homens no Golfo Pérsico. Um grupo de batalha de porta-aviões foi colocado diante da costa do país natal da Equipe Vermelha. De lá, com todo o peso do seu poder militar em evidência, a Equipe Azul emitiu um ultimato de seis pontos a Van Riper, sendo o oitavo ponto a exigência de rendição. Eles agiam com total confiança, porque suas matrizes da Avaliação Operacional Líquida lhes diziam onde estavam as vulnerabilidades da Equipe Vermelha, qual seria o provável próximo movimento dela e qual era sua gama de opções. Mas Paul Van Riper não se comportou conforme as previsões dos computadores.

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

De repente, o inimigo que a Equipe Azul supusera poder ler como um livro aberto era um pouco mais misterioso. O que estava fazendo a Equipe Vermelha? Van Riper deveria estar intimidado e estupefato diante de um inimigo maior. Mas ele era um pistoleiro veterano. No segundo



dia da guerra, ele lançou uma frota de barcos pequenos no Golfo Pérsico para rastrear os navios da esquadra invasora da Equipe Azul. Então, sem qualquer aviso, ele bombardeou os navios com uma saraijada de mísseis Cruise. Quando terminou o ataque surpresa da Equipe Vermelha, 16 navios americanos jaziam no fundo do Golfo Pérsico. Se o Desafio do Milênio fosse uma guerra real ao invés de um exercício, 20 mil soldados americanos teriam sido mortos antes que seu próprio exército tivesse disparado um único tiro.

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

Nas semanas e meses subsequentes, havia numerosas explicações dos analistas do JFCOM a respeito do que aconteceu exatamente naquele dia de julho. Alguns diziam que se tratava de uma consequência da maneira particular pela qual funcionam os jogos de guerra. Outros diziam que, na vida real, os navios nunca teriam estado tão vulneráveis quanto estavam no jogo. Mas nenhuma das explicações altera o fato de que a Equipe Azul sofreu uma derrota catastrófica. O comandante insubordinado fez aquilo que se esperava dele, isto é, reagiu. Contudo, de algum modo este fato apanhou de surpresa a Equipe Azul. De certa forma, esta derrota foi semelhante àquela sofrida pelo Museu Getty quando chegou o momento de avaliar a estátua grega: o museu havia realizado uma análise perfeitamente racional e rigorosa, que cobriu cada contingência concebível; contudo, aquela análise de algum modo deixou passar uma verdade que deveria ter sido captada instintivamente. Naquele momento no Golfo, os poderes de cognição rápida da Equipe Vermelha estavam intactos, e os da Equipe Azul não. Como isso aconteceu?

## *2. A estrutura de espontaneidade*

Não faz muito tempo, um grupo cômico de improvisação denominado Mother entrou no palco de um pequeno teatro no porão de um supermercado no West Side de Manhattan. Apesar da neve, a sala estava

cheia. O elenco do Mother tem oito pessoas, três mulheres e cinco homens, todos com idades variando de vinte e poucos e trinta e poucos anos. No palco havia somente meia dúzia de cadeiras dobráveis brancas. O Mother ia apresentar um número que no mundo da improvisação é conhecido como *Harold*. Eles entrariam no palco, sem qualquer ideia de que personagem iriam interpretar ou de que enredo iriam seguir, pegariam uma sugestão da plateia e então, sem qualquer consulta, comporiam uma peça de trinta minutos a partir do zero.

Um dos membros do grupo pediu uma sugestão à plateia. "Robôs", gritou alguém. No teatro de improviso as sugestões raramente são seguidas ao pé da letra e neste caso Jessica, a atriz que iniciou a ação, disse depois que o que lhe veio à mente quando ouviu a palavra "robôs" foi distanciamento emocional e a maneira pela qual a tecnologia afeta os relacionamentos. Assim, naquele momento, ela caminhou pelo palco, fingindo ler uma conta da empresa de televisão a cabo. Havia outra pessoa no palco, um homem sentado numa cadeira e de costas para ela. Eles começaram a conversar. Ele sabia que personagem estava interpretando naquele momento? Não. Nem ele, nem ela e nem ninguém na plateia. Mas, de algum modo, ficou claro que ela era a mulher e ele era o marido. Ela havia encontrado na conta da TV a cabo cobranças por filmes pornográficos e estava aborrecida. Ele, por sua vez, respondeu pondo a culpa no filho adolescente deles e, depois de um bate-boca animado, mais dois atores entraram no palco, interpretando personagens diferentes na mesma narrativa. O primeiro era um psiquiatra ajudando a família em crise. Em outra cena, o segundo ator, representando o filho do casal, sentou-se irritado numa cadeira e disse: "Estou pagando por um crime que não cometi." No decorrer da peça, em momento algum qualquer dos atores tropeçou nas falas, ficou paralisado ou pareceu perdido. A ação prosseguia sem falhas, como se eles tivessem passado dias inteiros ensaiando. Às vezes algo que era dito e feito não funcionava muito bem. Mas muitas vezes isso era profundamente hilariante e o público ria com prazer. Aquilo era fascinante: lá estava um grupo de oito pessoas em um palco, criando uma peça diante dos nossos olhos.

A comédia de improvisação é um maravilhoso exemplo do tipo de pensamento de que trata este livro. Ela envolve pessoas tomando decisões muito sofisticadas pelo estímulo do momento, sem ajuda de qualquer tipo de roteiro ou trama. É isso que o torna tão convincente e,

para ser franco, aterrador. Se eu fosse solicitado a atuar numa peça de minha autoria, diante de um público ao vivo com um mês de ensaios, suspeito que eu recusaria, e a maioria das pessoas faria o mesmo. E se você tiver pânico de palco? E se esquecer suas falas? E se o público vaiar? Mas uma peça convencional pelo menos tem uma estrutura. Cada palavra e cada movimento estão no roteiro. Cada ator tem de ensaiar. Há um diretor encarregado, dizendo a todos o que fazer. Agora suponha que eu lhe peça para atuar novamente diante de um público ao vivo, só que desta vez sem um roteiro, sem qualquer indicação sobre personagens ou falas e com a exigência adicional de que esperam que você seja engraçado. Tenho certeza de que você irá preferir caminhar sobre brasas. O que é aterrorizante a respeito do teatro de improvisação é o fato dele parecer totalmente casual e caótico. É como se você tivesse que subir ao palco e criar tudo lá, naquele momento.

Mas a verdade é que o teatro de improvisação não é feito ao acaso e tampouco é caótico. Se você conversar com o elenco do *Mother*, irá descobrir que eles não são os comediantes impulsivos, livres e dados a palhaçadas que você poderia imaginar que fossem. Alguns são sérios, até mesmo um pouco chatos. Toda semana eles se encontram para um prolongado ensaio. Depois de cada espetáculo eles se reúnem nos bastidores e criticam fortemente o desempenho uns dos outros. Por que eles ensaiam tanto? Porque a improvisação é uma forma de arte regida por uma série de regras e eles querem se certificar de que, quando estão em cena, todos respeitem essas regras. "Consideramos aquilo que fazemos muito semelhante ao basquete", disse um dos atores do *Mother*, e esta é uma boa analogia. O basquete é um jogo confuso, veloz e repleto de rápidas decisões espontâneas. Mas essa espontaneidade somente é possível quando antes todos se empenham em horas de práticas altamente repetitivas e estruturadas - aperfeiçoando vezes e vezes os arremessos, os dribles, passes e corridas — e concordem em desempenhar na quadra um papel cuidadosamente definido. Também é esta a lição crítica do teatro de improvisação, assim como é esta a chave para a compreensão do enigma do Desafio do Milênio: *a espontaneidade não é fruto do acaso*. A Equipe Vermelha de Paul Van Riper não se saiu bem naquele momento no Golfo porque era mais esperta ou sortuda que seus adversários da Equipe Azul. A qualidade das decisões das pessoas

sob as condições mutáveis e estressantes da cognição rápida é fruto de treinamento, regras e ensaios.

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

Aqui está uma troca de palavras improvisadas entre dois atores numa turma em que Johnstone estava lecionando:

A: Estou com um problema na perna.

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

A: Você não pode fazer isso, doutor.

B: Por que não?

A: Porque sou muito ligado a ela.

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

A: Doutor, tenho o mesmo problema neste braço.

Os dois atores envolvidos nesta cena ficaram rapidamente muito frustrados. Eles não conseguiam fazê-la continuar. O ator A havia feito uma piada - e das boas - ("Sou muito ligado a ela"), mas a cena em si não era engraçada. Assim, Johnstone os interrompeu e assinalou o problema. O ator A havia violado a regra do entendimento. Seu parceiro fizera uma sugestão e ele a recusara, ao dizer "Você não pode fazer isso, doutor".

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

A: Ai!

B: O que há, rapaz?

A: É minha perna, doutor.

B: Ela parece mal. Terei de amputar.

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

B: Você está dizendo que sente dor na perna de pau?

A: Sim, doutor.

B: Você sabe o que isto significa?

A: Não vá me dizer que é cupim!

B: Sim. Teremos de removê-los antes que se espalhem para o resto do seu corpo.

(A cadeira de A desmorona.)

B: Meu Deus! Já estão se espalhando na mobília!

São os mesmos atores, com o mesmo nível de talento, representando exatamente os mesmos papéis e começando quase exatamente da mesma maneira. Porém, no primeiro caso a cena chega a um fim prematuro e, no segundo, ela é cheia de possibilidades. Pelo fato de seguirem uma regra simples, A e B tornaram-se *engraçados*. "Os bons improvisadores parecem telepatas; tudo parece pré-arranjado", escreve Johnstone. "Isso acontece porque eles aceitam todas as ofertas que lhes são feitas, coisa que nenhuma pessoa 'normal' faria."

Aqui está outro exemplo, de um *workshop* conduzido por Del Close, outro dos pais do teatro de improviso. Um ator está interpretando um policial e o outro o ladrão que está sendo perseguido.

Policial (ofegando): Ei. Tenho mais de 50 anos e estou um pouco acima do peso. Podemos parar para descansar um minuto?

Ladrão (ofegando): Se pararmos para descansar, você promete que não irá me agarrar?

Policial: Prometo. Só por alguns segundos. Até eu contar até três. Um, Dois, Três.

É preciso ser particularmente rápido, inteligente ou ágil para interpretar essa cena? Na verdade, não. Trata-se de uma conversa perfeitamente direta. O humor depende inteiramente do respeito pelos

atores à regra de que nenhuma sugestão pode ser recusada. Se você puder criar de um momento para outro a estrutura certa, engajando-se no diálogo fluido, sem esforço que compõe a boa improvisação, o teatro ficará muito mais fácil. Foi isso que Paul Van Riper entendeu no Desafio do Milênio. Ele não se limitou a colocar sua equipe no palco e rezar e esperar que o diálogo lhes viesse à cabeça. Ele criou as condições para a espontaneidade bem-sucedida.

### *3. Os riscos da introspecção*

Na primeira temporada de Paul Van Riper no Sudeste da Ásia, quando ele estava em campo servindo como conselheiro para os sul-vietnamitas, com frequência ele ouvia tiros à distância. Na época, ele era um jovem tenente sem experiência em combate e seu primeiro pensamento era sempre de pegar o rádio e perguntar aos soldados o que estava acontecendo. Porém, depois de várias semanas, ele se deu conta de que as pessoas que chamava pelo rádio não sabiam mais que ele a respeito das razões do tiroteio. Era apenas um tiroteio. Era o começo de alguma coisa, mas essa coisa ainda não estava clara. Assim, Van Riper deixou de perguntar. Quando retornou ao Vietnã, sempre que ouvia tiros, ele esperava. "Eu olhava meu relógio", relata Van Riper, "porque eu não iria fazer nada durante cinco minutos. Se eles precisassem de ajuda, iriam gritar. E depois de cinco minutos, se as coisas tivessem se acalmado, eu ainda nada faria. É preciso deixar que as pessoas resolvam a situação e descubram o que está acontecendo. O perigo de ligar é que elas irão lhe dizer qualquer coisa para tirá-lo do pé delas e, se você acreditar e agir em função do que elas disseram, poderá cometer um erro. Além disso, você está desviando a atenção delas, fazendo com que olhem para cima ao invés de para baixo. Você as está impedindo de resolver o problema."

Van Riper levou consigo esta lição quando assumiu o comando da Equipe Vermelha. "A primeira coisa que disse ao nosso Estado-Maior é que eu estaria no comando e fora do controle", conta Van Riper, ecoando as palavras de Kevin Kelly, o guru de administração. "Com isso quero dizer que a orientação geral e o objetivo foram dados por mim e pela alta liderança, mas as forças em campo não irão depender de ordens complexas vindas do topo. Elas devem usar sua própria iniciativa e ser inovadoras em seu avanço. Quase todos os dias, o comandante da força aérea Vermelha vinha com ideias diferentes sobre como iria fazer para

esmagar a Equipe Azul de diferentes direções. Mas ele nunca recebeu de mim orientação específica sobre como fazê-lo. Apenas o objetivo."

Uma vez iniciado o combate, Van Riper não queria introspecção. Ele não queria reuniões longas, nem explicações. "Disse aos meus assessores que não usaríamos nenhum termo da terminologia empregada pela Equipe Azul. Eu não queria ouvir a palavra 'efeitos', exceto numa conversa normal. Não queria ouvir falar em Avaliação Operacional Líquida. Nós não seríamos apanhados por nenhum desses processos mecanicistas. Usaríamos a sabedoria, a experiência e o bom senso do pessoal que tínhamos."

Este tipo de gerenciamento, é claro, comporta riscos. Esta estratégia implicava no fato de que Van Riper nem sempre tinha uma ideia clara do que estavam fazendo suas tropas. Significava que ele tinha de depositar muita confiança em seus subordinados. Ele mesmo admitia que aquela era uma maneira "confusa" de tomar decisões, mas que apresentava uma enorme vantagem: permitir que as pessoas operem sem ter necessidade de se explicar a cada passo, é semelhante à regra de aceitação do teatro de improviso. Isso estimula e possibilita a cognição rápida.

Darei um exemplo bem simples: tente se lembrar do rosto do garçom ou da garçonete que o serviu na última vez em que você foi a um restaurante, ou a pessoa que sentou-se ao seu lado hoje no ônibus. Qualquer estranho com quem você esteve recentemente também serve. Agora, se eu lhe pedir que me aponte essa pessoa entre outras numa fila de identificação na delegacia de polícia, você conseguiria? Creio que sim. Reconhecer um rosto é um exemplo clássico de cognição inconsciente. Não precisamos pensar a este respeito. Os rostos simplesmente pipocam em nossas mentes. Mas suponha que eu lhe peça para pegar uma caneta e uma folha de papel e descrever detalhadamente a aparência dessa pessoa. Descreva seu rosto. De que cor é seu cabelo? O que ela estava vestindo? Ela usava alguma joia? Acredite ou não, agora você terá mais dificuldade para identificar esse rosto na fila da delegacia. Isto acontece porque o ato de descrever um rosto tem o efeito de prejudicar sua capacidade natural para reconhecer posteriormente aquele rosto.

O psicólogo Jonathan W. Schooler, o primeiro a pesquisar este efeito, chama-o de escurecimento verbal. Seu cérebro tem uma parte (o hemisfério esquerdo) que pensa em palavras e uma parte (o hemisfério

direito) que pensa em imagens; o que aconteceu quando você descreveu o rosto com palavras foi que sua memória visual foi deslocada. Seu pensamento foi jogado do hemisfério direito para o esquerdo. Quando se viu diante da fila de identificação pela segunda vez, você estava usando sua memória daquilo que havia *escrito* sobre a aparência do garçom, não a memória do que *viu* sobre a aparência dele. Isso é um problema, porque quando se trata de rostos, somos muito melhores em reconhecimento visual do que em descrição verbal. Se eu lhe mostrar uma foto de Marilyn Monroe ou de Albert Einstein, você reconhecerá os rostos numa fração de segundo. Posso apostar que, neste exato momento, você pode "vê-los" quase perfeitamente na sua imaginação. Mas com que precisão você pode descrevê-los? Se você escrever um parágrafo a respeito do rosto de Marilyn Monroe sem me dizer a respeito de quem escreveu, eu poderei descobrir quem é? Todos nós temos uma memória instintiva para rostos. Mas se eu forçá-lo a verbalizar essa memória, a se explicar, separarei você desses instintos.

Reconhecer rostos parece um processo muito específico, mas Schooler mostrou que as implicações do escurecimento verbal se transmitem para a maneira pela qual resolvemos problemas muito mais amplos. Considere o seguinte enigma:

Um homem e seu filho sofreram um sério acidente de carro. O pai morreu e o filho é levado para a sala de emergência. Na chegada, a pessoa de plantão olha para a criança e grita: "Esta criança é meu filho!" Quem é essa pessoa?

Este é um enigma de percepção. Não é como um problema de matemática ou lógica, que pode ser resolvido de forma sistemática com lápis e papel. A única maneira de você ter a resposta é se ela lhe vier de repente, num piscar de olhos. Você precisa deixar de lado a suposição automática de que todos os médicos são sempre homens. É claro que nem sempre eles são. O garoto foi atendido pela mãe! Eis outro enigma de percepção:

Uma gigantesca pirâmide de aço invertida está perfeitamente equilibrada sobre sua ponta. Qualquer movimento fará com



que ela caia. Sob a pirâmide está uma nota de cem dólares.  
Como remover a nota sem mexer na pirâmide?

Pense alguns momentos sobre este problema. Então, depois de um ou dois minutos, escreva, com tantos detalhes quanto puder, tudo aquilo de que se lembra a respeito de como estava tentando resolver este problema — sua estratégia, sua abordagem ou qualquer solução que lhe ocorreu. Quando Schooler realizou este experimento com toda uma folha de enigmas de percepção, ele constatou que as pessoas solicitadas a se explicar acabaram resolvendo 30% dos problemas a menos que as que não foram. Em resumo, quando você escreve seus pensamentos, suas chances de ter a percepção de que necessita para chegar a uma solução são significativamente prejudicadas. Da mesma forma que descrever o rosto do seu garçom impossibilitou que você o reconhecesse na fila da delegacia. (A propósito, a solução do problema da pirâmide é destruir de alguma maneira a nota, rasgando-a ou queimando-a.)

Com um problema lógico, pedir que as pessoas se expliquem não prejudica a capacidade delas para chegar às respostas. Na verdade, em alguns casos até ajuda. Mas os problemas que exigem um flash de percepção obedecem a regras diferentes. "É o mesmo tipo de paralisia por análise encontrada em contextos esportivos", diz Schooler. "Quando você começa a refletir demais a respeito do processo, sua capacidade é prejudicada. Você perde o fluxo. Existem certos tipos de experiências fluidas, intuitivas, não verbais, que são vulneráveis a este processo." Como seres humanos, somos capazes de saltos extraordinários de percepção e instinto. Podemos reter um rosto na memória e resolver um enigma num instante. Mas o que Schooler está dizendo é que todas essas habilidades são incrivelmente frágeis. A percepção não é uma lâmpada que se desliga dentro da cabeça. É uma velinha vacilante que pode facilmente ser soprada.

Gary Klein, o especialista em tomada de decisões, entrevistou certa vez o comandante do corpo de bombeiros de Cleveland como parte de um projeto para fazer com que profissionais relatem ocasiões em que tiveram de tomar decisões difíceis e rápidas. A história contada pelo comandante era a respeito de um chamado aparentemente rotineiro que ele havia recebido anos antes, quando ainda era tenente. O incêndio ocorria na cozinha de uma casa de apenas um andar, num bairro

residencial. O tenente e seus homens arrombaram a porta da frente, pegaram a mangueira e avançaram, jogando água sobre as chamas na cozinha. Aquela altura, uma coisa deveria ter acontecido: o fogo deveria ter se apagado. Mas ele não se apagou. Então, os homens jogaram mais água. Contudo, a água parecia não fazer muita diferença. Os bombeiros recuaram até a sala de estar e lá, de repente, o tenente pensou consigo mesmo que alguma coisa estava errada. Ele voltou-se para seus homens. "Vamos dar o fora, *já!*" disse ele, e momentos depois que saíram o piso sobre o qual estavam momentos antes desabou. Na verdade, o fogo era no porão.

"Ele não sabia por que havia ordenado a retirada", lembra Klein. "Ele achava que era percepção extrassensorial, e falava sério. Ele acreditava que tinha essa percepção e que, devido a ela, havia sido protegido por toda a sua carreira."

Klein tem um Ph.D., é um homem profundamente inteligente e criterioso e não estava disposto a aceitar aquilo como resposta. Então, nas duas horas seguintes, ele fez o bombeiro voltar aos eventos daquele dia, na tentativa de documentar precisamente o que o tenente sabia e o que ele não sabia. "A primeira coisa foi que o fogo não se comportava como era esperado", disse Klein. Incêndios em cozinhas devem reagir à água. Aquele não reagia. "Então eles recuaram até a sala de estar", prosseguiu Klein. "Ele me disse que sempre mantém os protetores de orelhas do capacete abertos, porque quer sentir a temperatura do fogo, e que ficou surpreso porque aquele estava muito quente. Incêndios em cozinhas não devem ser tão quentes. Eu perguntei: 'E que mais?' Muitas vezes um sinal de conhecimento é perceber o que não acontece, e a outra coisa que o surpreendeu foi que o incêndio não fazia barulho. Ele era silencioso e isso não fazia sentido, em face do calor que havia."

Em retrospecto, todas aquelas anomalias fazem muito sentido. O fogo não reagia à água jogada na cozinha porque ele não estava centrado lá. Era silencioso porque seu barulho era abafado pela porta. A sala de estar estava quente porque o fogo ardia sob ela. Porém, naquele momento o tenente não fez conscientemente nenhuma dessas conexões. Todo o seu pensamento estava ocorrendo por trás da porta trancada do inconsciente. O computador interno do bombeiro encontrou, sem esforço e instantaneamente, um padrão no caos. Mas certamente o fato mais impressionante a respeito daquele dia foi o quanto ele chegou perto do

desastre. Se o tenente tivesse parado e discutido a situação com seus homens, isto é, se tivesse feito aquilo que se espera que os líderes façam para resolver problemas difíceis, ele poderia ter destruído sua capacidade para ter a percepção que salvou as vidas de todos. No Desafio do Milênio, foi exatamente este o erro cometido pela Equipe Azul. Eles tinham um sistema que forçava seus comandantes a parar e discutir as coisas para descobrir o que estava acontecendo. Isso seria certo se o problema que tinham pela frente exigisse lógica. Em vez disso, Van Riper lhes apresentou uma coisa diferente. A Equipe Azul pensava que poderia escutar as comunicações de Van Riper. Mas ele começou a enviar mensagens por meio de mensageiros em motos. Eles pensavam que ele não poderia lançar seus aviões sem ser ouvido. Mas ele utilizou uma técnica esquecida da II Guerra e usou sistemas de iluminação. Eles pensaram que ele não poderia localizar seus navios. Mas ele encheu o Golfo com pequenas lanchas torpedeiras. E então, de um momento para outro, os comandantes de Van Riper atacaram e, de repente, aquilo que a Equipe Azul pensou que fosse um tiroteio sem importância era algo que não cabia nas suas equações. Eles precisavam resolver um problema de percepção, mas seus poderes para isso tinham sido extintos.

"O que ouvi dizer é que a Equipe Azul tinha longas discussões", diz Van Riper. "Eles estavam tentando decidir qual era a situação política. Eles tinham mapas com setas para cima e para baixo. Eu me lembro de ter pensado: Espere um pouco. Vocês estavam fazendo isso enquanto estavam combatendo? Eles tinham todas aquelas siglas. Os elementos de poder nacional eram diplomáticos, informativos, militares e econômicos. Isso dá a sigla DIME. Eles falavam sempre sobre o DIME Azul. E havia os instrumentos políticos, militares, econômicos, sociais, de infraestrutura e de informação, PMESI. Então eles tinham aquelas conversas terríveis onde seria nosso DIME versus o PMESI deles. Eu queria vomitar. Sobre o que vocês estão falando? Sabe, a pessoa é apanhada por formulários, matrizes, programas de computador e isso acaba com ela. Eles estavam tão focalizados na mecânica e no processo que nunca olharam o problema de forma holística. Quando você divide uma coisa, perde seu significado."

"A Avaliação Operacional Líquida era uma ferramenta que deveria permitir que víssemos e soubéssemos tudo", admitiu posteriormente o

major-general Dean Cash, um dos altos oficiais do JFCOM envolvidos no jogo de guerra. "Bem, obviamente ela falhou."

### 3. *Uma crise na Sala de Emergência*

Na West Harrison Street em Chicago, a três quilômetros do centro da cidade, existe um prédio excessivamente enfeitado, que ocupa um quarteirão, projetado e construído no início do século passado. Por quase um século, ele foi a sede do Cook County Hospital. Ali foi aberto o primeiro banco de sangue do mundo e a terapia de cobalto foi empregada pela primeira vez. Certa vez, seus cirurgiões reimplantaram quatro dedos amputados, e o seu centro de tratamento de traumas era tão famoso — e tão ocupado tratando ferimentos de balas das gangues das proximidades - que inspirou a série de televisão *ER*. Porém, no final dos anos 90 o Cook County Hospital iniciou um projeto que poderá lhe render tantos elogios quanto todas essas realizações anteriores. O Cook County mudou a maneira pela qual seus médicos diagnosticam pacientes que vêm à Sala de Emergência queixando-se de dores no peito e como e por que eles fizeram aquilo que oferece uma outra maneira de entender o inesperado triunfo de Paul Van Riper no Desafio do Milênio.

O grande experimento do Cook County começou em 1996, um ano após a chegada a Chicago de um homem notável: Brendan Reilly, vindo para presidir o Departamento de Medicina do hospital. A instituição herdada por Reilly estava caótica. Como principal hospital público da cidade, o Cook County era a última esperança para centenas de milhares de habitantes sem seguro saúde. Os recursos eram esticados até o limite. As cavernosas enfermarias do hospital estavam ultrapassadas e inadequadas. Não havia quartos particulares e os pacientes eram separados entre si por frágeis divisórias de compensado. Não havia lanchonete nem telefones privados, apenas um telefone público para todos no fim do saguão. Uma história, possivelmente fantasista, conta que certa vez os médicos treinaram um morador de rua para fazer testes de laboratório rotineiros porque não havia mais ninguém disponível.

"Nos velhos tempos," diz um médico do hospital, "se você quisesse examinar um paciente no meio da noite, havia apenas um único interruptor, o que significa que se você ligasse a luz, a enfermaria inteira ficaria iluminada. Só em meados dos anos 70 é que foram instaladas luzes independentes em todos os leitos. Não havia ar condicionado, e os

grandes ventiladores existentes faziam uma barulheira. O hospital estava sempre cheio de policiais de todos os tipos, porque era para o Cook County que eram levados os pacientes das prisões, e estes prisioneiros eram algemados aos leitos. Os pacientes traziam de casa televisores e rádios que tocavam alto e as pessoas se reuniam nos corredores como se estivessem numa varanda numa noite de verão. Havia somente um banheiro para todos aqueles corredores repletos de pacientes, de modo que as pessoas caminhavam para cima e para baixo, puxando seus suportes de soro. E havia as campainhas para chamar enfermeiras. Mas é claro que não havia enfermeiras em número suficiente e assim as campainhas tocavam constantemente. Tente ouvir o coração ou os pulmões de um paciente nesse cenário. Era uma loucura."

Reilly havia iniciado sua carreira no centro médico do Dartmouth College, um hospital bonito, próspero e moderno situado nas colinas de New Hampshire. West Harrison Street era outro mundo. "O primeiro verão que passei lá foi o de 1995, quando Chicago teve uma onda de calor que matou centenas de pessoas, e é claro que no hospital não havia ar condicionado", lembra Reilly. "A temperatura dentro do hospital superava os 40°. Tínhamos pacientes, doentes, tentando sobreviver naquele ambiente. Uma das primeiras coisas que fiz foi pegar uma das administradoras e forçá-la a permanecer no meio de uma das enfermarias. Ela aguentou cerca de oito segundos."

A lista dos problemas enfrentados por Reilly era infundável. Mas o Departamento de Emergência parecia necessitar de uma atenção especial. Pelo fato de tão poucos pacientes do Cook County terem seguro saúde, quase todos entravam no hospital através do Departamento de Emergência, e os pacientes espertos chegavam cedo pela manhã e ganhavam almoço e jantar. Havia longas filas no saguão. As salas estavam lotadas. Um número incrível de pacientes passava pelo DE todos os anos: um total de 250 mil pessoas!

"Muitas vezes", diz Reilly, "era difícil caminhar pela DE. Era uma maca atrás da outra. Havia uma pressão constante a respeito de como cuidar daquela gente. Os doentes tinham de ser admitidos no hospital e foi aí que a coisa ficou interessante. Trata-se de um sistema com recursos restritos. Como descobrir quem precisa do quê? Como saber como direcionar recursos para aqueles que mais necessitavam deles?" Muitas das pessoas sofriam de asma, porque Chicago tem um dos piores

problemas de asma dos Estados Unidos. Assim Reilly trabalhava com seu pessoal para desenvolver protocolos específicos para o tratamento eficiente dos pacientes com asma e outro conjunto de programas para tratar os moradores de rua.

Desde o início, a questão de como lidar com os ataques cardíacos era a mais importante. Uma parcela significativa das pessoas que entravam no DE - em média, 30 por dia - achava que estavam tendo um ataque cardíaco. E essas 30 pessoas ocupavam um número desproporcional de leitos, enfermeiras e médicos, permanecendo muito mais tempo no hospital do que os demais pacientes. Os pacientes com dores no peito consumiam muitos recursos, exigiam um protocolo de tratamento longo e elaborado e, o que era ainda pior, irritantemente inconclusivo.

Um paciente chega apertando o peito. Uma enfermeira mede sua pressão arterial. Uma médica aplica o estetoscópio em seu peito, auscultando-o em busca do ruído inequívoco que lhe dirá se o paciente tem fluido nos pulmões — sinal seguro de que seu coração está tendo problemas para cumprir suas responsabilidades de bombeamento. Ela lhe faz uma série de perguntas: Há quanto tempo você está sentindo essa dor no peito? Onde dói? Você sente mais dor quando se exercita? Já teve problemas cardíacos? Qual é o seu nível de colesterol? Você usa drogas? Você sofre de diabetes (a qual tem uma forte associação com moléstias cardíacas)? Após o que chega um especialista, empurrando um carrinho, sobre o qual se encontra um pequeno aparelho do tamanho de uma impressora de computador. Ele aplica pequenos adesivos plásticos com ganchos em lugares precisos nos braços e no tórax do paciente. Um eletrodo é fixado a cada adesivo, o qual "lê" a atividade elétrica do coração e imprime o padrão numa folha de papel. Este é o eletrocardiograma. Em princípio, o coração de um paciente saudável produzirá um padrão distinto e coerente na página, semelhante ao perfil de uma cadeia de montanhas. Caso o paciente tiver problemas cardíacos, o padrão será distorcido. Linhas que usualmente sobem, irão para baixo. Linhas que eram curvas podem se apresentar planas ou alongadas e, se o paciente estiver sofrendo os espasmos de um ataque cardíaco, a leitura do eletrocardiograma deverá formar dois padrões muito específicos e facilmente reconhecíveis. Porém, o sistema está longe de ser perfeito. Às vezes uma pessoa com eletrocardiograma perfeitamente normal pode estar com sérios problemas, ao passo que uma pessoa com um

eletrocardiograma horrível pode estar perfeitamente saudável. Há maneiras para dizer, com certeza absoluta, se uma pessoa está tendo um ataque cardíaco, mas elas envolvem exames de determinadas enzimas que podem demorar horas. E o médico na sala de emergência, diante de um paciente em agonia e com uma fila de 100 outros pacientes no corredor, não dispõe de horas para tanto. Assim, em caso de dores no peito, os médicos colhem todas as informações possíveis e então fazem uma estimativa.

Porém, o problema com a estimativa é o fato dela não ser muito precisa. Por exemplo, uma das coisas que Reilly fez no início da sua campanha no Cook foi reunir 20 casos típicos de pessoas com dores no peito e submetê-los a grupos de médicos (cardiologistas, residentes e médicos da sala de emergência), com muita experiência em fazer estimativas sobre dores no peito. O objetivo era descobrir quanta concordância havia a respeito de quem, entre os 20 casos, estava tendo um ataque do coração. O que Reilly constatou foi que não havia qualquer concordância. As respostas eram de todos os tipos. O mesmo paciente poderia ser mandado para casa por um médico e internado na terapia intensiva por outro. "Pedimos aos médicos que estimassem, numa escala de zero a 100, a probabilidade de cada paciente estar tendo um ataque do coração e as probabilidades de cada um deles ter uma complicação que ameaçasse sua vida nos próximos três dias," diz Reilly. "Em cada caso, as respostas iam de zero a 100. Foi inacreditável."

Os médicos achavam que estavam efetuando avaliações equilibradas. Mas na realidade estavam fazendo algo mais parecido com uma adivinhação, a qual leva a erros. De dois a 8% das vezes, em hospitais americanos, um paciente que está, de fato, tendo um ataque cardíaco é mandado para casa, porque o médico que o examinou pensou, por alguma razão, que ele está saudável. Ocorre, no entanto, de os médicos corrigirem sua incerteza, passando a pecar por excesso de cautela. Pensam eles: enquanto houver uma possibilidade, ainda que remota, de alguém estar tendo um ataque cardíaco, por que assumir qualquer risco ignorando seu problema?

"Digamos que você tem um paciente que se apresenta na emergência queixando-se de fortes dores no peito", exemplifica Reilly. "Ele é idoso, fuma e tem pressão arterial alta. Há muitas coisas que o levam a pensar que pode ser um problema no coração. Mas então, depois de avaliar o

paciente, você constata que o eletrocardiograma dele é normal. O que você faz? Bem, é provável que diga para si mesmo: este é um velho com muitos fatores de risco com dores no peito. Não vou confiar no eletro." Nos últimos anos, o problema piorou porque a comunidade médica tem feito um bom trabalho de educar as pessoas a respeito de ataques cardíacos e elas vêm correndo para o hospital ao primeiro sinal de dor no peito. Ao mesmo tempo, a ameaça de processo por negligência deixou os médicos cada vez menos dispostos a correr riscos com pacientes. Assim sendo, hoje em dia somente cerca de 10% das pessoas internadas nos hospitais com suspeita de problemas cardíacos têm de fato um ataque cardíaco.

Este era, portanto, o problema de Reilly. Ele não estava em Dartmouth ou em um dos hospitais particulares do norte de Chicago, onde o dinheiro não constituía problema. Estava no Cook County, e estava dirigindo o Departamento de Medicina com pouco dinheiro. Contudo, a cada ano o hospital gastava mais e mais dinheiro com pessoas que na verdade não estavam tendo um ataque cardíaco. Para se ter uma ideia, o custo operacional de um leito na unidade de terapia coronária do Cook County é de cerca de US\$2.000 por noite. Sendo que um paciente típico de dores no peito pode permanecer internado por três dias, sem que haja nada de errado com ele. Os médicos do Cook County se perguntavam, esta é uma forma de administrar um hospital?

"A sequência começou em 1996", conta Reilly. "Nós simplesmente não tínhamos os leitos de que necessitávamos para receber os pacientes com dores no peito. Estávamos discutindo o tempo todo acerca de qual paciente precisava do quê." Na época, o Cook County tinha oito leitos na sua Unidade de Terapia Coronariana e outros 12 na Unidade de Terapia Coronariana Intermediária, uma enfermaria um pouco menos intensiva e mais barata (cerca de US\$ 1.000 por noite, em vez de US\$ 2.000), comandada por enfermeiras em vez de cardiologistas. Mas os leitos eram insuficientes. Então eles abriram outra seção, chamada Unidade de Observação, onde poderiam colocar um paciente por meio dia sob a terapia mais básica. "Criamos uma terceira opção, de nível mais baixo, e dissemos: 'Vamos observar isto. Vejamos se ajuda.' Mas em pouco tempo começamos a discutir a respeito de quem iria para a Unidade de Observação", prossegue Reilly. "Eu recebia telefonemas a noite inteira.



Era óbvio que não havia uma maneira padronizada e racional de tomar esta decisão."

Reilly é um homem alto e esbelto. Foi criado em Nova York, um produto de uma educação jesuíta clássica: segundo grau no colégio Regis, onde teve quatro anos de Latim e Grego, e o curso superior na Fordham University, onde ele lia de tudo, dos autores antigos a Wittgenstein a Heidegger, e pensava numa carreira acadêmica em filosofia antes de optar pela medicina. Certa vez, quando era professor assistente em Dartmouth, Reilly ficou frustrado com a falta de um manual sobre os problemas diários enfrentados pelos médicos com os pacientes de ambulatórios (coisas como tonturas, dores de cabeça e abdominais). Então ele escreveu, nas noites de folga e nos fins de semana, um manual de 800 páginas sobre o assunto, revisando minuciosamente as evidências disponíveis para os problemas mais comuns que um clínico geral pode encontrar. "Ele está sempre explorando tópicos diferentes, seja filosofia, poesia escocesa ou a história da medicina", diz seu amigo e colega Arthur Evans, que trabalhou com Reilly no projeto de dores no peito. "Ele normalmente lê cinco livros ao mesmo tempo e, quando tirou uma licença para voltar aos estudos em Dartmouth, aproveitou para escrever um romance."

Não há dúvida de que Reilly poderia ter permanecido na Costa Leste, escrevendo um trabalho após outro sobre este ou aquele problema no conforto do ar condicionado. Mas ele foi atraído pelo Cook County. O que distingue um hospital que atende somente aos mais pobres e necessitados, é o fato de atrair o tipo de enfermeira e de médico que deseja atender a essas pessoas, e Reilly pertencia a esse grupo. Outro fato distintivo do Cook County era o fato de que, em virtude de sua carência de recursos, ser uma instituição em que era possível tentar algo radical. Que lugar poderia ser mais atraente para alguém interessado em mudanças?

O primeiro ato de Reilly foi analisar o trabalho de um cardiologista chamado Lee Goldman. Nos anos 70, Goldman relacionou-se com um grupo de matemáticos que estavam interessados em desenvolver regras estatísticas para distinguir coisas como partículas subatômicas. Goldman não estava muito interessado em Física, mas achava que alguns dos princípios matemáticos que o grupo estava usando poderiam ser úteis na decisão de se uma pessoa estava ou não sofrendo um ataque do coração.

Assim, ele alimentou um computador com centenas de casos, para avaliar que tipos de coisas poderiam realmente indicar a ocorrência de um ataque cardíaco, produzindo um algoritmo (uma equação), que, segundo ele, eliminaria grande parte da adivinhação do tratamento de dores no peito. Ele concluiu que os médicos deveriam combinar as evidências do eletrocardiograma com três daqueles que chamou de fatores de risco urgente: (1) A dor sentida pelo paciente é uma angina instável? (2) Há fluido nos pulmões do paciente? e (3) A pressão sanguínea sistólica do paciente está abaixo de 100?

Para cada combinação de fatores de risco, Goldman estabeleceu uma tabela de procedimentos que recomendava uma opção de tratamento. Por exemplo, um paciente com eletrocardiograma (ECG) normal que tivera resultados positivos nos três fatores de risco urgente deveria ir para a Unidade Intermediária; um paciente cujo ECG mostrasse isquemia aguda (isto é, o músculo cardíaco não recebe sangue suficiente), mas apresentava um ou nenhum fator de risco, seria considerado de baixo risco e iria para a Unidade de Curta Permanência; alguém com ECG positivo para isquemia e dois ou três fatores de risco seria enviado diretamente para a Unidade de Terapia Cardíaca, e assim por diante.

Goldman trabalhou anos na sua tabela de procedimentos, refinando-a e aperfeiçoando-a. Contudo, no fim dos seus artigos científicos havia sempre uma ressalva cautelosa a respeito do volume de pesquisa que ainda precisaria ser feita antes que a tabela de procedimentos pudesse ser usada na prática clínica. Porém, com o passar dos anos ninguém se ofereceu para fazer essa pesquisa, nem mesmo na Harvard Medical School, onde Goldman iniciara seu trabalho, nem na igualmente prestigiosa Universidade da Califórnia, em San Francisco, onde ele o concluiu. Apesar de todo o rigor de seus cálculos, parecia que ninguém queria acreditar no que ele dizia: que uma equação poderia ter um desempenho melhor que um médico treinado.

Ironicamente, uma grande parcela do financiamento para a pesquisa inicial de Goldman não tinha vindo da comunidade médica, e sim da Marinha. Lá estava um homem tentando descobrir uma maneira de salvar vidas e melhorar a qualidade do atendimento em todos os hospitais do país, poupando bilhões de dólares em custos de serviços de saúde, e a única instituição que se interessou por seu trabalho foi o Pentágono. Por quê? Por uma estranha e misteriosa razão: caso você se

encontrar num submarino-espião, no fundo do oceano, em águas inimigas, e um dos seus marujos começar a sofrer dores no peito, você irá querer saber se deve subir à superfície — e, assim, revelar sua posição -, para poder levá-lo a um hospital ou pode permanecer submerso e apenas enviá-lo para a cama com dois comprimidos.

Mas Reilly não compartilhava dos preconceitos da comunidade médica a respeito das descobertas de Goldman. Ele estava em crise. Apresentou o algoritmo de Goldman aos médicos do Departamento de Emergências do Cook County e aos médicos do Departamento de Medicina e anunciou que iniciaria um período de testes. Nos primeiros meses, a equipe usaria seu próprio julgamento na avaliação de dores no peito, como sempre tinha sido feito. A seguir eles usariam o algoritmo de Goldman e os diagnósticos e os resultados de cada paciente tratado pelos dois sistemas seriam comparados. Foram coletados dados durante dois anos e no final o resultado era claro: o sistema de Goldman venceu em dois critérios. Sua tabela de procedimentos era 70% mais precisa do que o velho método para reconhecer os pacientes que na verdade não estavam tendo um ataque do coração. Ao mesmo tempo, ela era mais segura. O ponto central da previsão relativa a dores no peito é assegurar que os pacientes que acabam tendo complicações importantes sejam enviados imediatamente às unidades coronariana e intermediária. Usando seus próprios métodos, os médicos acertaram, nos casos dos piores pacientes, algo entre 75 e 89% dos casos. O algoritmo acertou em mais de 95% dos casos. Para Reilly, essa era a evidência de que ele necessitava. Ele foi ao Departamento de Emergência e mudou as regras. Em 2001, o Cook County Hospital tornou-se uma das primeiras instituições médicas do país a dedicar-se inteiramente ao algoritmo de Goldman para dores no peito e, se você entrar na Sala de Emergência do hospital, verá uma cópia da tabela de procedimentos para ataques do coração pendurada na parede do saguão.

#### *4. Quando menos é mais*

Por que o experimento realizado no Cook County Hospital é tão importante? Porque ele demonstra que, quanto maior for o número de informações à disposição dos tomadores de decisões, melhor para eles. Se a especialista que estamos consultando disser que precisa fazer mais

testes ou nos examinar de forma mais detalhada, poucos pensariam que essa é uma má ideia. No Desafio do Milênio, a Equipe Azul deu como certo que, pelo fato de contar com mais informações ao seu dispor do que a Equipe Vermelha, tinha uma vantagem considerável. Este era o segundo pilar da aura de invencibilidade da Equipe Azul. Além de saber mais, ela era mais lógica e sistemática do que Van Riper. Mas o que diz o algoritmo de Goldman? O oposto: que toda informação extra na verdade não é, necessariamente, uma vantagem; que, de fato, é preciso saber muito pouco para descobrir a característica subjacente de um fenômeno complexo. Tudo que é necessário são as evidências do ECG, da pressão sanguínea, do fluido nos pulmões e da angina instável.

Essa é uma afirmação radical. Veja, por exemplo, o caso hipotético de um homem que chega à Sala de Emergência queixando-se de dores intermitentes no lado esquerdo do peito. Dores que surgem ocasionalmente quando ele sobe escadas e duram de cinco minutos a três horas. Seus exames, do tórax, do coração e o eletrocardiograma são normais. A pressão sistólica é 165, o que significa que ele não pode se enquadrado como fator de risco. Acontece que ele tem mais de 60 anos. É um executivo durão. Está sob pressão constante. Fuma. Não faz exercícios. Sofre de pressão alta há anos. Está acima do peso. Sofreu uma cirurgia cardíaca há dois anos. Está suando. Fatores que indicam, com toda certeza, que ele deveria ser encaminhado imediatamente à unidade de terapia coronária. Contudo, o algoritmo diz que isso não é necessário. Todos esses fatores extras certamente são importantes a longo prazo. As condições do paciente, sua dieta e seu estilo de vida deixam-no em sério risco de desenvolver uma doença cardíaca nos próximos anos. Pode até ser que esses fatores desempenhem um papel muito sutil e complexo no aumento das probabilidades de algo acontecer a ele nas próximas 72 horas. Porém, o que o algoritmo de Goldman indica é que o papel desses fatores é tão pequeno na determinação do que está acontecendo ao homem neste momento que pode-se chegar a um diagnóstico preciso sem eles. Na verdade, e este é um ponto chave na explicação da derrota da Equipe Azul naquele dia no Golfo, essas informações extras são absolutamente inúteis. Elas confundem, mais do que esclarecem. E o que atrapalha os médicos quando eles estão tentando prever ataques do coração é o fato de levarem em conta informações *demais*.

O problema do excesso de informações também ocorre em estudos relativos aos casos em que médicos às vezes cometem o erro de deixar passar um ataque cardíaco, de serem incapazes de perceber quando uma pessoa está à beira ou já sofrendo uma grande complicação cardíaca. Os médicos têm maior probabilidade de cometer este tipo de erro com mulheres e integrantes de minorias. Por que razão? Sexo e raça não são fatores irrelevantes quando se trata de problemas cardíacos: os negros têm um perfil global de risco diferente daquele dos brancos, e as mulheres tendem a sofrer ataques cardíacos muito mais tarde que os homens. O problema surge quando as informações adicionais de sexo e raça são levadas em conta numa decisão a respeito de um paciente isolado. Tais informações contribuem apenas para sobrecarregar ainda mais o médico. Nesses casos, os médicos se sairiam melhor se soubessem *menos* a respeito dos seus pacientes. Isto é, se eles não soubessem se a pessoa que estão diagnosticando é branca ou negra, homem ou mulher.

O fato de Goldman ter tido tantas dificuldades para conseguir que suas ideias fossem aceitas não constitui surpresa. Não parece fazer sentido obter resultados melhores ignorando informações que parecem ser perfeitamente válidas. "É isto que abre a regra de decisão a críticas", diz Reilly. "É precisamente nisto que os médicos não confiam. Eles dizem: 'Este processo deve ser mais complicado do que apenas olhar para um eletrocardiograma e fazer poucas perguntas. Por que não assinalar que o paciente tem diabetes? Qual é a idade dele? Ele já sofreu um ataque do coração?' Essas são perguntas óbvias. Mas os médicos dizem: 'Isto não faz sentido, não é assim que se tomam decisões.'" Arthur Evans diz que existe entre os médicos uma espécie de tendência automática a acreditar que uma decisão de vida ou morte tem de ser, necessariamente, difícil. "Os médicos acham que é banal seguir diretrizes", diz ele. "É muito mais gratificante chegar a uma decisão por conta própria. Qualquer um pode seguir um algoritmo. Existe tendência a dizer: 'Certamente posso fazer melhor. Isso não pode ser tão simples e eficiente; caso contrário, por que estão me pagando tanto?'" O algoritmo não *parece* certo.

Há muitos anos, um pesquisador chamado Stuart Oskamp realizou um célebre estudo no qual reuniu um grupo de psicólogos e pediu que cada um deles examinasse o caso de um veterano de guerra de 29 anos

chamado Joseph Kidd. No primeiro estágio da experiência, ele lhes deu apenas informações sumárias a respeito de Kidd. A seguir Oskamp forneceu uma página e meia datilografadas em espaço simples a respeito da infância dele. No terceiro estágio, deu a cada pessoa duas outras páginas sobre os anos de Kidd no segundo grau e na faculdade. Finalmente, Oskamp deu-lhes um relato detalhado do período em que Kidd passou no exército, bem como de suas atividades posteriores. Depois de cada estágio, os psicólogos eram solicitados a responder a um teste de múltipla escolha de 25 questões a respeito de Kidd. Oskamp constatou que, à medida que dava aos psicólogos mais e mais informações a respeito de Kidd, a confiança deles na exatidão dos seus diagnósticos crescia sensivelmente. Mas eles estavam realmente ficando mais precisos? Na verdade, não. Com cada nova rodada de dados, eles voltavam ao teste e mudavam suas respostas para oito, nove ou dez das perguntas, mas o índice geral de exatidão permanecia relativamente constante em cerca de 30%.

"À medida que eles recebiam mais informações", concluiu Oskamp, "a certeza deles a respeito das próprias decisões ficava fora de proporção em relação à real exatidão das decisões." É a mesma coisa que acontece com os médicos na Sala de Emergência. Eles colhem e levam em consideração muito mais informações do que é realmente necessário, porque isso faz com que sintam-se mais confiantes. E, como a vida de alguém está em jogo, eles precisam sentir-se mais confiantes. A ironia é que esse desejo de confiança é justamente o que acaba prejudicando a exatidão das decisões. Eles injetam as informações extras na equação já superlotada que estão construindo em suas cabeças e acabam ficando ainda mais confusos.

Em resumo, o que Reilly e sua equipe no Cook County Hospital estavam tentando fazer era fornecer alguma estrutura para a espontaneidade da Sala de Emergência. O algoritmo é uma regra que evita que os médicos se percam em virtude do excesso de informações. Da mesma forma que a regra de aceitação protege os atores do teatro de improviso quando eles sobem ao palco, o algoritmo libera os médicos para que tomem todas as outras decisões que precisam ser tomadas no calor do momento. Se o paciente não está tendo um ataque cardíaco, o que *está* errado com ele? Preciso dedicar mais tempo a este paciente ou devo voltar minha atenção para alguém com um problema mais sério?

Como devo falar e me relacionar com o paciente? O que posso fazer por esta pessoa para que ela se sinta melhor?

"Uma das coisas que Brendan procura transmitir ao pessoal da casa é que sejam meticolosos ao conversar com pacientes, que os ouçam com atenção e que façam um exame físico meticoloso e completo - procedimentos que têm sido negligenciados por muitos programas de treinamento", diz Evans. "Brendan acredita que essas atividades possuem valor intrínseco em termos de conectá-lo ao paciente. Ele acha impossível cuidar de uma pessoa a menos que você saiba algo a respeito dela: sua casa, seu bairro, sua vida. Ele pensa que existem na medicina muitos aspectos sociais e psicológicos aos quais os médicos não concedem a devida atenção." Para Reilly, o médico precisa entender o paciente como uma *pessoa* e, se você acreditar na importância da empatia e do respeito no relacionamento médico-paciente, terá de criar um lugar para isso. Para consegui-lo, você terá de aliviar a pressão da tomada de decisões em outras áreas.

Existem aqui duas lições importantes. A primeira é o fato de que a tomada de decisões realmente bem-sucedida depende de um equilíbrio entre pensamento deliberado e o instintivo. Bob Golomb é um grande vendedor de carros porque é muito bom em intuir as intenções, necessidades e emoções dos seus clientes assim que os recebe. Mas ele também é um grande vendedor porque sabe quando interromper esse processo: quando resistir de maneira deliberada a um determinado tipo de julgamento instantâneo. Da mesma forma, os médicos do Cook County Hospital atuam com eficácia em meio à correria do dia-a-dia da Sala de Emergência, porque Lee Goldman sentou-se diante do seu computador e, ao longo de muitos meses, estudou minuciosamente todas as informações possíveis. O pensamento deliberado é uma ferramenta maravilhosa quando temos o luxo do tempo, a ajuda de um computador e uma tarefa claramente definida e os frutos desse tipo de análise podem preparar o cenário para a cognição rápida.

A segunda lição é o fato de que na tomada de decisões acertadas, a frugalidade é importante. John Gottman pegou um problema complexo e o reduziu aos seus elementos mais simples: ele comprovou que até mesmo os relacionamentos e os problemas mais complexos possuem um padrão inerente identificável. A pesquisa de Lee Goldman demonstra que na escolha desses tipos de padrões, menos é mais. Sobrecarregar os

tomadores de decisões com informações dificulta a identificação desse padrão, ao invés de facilitá-la. Para tomar decisões de sucesso, precisamos editar.

Quando fatiamos fino, quando identificamos padrões e fazemos julgamentos instantâneos, executamos inconscientemente este processo de edição. Quando Thomas Hoving viu a estátua pela primeira vez, o que atraiu sua atenção foi a aparência de nova. Federico Zeri focalizou instintivamente as unhas das mãos. Em ambos os casos, Hoving e Zeri deixaram de lado mil outras considerações a respeito da aparência da escultura e se concentraram numa característica específica que lhes contou tudo o que precisavam saber. Acho que temos problemas quando este processo de edição é perturbado — quando não podemos editar, ou não sabemos o que editar, ou nosso ambiente não nos deixa editar.

Lembra-se de Sheena Iyengar, que fez a pesquisa sobre namoros rápidos? Ela realizou outro experimento, no qual ela montou um balcão de degustação com uma variedade de geleias finas e exóticas para a luxuosa mercearia Draeger's, de Menlo Park, na Califórnia. Às vezes a cabine tinha seis geleias diferentes, outras vezes, 24 tipos de geleias diferentes em exibição. Seu objetivo era saber se o número de opções fazia alguma diferença na quantidade de geleias vendidas. Obviamente, a sabedoria econômica convencional diz que quanto mais opções os consumidores tiverem, maior a probabilidade de compra, porque fica mais fácil encontrar a geleia perfeitamente adequada às suas necessidades. Mas Iyengar constatou que era justo o oposto que acontecia: 30% das pessoas que paravam diante do balcão com seis geleias acabavam comprando algumas, ao passo que somente 3% daqueles que paravam diante do balcão maior compravam alguma coisa. Por quê? Porque a compra de geleia é uma decisão de momento. Você diz a si mesmo, instintivamente, eu quero aquela. Caso você tiver opções demais, e for forçado a considerar muito mais do que prefere seu inconsciente, você fica paralisado. Julgamentos instantâneos podem ser feitos num instante porque são frugais e, se quisermos protegê-los, devemos tomar providências para preservar essa frugalidade.

Foi exatamente isso que Van Riper entendeu com a Equipe Vermelha. Ele e seus assessores fizeram uma análise. Mas a fizeram, em primeiro lugar, antes do início da batalha. Uma vez iniciadas as hostilidades, Van Riper tomou o cuidado de não sobrecarregar sua equipe com



informações irrelevantes. As reuniões eram breves. A comunicação entre o quartel-general e os comandantes em campo era limitada. Ele queria criar um ambiente que possibilitasse a cognição rápida. Enquanto isso, a Equipe Azul se empanturrava de informações. Eles se gabavam de ter uma base de dados com 40 mil entradas. Diante deles estava o CROP — uma tela enorme mostrando o campo de batalha em tempo real. Peritos de todas as agências do governo dos EUA estavam a seu serviço. Eles estavam perfeitamente conectados com os comandantes das quatro armas, com a última palavra em interface. Eram os beneficiários de uma rigorosa série de análises permanentes a respeito de quais poderiam ser os próximos movimentos do oponente.

Contudo, quando o tiroteio foi iniciado, todas essas informações se transformaram em um ônus. "Posso entender como todos os conceitos que a Equipe Azul estava usando se traduziam em planejamento para uma batalha", diz Van Riper. "Mas isso faz diferença no momento? Acho que não. Quando falamos a respeito de tomada de decisões analítica versus intuitiva, nenhuma das duas é boa ou má. Mau é usá-las em circunstâncias inadequadas. Suponha que você tivesse uma companhia de fuzileiros imobilizada por fogo de metralhadoras. E o comandante da companhia convoca seus homens e diz: 'Precisamos recorrer ao Estado-Maior para o processo de tomada de decisões.' Isso é loucura. Ele deveria tomar uma decisão ali mesmo, executá-la e seguir em frente. Se tivéssemos agido como a Equipe Azul, tudo aquilo que fizemos teria demorado o dobro de tempo, talvez até quatro vezes mais. O ataque poderia ter ocorrido seis ou oito dias mais tarde. O processo absorve você. Você desagrega tudo e reduz a pedaços, mas não é capaz de sintetizar o todo. É como o tempo. Um comandante não precisa saber a pressão barométrica, os ventos ou mesmo a temperatura. Ele precisa saber a previsão. Se você se envolver demais na produção de informações, irá se afogar nos dados."

James, o irmão gêmeo de Paul Van Riper, também entrou para o Corpo de Fuzileiros, chegando ao posto de coronel antes de ser reformado e, como a maioria das pessoas que conhecem bem Paul, não ficou surpreso com os resultados do Desafio do Milênio. "Alguns desses novos pensadores dizem que, se tivermos uma inteligência melhor, se pudermos ver tudo, não poderemos perder", disse James Van Riper. "O que meu irmão sempre diz é: 'Digamos que você está diante de um

tabuleiro de xadrez. Existe algo que não consiga ver? Não. Mas é garantido que você vença? Não, porque você não pode ver o que o outro sujeito está pensando.' Mais e mais comandantes querem saber tudo e ficam aprisionados por essa ideia. Mas nunca se pode saber tudo."

Tinha realmente importância o fato da Equipe Azul ser muito maior do que a Equipe Vermelha? "É como *As viagens de Gulliver*", diz James Van Riper. "O gigante é amarrado por aquelas pequenas regras, regulamentos e procedimentos. E o baixinho? Ele simplesmente dá a volta e faz o que quer."

## 6. *Desafio do Milênio, parte dois*

Durante um dia e meio, após o ataque surpresa da Equipe Vermelha à Equipe Azul no Golfo Pérsico, um silêncio desconfortável pairou sobre o prédio do JFCOM. Então, o Estado-Maior do JFCOM interveio. Eles giraram o relógio para trás. Os 16 navios perdidos da Equipe Azul, que jaziam no fundo do Golfo Pérsico, voltaram a flutuar. Na primeira onda do seu ataque, Van Riper havia disparado 12 mísseis balísticos sobre vários portos em que tropas da Equipe Azul estavam desembarcando. Agora, disse o JFCOM, todos esses mísseis haviam sido milagrosa e misteriosamente derrubados por um novo tipo de defesa contra mísseis. Van Riper havia assassinado os líderes dos países favoráveis aos Estados Unidos da região. Agora, disseram a ele, aqueles assassinatos não tinham efeito.

"No dia seguinte ao ataque, entrei na sala de comando e vi o cavalheiro que era meu número dois dando um conjunto de instruções completamente diferentes à minha equipe", disse Van Riper. "Eram coisas como: desliguem o radar para que a Equipe Azul não sofra interferência. Desloque as forças de terra para que os fuzileiros possam desembarcar sem qualquer obstáculo. Eu perguntei: 'Posso derrubar um helicóptero?' e ele respondeu: 'Não, você não pode derrubar nenhum deles.' Eu disse: 'O que diabos está acontecendo aqui?' E ele respondeu: 'Senhor, fui orientado pelo diretor do programa para dar direções completamente diferentes.' A segunda rodada estava toda escrita e, se tudo não acontecer como eles querem, eles repetirão tudo."

A sequência do Desafio do Milênio foi vencida pela Equipe Azul. Não houve surpresas, nem enigmas de percepção, nem oportunidades para que as complexidades e a confusão do mundo real invadissem o

experimento do Pentágono. E quando a sequência terminou, os analistas do JFCOM e o Pentágono estavam jubilosos. O nevoeiro da guerra havia sido levantado. Os militares haviam sido transformados e, com isso, o Pentágono voltou confiantemente sua atenção para o verdadeiro Golfo Pérsico. Um ditador violento estava ameaçando a estabilidade da região e era visceralmente antiamericano. Ele contava com uma considerável base de poder através de fortes lealdades religiosas e étnicas e diziam que abrigava organizações terroristas. Ele precisava ser substituído e seu país devolvido à estabilidade, e se eles fizessem tudo certo — se tivessem CROP, PMESI e DIME — até que ponto aquilo seria difícil?

## CINCO

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

O MÚSICO DE ROCK CONHECIDO COMO KENNA, FILHO DE IMIGRANTES etíopes, cresceu em Virginia Beach. Seu pai formou-se na Cambridge University e era professor de Economia. Em família, eles assistiam Peter Jennings e a CNN e, quando ouviam música, era sempre de Kenny Rogers. "Meu pai gosta muito de Kenny Rogers porque ele passava uma mensagem na canção *The Gambler*", explica Kenna. "Lá em casa, só se falava em aprender lições, dinheiro e como o mundo funcionava. Meus pais queriam que eu me saísse melhor que eles." Ocasionalmente o tio de Kenna os visitava e o apresentava a coisas diferentes, como discotecas, dançar, e Michael Jackson. Kenna olhava para ele e dizia: "Não estou entendendo." Seu interesse prioritário era o skate. Kenna construiu uma rampa no quintal e nela brincava com um garoto que morava na casa em frente. Um dia seu vizinho lhe mostrou seu quarto e, nas paredes, havia fotos de bandas das quais Kenna nunca havia ouvido falar. O garoto deu a Kenna uma fita de *The Joshua Tree*, do U2. "Destruí aquela fita de tanto tocá-la", diz Kenna. "Eu percebi que não sabia de nada. Nunca havia me ocorrido que música pudesse ser aquilo. Acho que eu tinha 11 ou 12 anos, e foi o que aconteceu. A música abriu a porta."

Kenna é alto e bastante atraente. Com a cabeça raspada e uma barbicha, ele parece mesmo um astro de rock, mas não tem nada da fanfarronice desses astros. Há nele algo de gentil. Ele é educado, ponderado, surpreendentemente modesto e se expressa com a seriedade de um universitário recém-formado. Quando Kenna teve uma das suas primeiras grandes oportunidades e abriu um concerto de rock para a respeitada banda No Doubt, ele esqueceu-se de dizer seu nome ao público. Assim, ao fim do show, o público gritava: "Quem é você?". Kenna é o tipo de pessoa que está quase sempre em choque com as expectativas dos interlocutores, sendo esta, justamente, uma das razões que o tornam tão interessante e, ao mesmo tempo, uma das que tornaram sua carreira tão problemática.

Na adolescência, Kenna aprendeu sozinho a tocar piano. Ele queria aprender a cantar, portanto ouvia Stevie Wonder e Marvin Gaye. Decidiu participar de um programa de calouros. Na seleção, havia um piano, mas no programa não. Assim, ele subiu no palco e cantou, sem qualquer acompanhamento, uma canção de Brian McKnight. Começou a compor músicas, juntou algum dinheiro para alugar um estúdio e gravou uma fita demo. Suas canções eram diferentes. Não propriamente estranhas, mas diferentes, de difícil classificação. Às vezes as pessoas tentam enquadrar Kenna na categoria *rhythm-and-blues*, o que o irrita, pois acha que fazem isso só porque ele é negro. Se você procurar nos servidores de Internet que armazenam músicas, poderá encontrar suas composições na seção alternativa, na seção eletrônica ou na seção de músicas não classificadas. Um crítico de rock procurou resolver o problema simplesmente chamando sua música de cruzamento entre a música *new wave* britânica dos anos 80 e o *hip-hop*.

Como classificar Kenna é uma questão difícil mas, ao menos no início, ele não dava muita atenção a isso. Graças à intermediação de um colega de escola, ele teve a sorte de conhecer algumas pessoas do mercado musical. "Na minha vida, parece que tudo se ajusta de forma natural", diz Kenna. Suas canções foram parar nas mãos de um caçador de talentos de uma gravadora e, por meio deste contato, sua fita demo chegou até Craig Kallman, co-presidente da Atlantic Records. Foi um golpe de sorte. Kallman é, segundo ele mesmo, louco por música, possui uma coleção pessoal de 200 mil discos e CDs. Em uma semana ele costuma receber de 100 a 200 canções de novos artistas e nos fins de semana fica em casa ouvindo uma atrás da outra. A esmagadora maioria delas ele descarta de imediato, pois percebe num instante, que não irão emplacar. Mas todos os fins de semana existe um punhado que prende sua atenção. Contudo, é muito raro um cantor ou uma canção que o faça pular da cadeira. Foi o que aconteceu com Kenna. "Fiquei pasmo" - lembra Kallman - "E pensei: Preciso achar este sujeito. Eu o trouxe imediatamente para Nova York. E ele cantou para mim, literalmente, assim" - gesticula Kallman com a mão para indicar um espaço de uns 60 centímetros — "cara a cara."

Algum tempo mais tarde, Kenna estava em um estúdio de gravação com um amigo produtor, e lá se encontrava também Danny Wimmer, que trabalhava com Fred Durst, cantor principal de uma banda denominada

Limpbizkit, na época um dos grupos de rock mais populares dos EUA. Danny ouviu a música de Kenna e ficou extasiado. Ligou para Durst e tocou para ele pelo telefone uma das músicas de Kenna, *Freetime*. Durst disse: "contrate-o!" Então, Paul McGuinness, empresário do U2, a maior banda de rock do mundo, ouviu a gravação de Kenna e levou-o à Irlanda para uma reunião. A seguir, Kenna fez um vídeo de música e levou-o à MTV2, o canal da MTV para amantes de música mais exigentes. As gravadoras gastam centenas de milhares de dólares com promoções tentando fazer com que seus vídeos cheguem à MTV e, se conseguem que eles sejam exibidos 100 ou 200 vezes, acham que têm muita sorte. Kenna levou seu vídeo pessoalmente à MTV e esta acabou exibindo-o 475 vezes nos meses seguintes. Então Kenna gravou um CD inteiro. Ele o entregou novamente a Kallman, que o deu a todos os seus executivos na Atlantic. "Todos o queriam", lembra ele. "Isso é espantosamente incomum." Logo depois do sucesso de Kenna na abertura para o No Doubt, seu empresário recebeu uma ligação do Roxy, a mais badalada casa noturna de rock de Los Angeles. Kenna gostaria de tocar na noite seguinte? Sim, disse ele, e colocou uma mensagem no seu Website, anunciando seu espetáculo. Isso foi às quatro e meia da tarde da véspera do show. "Na tarde seguinte, recebemos uma ligação do Roxy. Eles estavam mandando gente embora. Eu calculava que teríamos no máximo umas 100 pessoas", diz Kenna. "A casa estava lotada e as pessoas nas primeiras filas estavam cantando todas as músicas. Aquilo me fascinou."

Em outras palavras, as pessoas que realmente conhecem música (as pessoas que leem os créditos e os encartes dos CDs, frequentam as casas noturnas e conhecem bem o negócio) adoram Kenna. Elas ouvem uma das suas canções e, num piscar de olhos, pensam: *Uau!* Mais precisamente, elas ouvem Kenna e o instinto lhes diz que ele é o tipo de artista de quem outras pessoas - a maioria dos compradores de CDs - irão gostar. Mas é aí que surge um problema para Kenna, porque sempre que foram feitas tentativas para verificar este instinto de que as massas irão gostar dele, elas não gostaram.

Quando o álbum de Kenna estava circulando pelos escritórios de Nova York, sendo analisado pelos executivos da indústria fonográfica, foi entregue, em três ocasiões distintas, a uma empresa de pesquisa de mercado. Esta é uma prática comum neste setor. Para ter sucesso, um artista precisa tocar no rádio. E as estações de rádio selecionam apenas

uma pequena parcela das canções que, segundo as pesquisas de mercado, possuem apelo, imediato e esmagador, para seu público. Assim, antes de comprometer milhões contratando um artista, as gravadoras gastam alguns milhares de dólares para testar antes a música dele, usando as mesmas técnicas das estações de rádio.

Por exemplo, existem firmas que colocam novas canções na Web e depois analisam as classificações dadas por qualquer um dos visitantes do Website. Outras empresas tocam canções por telefone ou enviam CDs de amostra para um grupo fixo de analistas. Centenas de ouvintes de música acabam votando em determinadas canções e, ao longo dos anos, os sistemas de avaliação ficaram extremamente sofisticados. É o caso do Pick the Hits, um serviço de avaliação sediado perto de Washington, D.C., que tem uma base de 200 pessoas que classificam músicas de tempos em tempos; a firma aprendeu que se uma canção candidata a ficar entre as 40 mais tocadas no rádio (para ouvintes entre 18 e 24 anos) consegue em média uma nota acima de três numa escala de um a quatro (onde um é "não gosto da canção"), a probabilidade dela ser um sucesso é de aproximadamente 85%.

Foi a serviços deste tipo que a gravação de Kenna foi entregue, e os resultados foram desanimadores. A Music Research, uma firma sediada na Califórnia, enviou o CD de Kenna a 1.200 pessoas pré-selecionadas por idade, sexo e etnia. Três dias depois entrevistaram por telefone o maior número possível delas, pedindo-as para classificar a música de Kenna numa escala de zero a quatro. Como declarou delicadamente a conclusão do relatório de 25 páginas, a resposta foi "indiferente." A canção *Freetime*, uma das mais promissoras, recebeu nota 1,3 entre os ouvintes de estações de rock e 0,8 entre os ouvintes de estações de *rythm-and-blues*. A Pick the Hits classificou todas as músicas do álbum. Duas tiveram classificação média e oito abaixo da média. Neste caso, a conclusão foi ainda mais dura: "Kenna, como artista, e também suas canções carecem de uma audiência nuclear e têm pouco potencial para conquistar uma veiculação significativa no rádio."

Certa vez Kenna se encontrou com Paul McGuinness, o empresário do U2, nos bastidores de um concerto. "Este homem aqui", disse McGuinness apontando para Kenna, "irá mudar o mundo." Esse era seu sentimento instintivo e o empresário de uma banda como o U2 é um homem que conhece música. Mas, ao que parece, as pessoas cujo mundo

Kenna supostamente estaria mudando discordavam totalmente dessa opinião e, quando chegaram os resultados da pesquisa junto a consumidores, a carreira de Kenna, antes promissora, se apagou. Para chegar ao rádio, era preciso haver evidências factuais de que o público gostava dele — e não havia evidências.

## *1. Uma segunda análise das primeiras impressões*

Em *Behind the Oval Office*, livro de memórias de seus anos de pesquisador político, Dick Morris escreveu a respeito de uma viagem ao Arkansas em 1977 para uma reunião com o procurador-geral do estado, então com 31 anos, um jovem ambicioso chamado Bill Clinton:

Expliquei que tive a ideia, a partir das pesquisas feitas por meu amigo Dick Dresner para a indústria do cinema. Antes do lançamento de um novo filme de James Bond ou da sequência de um filme como *Tubarão*, uma empresa cinematográfica contratava Dresner para resumir o enredo e perguntar às pessoas se elas queriam ver o filme. Dresner lia para os entrevistados textos de propaganda e slogans a respeito de um filme para descobrir qual deles funcionava melhor. Às vezes ele lhes oferecia opções de finais diferentes ou descrevia locações diferentes onde as mesmas cenas eram filmadas para saber quais o público preferia.

"E você simplesmente aplica essas técnicas à política?" perguntou Clinton.

Expliquei como isso poderia ser feito. "Por que não fazer o mesmo com a propaganda política? Ou com discursos? Ou com argumentos a respeito de determinados assuntos? E depois de cada declaração, pergunte novamente em quem as pessoas irão votar. Então você poderá ver quais argumentos tocam o maior número de eleitores e quais são os eleitores por eles tocados."

Conversamos por quase quatro horas e almoçamos à sua mesa de trabalho. Mostrei ao procurador-geral pesquisas que



havia feito. Ele ficou fascinado pelo processo. Lá estava uma ferramenta que ele poderia usar, um processo que poderia reduzir os caminhos misteriosos da política a testes e avaliações científicas.

Morris tornou-se um importante conselheiro para Clinton quando este foi eleito presidente; muitas pessoas consideravam a obsessão de Clinton por pesquisas profundamente problemática, como se ela fosse uma corrupção da obrigação de dirigentes eleitos de prover liderança e agir segundo princípios. Na verdade, isto é algo exagerado. Morris estava simplesmente trazendo para o mundo da política as mesmas noções que orientam o mundo dos negócios. Todos querem captar as misteriosas e fortes reações que temos ao mundo que nos rodeia. As pessoas que produzem filmes, detergentes, carros ou música querem saber o que pensamos dos seus produtos. É por isso que não bastou que as pessoas do mercado musical que gostavam de Kenna agissem com base em seus instintos. Instintos a respeito do que o público quer são demasiado misteriosos e incertos. Kenna foi enviado aos pesquisadores de mercado porque a maneira mais precisa para descobrir como os consumidores se sentem a respeito de algo, é perguntar diretamente a eles.

Mas isso é realmente verdade? Se tivéssemos perguntado, aos estudantes no experimento de John Bargh, por que eles estavam esperando tão pacientemente no corredor depois de terem sido preparados para serem polidos, eles não conseguiriam responder. Se tivéssemos perguntado aos jogadores de Iowa por que estavam favorecendo cartas dos maços azuis, eles não seriam capazes de dizer, pelo menos até terem tirado 80 cartas. Sam Gosling e John Gottman descobriram que podemos aprender muito mais a respeito do que as pessoas pensam observando a linguagem corporal, as expressões faciais, examinando suas estantes e os quadros nas paredes de suas casas, do que lhes perguntando diretamente. E Vic Braden descobriu que, embora as pessoas estejam dispostas a dar informações explicando suas ações, e sejam muito boas nisso, essas explicações, sobretudo quando se trata de opiniões e decisões espontâneas surgidas do inconsciente, não são necessariamente corretas. Na verdade, às vezes parece que elas foram simplesmente tiradas do ar. Assim, quando profissionais de marketing pedem que os consumidores lhes contem suas reações a alguma coisa -

que expliquem se gostaram ou não de uma canção que acabou de ser tocada, ou de um filme que acabaram de assistir, ou de um político que acabaram de ouvir — até que ponto se pode confiar nas suas respostas? Descobrir o que as pessoas pensam de uma canção de rock parece ser fácil. Mas na verdade não é, e as pessoas que conduzem grupos de foco e pesquisas de opinião nem sempre têm se mostrado sensíveis a este fato. Para se chegar ao fundo da pergunta de até que ponto Kenna é bom, é necessária uma exploração mais profunda das complexidades dos nossos julgamentos instantâneos.

## *2. O Desafio Pepsi*

No início dos anos 80, a Coca-Cola Company estava profundamente nervosa a respeito do seu futuro. No passado, a Coca havia sido, de longe, o refrigerante mais vendido do mundo. Mas a Pepsi vinha reduzindo constantemente a diferença. Em 1972, 18% dos consumidores de refrigerantes diziam que bebiam exclusivamente Coca, comparados com os

4% que se declaravam bebedores exclusivos de Pepsi. No início dos anos 80, a Coca havia caído para 12% e a Pepsi subido para 11%. Isso, apesar da Coca estar disponível em muito mais pontos que a Pepsi e gastar US\$100 milhões a mais com propaganda por ano.

Em meio a esta revolução, a Pepsi começou a exibir comerciais de TV por todo o país, colocando a Coca frente a frente com a Pepsi naquele que foi chamado de Desafio Pepsi. Usuários exclusivos de Coca-Cola foram convidados a provar um gole de dois copos, um marcado com um Q e o outro com um M. Qual eles preferiam? Invariavelmente a resposta era M e, vejam só, eles ficavam sabendo que M era Pepsi. A reação inicial da Coca ao Desafio Pepsi foi de questionar seus resultados. Mas quando os pesquisadores da Coca-Cola realizaram o mesmo teste, constataram o mesmo resultado: quando solicitadas a escolher entre Coca e Pepsi, a maioria das pessoas que haviam provado as duas - 57% — preferiam Pepsi. Uma vantagem de 57 versus 43 é muito, particularmente quando um décimo de ponto percentual vale milhões de dólares, e não é difícil imaginar o quanto esta notícia foi devastadora para a direção da Coca-Cola. A mística da Coca-Cola havia se baseado sempre em sua famosa fórmula secreta, que não mudara desde os

primeiros dias da empresa. Mas ali estava uma evidência aparentemente incontestável de que o tempo deixara a Coca para trás.

Os executivos da Coca-Cola realizaram então uma série de projetos adicionais de pesquisa. As notícias pareciam piorar. "Talvez as principais características que tornaram a Coca distintiva, como seu sabor inicial, agora seja considerado pelos consumidores como desagradável", disse na época Brian Dyson, responsável pelas operações nos Estados Unidos. "E quando você menciona palavras como 'redondo' e 'suave', as pessoas dizem Pepsi. Pode ser que a maneira pela qual saciamos a sede tenha mudado". Na época o chefe do departamento de pesquisa de marketing da Coca-Cola era um homem chamado Roy Stout, que tornou-se, na empresa, um dos maiores partidários de que os resultados do Desafio Pepsi fossem levados a sério. "Se temos duas vezes mais máquinas de vender, mais espaço nas prateleiras dos supermercados, gastamos mais em propaganda e temos preços competitivos, por que estamos perdendo participação de mercado?", perguntou ele à alta cúpula da Coca. "Você olha para o Desafio Pepsi e precisa começar a se indagar a respeito de sabor."

Esta foi a origem daquela que veio a ser conhecida como New Coke. Os cientistas da Coca-Cola alteraram a fórmula secreta para torná-la um pouco mais leve e suave, mais parecida com a Pepsi. Imediatamente os pesquisadores de mercado da Coca perceberam uma melhoria. Nos testes com alguns dos primeiros protótipos, a Coca empatou com a Pepsi. Eles mexeram um pouco mais na fórmula. Em setembro de 1984 foi testada aquela que seria a versão final da New Coke. Foram entrevistados não milhares, mas centenas de milhares de consumidores em toda a América do Norte e nos testes de sabor, a New Coke superou a Pepsi entre seis e oito pontos percentuais. Os executivos da Coca-Cola estavam exultantes. A nova bebida recebeu sinal verde. Na entrevista coletiva que anunciou o lançamento da New Coke, Roberto C. Goizueta, o CEO da empresa, chamou o novo produto de "o movimento mais seguro jamais feito pela empresa", e parecia haver poucos motivos para duvidar de suas palavras. A reação dos consumidores havia sido pesquisada da maneira mais direta e objetiva possível e eles haviam dito que não gostavam muito da velha Coke, mas gostavam muito da New Coke. Como esta poderia fracassar?

Mas fracassou. Foi um desastre. Os consumidores de Coca se revoltaram contra a New Coke. Ocorreram protestos por todo o país. A

Coca mergulhou na crise e, poucos meses depois, foi forçada a trazer de volta a fórmula original com o nome de Classic Coke, e, nesse momento, as vendas da New Coke virtualmente desapareceram. O sucesso previsto da New Coke nunca aconteceu. Mas houve uma surpresa ainda maior. A ascensão da Pepsi, aparentemente inexorável, e claramente sinalizada pelas pesquisas de mercado, também nunca aconteceu. Nos últimos 20 anos, a Coca-Cola que, segundo as pesquisas da Pepsi, teria um sabor inferior, continua sendo o refrigerante número um do mundo. Em outras palavras, a história da New Coke é uma boa ilustração do quanto é complicado descobrir do que as pessoas realmente gostam.

### *3. Cego guiando cego*

A dificuldade com a interpretação das constatações do Desafio Pepsi começa com o fato de que elas se basearam naquele que a indústria chama de teste do golinho, ou CLT (Teste de Posição Central). As pessoas não bebem toda a lata. Elas tomam um pequeno gole de um copo de cada uma das marcas testadas e faz sua escolha. Agora suponha que eu lhe peça para testar um refrigerante de modo um pouco diferente. Por exemplo: você levaria para casa uma caixa da bebida e me diria o que acha daqui a algumas semanas? Isso mudaria sua opinião? Acontece que sim. Carol Dollard, que trabalhou na Pepsi por muitos anos em desenvolvimento de novos produtos, diz: "Vi muitas vezes o CLT dar um resultado e o teste de uso em casa dar exatamente o oposto. Num CLT, os consumidores podem provar três ou quatro produtos diferentes em sequência, tomando um ou dois pequenos goles de cada um. Um gole é muito diferente de sentar-se e tomar a bebida inteira. Às vezes um gole tem bom sabor e uma garrafa inteira não. É por isso que os testes de uso doméstico dão melhores informações. O usuário não está num cenário artificial. Ele está em sua casa, sentado diante da TV, e sua maneira de sentir nessa situação reflete melhor como ele irá se comportar quando o produto chegar ao mercado."

Dollard explica que um dos pontos problemáticos num teste de pequenos goles é no sentido da doçura: "Se você fizer somente o teste de goles, os consumidores irão preferir o produto mais doce. Mas quando eles têm que beber toda uma garrafa ou lata, essa doçura pode se tornar excessiva ou mesmo enjoativa." A Pepsi é mais doce que a Coke; assim, tinha uma grande vantagem num teste de goles. A Pepsi também se

caracteriza por uma eclosão de sabor cítrico, diferente do sabor mais próximo de passas e baunilha da Coca. Mas essa eclosão tende a se dissipar no curso de uma lata inteira e essa é a razão pela qual a Coca sofria na comparação. Isto significa que o Desafio Pepsi era uma fraude? Não. Significa apenas que temos duas reações diferentes às colas. Temos uma reação depois de tomar um gole e outra depois de beber toda uma lata. Para entender os julgamentos das pessoas sobre colas, precisamos antes decidir qual dessas reações nos interessa mais.

Há também a questão da chamada transferência de sensação. Este conceito foi criado por uma das grandes figuras do marketing no século XX, Louis Cheskin, que nasceu na Ucrânia na virada do século e emigrou para os Estados Unidos quando criança. Cheskin estava convencido de que quando as pessoas avaliam algo que podem comprar num supermercado ou numa loja de departamentos, sem perceber elas transferem para o produto as sensações ou impressões que têm a respeito da embalagem. Em outras palavras, Cheskin acreditava que, em sua maioria, as pessoas não fazem distinção — em nível inconsciente - entre a embalagem e o produto. Para elas, o produto é a combinação da embalagem com conteúdo.

Um dos projetos com que Cheskin trabalhou foi margarina. No final dos anos 40, a margarina não era muito popular. Os consumidores não tinham interesse em comê-la ou comprá-la. Mas Cheskin estava curioso. Por que as pessoas não gostavam de margarina? O problema estaria com o próprio produto? Ou seria um problema com as associações que as pessoas tinham com margarina? Ele decidiu descobrir. Naquele tempo, a margarina era branca. Cheskin mandou colori-la de amarelo para que ficasse mais parecida com manteiga. A seguir, ele organizou uma série de almoços com donas de casa. Como queria pegar as pessoas desprevenidas, ele não os chamou de almoços de teste de margarina. Simplesmente convidou um grupo de mulheres para um evento. "Aposto que todas elas estavam de luvas brancas", diz Davis Masten, que hoje é diretor na firma de consultoria fundada por Cheskin. "Cheskin trouxe palestrantes e serviu uma refeição e havia cubinhos de manteiga para algumas e cubinhos de margarina para outras. A margarina era amarela. Naquele contexto, não foi dito às pessoas que havia uma diferença. Depois do almoço, cada uma foi solicitada a classificar os palestrantes e os pratos; elas acharam que a 'manteiga' estava ótima. As pesquisas de

mercado tinham dito que não havia futuro para a margarina. Cheskin disse: 'Vamos abordar o assunto de uma forma mais indireta.'

"Agora, a questão de como aumentar as vendas de margarina estava muito mais clara. Cheskin disse ao seu cliente para chamar seu produto de Imperial Margarine, para que eles pudessem colocar na embalagem uma coroa de aparência imponente. Como ele constatara no almoço, a cor era fundamental. Ele disse ao cliente que a margarina tinha de ser amarela. Também disse que a embalagem deveria ser de papel de alumínio, na época associado a alta qualidade. E como era esperado, quando eles davam a alguém dois pedaços de pão idênticos, um com margarina branca e o outro com Imperial Margarine amarela, embalada em papel-alumínio, o segundo pedaço de pão vencia todos os testes de sabor. "A pergunta nunca era 'Você quer ou não papel alumínio?' porque a resposta seria sempre 'Não sei' ou 'Por que eu deveria querer?'" , diz Masten. "A pergunta era qual tinha melhor sabor e, por esse método indireto, obtínhamos um quadro das verdadeiras motivações das pessoas."

A firma de Cheskin demonstrou há alguns anos um exemplo particularmente elegante de transferência de sensação, quando analisou duas marcas concorrentes de conhaque barato, Christian Brothers e E & J (esta última, para dar uma ideia do segmento de mercado ao qual elas pertencem), é conhecida por seus consumidores como Easy Jesus [equivalente a Jesus Está Chamando]. A cliente, a Christian Brothers, queria saber por que, depois de anos sendo a marca líder na categoria, ela estava perdendo participação de mercado para a E & J. Seu conhaque não custava mais caro, nem era mais difícil de achar nas lojas. E a concorrente não estava anunciando mais (já que se anuncia pouco nesta extremidade do segmento de conhaque). Por que então ela estava perdendo terreno?

Cheskin realizou um teste às cegas com 200 consumidores de conhaque. As duas marcas ficaram praticamente empatadas. Então, Cheskin decidiu ir alguns passos à frente. "Fizemos outro teste com 200 pessoas diferentes", explica Darrel Rhea, outro diretor da firma. "Desta vez, dissemos às pessoas qual dos copos continha Christian Brothers e qual continha E & J. Com isso ocorreu uma transferência de sensação pelo nome e, desta vez, os números do Christian Brothers foram melhores." As pessoas claramente tinham mais associações positivas

com o nome Christian Brothers do que com E & J. Isso apenas aprofundou o mistério, porque se Christian Brothers tinha uma marca mais forte, por que estava perdendo participação de mercado? "Assim, convocamos mais 200 pessoas. Desta vez, as garrafas de cada marca estavam no fundo do cenário. Não perguntamos a respeito das embalagens, mas elas estavam lá. E o que aconteceu? Tivemos uma preferência estatística pelo E & J. Com isso pudemos isolar o problema da Christian Brothers. O problema não é o produto, nem a marca. É a *embalagem*." Rhea mostrou uma foto das garrafas das duas marcas como elas eram na época dos testes. A de Christian Brothers parecia uma garrafa de vinho: tinha um gargalo longo e um rótulo simples em branco e preto. O E & J, em contraste, tinha uma garrafa muito mais enfeitada: mais baixa, com vidro fumê, papel-alumínio em torno do gargalo e um rótulo escuro e texturado. Para provar seu ponto de vista, Rhea e seus colegas fizeram mais um teste. Serviram a duzentas pessoas Christian Brothers de uma garrafa de E & J e E & J de uma garrafa de Christian Brothers. Que marca venceu? A Christian Brothers, é claro, pela maior margem de todas. Agora eles tinham o sabor certo, a marca certa e a garrafa certa. A empresa redesenhou sua garrafa para torná-la mais semelhante à de E & J e seu problema foi resolvido.

Os escritórios de Cheskin ficam perto de San Francisco e, depois que conversamos, Masten e Rhea me levaram até um supermercado próximo, pertencente à rede Nob Hill Farms, um desses brilhantes empórios de alimentos que povoam os subúrbios americanos. "Realizamos trabalhos em quase todos os corredores", disse Masten quando entramos. À nossa frente estava a seção de bebidas. Rhea inclinou-se e pegou uma lata de 7-Up. "Testamos o Seven-Up. Tínhamos várias versões e o que constatamos é, que se você adiciona 15% de amarelo ao verde na embalagem, as pessoas dizem que a experiência de degustação tem maior sabor de lima ou limão. E elas ficaram irritadas. 'Vocês estão mudando meu Seven-Up! Não me venha com uma 'New Coke'. O produto é exatamente o mesmo, mas um conjunto diferente de sensações foi transferido da embalagem, o que neste caso não é necessariamente uma boa coisa."

Da seção de bebidas fomos até o corredor de produtos enlatados. Masten pegou uma lata de Ravioli Chef Boyardee e apontou para a foto do *chef* no rótulo. "O nome dele é Hector. Sabemos muito a respeito de

peessoas como esta, como Orville Redenbacher, Betty Crocker, ou a mulher na embalagem das Passas Sun-Maid. A regra geral é: quanto mais perto os consumidores chegam do alimento em si, mais eles são conservadores. O significado disto para Hector é que, neste caso, ele precisa parecer bastante literal. As pessoas querem ter o rosto como um ser humano reconhecível com quem possam se relacionar. Em geral, fotos do rosto em *close-up* funcionam melhor que fotos de corpo inteiro. Testamos Hector de várias maneiras diferentes. É possível melhorar o sabor do ravióli mudando a foto? Na maior parte dos casos você pode estragá-lo, por exemplo transformando a foto em um desenho. Quanto mais a foto adquire características de um desenho, mais Hector se torna uma abstração e sua figura transmite menos em termos de sabor e qualidade do ravióli."

Masten pegou uma lata de carne Hormel. "Também testamos o logo da Hermel." Ele apontou para o raminho de salsa entre o r e o m. "Esse ramo de salsa ajuda a trazer frescor para carne enlatada."

Rhea segurou um frasco de molho de tomate Clássico e falou a respeito dos significados ligados a vários tipos de recipientes. "Quando a Del Monte tirou os pêssegos da lata e os colocou num frasco de vidro, as pessoas disseram: 'Ahh, este é como aquele que minha avó costumava fazer.' As pessoas dizem que os pêssegos têm melhor sabor quando vêm em frascos de vidro. É como sorvete numa embalagem cilíndrica versus uma retangular. As pessoas esperam que ele tenha melhor sabor e estão dispostas a pagar cinco ou dez centavos a mais — apenas pela força da embalagem."

O que Masten e Rhea fazem é dizer às empresas como manipular nossas primeiras impressões e é difícil deixar de sentir algum desconforto a respeito dos esforços delas. Se você dobrar o tamanho das lascas de chocolate no sorvete chocolate chip e disser na embalagem "Novo! Lascas de Chocolate Maiores!" e cobrar cinco ou dez centavos a mais, isso parecerá honesto e justo. Mas se você puser seu sorvete numa embalagem redonda em vez de retangular e cobrar cinco a dez centavos a mais, parecerá que está enganando as pessoas. Porém, na realidade não há nenhuma diferença prática entre essas duas coisas. Estamos dispostos a pagar mais pelo sorvete quando ele tem melhor sabor e colocá-lo numa embalagem circular nos convence de que o sabor é melhor tanto quanto lascas de chocolate maiores. É verdade que estamos conscientes de um



melhoramento e não do outro, mas por que essa distinção seria importante? Por que um produtor de sorvete só pode ter lucro com melhoramentos dos quais estamos conscientes? Você poderá dizer: "Bem, mas eles estão nos enganando." Mas quem está nos enganando? O produtor de sorvete? Ou nosso próprio inconsciente?

Nem Masten nem Rhea acreditam que uma embalagem inteligente permite que uma empresa lance um produto de sabor ruim. Sabor do produto em si é muito importante. Para eles, quando colocamos algo na nossa boca e, num piscar de olhos, decidimos se seu sabor é bom ou ruim, estamos reagindo não só à evidência de nossas papilas gustativas e nossas glândulas salivares, mas também às evidências de nossos olhos, memórias e nossas imaginações. É tolice uma empresa privilegiar uma dimensão e ignorar outra.

Portanto, neste contexto o erro da Coca-Cola torna-se ainda mais evidente. Não foi apenas o fato dela ter dado demasiada ênfase aos testes de pequenos goles. Na verdade, todo o princípio de um teste às cegas era ridículo. Eles não deveriam ter se importado tanto em ter perdido nos testes de sabor às cegas com a velha Coca e não deveriam ter ficado tão surpresos pelo fato do domínio da Pepsi nos testes nunca se traduzir tanto em vendas na vida real. Por que não? *Porque na vida real, ninguém bebe Coca-Cola às cegas.* Nós transferimos para nossa sensação do sabor de Coca-Cola todas as associações inconscientes que temos da marca, da imagem, da lata e até mesmo do inconfundível vermelho do logo. "O erro cometido pela Coca-Cola", explica Rhea, "foi de atribuir inteiramente ao produto sua perda de clientela para a Pepsi. Mas o que é muito importante no caso das colas é a imagem da marca e eles perderam isso de vista. Todas as decisões foram tomadas com base em mudar o produto em si, ao passo que a Pepsi estava focalizando juventude e tornando Michael Jackson seu porta-voz e fazendo boas promoções da sua marca. É verdade que as pessoas gostam de um produto mais doce em testes de goles, mas as pessoas não tomam suas decisões baseadas em testes de goles. O problema da Coca foi que os sujeitos de branco do laboratório assumiram o poder."

Será que no caso de Kenna os sujeitos de branco também assumiram o poder? Os analistas de mercado concluíram que poderiam simplesmente tocar uma das canções dele ou parte dela para alguém pelo telefone ou na Internet e a resposta dos ouvintes serviria como guia

confiável a respeito do que os compradores de música iriam sentir sobre a canção. Eles achavam que os amantes de música podem fatiar fino uma nova canção em questão de segundos e, em princípio, não há nada de errado com essa ideia. Mas fatiar fino é algo que precisa ser feito no contexto. É possível diagnosticar rapidamente a saúde de um casamento. Mas não basta observar um casal jogando pingue-pongue. É preciso observá-los quando eles estão discutindo alguma coisa realmente relevante para o relacionamento deles. É possível fatiar fino o risco de um cirurgião ser processado por negligência com base num pequeno trecho de conversa. Mas é preciso que esta conversa seja com um paciente. Todas as pessoas que se entusiasmaram com Kenna tinham esse tipo de contexto. As pessoas no Roxy e no concerto do No Doubt o viram ao vivo. Craig Kallman fez Kenna cantar para ele no seu escritório. Fred Durst ouviu Kenna através do prisma do entusiasmo de um colega em quem confiava. Os espectadores da MTV que pediram muitas vezes as músicas de Kenna haviam visto seu vídeo. Julgar Kenna sem essas informações adicionais equivale a fazer com que as pessoas escolham entre Pepsi e Coke num teste cego de sabor.

#### 4. *"A Cadeira da Morte"*

Há alguns anos a Herman Miller, Inc., fabricante de móveis, contratou um desenhista industrial chamado Bill Stumpf para a criação de uma nova cadeira de escritório. Stumpf já havia trabalhado antes para a Herman Miller, projetando duas cadeiras denominadas Ergon e Equa. Contudo, Stumpf não ficou satisfeito com seus dois esforços anteriores. Ambas as cadeiras haviam vendido bem, mas ele achava que a Ergon era desajeitada, fruto de sua inexperiência na época. A Equa era melhor, mas havia sido copiada por muitas outras empresas e não mais lhe parecia especial. "Todas as cadeiras que desenhei anteriormente eram parecidas", diz Stumpf. "Eu queria criar algo com aparência diferente." Ele chamou seu novo projeto de Aeron e a história da Aeron ilustra um segundo problema, mais profundo, com as tentativas de medir as reações das pessoas: para nós, é difícil explicar nossos sentimentos a respeito de coisas novas.

A ideia de Stumpf era de tentar fazer a cadeira mais ergonomicamente correta que se pudesse imaginar. Ele havia tentado isso com a Equa, mas com a Aeron foi ainda mais longe. Por exemplo, um trabalho enorme foi

dedicado ao mecanismo de conexão entre o encosto e o assento da cadeira. Numa cadeira típica, existe uma espécie de dobradiça conectando as duas partes; assim, você pode se inclinar para trás. Mas o problema com a dobradiça é que a cadeira gira em torno de um eixo diferente daquele de nossos quadris; assim, a inclinação puxa a camisa para fora das calças e provoca tensões indevidas nas costas. Na Aeron, o assento e o encosto se moviam de forma independente, através de um mecanismo complexo. E havia muito mais. A equipe de desenho da Herman Miller queria braços totalmente ajustáveis e isso seria mais fácil caso estes fossem ligados ao encosto da cadeira e não ao assento, como normalmente acontece. Eles queriam maximizar o apoio para os ombros; assim, o encosto era mais largo na parte superior do que na inferior. Isto era o oposto da maior parte das cadeiras, que são largas na parte inferior e se estreitam na superior. Finalmente, eles queriam que a cadeira fosse confortável para pessoas que permaneciam sentadas por longos períodos de tempo. "Eu olhava para chapéus de palha e outras coisas como móveis de vime", diz Stumpf. "Sempre detestei cadeiras de espuma coberta por tecido, porque elas pareciam quentes e pegajosas. A pele é um órgão, ela respira. A ideia de conseguir algo respirável, como o chapéu de palha, era intrigante para mim." O que ele conseguiu foi uma rede elástica fina, especialmente desenvolvida, bem esticada sobre a estrutura plástica. Olhando através da rede, você podia ver as alavancas, os mecanismos e suplementos que estavam à vista sob o assento.

Durante os anos em que a Herman Miller conversou com os consumidores de cadeiras, constataram que, quando se trata de escolher cadeiras de escritório, quase todas as pessoas optam automaticamente pela cadeira que dá a maior sensação de status presumido. Algo de aspecto senatorial ou parecido com um trono, com almofadas espessas e um encosto alto e imponente. E o que era a Aeron? Exatamente o oposto: uma invenção esbelta e transparente de plástico preto e protuberâncias estranhas e rede que parecia o exoesqueleto de um gigantesco inseto pré-histórico. "Na América o conforto é muito condicionado por cadeiras reclináveis", diz Stumpf. "Na Alemanha eles brincam a respeito dos americanos quererem acolchoamento demais nos bancos dos carros. Temos esta fixação por maciez. Sempre penso naquela luva que Disney pôs na mão do Mickey Mouse. Se víssemos sua verdadeira garra,

ninguém teria gostado dele. O que estávamos fazendo era correr contra a ideia de maciez."

Em maio de 1992, a Herman Miller iniciou os testes de uso. Foram levados protótipos da Aeron para pequenas empresas no oeste de Michigan e as pessoas se sentavam neles por pelo menos meio dia. No início, a resposta não foi positiva. A Herman Miller pediu que as pessoas classificassem o conforto da cadeira numa escala de um a dez — onde dez é perfeito e 7,5 é o mínimo antes de ir ao mercado — e os primeiros protótipos da Aeron estavam por volta de 4,75. De brincadeira, um funcionário da Herman Miller colocou uma foto da cadeira numa falsa capa do tablóide de supermercado, com a manchete CADEIRA DA MORTE: TODOS OS QUE SE SENTAM NELA MORREM e usou-a como capa de um dos primeiros relatórios de pesquisa sobre a Aeron. As pessoas olhavam aquela estrutura que parecia de arame e se perguntavam se ela iria aguentá-las e então olhavam a rede e perguntavam se podia ser confortável. "É muito difícil conseguir que alguém se sente numa coisa que não parece certa", diz Rob Harvey, que na época era vice-presidente de pesquisa e desenho da Herman Miller. "Se você construir uma cadeira com aquela estrutura com jeito de arame, a percepção das pessoas será que ela não irá aguentar o peso delas. Elas hesitarão em sentar nela. O ato de sentar-se é uma coisa íntima. O corpo entra em contato íntimo com a cadeira; assim, há muitos fatores visuais, que sugerem a temperatura e a dureza, e orientam as percepções das pessoas." Mas enquanto a Herman Miller trabalhava no desenho, produzindo protótipos novos e melhores e fazendo com que as pessoas superassem seus receios, as notas começaram a subir. Na época em que a Herman Miller estava pronta para ir ao mercado, as notas de conforto estavam acima de oito. Essa era a boa notícia.

E a má? Quase todos consideravam a cadeira uma monstruosidade. "Desde o início, as notas sobre estética estavam muito abaixo das de conforto", disse Bill Dowell, que chefiava a pesquisa sobre a Aeron. Era uma anomalia. Temos testado milhares e milhares de pessoas sentando em cadeiras e uma das correlações mais fortes que encontramos é entre conforto e estética. Mas aqui isso não aconteceu. As notas de conforto estão acima de oito, o que é fenomenal. Mas as notas de estética começaram entre dois e três e nunca passaram de seis em qualquer dos nossos protótipos. Estávamos perplexos e preocupados. Tínhamos tido a

cadeira Equa, que também era controversa. Mas sempre era vista como bela."

No final de 1993, quando se preparava para lançar a cadeira, a Herman Miller reuniu uma série de grupos distintos em todo o país. Ela queria ter ideias a respeito de preços e marketing e certificar-se de que havia apoio geral para o conceito. Eles começaram com painéis de arquitetos e desenhistas, que em geral se mostraram receptivos. "Eles entenderam como a cadeira era radical", disse Dowell. "Mesmo que não a considerassem bela, eles entendiam que ela precisava ter aquela aparência." Então, a cadeira foi apresentada a grupos de gerentes de instalações e especialistas em ergonomia — as pessoas que seriam, no fim das contas, responsáveis pela transformação da cadeira em sucesso comercial. Desta vez a recepção foi decididamente gelada. "Eles não entendiam a estética", diz Dowell. A Herman Miller foi instruída para cobrir a Aeron com um tecido forte, caso contrário seria impossível vendê-la a clientes corporativos. Um gerente comparou a cadeira a móveis de jardim ou a antigas capas de bancos de carros. Outro disse que ela parecia ter saído do local de filmagem de RoboCop e um outro disse que ela parecia ser feita inteiramente com materiais reciclados. "Lembro de um professor de Stanford que aprovou o conceito e sua função, mas disse que gostaria de ser convidado novamente quando tivéssemos um 'protótipo esteticamente refinado!'"

Ponha-se, por um momento, no lugar da Herman Miller. Você se comprometeu com um produto totalmente novo. Gastou uma quantia enorme mudando o maquinário da sua fábrica de móveis e, ainda mais, para assegurar que a rede da Aeron não incomode os traseiros das pessoas que nela se sentam. E agora você descobre que as pessoas não gostam da rede. Na verdade, elas acham que a cadeira toda é feia e, se você aprendeu alguma coisa com os anos e anos no ramo, é que as pessoas não compram cadeiras que acham feias. Portanto, o que faz você? Você poderá deixar a cadeira totalmente de lado. Ou poderá voltar atrás e cobri-la com uma bela camada de espuma. Ou poderá confiar em seus instintos e ir em frente.

A Herman Miller optou pela terceira alternativa. Foi em frente e o que aconteceu? No início, quase nada. Afinal, a Aeron era feia. Porém, em pouco tempo ela começou a atrair a atenção de alguns membros de vanguarda da comunidade de desenho. Ganhou um prêmio de design da

década da Industrial Designers Society of America. Na Califórnia e em Nova York, no mundo da publicidade e no Vale do Silício ela tornou-se um objeto *cult*, que combinava com a estética despojada da nova economia. Ela começou a aparecer em filmes e comerciais de televisão e, a partir daí, seu perfil cresceu e floresceu. No final dos anos 90, as vendas estavam crescendo entre 50 e 70% ao ano e o pessoal na Herman Miller de repente compreendeu que tinha em mãos a cadeira mais vendida da história da empresa. Em pouco tempo, não havia cadeira tão imitada quanto a Aeron. Todos queriam fazer uma cadeira que se parecesse com o exoesqueleto de um gigantesco inseto pré-histórico. E como estão hoje as notas sobre estética? Hoje a Aeron tem nota oito. O que antes era feio tornou-se belo.

No caso do teste do pequeno gole, as primeiras impressões não funcionam porque as colas não são bebidas às cegas. Este teste é o contexto errado para se fatiar fino a Coca. No caso da Aeron, o esforço para colher as primeiras impressões dos consumidores falhou por uma razão ligeiramente diferente: as pessoas que relatavam suas primeiras impressões interpretavam mal seus próprios sentimentos. Elas diziam que detestavam a cadeira, mas o que queriam realmente dizer era que a cadeira era tão nova e incomum que elas não estavam acostumadas a ela. Isto não vale para tudo que chamamos de feio. O Edsel, o famoso fracasso da Ford Motor Company nos anos 50, fracassou porque as pessoas o achavam engraçado. Mas dois ou três anos depois, nenhum outro fabricante de carros começou a produzir modelos parecidos com o Edsel, como todos os fabricantes de móveis em relação à Aeron. O Edsel começou feio e ainda é feio. Pelo mesmo raciocínio, há filmes que as pessoas detestam quando assistem pela primeira vez e ainda detestam dois ou três anos depois. Um filme ruim é sempre um filme ruim. O problema é que, enterrada entre as coisas que detestamos, existe uma classe de produtos que estão nessa categoria somente porque são estranhos, nos deixam nervosos. São diferentes o suficiente para que levemos algum tempo para compreender que de fato gostamos deles.

"Quando está no mundo do desenvolvimento de produtos, você fica imerso em seu próprio trabalho e é difícil ter em mente o fato de que os clientes com quem você tem contato passam muito pouco tempo com o seu produto", diz Dowell. "Eles conhecem a experiência em determinado momento e lugar, mas não têm qualquer história com o produto, sendo

difícil para eles imaginar um futuro com ele. Em especial, caso se tratar de algo muito diferente. Foi o que aconteceu com a cadeira Aeron. Nas mentes das pessoas, as cadeiras de escritórios tinham uma determinada estética. Eram forradas e estofadas. Mas a Aeron não é. E tinha uma aparência diferente. Não havia nada de familiar a seu respeito. Talvez a palavra 'feia' fosse empregada como substituta para 'diferente.'"

O problema com a pesquisa de mercado é que, com frequência, ela é simplesmente um instrumento demasiado embotado para captar a distinção entre o ruim e o meramente diferente. No final dos anos 60, o roteirista Norman Lear produziu um piloto de comédia de situação para um programa chamado *All in the Family*. O piloto era um rompimento radical com aquilo que havia na televisão: era nervoso, mordaz, irascível e político, abordando questões sociais evitadas pela televisão na época. Lear levou o piloto à rede ABC. Esta fez um teste de mercado diante de quatrocentos espectadores cuidadosamente selecionados num cinema em Hollywood. Os espectadores preenchiam questionários e giravam um mostrador com as palavras "muito chato", "chato", "razoável", "bom" e "muito bom" enquanto assistiam ao piloto; suas respostas eram então traduzidas numa contagem entre um e 100. Para um drama, uma boa contagem chegava perto de 70 pontos. Para uma comédia, a contagem precisava chegar perto de 75. *All in the Family* recebeu pouco mais de 40 pontos. A rede ABC disse não. Lear levou o piloto à CBS, que o fez passar pelo seu próprio protocolo de pesquisa de mercado, denominado Analisador de Programas, o qual exigia que o público apertasse botões vermelhos e verdes, registrando suas impressões a respeito dos programas a que estavam assistindo. Os resultados foram discretos. A recomendação do departamento de pesquisa foi que o personagem Archie Bunker fosse transformado em um pai tranquilo e atencioso. A CBS nem se deu ao trabalho de promover *All in the Family* antes da primeira apresentação. Para quê? A única razão para a comédia ter sido levada ao ar foi que Robert Wood, o presidente da empresa, e Fred Silverman, chefe de programação, gostaram dela e a rede era tão dominante na época que eles acharam que poderiam se dar ao luxo de arriscar com o programa.

Naquele mesmo ano, a CBS também estava analisando uma nova comédia estrelada por Mary Tyler Moore. Esta também era um rompimento com a rotina da televisão. Mary Richards, a principal

personagem, era uma mulher jovem e solteira que estava interessada não em iniciar uma família - como praticamente todas as heroínas anteriores da televisão — mas em progredir na sua carreira. A CBS passou o primeiro episódio pelo Analisador de Programas. Os resultados foram devastadores. Mary era uma "perdedora". Sua vizinha Rhoda Morgenstern era "demasiado amarga", e Phyllis Lindstrom, outra personagem importante, foi considerada "indigna de crédito". A única razão pela qual *The Mary Tyler Moore Show* sobreviveu foi que, quando a CBS o testou, ele já estava programado para transmissão. "Caso se tratasse de um mero piloto, aqueles comentários esmagadoramente negativos teriam acabado com a série", escreveu Sally Bedell em sua biografia de Silverman, *Up the Tube*.

Em outras palavras: *All in the Family* e *The Mary Tyler Moore Show* eram os equivalentes da cadeira Aeron na televisão. Os espectadores disseram que os detestaram. Porém, quando essas comédias se tornaram dois dos maiores sucessos da história da televisão, logo ficou claro que na verdade os espectadores não as detestavam. Estavam apenas chocados. E todas as técnicas sensacionalistas usadas pelos exércitos de pesquisadores de mercado na CBS não conseguiram distinguir entre essas duas emoções muito diferentes.

É claro que nem sempre as pesquisas de mercado erram. Se *All in the Family* fosse mais tradicional, e se a Aeron tivesse sido apenas uma pequena variação da cadeira que saiu antes dela, o ato de medir as reações dos consumidores teria sido muito mais fácil. Mas testar produtos ou ideias verdadeiramente revolucionários é outra coisa, e as empresas de maior sucesso são aquelas que entendem que nesses casos as primeiras impressões dos consumidores precisam ser interpretadas. Gostamos de pesquisas de mercado porque elas fornecem certeza - uma contagem, uma predição; se alguém nos perguntar por que tomamos uma decisão, podemos mostrar números. Mas a verdade é que, para as decisões mais importantes, não pode haver certeza. Kenna saiu-se mal quando foi submetido a pesquisas de mercado. Mas e daí? Sua música era nova e diferente e tudo o que é novo e diferente sempre é mais vulnerável a pesquisas de mercado.

## 5. *O dom da especialidade*



Certo dia ensolarado de verão, almocei com duas mulheres que dirigem uma empresa em New Jersey chamada Sensory Spectrum. Seus nomes são Gail Vance Civile e Judy Heylmun e elas ganham a vida provando alimentos. Por exemplo, se a Frito-Lay tem um novo sabor de salgadinho tipo tortilla, ela precisa saber onde seu protótipo se encaixa no panteão de salgadinhos tipo tortilla: Até que ponto ele é diferente das suas outras variedades de Doritos? Será necessário acrescentar um pouco de sal? Civile e Heylmun são as pessoas a quem a Frito-Lay envia seus salgadinhos.

É claro que almoçar com provadoras profissionais de comida é algo arriscado. Depois de pensar muito, escolhi um restaurante chamado Le Madri, no centro de Manhattan, que é o tipo de lugar onde são necessários cinco minutos para recitar a lista dos especiais do dia. Quando cheguei, Heylmun e Civile estavam sentadas, duas elegantes profissionais em seus terninhos. Elas já haviam falado com o garçom. Civile sabia de memória os especiais do dia. Obviamente muito critério entrou na escolha dos pratos do almoço. Heylmun escolheu massa precedida por uma sopa de abóbora com um pouquinho de aipo e cebola e finalizou com creme fresco, pedacinhos de bacon frito, e guarnecida com cubinhos de abóbora, folhas de sálvia e sementes de abóbora torradas. Civile pediu uma salada, seguida por risoto com mexilhões da Prince Edward Island e mariscos de Manila, decorado com tinta de lula. (No Le Madri, é raro o prato que não é "decorado" de alguma forma.) Depois que pedimos, o garçom trouxe uma colher para a sopa de Heylmun. Civile ergueu a mão e pediu outra. "Dividimos tudo", informou ela.

"Você deveria nos ver quando saímos com um grupo da Sensory", disse Heylmun. "Pegamos nossos pratinhos de pão e passamos pela mesa. Você fica com metade do seu prato e um pouquinho dos de todos os outros". Veio a sopa. As duas provaram. "Oh, está fabulosa", disse Civile olhando para o alto. Ela me ofereceu sua colher. "Prove." Heylmun e Civile comiam em pequenas porções e falavam enquanto comiam, interrompendo uma à outra como velhas amigas e mudando de um assunto para outro. Elas eram muito divertidas e falavam muito depressa. Mas a conversa nunca superava o ato de comer. O oposto era verdade: elas pareciam falar somente para aumentar a antecipação da próxima mordida e, quando ela vinha, seus rostos assumiam uma

aparência de profunda concentração. Heylmun e Civile não se limitam a degustar a comida. Elas pensam a seu respeito. Sonham com comida. Almoçar com elas é como sair para comprar um violoncelo com Yo-Yo Ma, ou passar pela casa de Giorgio Armani pela manhã, quando ele está decidindo o que vestir. "Meu marido diz que viver comigo é como uma excursão de degustação", disse Civile. "Isso deixa loucos todos os da minha família. Pare de falar nisso! Sabe aquela cena na delicatessen do filme *When Harry Met Sally?* É como me sinto a respeito de comida quando ela é realmente boa".

O garçom veio oferecer a sobremesa: crème brûlée, sorbet de manga e chocolate ou morangos ao açafão com sorvete de baunilha. Heylmun pediu sorvete de baunilha com sorbet de manga, mas antes pensou muito a respeito do crème brûlée. "Crème brûlée é o teste de qualquer restaurante", disse ela. "Depende da qualidade da baunilha. Não gosto do meu crème brûlée adulterado, porque assim você não pode saborear a qualidade dos ingredientes." Civile pediu um expresso. Ao tomar o primeiro gole, uma contração quase imperceptível passou pelo seu rosto. "Está bom, mas não ótimo", disse ela. "Falta a textura de vinho. O sabor está puxado demais para madeira."

Heylmun começou então a falar a respeito de "retrabalho", que é a prática em algumas fabricas de alimentos de reciclar ingredientes que sobraram ou foram rejeitados de um lote de produtos para outro. "Dê-me alguns biscoitos", disse ela, "e eu direi não só de que fabrica vieram mas também o que eles reaproveitaram". Civile interveio. Na noite anterior, disse, ela havia comido dois biscoitos — e citou duas marcas conhecidas. "Pude *sentir o gosto* do material reaproveitado", disse ela fazendo uma careta. "Passamos anos e anos desenvolvendo estas habilidades", prosseguiu. "Vinte anos. É como estudar medicina. Você faz sua especialização e passa a ser um residente. E repete e repete até ser capaz de olhar para algo e dizer objetivamente o quanto é doce, amargo, caramelado ou até que ponto é cítrico — e, em termos de cítricos, o quanto contém de limão, de lima, de toronja ou de laranja."

Em outras palavras, Heylmun e Civile são especialistas. Elas seriam enganadas pelo Desafio Pepsi? É claro que não. E não seriam enganadas pela embalagem da Christian Brothers, nem seriam facilmente confundidas pela diferença entre algo de que realmente não gostam e algo que simplesmente achem incomum. Esse dom lhes permite ter uma

compreensão muito melhor daquilo que acontece atrás da porta trancada do seu inconsciente. Esta é a última e mais importante lição da história de Kenna, porque explica por que foi um grande erro dar tanta importância aos resultados da pesquisa de mercado sobre ele, em detrimento das entusiásticas reações dos especialistas da indústria, da multidão no Roxy e dos espectadores de MTV2. As primeiras impressões de especialistas são *diferentes*. Não quero com isso dizer que os especialistas gostam de coisas diferentes daquelas de que gostamos, embora isso seja inegável. Quando nos tornamos especialistas em alguma coisa, nossos gostos tornam-se mais esotéricos e complexos. Quero dizer é que somente os especialistas podem responder de forma confiável por suas reações.

Jonathan Schooler - a quem apresentei no capítulo anterior — realizou certa vez um experimento com Timothy Wilson que ilustra bem esta diferença. O experimento envolvia geleia de morangos. A revista *Consumer Report* reuniu um painel de especialistas em alimentos e pediu que eles classificassem 44 marcas diferentes de geleia de morangos de acordo com padrões muito específicos de textura e sabor. Wilson e Schooler pegaram a primeira, a 11<sup>a</sup>, a 24<sup>a</sup>, a 32<sup>a</sup> e a 44<sup>a</sup> colocadas entre as geleias - Knott's Berry Farm, Alpha Beta, Featherweight, Acme e Sorrell Ridge — e as deram a um grupo de estudantes universitários. A pergunta era: Até que ponto as classificações dos estudantes chegariam perto daquelas dos especialistas? A resposta é: muito perto. Os estudantes puseram a Knott's Berry Farm em segundo e a Alpha Beta em primeiro (invertendo a ordem das duas primeiras marcas). Especialistas e estudantes concordaram que a Featherweight era a número três. E, como os especialistas, os estudantes acharam as marcas Acme e Sorrell Ridge muito inferiores às outras, embora os especialistas tenham achado a Sorrell Ridge pior que a Acme e os estudantes o contrário. Os cientistas usam um conceito denominado correlação, para medir até que ponto um fator prevê outro e, de modo geral, as avaliações dos estudantes tinham uma correlação de 0,55 com aquelas dos especialistas. Ou seja: é bastante alta. Em outras palavras, isto quer dizer que nossas reações às geleias são bastante boas: mesmo quem não é especialista conhece uma boa geleia quando a prova.

Mas o que aconteceria se eu lhe desse um questionário e pedisse que você enumerasse suas razões para preferir uma geleia a outra? Um

desastre. Wilson e Schooler pediram que outro grupo de estudantes desse uma explicação por escrito para suas avaliações e eles puseram a Knott's Berry (a melhor de todas de acordo com os especialistas) em penúltimo lugar, e a Sorrell Ridge, a pior para os especialistas, em terceiro lugar. A correlação geral caiu para 0,11, significando, para qualquer fim, que as avaliações dos estudantes quase nada tinham a ver com as dos especialistas. Isto faz lembrar os experimentos de Schooler que descrevi na história de Van Ripper, na qual a introspecção destruiu a capacidade das pessoas para resolver problemas de percepção. Ao fazer com que as pessoas pensassem a respeito de geleias, Wilson e Schooler transformaram-nas em idiotas em geleias.

Porém, na exposição anterior eu estava me referindo a coisas que prejudicam nossa capacidade para resolver problemas. Agora falo a respeito da perda de uma capacidade muito mais fundamental, isto é, a capacidade para conhecer nossa própria mente. Além disso, neste caso temos uma explicação muito mais específica para o fato das introspecções confundirem nossas reações. É que simplesmente não temos como explicar nossos sentimentos a respeito de geleia. Sabemos inconscientemente o que é uma boa geleia: é a Knott's Berry Farm. Mas de repente somos solicitados a estipular, de acordo com uma lista de termos, por que achamos isso, e os termos não têm significado para nós. Por exemplo, a textura. O que significa ela? Podemos nunca ter pensado antes a respeito da textura de qualquer geleia e certamente não compreendemos seu significado; a textura também pode ser algo com o que não nos importamos particularmente. Mas agora a ideia de textura foi implantada em nossa mente, pensamos a seu respeito e decidimos que ela parece um pouco estranha e que afinal talvez não gostemos desta geleia. Na colocação de Wilson, o que acontece é que inventamos uma razão aparentemente plausível para gostar ou não de alguma coisa e então ajustamos nossa verdadeira preferência para que se alinhe com aquela razão.

Porém, os especialistas em geleias não têm este problema quando se trata de explicar seus sentimentos a respeito delas. Os provadores de alimentos aprendem um vocabulário muito específico, que lhes permite descrever precisamente suas reações a alimentos específicos. Por exemplo, a maionese deve ser avaliada ao longo de seis graus de aparência (cor, intensidade da cor, pureza da cor, brilho, homogeneidade

e bolhas), dez graus de textura (adesividade aos lábios, firmeza, densidade e assim por diante) e 14 graus de sabor (sabor que lembra ovos, mostarda e assim por diante); sabores básicos (salgado, azedo e doce); e fatores de sensação química (queima, pungente, adstringente). Cada um desses fatores é, por sua vez, avaliado numa escala de 15 pontos. Assim, por exemplo, se quiséssemos descrever a textura oral de alguma coisa, um dos atributos que procuraríamos seria a capacidade de escorregar. E sobre a escala de 15 pontos deste fator, onde zero é não escorregadio e 15 é muito escorregadio, os alimentos infantis Gerber's Beef e Beef Gravy recebem dois, o iogurte sabor baunilha da Whitney's recebe 7,5 e o Miracle Whip 13. Se você provar um produto não tão escorregadio quanto o Miracle Whip, mas mais que o Whitney's, poderá lhe dar um dez. Ou veja o caso da qualidade de ser crocante. As Chewy Chocolate Chunk Granola Bars com pouca gordura da Quaker recebem dois pontos, os Keeber Club Partners Crackers recebem cinco e os Corn Flakes da Kellogg's recebem 14. Cada produto do supermercado pode ser analisado ao longo dessas linhas e, depois que um provador já trabalhou com essas escalas durante anos, elas ficam embutidas em seu inconsciente. "Acabamos de testar biscoitos Oreos", disse Heylman, "e nós os dividimos em 90 atributos de aparência, sabor e textura." Ela fez uma pausa e pude perceber que estava recriando em sua mente as características de um Oreo. "Há 11 atributos que provavelmente são fundamentais."

Nossas reações inconscientes provêm de uma sala trancada e não podemos olhar dentro dela. Mas com experiência nós nos tornamos peritos em usar nosso comportamento e nosso treinamento para interpretar e decodificar o que reside por trás de nossos julgamentos rápidos e nossas primeiras impressões. É muito parecido com aquilo que as pessoas fazem quando estão em psicanálise: elas passam anos analisando seu inconsciente com a ajuda de um terapeuta treinado até que começam a perceber como a própria mente funciona. Heylman e Civile fizeram o mesmo, só que não analisaram seus sentimentos e sim o que sentem em relação à maionese e aos biscoitos Oreo.

Todos os peritos fazem isto, formal ou informalmente. Gottman não estava satisfeito com suas reações instintivas em relação a casais. Assim, gravou em vídeo milhares de homens e mulheres, dividiu cada segundo das fitas e passou os dados para um computador, e agora ele pode sentar-

se perto de um casal num restaurante e fatiar com confiança o casamento deles. Vic Braden, o treinador de tênis, estava frustrado pelo fato de saber quando um jogador estava prestes a cometer dupla falta, porém não saber como sabia aquilo. Hoje, ele formou uma equipe com peritos em biomecânica, que irão filmar e analisar digitalmente jogadores de tênis durante o serviço para poder descobrir precisamente que parte dele Braden está captando de forma inconsciente. E por que Thomas Hoving estava tão certo, naqueles primeiros dois segundos, de que a estátua do Getty Museum era uma falsificação? Porque, no decorrer da sua vida, ele havia visto incontáveis esculturas antigas e aprendera a entender e interpretar aquela primeira impressão que cruzava sua mente. "No meu segundo ano de trabalho no Met [Metropolitan Museum of Art em Nova York], tive a sorte de ter um curador europeu para analisar todas as esculturas comigo", diz ele. "Passávamos noite após noite tirando coisas de caixas e colocando-as sobre a mesa. Passávamos o dia nos depósitos. Havia milhares de coisas. Ficávamos até as dez da noite e não nos limitávamos a dar uma olhada em cada objeto. Examinávamos realmente cada um deles." O que ele estava formando, naquelas noites nos depósitos, era uma espécie de base de dados em seu inconsciente. Ele estava aprendendo como compatibilizar aquilo que sentia a respeito de um objeto com aquilo que era formalmente sabido a respeito do seu estilo, seus antecedentes e seu valor. Sempre que temos alguma coisa na qual somos bons - alguma coisa que para nós é importante - essa experiência e essa paixão alteram de forma fundamental a natureza das nossas primeiras impressões.

Isto não significa que quando estamos fora das nossas áreas de paixão e experiência, nossas reações são invariavelmente erradas. Significa apenas que elas não são profundas. São difíceis de explicar e facilmente confusas. Elas não se baseiam numa compreensão real. Por exemplo, você pensa que pode descrever com precisão a diferença entre Coca e Pepsi? Isso é surpreendentemente difícil. Os provadores de alimentos como Civille e Heylmun usam aquilo que chamam de escala DOD (grau de diferença) para comparar produtos da mesma categoria. Ela vai de zero a dez, onde dez é para duas coisas totalmente diferentes e um ou dois pode descrever apenas as diferenças de gama de produção entre dois lotes do mesmo produto. Por exemplo, as batatas chips Wise's e Lay's têm um DOD de oito ("Meu Deus, elas são tão diferentes", diz

Heylmun."A Wise é escura e a Lay's é uniforme e clara") Produtos com DOD de cinco ou seis são muito mais próximas, mas ainda distinguíveis. Porém, Coke e Pepsi têm DOD quatro e, em alguns casos, a diferença pode ser ainda menor, particularmente se as colas envelheceram um pouco e o nível de gaseificação caiu e o sabor de baunilha ficou um pouco mais acentuado.

Isto significa que, se nos solicitarem a dar nossas impressões a respeito de Coca e Pepsi, a maior parte das nossas respostas não será muito útil. Podemos dizer se gostamos ou não. Podemos fazer alguns comentários vagos e genéricos a respeito do nível de gaseificação, o sabor, a doçura e a acidez. Mas com um DOD de quatro, somente um especialista em colas poderá captar as nuances sutis que distinguem um refrigerante do outro.

Imagino que alguns leitores, em particular aqueles que são consumidores fanáticos de colas, estejam enfurecidos a esta altura. Estou sendo um tanto provocador. Você acha que sabe realmente distinguir Pepsi e Coca. Está bem, vamos aceitar que você pode diferenciar entre as duas de forma confiável, mesmo com o DOD por volta de quatro. Na verdade, recomendo que você faça um teste. Peça para um amigo colocar Pepsi em um copo e Coca em outro e tente distingui-las. Vamos supor que você consiga. Parabéns. Agora vamos tentar de novo, de uma forma ligeiramente diferente. Desta vez seu amigo lhe dará *três* copos, dois dos quais contêm uma das colas e o terceiro com a outra. No ramo de bebidas, este é chamado um teste triangular. Desta vez, não quero que você identifique qual contém Coca e qual contém Pepsi. Tudo o que quero é que você diga qual das três bebidas não é igual às outras duas. Acredite ou não, você irá achar esta tarefa muito difícil. Se mil pessoas fizerem este teste, pouco mais de um terço acertaria - o que não é muito mais que o acaso; também poderíamos adivinhar.

Quando ouvi falar no teste triangular, decidi aplicá-lo em um grupo de amigos. *Nenhum acertou.* -Todos eram pessoas bem-educadas e criteriosas, a maioria tomava colas regularmente e eles simplesmente não queriam acreditar no que aconteceu. Acusaram-me de tê-los enganado. Argumentaram que devia haver algo de errado com os engarrafadores locais de Pepsi e Coca. Disseram que eu havia manipulado a ordem dos três copos para tornar o teste mais difícil. Nenhum queria admitir a verdade: seu conhecimento de colas era incrivelmente superficial. Com

duas colas, tudo que temos a fazer é comparar duas primeiras impressões. Mas com três copos, precisamos ser capazes de descrever e guardar na memória o sabor da primeira cola e então o da segunda e de alguma forma, converter uma sensação sensorial fugaz em algo permanente — e isto requer conhecimento e compreensão do vocabulário de sabor. Heylmun e Civile podem passar facilmente pelo teste triangular, porque seu conhecimento dá consistência às suas primeiras impressões. Mas meus amigos não tiveram tanta sorte. Eles podem beber muita cola, mas nunca *pensam* realmente a respeito dela. Eles não são especialistas em colas e forçá-los a ser — exigir demais deles — torna inúteis as suas reações.

Não foi isso que aconteceu com Kenna?

## 6. "É revoltante o que as gravadoras estão fazendo com você"

Depois de anos de idas e vindas, Kenna foi finalmente contratado pela Columbia Records. Ele lançou um álbum intitulado *New Sacred Cow*. A seguir partiu para sua primeira excursão, tocando em 14 cidades do Oeste e do Meio-Oeste. Foi um começo modesto: ele abria o show para outra banda e tocava por 35 minutos. Muitas pessoas no público nem chegavam a perceber que ele estava nos cartazes. Mas quando ouviam-no tocar, elas ficavam entusiasmadas. Ele também fez um vídeo de uma das suas canções, o qual foi indicado para um prêmio na VH-1. As estações universitárias começaram a tocar *New Sacred Cow* e ele começou a subir nas paradas universitárias. Kenna fez algumas aparições na televisão. Mas o grande prêmio ainda lhe escapava. Seu álbum não decolou porque ele não conseguiu fazer com que seu primeiro *single* fosse tocado nas 40 maiores estações de rádio. A mesma velha história se repetia. Os equivalentes de Gail Vance Civile e Judy Heylmun adoraram Kenna. Craig Kallman ouviu sua fita de demonstração, pegou o telefone e disse: "Quero vê-lo *agora*". Fred Durst ouviu uma das suas músicas por telefone e decidiu que seria um sucesso. Paul McGuinness levou-o até a Irlanda. As pessoas que tinham como estruturar suas primeiras impressões, o vocabulário para captá-las e experiência para entendê-las



adoravam Kenna e, num mundo perfeito, isso teria sido mais importante que as questionáveis constatações da pesquisa de mercado. Mas o mundo do rádio não é tão experiente quanto o mundo dos alimentos ou os fabricantes de móveis da Herman Miller. Eles preferem um sistema que não pode medir aquilo que promete medir.

"Acho que eles foram aos seus grupos de foco e estes disseram: 'Não, este não é um sucesso. 'Eles não querem investir dinheiro em alguém que não se sai bem nos testes", diz Kenna. "Mas não é assim que esta música funciona. Esta música necessita de fé. E isto não existe mais no negócio da música. É absolutamente frustrante, e também devastador. Não consigo dormir, minha cabeça não para. Mas tenho de tocar e a resposta dos garotos é tão forte e bela que faz com que me levante no dia seguinte e continue lutando. Os garotos vêm a mim depois do show e dizem: 'É revoltante o que as gravadoras estão fazendo com você. Mas estamos do seu lado e contando para todo mundo.'"

## SEIS

### *Sete segundos no Bronx: a delicada arte de ler a mente*

O QUARTEIRÃO NA ALTURA DO NÚMERO 1.100 DA WHEELER Avenue, no bairro Soundview do Bronx, é uma rua estreita de sobrados e prédios de apartamentos modestos. Numa extremidade está a agitação da Westchester Avenue, a principal rua comercial do bairro, e a partir de lá a rua tem mais cerca de 200 metros, flanqueada por árvores e filas de carros estacionados. Os prédios foram construídos no início do século passado. Muitos têm fachadas de tijolos vermelhos, com escadas de quatro ou cinco degraus até a porta da frente. É um bairro pobre da classe trabalhadora e, no final dos anos 90, o tráfico de drogas na área, particularmente na Westchester Avenue e uma rua acima na Elder Avenue, era intenso. Soundview é o tipo de lugar para onde você iria se fosse um imigrante em Nova York em busca de acomodações baratas perto de uma estação de metrô; essa foi a razão pela qual Amadou Diallo foi para a Wheeler Avenue.

Diallo vinha da Guiné. Em 1999, tinha 22 anos e trabalhava como vendedor ambulante no sul de Manhattan, vendendo fitas de vídeo, meias e luvas nas calçadas da 14th Street. Era baixo e modesto, com cerca de 1,67m de altura e 68 quilos, e vivia no número 1.157 da Wheeler, num dos prédios de apartamentos da rua. Na noite de 3 de fevereiro de 1999, Diallo voltou para casa pouco antes de meia-noite, conversou com os companheiros de quarto e depois desceu as escadas e foi tomar ar na porta do prédio. Alguns minutos depois, um grupo de policiais à paisana entrou lentamente na Wheeler a bordo de um Ford Taurus sem placas. Quatro homens, todos brancos, vestindo calças jeans, suéteres, bonés e coletes à prova de balas e portando pistolas semiautomáticas calibre nove milímetros. Faziam parte da chamada Unidade Contra o Crime nas Ruas, uma divisão especial do Departamento de Polícia de Nova York, dedicada ao patrulhamento das áreas de maiores índices de criminalidade dos bairros mais pobres da cidade. Ken Boss, de 27 anos, dirigia o carro. Ao seu lado estava Sean

Carroll, de 35 anos, e no banco de trás estavam Edward McMellon e Richard Murphy, ambos com 26 anos de idade.

Carroll foi o primeiro a ver Diallo. "Atenção, atenção", disse ele aos outros no carro. "O que aquele sujeito está fazendo ali?", Carroll relatou mais tarde que duas coisas passaram por sua cabeça. A primeira foi que Diallo poderia ser o vigia para um assaltante. A segunda, que ele se encaixava na descrição de um estuprador em série que atuara naquela área cerca de um ano antes. "Ele estava apenas em pé ali", lembrou Carroll. "Estava no alto da escada, olhando para um lado e para o outro da rua, esticando o pescoço e voltando a se encostar na parede. Em poucos segundos ele faz a mesma coisa, olha para baixo, olha para a direita. E pareceu que ele recuava para o vestíbulo à medida que nos aproximávamos, como se não quisesse ser visto. E então nós passamos e eu olhava para ele, tentando descobrir o que estava acontecendo. O que aquele sujeito estava fazendo?"

Boss parou o carro e deu marcha à ré até que o Taurus estivesse diante do número 1.157 da Wheeler. Diallo ainda estava lá, fato que Carroll reconheceu depois, o "surpreendeu". "Achei que alguma coisa estava acontecendo lá." Carroll e McMellon saíram do carro. "Polícia", disse McMellon, mostrando seu distintivo. "Podemos conversar?" Diallo não respondeu. Posteriormente soube-se que ele era gago; assim, poderia ter tentado dizer algo, mas não conseguiu. Além disso, seu inglês não era bom; também disseram que um conhecido dele havia sido roubado recentemente por um grupo de homens armados; assim, ele devia estar aterrorizado: lá estava ele, fora de casa num bairro violento depois de meia-noite, com dois homens muito altos com tacos de beisebol, o tórax aumentado pelos coletes à prova de balas, caminhando na sua direção. Diallo fez uma pausa e então correu para dentro do vestíbulo. Carroll e McMellon foram atrás. Diallo chegou à porta interna e agarrou a maçaneta com a mão esquerda, como depois testemunharam os policiais, girando o corpo para o lado e "mexendo" no bolso com a mão direita. "Mostre as mãos!", gritou Carroll. McMellon também estava gritando: "Tire as mãos dos bolsos. Não me faça matá-lo!" Mas Diallo estava cada vez mais agitado e Carroll também estava começando a ficar nervoso, porque lhe parecia que a razão pela qual Diallo estava ficando de lado era que ele queria ocultar seja lá o que estivesse fazendo com a mão direita.

"Estávamos nos últimos degraus da escada que dá no vestíbulo, tentando chegar até ele antes que ele passasse pela porta", lembrou Carroll. "O indivíduo se voltou e olhou para nós. Sua mão ainda estava na maçaneta. E ele começou a retirar do bolso direito um objeto negro. E enquanto ele puxava o objeto, tudo que pude ver foi algo parecido com uma arma negra. Minha experiência e meu treinamento anteriores, as prisões que já efetuara, diziam que aquela pessoa estava sacando uma arma."

Carroll gritou: "Arma de fogo! Ele tem uma arma!"

Diallo não parou. Ele continuava a retirar algo do bolso e agora começava a erguer o objeto na direção dos policiais. Carroll abriu fogo. McMellon instintivamente pulou para trás para fora do degrau e caiu de lado, atirando enquanto estava no ar. Quando suas balas ricochetearam no vestíbulo, Carroll supôs que elas vinham da arma de Diallo e, quando viu McMellon caindo para trás, presumiu que ele tivesse sido baleado por Diallo. Assim, ele continuou atirando, mirando, como os policiais são ensinados a fazer, a "massa central". Havia pedaços de cimento e estilhaços de madeira voando em todas as direções e o ar estava carregado com os clarões dos disparos e as faíscas das balas.

Boss e Murphy também estavam fora do carro, correndo para o prédio. "Vi Ed McMellon", testemunharia Boss depois, quando os quatro policiais foram levados a julgamento sob as acusações de massacre em primeiro grau e homicídio em segundo grau. "Ele estava no lado esquerdo do vestíbulo e voou para fora do degrau. Ao mesmo tempo, Sean Carroll, à direita, estava descendo a escada correndo. Ele estava fazendo o que podia para sair da escada. E Ed estava caído no chão. Ainda estavam sendo feitos disparos. Eu estava correndo. E Ed estava baleado. Foi o que pude ver. Ed estava disparando sua arma. Sean estava atirando no vestíbulo... e então vi o Sr. Diallo. Ele estava nos fundos do vestíbulo, com as costas encostadas na parede, encolhido perto da porta interna. Ele estava encolhido e estava com o braço esticado e vi uma arma. E eu disse: 'Meu Deus, vou morrer. 'Disparei minha arma. Atirei enquanto caminhava para trás e, a seguir, pulei para a esquerda. Estava fora da linha de tiro... Os joelhos dele estavam dobrados e as costas eretas. Parecia alguém querendo expor um alvo menor. Parecia uma posição de combate, a mesma que me ensinaram na academia de polícia."

A essa altura, o promotor público que interrogava Boss interrompeu: "E como estava a mão dele?"

— Estava para fora.

— Totalmente fora?

— Sim, totalmente fora.

— E na mão dele você viu um objeto. Isto é correto?

— Sim, pensei ter visto uma arma na mão dele... O que vi era uma arma inteira. Uma arma quadrada na mão dele. Foi o que me pareceu naquela fração de segundo, depois de todos os tiros à minha volta, em meio à fumaça e com Ed McMellon caído, que ele estava segurando uma arma, havia acabado de baleiar Ed e eu era o próximo.

Carroll e McMellon dispararam 16 tiros cada um: um carregador inteiro. Boss atirou cinco vezes e Murphy quatro. Fez-se silêncio. De armas na mão, eles subiram os degraus e se aproximaram de Diallo. "Olhei para a mão direita dele", disse Boss mais tarde. "Estava afastada do corpo dele. Sua palma estava aberta. E onde deveria haver uma arma, havia uma carteira... Eu disse: Onde está a maldita arma?"

Boss correu pela rua na direção da Westchester Avenue porque, com a gritaria e o tiroteio, perdera a noção de onde estava. Mais tarde, quando chegou a ambulância, ele estava tão perturbado que não conseguia falar.

Carroll sentou-se na escada, perto do corpo crivado de balas de Diallo, e começou a chorar.

## *1. Três erros fatais*

Talvez a forma mais comum, e a mais importante, de cognição rápida sejam os julgamentos que fazemos e as impressões que formamos de outras pessoas. A cada minuto que passamos despertos na presença de uma pessoa, experimentamos um fluxo constante de previsões e inferências a respeito do que ela está pensando e sentindo. Quando alguém diz "Eu te amo", olhamos nos olhos dessa pessoa para julgar sua sinceridade. Quando somos apresentados a alguém, com frequência captamos sinais sutis. Assim, mais tarde, mesmo que essa pessoa possa ter conversado de forma normal e amistosa, poderemos dizer: "Não acho que ela gostou de mim", ou "Não acho que ela está muito satisfeita". Nós analisamos facilmente distinções complexas na expressão facial. Por exemplo, se você me visse rindo com os olhos brilhando, diria que eu estava me divertindo. Mas se me visse acenar com a cabeça e sorrir de

forma exagerada, com os cantos dos lábios tensos, você saberia que eu havia sido provocado e estava respondendo com sarcasmo. Se eu fizer contato visual com alguém, sorrir de leve e a seguir olhar para baixo, desviando meu olhar, você pensará que estou flertando. Se eu acompanhar uma observação com um sorriso rápido e a seguir acenar com a cabeça ou incliná-la para o lado, você poderá concluir que acabei de dizer alguma coisa um pouco dura e estou querendo amenizá-la. Você não precisará ouvir nada do que eu disser para chegar a essas conclusões. Elas chegarão a você num piscar de olhos. Se você se aproximar de uma criança de um ano que está sentada brincando no chão e fizer alguma coisa algo incompreensível, como colocar suas mãos sobre as dela, ela imediatamente olhará para seus olhos. Por quê? Porque aquilo que você fez exige uma explicação e a criança sabe que poderá achar uma resposta em seu rosto. Esta maneira de deduzir as motivações e intenções dos outros é um caso clássico de fatiar fino. É o ato de captar pistas sutis e fugazes para ler a mente de uma pessoa — e não existe quase nenhum outro impulso tão básico e automático no qual nos saímos tão bem na maior parte dos casos. Porém, nas primeiras horas do dia 4 de fevereiro de 1999, os quatro policiais que passavam pela Wheeler Avenue falharam nesta tarefa fundamental. Eles não leram a mente de Diallo.

Em primeiro lugar, Sean Carroll viu Diallo e disse aos outros no carro: "O que aquele sujeito está fazendo ali?" A resposta era que Diallo estava tomando ar. Mas Carroll formou uma opinião sobre ele e naquele instante decidiu que ele parecia suspeito. Foi o erro número um. Eles deram ré com o carro e Diallo não se moveu. Carroll disse que isso o "espantou": *Como aquele homem podia ser tão insolente, não correndo à visão da polícia?* Diallo não era insolente. Ele estava curioso. Aquele foi o erro número dois. Então, Carroll e Murphy caminharam na direção de Diallo pela escada e viram-no voltar-se ligeiramente para a direita, tentando alcançar o bolso com a mão. Naquela fração de segundo, eles decidiram que ele era perigoso. Mas ele não era perigoso; estava aterrorizado. Aquele foi o erro número três. Normalmente não temos dificuldade para distinguir, num piscar de olhos, entre alguém que é suspeito e alguém que não é, entre um insolente e um curioso e, o mais fácil de todos, entre uma pessoa aterrorizada e uma perigosa; qualquer um que caminha por uma rua tarde da noite faz constantemente esse tipo de cálculos instantâneos. Contudo, por alguma razão, essa capacidade

humana mais básica foi perdida por aqueles policiais naquela noite. Por quê?

Esses tipos de erros não constituem eventos anômalos. A incapacidade para ler mentes acontece a todos nós. Nela reside a origem de incontáveis discussões, desacordos, mal-entendidos e sentimentos feridos. Contudo, pelo fato desses momentos de incapacidade serem tão fugazes e misteriosos, não sabemos realmente como entendê-los. Por exemplo, nas semanas que se seguiram à morte de Diallo, quando o caso foi manchete em todo o mundo, a discussão sobre o que aconteceu naquela noite oscilou entre dois extremos. Havia aqueles que diziam que se tratava apenas de um horrível acidente, um subproduto inevitável do fato dos policiais precisarem, às vezes, tomar decisões de vida ou morte em condições de incerteza. Foi o que concluiu o júri no julgamento do caso e Boss, Carroll, McMellon e Murphy foram absolvidos das acusações de homicídio. No outro extremo estavam aqueles que viam o ocorrido como um caso evidente de racismo. Houve protestos e demonstrações em toda a cidade. Diallo foi considerado um mártir. A Wheeler Avenue foi rebatizada de Amadou Diallo Place. Bruce Springsteen compôs e executou uma canção em sua honra intitulada *41 tiros*, com o refrão "Você pode ser morto apenas por viver na sua pele americana".

Porém, nenhuma dessas explicações é particularmente satisfatória. Não havia evidência de que os quatro policiais no caso de Diallo fossem pessoas más, racistas ou que estivessem decididas a apanhá-lo. Por outro lado, parece errado chamar o tiroteio de simples acidente, uma vez que não se tratou exatamente de um caso exemplar de ação policial. Os policiais cometeram uma série de erros críticos de julgamento, começando pela presunção de que um homem tomando ar na porta da sua casa é um criminoso em potencial.

Em outras palavras, a morte de Diallo cai numa espécie de área cinzenta, o terreno que fica entre o deliberado e o acidental. Algumas vezes os erros na leitura de mentes são assim. Nem sempre são tão óbvios e espetaculares como outros transtornos em cognição rápida. Podem ser sutis, complexos e surpreendentemente banais, e o que aconteceu na Wheeler Avenue é um forte exemplo de como funciona a leitura de mentes — e como às vezes ela pode ser terrivelmente distorcida.

## 2. *A teoria da leitura de mentes*

Grande parte do que sabemos sobre leitura de mentes provém dos estudos de dois cientistas notáveis, um professor e seu discípulo: Silvan Tomkins e Paul Ekman. Tomkins era o professor. Nasceu na Filadélfia na virada do século passado, filho de um dentista russo. Era baixo e gordo, com uma juba rebelde de cabelos brancos e enormes óculos de aros pretos. Lecionou psicologia em Princeton e em Rutgers e foi autor de *Affect, Imagery, Consciousness*, uma obra em quatro volumes tão densa que seus leitores se dividiam equitativamente entre aqueles que o compreendiam e o consideravam brilhante e aqueles que não o compreendiam e o consideravam brilhante. Ele era um conversador legendário. No fim de uma festa, uma multidão sentava-se extasiada aos pés de Tomkins. Alguém dizia "Mais uma pergunta!" e todos permaneciam por mais uma hora e meia, embevecidos pelo brilho das suas observações, enquanto Tomkins discorria sobre revistas em quadrinhos, uma comédia de televisão, a biologia da emoção, seu problema com Kant e seu entusiasmo pelos últimos modismos em dietas.

Durante a Depressão, enquanto preparava seu doutorado em Harvard, ele trabalhava como determinador de probabilidades de vitória para um grupo de apostadores em corridas de cavalos e tinha tanto sucesso em seus prognósticos que vivia luxuosamente em Manhattan. No hipódromo, onde era conhecido como "o professor", Tomkins sentava-se nas arquibancadas, munido de binóculos, e passava horas observando os cavalos. "Ele tinha um sistema para prever como um cavalo se sairia, baseado no cavalo que corria ao seu lado e no relacionamento emocional entre eles", lembra Ekman. Por exemplo, se um cavalo tivesse perdido para uma égua no primeiro ou segundo ano de carreira, sentir-se-ia derrotado por antecipação ao ir à linha de partida ao lado de uma égua. Era isso, ou coisa que o valha, pois na verdade ninguém sabia ao certo o que ele pensava.

Tomkins acreditava que os rostos — até mesmo os dos cavalos — forneciam pistas valiosas para as emoções e motivações interiores. Diziam que ele podia entrar numa agência de correio e, apenas olhando as fotos dos criminosos procurados, dizer que crimes eles haviam cometido. "Ele assistia ao programa de TV *To Tell the Truth* e sempre identificava as pessoas que estavam mentindo", lembra seu filho Mark.



"Ele chegou até a escrever ao produtor do programa para dizer que aquilo era fácil demais e o sujeito convidou-o a ir até Nova York, para ficar nos bastidores e mostrar suas habilidades. "Virginia Demos, que leciona psicologia em Harvard, se lembra de ter tido longas conversas com Tomkins durante a Convenção Nacional do Partido Democrata em 1988. "Nós falávamos pelo telefone e ele, por exemplo, tirava o som quando Jesse Jackson estava falando com Michael Dukakis. E ele lia os rostos e fazia suas predições sobre o que iria acontecer. Era profundo."

Paul Ekman conheceu Tomkins no início dos anos 60. Ele era então um jovem psicólogo recém-formado e estava interessado em estudar rostos. Ekman se perguntava se haveria um conjunto de regras que regiam as expressões faciais dos seres humanos. Silvan Tomkins dizia que havia, mas a maioria dos psicólogos afirmava o contrário. A sabedoria convencional da época afirmava que as expressões faciais eram determinadas culturalmente — isto é, que nós simplesmente usávamos nossos rostos de acordo com um conjunto de convenções sociais que aprendíamos. Ekman não sabia quem estava certo e assim, para tentar decidir, ele visitou o Japão, o Brasil, a Argentina, assim como algumas tribos remotas nas selvas do Extremo Oriente, carregando fotos de homens e mulheres fazendo várias expressões diferentes. Para sua surpresa, em todos os lugares em que esteve as pessoas concordavam a respeito do significado daquelas expressões. Tomkins tinha razão.

Pouco tempo depois, Tomkins visitou Ekman em seu laboratório de San Francisco. Ekman havia analisado 30 mil metros de filmes feitos pelo virólogo Carleton Gajdusek nas longínquas selvas da Nova Guiné. Parte deles era de uma tribo denominada South Fore, pacífica e amistosa. O restante era dos Kukukuku, uma tribo hostil e sanguinária com um ritual homossexual no qual meninos pré-adolescentes eram forçados a servir como cortesãos para os homens mais idosos da tribo. Durante seis meses, Ekman e Wallace Friesen, seu colaborador, haviam selecionado o material, cortando cenas estranhas, focalizando apenas *close-ups* dos rostos dos nativos para comparar as expressões faciais dos dois grupos.

Enquanto Ekman preparava o projetor, Tomkins esperava no fundo da sala. Ele nada sabia a respeito das tribos envolvidas; todo contexto que pudesse levar a uma identificação havia sido cortado. Tomkins assistiu com atenção. No fim do filme, ele aproximou-se da tela e apontou para os rostos da tribo South Fore. "Esta gente é doce, gentil, muito

indulgente e pacífica", disse ele. A seguir ele apontou para os rostos da tribo Kukukuku. "Este outro grupo é violento e há muitas evidências que sugerem homossexualidade." Mesmo hoje, 30 anos mais tarde, Ekman não se esquece do feito de Tomkins. "Meu Deus! Lembro-me bem de dizer 'Silvan, como você faz isso?', lembra Ekman. "E ele foi até a tela e, enquanto eu projetava o filme para trás em camera lenta, ele apontou as saliências e rugas nos rostos que usava para fazer seu julgamento. Foi quando me dei conta: 'Preciso decodificar o rosto.' Ele era uma mina de ouro de informações que todos haviam ignorado. Aquele sujeito conseguia ver aquilo e, se ele podia fazê-lo, talvez todas as pessoas também o pudessem."

Ekman e Friesen decidiram então criar uma classificação de expressões faciais. Eles estudaram textos médicos que descreviam os músculos faciais e identificaram cada movimento muscular que o rosto podia fazer. Havia 43 desses movimentos. Ekman e Friesen os chamaram de unidades de ação (U.A.). A seguir sentaram-se frente a frente e começaram a manipular cada unidade de ação, primeiro localizando mentalmente o músculo e depois concentrando-se em isolá-lo, observando um ao outro com atenção enquanto o faziam, verificando seus movimentos diante de um espelho, anotando como os padrões de rugas em seus rostos se alteravam com cada movimento muscular e gravando seus registros em vídeo. Nas poucas ocasiões em que não conseguiam fazer um determinado movimento, eles recorriam ao departamento de anatomia da universidade, onde um cirurgião conhecido lhes espetava uma agulha e estimulava eletricamente o músculo recalcitrante. "Aquilo não era nada agradável", lembra Ekman.

Quando todas as unidades de ação estavam dominadas, Ekman e Friesen começaram a trabalhar na combinação delas, superpondo movimentos. Este processo levou sete anos. "Existem 300 combinações de dois músculos", diz Ekman. "Se adicionamos um terceiro, são mais de quatro mil. Chegamos a combinar cinco músculos, o que equivale a mais de dez mil configurações faciais visíveis." É claro que a maior parte dessas dez mil expressões faciais nada significa. São como as caretas sem sentido que as crianças fazem. Porém, Ekman e Friesen, analisando cada combinação de unidades de ação, identificaram cerca de três mil que pareciam significar alguma coisa e terminaram catalogando o

repertório essencial das demonstrações faciais de emoções do ser humano.

Paul Ekman tem hoje pouco mais de 60 anos. Apesar de ser de compleição média, ele parece ser muito mais alto; há algo de obstinado e vigoroso em seu comportamento. Ele cresceu em Newark, New Jersey, filho de um pediatra, e entrou na Universidade de Chicago aos 15 anos. Antes de rir, ele faz uma ligeira pausa, como se estivesse à espera de uma aprovação. Ekman é do tipo que faz de listas e números seus argumentos. Seus textos acadêmicos têm uma lógica ordenada; no fim dos seus ensaios, todas as objeções e problemas soltos foram reunidos e catalogados. Desde meados dos anos 60 ele vem trabalhando numa bagunçada casa vitoriana na Universidade da Califórnia em San Francisco, onde ocupa uma cátedra. Quando conheci Ekman, ele sentou-se em sua sala e começou a repassar as configurações de unidades de ação que tinha aprendido há tanto tempo. Na parede às suas costas estavam fotos dos seus dois heróis, Tomkins e Charles Darwin. “Todos podem fazer a unidade de ação número quatro”, começou ele. Ele baixou a sobrancelha, usando seus músculos *depressor glabellae*, *depressor supercilii* e *superciliar*. “Quase todos podem fazer a número nove.” Ele enrugou o nariz, usando o músculo *levator labii superioris alaenque nasi*. “Todos podem fazer a número cinco.” Disse isso e contraiu o músculo *levator palpebrae superioris*, erguendo a pálpebra superior.

Eu estava tentando acompanhá-lo e ele olhou para mim. “Você tem uma boa número cinco”, disse generosamente. “Quanto mais fundos os olhos, mais difícil fica ver a cinco. Há também a número sete”. Ele entortou os olhos como um estrábico. “E a 12.” Ele deu um sorriso, ativando o zigomático maior. As partes internas das suas sobrancelhas se ergueram. “Esta é a número um: desânimo, angústia.” Então ele usou o *frontalis* e o *pars lateralis* para erguer a metade externa das sobrancelhas. “Esta é a número dois. Também é muito difícil, mas não tem utilidade. Não faz parte de nada, exceto do teatro Kabuki. A 23 é uma das minhas favoritas. É o estreitamento da margem vermelha dos lábios, um sinal muito claro de raiva, muito difícil de fazer voluntariamente.” Ele estreitou os lábios. “Movimentar uma orelha por vez ainda é uma das coisas mais difíceis de fazer. Preciso realmente me concentrar e usar tudo o que sei.” Ele riu. “Minha filha sempre pedia que eu fizesse isso para suas amigas. Aqui vamos nós.” Ele balançou a orelha

esquerda e depois a direita. Ekman não parece ter um rosto particularmente expressivo. Ele se comporta como um psicanalista, observador e impassível, e sua habilidade para transformar o rosto de forma tão fácil e rápida era surpreendente. “Há uma unidade de ação que não consigo fazer”, prosseguiu ele. “É a número 39. Felizmente, um dos meus alunos de pós-doutorado pode fazê-la. A unidade 38 consiste em dilatar as narinas. A 39 é o oposto. É o músculo que as puxa para baixo.” Ele sacudiu a cabeça e olhou novamente para mim. “Ooh! Você tem uma 39 fantástica. Uma das melhores que já vi. É genética. Deve haver outros membros da sua família com esse talento, até agora desconhecido. E você o tem.” Ekman riu novamente. “Você deveria mostrar isso às pessoas. Tente num *singles bar!*”

Em seguida, Ekman começou a superpor unidades de ação, para compor as expressões faciais mais complicadas, que geralmente reconhecemos como emoções. Por exemplo, felicidade é essencialmente a combinação da U.A. seis com a 12 - contrair os músculos que erguem as bochechas (*orbicularis oculi, pars orbitalis*) em combinação com o zigomático maior, o qual puxa para cima os cantos dos lábios. Medo é a combinação das U.A. um, dois e quatro ou, de forma mais plena, um, dois, quatro, cinco e 20, com ou sem a U.A. 25, 26 ou 27. Isto é: os elevadores da parte interna das sobrancelhas (*frontalis, pars lateralis*), mais o músculo que baixa as sobrancelhas (*depressor supercilii*), mais o *levator palpebrae superioris* (que ergue a pálpebra superior) e também o *risorius* (que estica os lábios) e o separador dos lábios (*depressor labii*) mais o *masseter* (que deixa cair a mandíbula). Desgosto? Quase sempre é a U.A. nove, o enrugamento do nariz (*levator labii superioris alaeque nasi*), mas às vezes pode ser a dez e, em qualquer dos casos, ela pode ser combinada com a U.A. 15, 16 ou 17.

Ekman e Friesen reuniram todas essas combinações - e as regras para lê-las e interpretá-las - no Sistema de Codificação da Ação Facial, ou FACS, e as consignaram num documento de 500 páginas. Esta é uma obra estranha, repleta de detalhes como os movimentos possíveis com os lábios (alongar, encolher, estreitar, alargar, achatado, projetar, endurecer e esticar); as quatro mudanças diferentes da pele entre os olhos e as bochechas (saliências, bolsas, olheiras e linhas); e as críticas distinções entre rugas infraorbitais e a ruga naso-labial. John Gottman, cujas pesquisas sobre o casamento foram descritas no primeiro capítulo,

colaborou com Ekman durante anos e utiliza os princípios do FACS na análise dos estados emocionais dos casais. Outros pesquisadores têm empregado o sistema de Ekman para estudar tudo, de esquizofrenia a doenças cardíacas; ele tem sido usado até mesmo por empresas de animação por computador como a Pixar (Toy Story) e a DreamWorks (Shrek). São necessárias semanas para se dominar inteiramente o FACS; somente 500 pessoas em todo o mundo foram certificadas para usá-lo em pesquisa. Mas as que o dominam ganham um nível extraordinário de percepção das mensagens que enviamos uns aos outros quando nos olhamos dentro dos olhos.

Ekman recordou a primeira vez em que viu Bill Clinton, durante as primárias Democratas de 1992. “Eu estava observando suas expressões faciais e disse para minha mulher: ‘Este é um sujeito que quer ser apanhado com a mão na lata de biscoitos e fazer com que o amemos por isso.’ Há essa expressão que é uma das minhas favoritas. É a aparência de mão na lata de biscoitos, ame-me mamãe porque tenho jeito de canalha. São a U.As. números 12, 15, 17 e 24, com uma virada de olhos.” Ekman fez uma pausa e a seguir reconstituiu aquela particular sequência de expressões em seu rosto. Ele contraiu o zigomático maior, U.A. 12, em um sorriso clássico, a seguir puxou os cantos dos lábios para baixo com os triangulares, U.A. 15. Flexionou o *mentalis*, U.A. 17, e puxou para baixo os cantos dos lábios com seus *triangularis*, U.A. 15. Ele flexionou o *mentalis*, U.A. 17, para erguer o queixo, pressionou ligeiramente os lábios em uma U.A. 24, e finalmente virou os olhos - e foi como se Bill Espertinho em pessoa de repente estivesse na sala.

“Eu conhecia um membro da assessoria de comunicações de Clinton e fui falar com ele. Eu disse: ‘Veja, Clinton tem aquela maneira de virar os olhos juntamente com uma certa expressão e a mensagem que isto transmite é “Sou um mau menino”. Não considero isso positivo. Posso ensinar a ele como deixar de fazer isso em duas ou três horas’. E ele respondeu: ‘Bem, não podemos correr o risco de saberem que ele consultou um perito em mentiras.’” Ekman fez uma pausa. Estava claro que ele gostava de Clinton e queria que sua expressão facial não passasse de um tique sem significado. Ekman deu de ombros. “Infelizmente, eu acho, ele precisava ser apanhado. E foi.”

### 3. *O rosto nu*

O que Ekman diz é que o rosto é uma fonte imensamente rica de informações a respeito de emoções. Na verdade, ele faz uma afirmação ainda mais ousada — vital para a compreensão de como funciona a leitura de mentes — que as informações em nosso rosto não constituem apenas um sinal do que está acontecendo em nossa mente. Em certo sentido, elas *são* o que está acontecendo em nossa mente.

O início desta percepção ocorreu quando Ekman e Friesen começaram a se sentar um diante do outro para trabalhar expressões de raiva e desânimo. “Passaram-se semanas até que um de nós finalmente admitisse sentir-se muito mal depois de uma sessão em que ficamos fazendo uma dessas caras o dia inteiro”, diz Friesen. “Então o outro também se deu conta de que não estava bem e assim começamos a ficar de olho naquilo.” Então eles voltaram e começaram a monitorar seus corpos durante determinados movimentos faciais. “Digamos que você faça as U.As. número um, erguendo a parte interna das sobrancelhas, e número seis, erguendo as bochechas, e 15, baixando os cantos dos lábios”, disse Ekman, e fez as três. “Descobrimos que esta expressão é suficiente para criar mudanças marcantes no sistema nervoso autônomo. Quando isto ocorreu pela primeira vez, ficamos impressionados. Não esperávamos por nada parecido. E aconteceu a nós dois, fazendo que nos sentíssemos muito mal. Estávamos gerando tristeza e angústia. E quando abaixo as sobrancelhas, que é a número quatro, ergo a pálpebra superior, número cinco, estreito as pálpebras, número sete, e aperto os lábios, número 24, estou gerando raiva. Meus batimentos cardíacos sobem de dez a 12 por minuto. Minhas mãos esquentam. E não consigo me desligar do sistema, o que é muito, muito desagradável.”

Ekman, Friesen e Robert Levenson, um outro colega (que também colaborou durante anos com John Gottman - a psicologia é um mundo pequeno) decidiram tentar documentar este efeito. Reuniram um grupo de voluntários e os colocaram diante de monitores que mediam seus batimentos cardíacos e sua temperatura corporal, os sinais fisiológicos de emoções como raiva, tristeza e medo. Para metade dos voluntários foi dito que procurassem lembrar e reviver uma experiência particularmente estressante. A outra metade foi simplesmente ensinada a criar, em seus rostos, as expressões que correspondiam a emoções estressantes, como

raiva, tristeza e medo. O segundo grupo, que estava apenas representando, apresentou as mesmas reações psicológicas, a mesma aceleração dos batimentos cardíacos e a mesma temperatura do primeiro grupo.

Alguns anos mais tarde, uma equipe alemã de psicólogos realizou um estudo semelhante. Eles fizeram um grupo de pessoas olhar cartuns, ou segurando um lápis entre os lábios — uma ação que impossibilita a contração dos dois principais músculos do sorriso, o *risorius* e o zigomático maior — ou segurando um lápis entre os dentes - ação que tem o efeito oposto e força a pessoa a sorrir. As pessoas com o lápis entre os dentes acharam os cartuns muito mais engraçados. Essas constatações podem ser difíceis de se acreditar, porque damos como fato que primeiro experimentamos uma emoção e então podemos, ou não, expressá-la em nosso rosto. Pensamos no rosto como o resíduo da emoção. Porém, esta pesquisa mostrou que o processo também funciona na direção oposta. A emoção também pode *começar* no rosto. O rosto não é um quadro de avisos secundário para nossos sentimentos internos, é um parceiro de igual valor no processo emocional.

Este ponto crítico tem implicações enormes para o ato de ler a mente. Por exemplo, no início da sua carreira Paul Ekman filmou 40 pacientes psiquiátricos, inclusive uma mulher de nome Mary, uma dona de casa de 42 anos. Ela havia tentado o suicídio três vezes e só sobreviveu à última tentativa - uma overdose de pílulas para dormir — porque foi encontrada em tempo e levada a um hospital. Seus filhos, crescidos, tinham saído de casa, seu marido não lhe dava atenção e ela estava deprimida. Quando foi internada pela primeira vez, a única coisa que ela fazia era sentar e chorar, mas pareceu reagir bem à terapia. Depois de três semanas, ela disse ao médico que estava se sentindo muito melhor e pediu uma licença de fim de semana para visitar sua família. O médico concordou, mas pouco antes de deixar o hospital Mary confessou que a verdadeira razão para ela querer a licença era para fazer outra tentativa de suicídio. Vários anos depois, quando um grupo de jovens psiquiatras perguntou a Ekman como poderiam saber quando pacientes suicidas estavam mentindo, ele se lembrou do filme de Mary e decidiu descobrir se ele tinha a resposta. Se o rosto fosse realmente um guia confiável para as emoções, raciocinou, ele deveria ser capaz de ver o filme e descobrir que Mary estava mentindo quando disse que se sentia melhor. Ekman e

Friesen começaram a analisar o filme em busca de pistas. Eles o projetaram inúmeras vezes por dezenas de horas, examinando em câmera lenta cada gesto e expressão. Finalmente, eles viram aquilo que estavam procurando: quando o médico perguntou a Mary a respeito dos seus planos para o futuro, uma aparência de total desespero passou pelo seu rosto tão rapidamente que era quase imperceptível.

Ekman chama esse tipo de aparência fugaz de micro expressão, que é um tipo muito particular e crítico de expressão facial. Muitas expressões faciais podem ser feitas voluntariamente. Se eu quiser parecer severo enquanto lhe faço uma advertência, não terei nenhuma dificuldade para isso e você não terá nenhuma dificuldade para interpretar meu olhar. Mas nossos rostos também são regidos por um sistema separado e involuntário, que produz expressões sobre as quais não temos controle consciente. Por exemplo, poucas pessoas podem fazer voluntariamente a U.A. número um, o sinal de tristeza. (Uma notável exceção, destaca Ekman, é Woody Allen, que usa seu *frontalis* e o *pars medialis* para criar a aparência de agonia cômica que é sua marca registrada.) Contudo, quando estamos tristes, erguemos a parte interna das sobrancelhas sem pensar. Observe um bebê quando ele está começando a chorar e muitas vezes você verá o *frontalis* e o *pars medialis* saltarem como se tivessem sido puxados por um fio. Analogamente, existe uma expressão que Ekman chamou de sorriso Duchenne, em honra do neurologista do século XIX Guillaume Duchenne, o primeiro a tentar documentar com uma câmera o funcionamento dos músculos do rosto. Se eu lhe pedir para sorrir, você irá flexionar seu zigomático maior. Em contraste, se sorrir espontaneamente, na presença de uma emoção genuína, você irá flexionar não só o zigomático, mas também apertar o *orbicularis oculi, pars orbitalis*, que é o músculo que circunda os olhos. É quase impossível apertar o *orbicularis oculi, pars orbitalis* deliberadamente e é igualmente difícil impedir que ele aperte quando sorrimos diante de algo realmente agradável. Este tipo de sorriso “não obedece à vontade”, escreveu Duchenne. “Sua ausência desmarcara o falso amigo.”

Sempre que experimentamos uma emoção básica, esta é expressa automaticamente pelos músculos faciais. Essa reação pode permanecer no rosto por apenas uma fração de segundo, ou ser detectável somente através de sensores elétricos. Mas ela está sempre lá. Silvan Tomkins iniciou certa vez uma palestra dizendo: “O rosto é como o pênis!” O que



ele queria dizer era que o rosto tem, em grande extensão, uma mente própria. Isto não significa que não temos controle sobre nossos rostos. Podemos usar nosso sistema muscular voluntário para tentar suprimir essas reações involuntárias. Porém, muitas vezes uma pequena parte dessa emoção suprimida — como a sensação de que estou realmente infeliz, mesmo que o negue — vaza para fora. Foi o que aconteceu com Mary. Nosso sistema expressivo voluntário é a maneira pela qual sinalizamos intencionalmente nossas emoções. Mas nosso sistema expressivo involuntário é, de muitas maneiras, ainda mais importante: ele é a maneira pela qual fomos equipados pela evolução para sinalizar nossos sentimentos autênticos.

“Você já deve ter passado pela experiência de alguém comentar sua expressão e você não saber que a estava ostentando”, diz Ekman. “Alguém lhe pergunta: ‘O que o aborrece?’ ou ‘Por que você está com esse sorriso forçado?’ Você pode ouvir sua voz, mas não pode ver seu rosto. Se soubéssemos o que está mostrado em nosso rosto, conseguiríamos esconder melhor. Mas isso não seria necessariamente uma coisa boa. Imagine se houvesse, em cada um de nós, um interruptor para desligar à vontade nossas expressões faciais. Se os bebês tivessem esse interruptor, não saberíamos o que eles estavam sentindo. Eles teriam problemas. Caso queira, você pode argumentar que o sistema se desenvolveu para que os pais pudessem cuidar dos filhos. Ou imagine se você fosse casado com uma pessoa dotada de interruptor. Seria impossível. Não creio que namorar, apaixonar-se, amizades e intimidade ocorreriam se nossos rostos não funcionassem dessa maneira.”

Ekman exibiu uma fita de vídeo do julgamento de O.J. Simpson. Ela mostrava Kato Kaelin, amigo de Simpson, sendo interrogado por Márcia Clark, principal promotora no caso. Clark faz uma pergunta hostil. Kaelin está no cercado das testemunhas, com um ar inexpressivo no rosto. Ele inclina-se para a frente e responde calmamente. “Você viu isso?” Perguntou-me Ekman. Eu nada vi, apenas Kato sendo ele mesmo - inofensivo e passivo. Ekman parou a fita, rebobinou-a e passou em câmera lenta. Na tela, Kaelin inclinou-se para a frente para responder à pergunta e, naquela fração de segundo, seu rosto transformou-se totalmente. Seu nariz se enrugou, enquanto ele flexionava *o levator labii superioris alaeque nasi*. Seus dentes ficaram à mostra, suas sobrancelhas se abaixaram. “Foi quase totalmente a U.A. número nove”, disse Ekman.

“É uma demonstração de desgosto misturado com raiva e a pista para isso é que, quando suas sobrancelhas se abaixam, seus olhos tipicamente não se abrem tanto quanto aqui. A pálpebra superior erguida é um componente de raiva, não de desgosto. É muito rápido.” Ekman parou a fita e passou-a de novo, examinando a tela. “Sabe, ele parece um cão rangendo os dentes.”

Ekman mostrou outra gravação, esta de uma entrevista coletiva dada por Harold “Kim” Philby em 1955. Philby ainda não havia sido desmascarado como espião soviético, mas dois dos seus colegas, Donald Maclean e Guy Burgess, haviam acabado de fugir para a União Soviética. Philby está vestindo um terno escuro e camisa branca. Seus cabelos estão bem penteados e repartidos à esquerda. Seu rosto tem a arrogância típica do privilegiado.

“Sr. Philby”, pergunta um repórter, “o Sr. Macmillan, secretário do Exterior, disse que não havia evidências de que o senhor era o assim chamado terceiro homem que supostamente entregou Burgess e Maclean. O senhor está satisfeito com o voto de confiança que ele lhe deu?”

Philby responde confiante, com a modulação impecável da classe superior inglesa: “Sim, estou.”

“Bem, se houvesse um terceiro homem, o senhor seria ele?”

“Não”, diz Philby. “Não era eu.”

Ekman rebobinou a fita e passou-a de novo em câmera lenta. “Veja isso”, disse ele, apontando para a tela. “Por duas vezes, depois de lhe fazerem perguntas sérias a respeito dele ter ou não cometido traição, ele irá dar um sorriso forçado. Ele parece o gato que comeu o canário.” A expressão surgia e desaparecia em não mais que alguns milésimos de segundo. Mas em câmera lenta ela estava pintada no seu rosto: os lábios apertados numa aparência de pura presunção. “Ele está se divertindo, não está?”, prosseguiu Ekman. “Eu chamo isso de ‘prazer em enganar’, a excitação proveniente de enganar outras pessoas.” Ekman religou o gravador. “Há uma outra coisa que ele faz”, disse ele. Na tela, Philby está respondendo a outra pergunta: “Em segundo lugar, o caso Burgess-Maclean levantou questões de grande” - ele faz uma pausa - “delicadeza”. Ekman voltou à pausa e parou a fita. “Aqui está”, disse ele. “Uma micro expressão muito sutil de sofrimento ou infelicidade. É somente nas sobrancelhas — na verdade, apenas em uma delas”. A parte

interna da sobrancelha direita de Philby estava erguida, mostrando uma clara U.A. número um. “É muito rápido”, disse Ekman. “Ele não está fazendo aquilo voluntariamente. E a expressão contradiz totalmente toda a sua autoconfiança e assertividade. Ela vem quando ele está falando a respeito de Burgess e Maclean, a quem ele entregou. E parece sugerir ‘Você não deve confiar naquilo que ouve.’”

O que Ekman está descrevendo, num sentido muito real, é a base fisiológica de como fatiamos fino as outras pessoas. Todos nós podemos ler mentes sem esforço e automaticamente, porque as pistas de que necessitamos para entender uma pessoa ou situação social estão nos rostos daquelas que estão à nossa frente. Podemos não conseguir lê-los de forma tão brilhante quanto Paul Ekman ou Silvan Tomkins, ou captar momentos sutis como a transformação de Kato Kaelin num cão raivoso. Mas há num rosto informações suficientes para tornar possível a leitura diária de mentes. Quando alguém nos diz “Eu te amo”, olhamos imediata e diretamente para ele ou ela porque, olhando na face, podemos *saber* - ou, pelo menos, saber mais — se o sentimento é realmente genuíno ou não. Vemos ternura e prazer? Ou captamos uma fugaz micro expressão de sofrimento e infelicidade passar pelo seu rosto? Um bebê olha nos seus olhos porque sabe que pode encontrar uma explicação no seu rosto. Você está contraindo as unidades de ação seis e 12 em sinal de felicidade? Ou está contraindo as unidades um, dois, quatro, cinco e 20 naquela que até uma criança compreende intuitivamente como um sinal claro de medo? Fazemos muito bem esses tipos de cálculos complicados e rápidos. Nós os fazemos todos os dias e sem pensar. E este é o enigma do caso de Amadou Diallo, porque nas primeiras horas de 4 de fevereiro de 1999, Sean Carroll e seus colegas policiais por alguma razão não conseguiram fazê-lo. Diallo era inocente, estava achando tudo aquilo estranho, e estava aterrorizado. Cada uma dessas emoções deveria estar estampada no seu rosto. Contudo, eles nada viram. Por quê?

#### *4. Um homem, uma mulher e um interruptor*

O modelo clássico para se compreender o que significa perder a capacidade para ler mentes é a condição de autismo. Quando a pessoa é autista, ela é, nas palavras do psicólogo britânico Simon Baron-Cohen,

“cega para mentes”. As pessoas autistas têm dificuldade, ou mesmo impossibilidade, de fazer todas as coisas que descrevemos até aqui como sendo processos naturais e humanos. Elas têm dificuldade para interpretar pistas não verbais, como gestos e expressões faciais, ou para se colocarem no lugar de outra pessoa, ou para compreender a partir de qualquer coisa que não seja o significado literal das palavras. Seu aparelho de primeiras impressões é fundamentalmente incapacitado e a maneira pela qual um autista vê o mundo nos dá uma boa ideia do que acontece quando nossas faculdades para leitura de mentes falham.

Um dos maiores especialistas em autismo dos Estados Unidos é um homem chamado Ami Klin. Ele leciona no Centro de Estudo de Crianças da Yale University em New Haven, onde tem um paciente - a quem chamaremos de Peter - que ele vem estudando há muitos anos. Peter tem pouco mais de 40 anos. Tem uma ótima formação escolar, trabalha e leva uma vida independente. “Ele é uma pessoa muito ativa. Nós nos encontramos toda semana e conversamos”, explica Klin. “Ele é muito articulado, mas não tem intuição a respeito das coisas, de modo que precisa de mim para definir o mundo.” Klin é meio israelense e meio brasileiro e fala com um sotaque bastante peculiar. Ele vem se encontrando há anos com Peter e fala da condição dele não de forma condescendente ou indiferente, mas de forma prática, como se estivesse descrevendo um tique. “Falo com ele toda semana e a sensação que tenho é de que posso fazer qualquer coisa, até tirar as calças. Apesar dele estar olhando para mim, não sinto a sensação de estar sendo monitorado ou analisado. Ele se concentra muito naquilo que falo. As palavras significam muito para ele. Mas ele não focaliza a maneira pela qual minhas palavras estão combinadas com expressões faciais e pistas não verbais. Tudo aquilo que se passa dentro da mente — que Peter não pode observar diretamente - é um problema para ele. Sou seu terapeuta? Na verdade, não. A terapia normal se baseia na capacidade das pessoas para perceber suas próprias motivações. Mas com ele, a percepção não levaria você muito longe. Trata-se mais de resolução de problemas. ”

Uma das coisas que Klin queria descobrir conversando com Peter era como uma pessoa na condição dele entende o mundo; assim, ele e seus colegas criaram uma experiência engenhosa. Eles decidiram mostrar um filme a Peter e acompanhar a direção dos seus olhos enquanto ele olhava para a tela. O filme escolhido foi a versão de 1966 da peça *Quem tem*

*medo de Virginia Woolf?*, de Edward Albee, estrelando Richard Burton e Elizabeth Taylor como o casal que recebe um casal muito mais jovem, interpretado por George Segal e Sandy Dennis, para aquilo que acaba sendo uma noite intensa e exaustiva. “É minha peça favorita e também gosto do filme. Gosto muito de Richard Burton e Elizabeth Taylor”, explica Klin, e para aquilo que ele queria fazer, o filme era perfeito. As pessoas autistas são obcecadas por objetos mecânicos, mas aquele era um filme que seguia a concepção da peça, focalizada nos atores. “É uma trama tremendamente contida”, diz Klin. “Ela trata de quatro pessoas e suas mentes. Há no filme poucos detalhes inanimados que possam distrair um autista. Se eu tivesse usado *O exterminador do futuro II*, cujo protagonista é uma arma, não teria conseguido aqueles resultados. O filme que escolhi trata de interações sociais intensas em múltiplos níveis de significado, emoção e expressão. Queríamos chegar à busca das pessoas por significado. Foi por isso que escolhi *Quem tem medo de Virginia Woolf?* Eu estava interessado em ver o mundo através dos olhos de um autista.”

Klin fez Peter usar um chapéu equipado com um dispositivo de acompanhamento dos olhos composto de duas diminutas câmeras. Uma das câmeras registrava o movimento da fóvea de Peter, o centro do seu olho. A outra registrava o que Peter estava olhando e depois as imagens eram superpostas. Isto significava que em cada quadro do filme Klin poderia traçar uma linha mostrando para onde Peter estava olhando naquele momento. Depois ele fez com que o filme fosse visto por pessoas não autistas e comparou os movimentos dos olhos de Peter com os delas. Por exemplo, numa cena, Nick (George Segal) está conversando e aponta para a parede da sala do anfitrião George (Richard Burton) e pergunta: “Quem pintou este quadro?” A maneira pela qual você e eu olharíamos essa cena é direta: nossos olhos seguiriam na direção apontada por Nick, a do quadro, voltariam para os olhos de George para obter sua resposta e a seguir retornariam ao rosto de Nick, para ver como ele reage à resposta. Tudo isso acontece numa fração de segundo e, nas imagens de acompanhamento visual de Klin, a linha representando o olhar de um espectador normal forma um triângulo perfeito de Nick para o quadro e para George e de volta a Nick. Porém, o padrão de Peter é um pouco diferente. Seu olhar começa perto do pescoço de Nick, mas ele não acompanha a direção do braço deste,

porque a interpretação de um gesto de apontar exige que você habite instantaneamente a mente da pessoa que está apontando. Você precisa ler a mente dela e, é claro, autistas não podem ler mentes. “As crianças reagem a gestos de apontar mais ou menos com 12 meses de idade”, disse Klin. “Este é um homem de 42 anos e muito brilhante, mas não consegue fazer isso. São coisas que as crianças aprendem naturalmente, mas ele simplesmente não consegue.”

E o que faz Peter? Ele ouve as palavras “quadro” e “parede”, e então procura quadros na parede. Mas há três na sala. Qual deles é o certo? Os quadros de acompanhamento visual de Klin mostram o olhar de Peter se movendo freneticamente de um quadro para outro. Enquanto isso, a conversa já continuou. A única maneira pela qual Peter poderia entender aquela cena seria se Nick tivesse sido verbalmente explícito. Caso ele tivesse dito: “Quem pintou aquele quadro à esquerda, do homem com um cão?” O autista se perde, caso não se encontre num ambiente perfeitamente literal.

Há uma outra lição crítica naquela cena. Os espectadores normais olharam nos olhos de George e Nick quando estes estavam falando e o fizeram porque quando as pessoas falam, ouvimos suas vozes e observamos seus olhos para captar todas aquelas nuances expressivas que Ekman catalogou com tanto cuidado. Em outro momento crítico do filme, quando George e Martha (Elizabeth Taylor) estão se abraçando com paixão, Peter, ao contrário do que faríamos, você e eu, não olhou para os olhos do casal, e sim para o interruptor de luz na parede atrás deles. Isto não quer dizer que Peter não goste de pessoas ou ache repulsiva a noção de intimidade. Ele o fez porque, se não pode ler mentes, não pode se colocar na mente de outra pessoa. Assim sendo, para ele, não há nada de especial a ganhar olhando para olhos e rostos.

Robert T. Schultz, um dos colegas de Klin em Yale, fez certa vez uma experiência com o assim chamado FMRI (imagens por ressonância magnética funcional), um *scanner* cerebral muito sofisticado que mostra onde o sangue está fluindo no cérebro a qualquer momento, permitindo perceber que parte do cérebro está em uso. Schultz colocou pessoas na máquina de FMRI e fez com que executassem uma tarefa muito simples, na qual elas recebiam pares de rostos ou pares de objetos (como cadeiras ou martelos) e tinham de apertar um botão indicando se os pares eram iguais ou diferentes. As pessoas normais, quando estavam olhando para

rostos, usavam uma parte do cérebro chamada giro fusiforme, que é um *software* cerebral incrivelmente sofisticado que nos permite distinguir entre os literalmente milhares de rostos que conhecemos. (Imagine o rosto de Marilyn Monroe. Pronto? Você acaba de usar seu giro fusiforme.) Porém, quando os participantes normais olhavam para a cadeira, eles usavam uma parte do cérebro completamente diferente e menos poderosa — o giro temporal inferior — o qual normalmente é reservado para objetos. (A diferença na sofisticação dessas duas regiões explica por que você consegue reconhecer Sally, sua colega na oitava série, 40 anos depois, mas tem dificuldade para identificar sua mala no carrossel de bagagens do aeroporto). Porém, quando Schultz repetiu o experimento com autistas, constatou que eles utilizavam sua área para reconhecimento de objetos tanto para cadeiras quanto para rostos. Em outras palavras, para um autista, no nível neurológico mais básico, um rosto é apenas mais um objeto. Aqui está uma das primeiras descrições de um paciente autista na literatura médica: “Ele nunca olhou para os rostos das pessoas. Quando tinha qualquer contato com outras pessoas, ele as tratava, ou mesmo partes delas, como se fossem objetos. Ele usava uma mão para conduzi-lo. Ele batia com a cabeça contra sua mãe como fizera em outros tempos contra um travesseiro. Ele permitia que a mão da sua mãe o vestisse, sem dar a ela a menor atenção.”

Assim, quando Peter olhou para a cena em que Martha e George se beijam, os rostos dos dois não chamaram automaticamente sua atenção. O que ele viu foram três objetos: um homem, uma mulher e um interruptor. E qual ele preferiu? Como costuma acontecer, o interruptor. “Peter me disse que os interruptores foram importantes na vida dele”, disse Klin. “Interruptores atraem seu olhar. É como se você fosse um conhecedor de Matisse, olhasse para vários quadros e visse um deles e dissesse: Ahh, *há* um Matisse. Para ele ocorre o mesmo, só que com interruptores. Ele busca significado, organização, e não gosta de confusão. Todos nós gravitamos no sentido de coisas que signifiquem algo para nós e, para a maioria, elas são pessoas. Mas se as pessoas não lhe trazem significado, então você procura algo que traga.”

Talvez a cena mais pungente estudada por Klin ocorra num ponto do filme em que Martha está sentada ao lado de Nick, flertando abertamente com ele, chegando a pôr a mão na sua coxa. Ao fundo; ligeiramente de costas para eles, George, cada vez mais irritado e ciumento, está à

espreita. Enquanto a cena se desenrola, os olhos do espectador normal se movem num triângulo quase perfeito dos olhos de Martha para os de Nick, para os de George e de volta para os de Martha, monitorando os estados emocionais dos três enquanto sobe a temperatura da sala. Mas e quanto a Peter? Ele começa na boca de Nick, depois seus olhos vão para a bebida em sua mão e a seguir para um broche no suéter de Martha. *Ele nunca olha para George*; assim, todo o significado emocional da cena se perde para ele.

“Há uma cena em que George está prestes a perder as estribeiras”, diz Warren Jones, que trabalhou com Klin na experiência. “Ele vai até o *closet* e tira uma arma da prateleira, aponta-a diretamente para Martha e puxa o gatilho. E quando o faz, sai um guarda-chuva do cano. Mas não temos nenhuma ideia de que se trata de um truque até o guarda-chuva sair - portanto, há um genuíno momento de medo. E uma das coisas mais intrigantes é que o autista clássico ri alto e considera este um momento de real comédia. Ele não percebeu a base emocional do ato, viu apenas o aspecto superficial do gatilho ser puxado e um guarda-chuva sair, e vai embora pensando que aquelas pessoas estavam se divertindo muito.”

A experiência de Peter com um filme é um exemplo perfeito do que acontece quando falha a leitura de mentes. Peter é um homem altamente inteligente. É pós-graduado numa universidade de prestígio. Seu QI é muito acima do normal e Klin se refere a ele com genuíno respeito. Mas pelo fato de carecer de uma capacidade básica - a de ler mentes - ele pode assistir àquela cena de *Quem tem medo de Virginia Woolf?* E chegar a uma conclusão que, em termos sociais, está completa e catastroficamente errada. Peter, compreensivelmente, comete com frequência este tipo de erro: sua condição o torna permanentemente cego para mentes. Mas não posso deixar de me perguntar se, sob certas circunstâncias, nós também podemos pensar momentaneamente como Peter. E se o autismo - ou cegueira para mentes - fosse uma condição temporária ao invés de crônica? Poderia isso explicar por que pessoas sob outros aspectos normais chegam a conclusões completa e catastroficamente erradas?

## 5. Argumentar com um cão

Nos filmes e histórias de detetives da televisão, as pessoas dão tiros o tempo todo. Elas atiram e correm atrás de outras pessoas e às vezes as



matam e, quando o fazem, ficam em pé sobre o cadáver, fumam um cigarro e depois vão tomar uma cerveja com seus parceiros. De acordo com Hollywood, atirar é um ato bastante comum e direto. Porém, isso não é verdade. Em sua maioria, os policiais - mais de 90% - passam toda a carreira sem disparar em ninguém e aqueles que o fazem descrevem a experiência como tão estressante que parece razoável perguntar se disparar uma arma poderia ser o tipo de experiência que causa autismo temporário.

Aqui estão, por exemplo, trechos de entrevistas feitas com policiais por David Klinger, criminologista da Universidade do Missouri, para seu fascinante livro *Into the Kill Zone*. A primeira é com um policial que atirou em um homem que estava ameaçando matar seu parceiro Dan:

Ele olhou para cima, me viu e disse: “Oh, droga.” Não como quem dissesse “Oh, droga, estou com medo”, mas como “Oh, droga, mais um que terei de matar” — num tom realmente agressivo e mau. Em vez de continuar a apontar a arma para a cabeça de Dan, ele começou a tentar apontá-la para mim. Tudo aconteceu muito depressa — em milésimos de segundo — e, ao mesmo tempo, eu estava erguendo minha arma. Dan ainda estava lutando com ele, e o único pensamento que me passou pela mente foi “Oh, meu Deus, não permita que eu acerte Dan”. Dei cinco tiros. Minha visão mudou tão logo comecei a atirar. Ela passou do quadro geral para apenas a cabeça do suspeito. Tudo o mais simplesmente desapareceu. Não vi mais o Dan, nem qualquer outra coisa. Tudo que eu via era a cabeça do suspeito.

Vi onde acertaram quatro dos cinco tiros que dei. O primeiro acertou-o na sobrancelha esquerda. Abriu um buraco, a cabeça do sujeito foi para trás e ele disse “Ooh”, como quem dissesse “Ooh, você me pegou”. Ele ainda continuou a voltar sua arma na minha direção e dei meu segundo tiro. Vi uma mancha vermelha logo abaixo da base do olho esquerdo dele e sua cabeça girou. Disparei novamente e acertei perto do olho esquerdo, que explodiu e saltou para fora. O quarto tiro acertou um pouco à frente da orelha esquerda. O terceiro tiro havia deixado a cabeça dele mais de lado para mim e, quando o

quarto tiro o atingiu, vi uma mancha vermelha aberta no lado da cabeça. Não vi para onde foi meu último tiro. Então ouvi o sujeito cair para trás e bater no chão.

Aqui está outra:

Quando ele começou a vir em nossa direção, era quase como se fosse em câmera lenta e o foco se estreitou... Quando ele começou a se mover, meu corpo inteiro ficou tenso. Eu não sentia mais o corpo, do peito para baixo. Tudo estava focalizado à frente, para observar meu alvo e reagir a ele. Que adrenalina! Tudo ficou tenso e todos os meus sentidos estavam dirigidos para o homem que corria em nossa direção com uma arma na mão. Minha visão estava concentrada em seu torso e na arma. Não saberia dizer o que a mão direita dele estava fazendo. Não tenho ideia. Eu estava observando a arma. Ela estava descendo para a área à frente do tórax dele e foi quando dei meus primeiros tiros.

Eu não estava ouvindo nada. Alan havia disparado um tiro quando dei meus dois primeiros, mas não ouvi ele atirar. Ele atirou mais duas vezes quando atirei pela segunda vez, mas também não ouvi esses tiros. Paramos de atirar quando o sujeito bateu no chão e me arrastou em sua queda. Logo, eu estava de pé ao seu lado. Não me lembro como me levantei. Tudo que sei é que estava em pé olhando para o sujeito no chão. Não me lembro, mas uma vez em pé, eu estava ouvindo de novo porque podia escutar os cartuchos de latão ainda batendo no piso de tijolos. Àquela altura o tempo havia retornado à normalidade, porque ele havia se tornado lento durante o tiroteio. Aquilo começou tão logo ele começou a vir em nossa direção. Apesar de saber que ele estava correndo, parecia que ele se movia em câmera lenta. A pior coisa que já vi.

Acho que você concordará que essas histórias são profundamente estranhas. No primeiro caso, o policial parece estar descrevendo uma

coisa impossível. Como pode uma pessoa ver suas balas atingirem alguém? Igualmente estranho é o fato do segundo homem afirmar não ter ouvido o som da sua arma disparando. Como isso pode acontecer? Contudo, em entrevistas com policiais que se envolveram em tiroteios, os mesmos detalhes se repetem: extrema percepção visual, estreitamento do campo de visão, sons abafados e a sensação de que o tempo está mais lento. É assim que o corpo humano reage ao estresse extremo e isso faz sentido. Nossa mente, diante de uma situação de ameaça à vida, limita drasticamente a gama e o volume de informações com as quais temos de lidar. Som, memória e entendimento social mais amplo são sacrificados em favor do aumento da consciência da ameaça diretamente à frente. No sentido crítico, os policiais descritos por Klinger se saíram bem porque seus sentidos se estreitaram: esse estreitamento permitiu que focalizassem a ameaça que tinham pela frente.

Mas o que acontece quando esta reação ao estresse chega ao extremo? Dave Grossman, antigo tenente-coronel do exército e autor de *On Killing*, afirma que o estado ótimo de “excitação” — a faixa dentro da qual o estresse melhora o desempenho — ocorre quando nossos batimentos cardíacos estão entre 115 e 145 por minuto. Grossman diz que quando mediu os batimentos cardíacos do campeão de tiro Ron Avery, seu pulso estava no topo da faixa quando ele estava atirando. Larry Bird, o superastro do basquete, costumava dizer que, em momentos críticos do jogo, a quadra ficava em silêncio e os jogadores pareciam estar se movendo em câmera lenta. Ele jogava basquete no mesmo nível de excelência em que Ron Avery atuava. Contudo, são poucos os jogadores de basquete que veem a quadra tão claramente quanto Larry Bird via e é por isso que muito poucas pessoas jogam dentro desse mesmo nível de excelência. A maioria das pessoas, quando está sob pressão, fica *demasiado* excitada e, a partir de certo ponto, nossos corpos começam se confundir com o excesso de informação, e nós começamos a nos tornar ineficientes.

“Acima de 145 batimentos”, diz Grossman, coisas ruins começam a acontecer. Capacidades motoras complexas começam a falhar. Fazer algo com uma das mãos e não com a outra torna-se muito difícil... A 175 batimentos, começamos a sofrer um colapso absoluto de processamento cognitivo... A parte anterior do cérebro se fecha e a parte intermediária — aquela que é igual à do seu cão (todos os mamíferos têm essa parte do

cérebro) — assume o controle. Você já tentou ter uma conversa com um ser humano irritado ou amedrontado? É impossível... Pode ser que seja mais fácil argumentar com seu cachorro.” A visão torna-se ainda mais restrita. O comportamento torna-se inadequadamente agressivo. Em muitos casos, as pessoas que estão sob tiroteio perdem o controle sobre os intestinos, porque no alto nível de ameaça representado por um batimento cardíaco de 175 ou mais, o corpo humano considera esse controle fisiológico uma atividade não essencial. O sangue é retirado da camada muscular externa e concentrado na massa muscular interna.

O objetivo é tornar os músculos tão duros quanto possível, transformando-os numa espécie de couraça e limitar a hemorragia em caso de ferimento. Mas isso nos deixa desajeitados e indefesos. Grossman diz que todos devem praticar discar 911 pela mesma razão, porque ele soube de muitas situações em que, numa emergência, as pessoas pegam o telefone e não conseguem executar esta função básica. Com os batimentos cardíacos em alta e a coordenação motora se deteriorando, elas discam 411 e não 911 porque esse é o único número de que se lembram, ou se esquecem de apertar “send” no celular, ou simplesmente não conseguem identificar os números. “É preciso ensaiar”, diz Grossman, “porque somente ensaiando você conseguirá fazê-lo”.

Esta é a razão pela qual, nos últimos anos, muitos departamentos de polícia acabaram com as perseguições em alta velocidade. Não é apenas pelos riscos de atingir inocentes *durante* a perseguição, embora isto também faça parte da preocupação, já que cerca de 300 americanos são mortos acidentalmente todos os anos durante perseguições. Outro fator é aquilo que acontece depois da perseguição, pois perseguir um suspeito a alta velocidade é precisamente o tipo de atividade que conduz os policiais ao perigoso estado de alta excitação. “O tumulto em Los Angeles foi iniciado por aquilo que os policiais fizeram a Rodney King ao término de uma perseguição a alta velocidade”, diz James Fyfe, chefe de treinamento do Departamento de Polícia de Nova York, que testemunhou em muitos casos de brutalidade policial. “O tumulto em Miami em 1980, também foi iniciado por aquilo que os policiais fizeram depois de uma perseguição. Eles espancaram um sujeito até a morte. Em 1986 houve outro tumulto em Miami pelo mesmo motivo. Três dos

maiores tumultos raciais do país nos últimos 25 anos foram causados pela ação dos policiais depois de uma perseguição.”

“Andar em alta velocidade, especialmente em bairros residenciais, é assustador”, diz Bob Martin, antigo oficial da polícia de Los Angeles. “Mesmo que seja a 80 quilômetros por hora. Sua adrenalina e sua pulsação sobem loucamente. É quase como a embriaguez dos corredores de longa distância. Você fica eufórico e perde a correta perspectiva das coisas. Envolve-se na caçada. Há um velho ditado: ‘um cão caçando não para para tirar suas pulgas.’ Se você ouvir a gravação de um policial transmitindo uma perseguição, poderá perceber isso na voz dele. Ele quase grita. Para policiais novos, é quase uma histeria. Lembro minha primeira perseguição. Eu havia saído da academia de polícia poucos meses antes. E foi através de um bairro residencial. Finalmente nós o capturamos. Voltei ao carro para passar uma mensagem dizendo que estávamos bem, mas eu não consegui pegar o microfone, pois estava tremendo demais.” Martin diz que o espancamento de King foi exatamente o que se poderia esperar quando dois lados - ambos com os batimentos cardíacos lá em cima e reações cardiovasculares predatórias - se encontram depois de uma perseguição. “A certa altura, Stacey Koon” — um dos policiais mais graduados presentes à cena da prisão - “disse para os policiais recuarem”, diz Martin. “Mas eles o ignoraram. Por quê? Porque não o escutaram.”

Fyfe conta que depôs recentemente em um caso em Chicago, no qual policiais atiraram e mataram um jovem ao final de uma perseguição e, ao contrário de Rodney King, ele não estava resistindo à prisão. Estava apenas sentado em seu carro. “Era um jogador de futebol americano da Northwestern University. Seu nome era Robert Russ. O caso ocorreu na mesma noite em que os policiais de lá atiraram numa garota ao término de uma perseguição de carro. Os policiais disseram que Russ estava dirigindo de forma descontrolada. Ele foi perseguido, mas não em alta velocidade, pouco mais de 110 quilômetros por hora. Depois de algum tempo, eles o puseram para fora da pista na Dan Ryan Expressway. As instruções para casos como aquele são muito detalhadas. Os policiais devem pedir ao motorista que saia do carro. Bem, dois deles correram à frente e abriram a porta do lado do passageiro. O terceiro idiota estava do outro lado, gritando para que Russ abrisse a porta, mas este não se movia. Não sei o que lhe passava pela cabeça, mas ele não reagiu. então

este terceiro policial quebra o vidro da porta traseira esquerda e dá um único tiro, que atinge Russ na mão e no tórax. O policial declarou ter dito: ‘Mostre-me suas mãos, mostre-me suas mãos’, e afirmou que Russ estava tentando pegar uma arma. Não sei se isso aconteceu. Tenho de aceitar a alegação do policial. Mas isso não vem ao caso. Foi um tiro injustificado, porque ele não deveria estar perto do carro, nem quebrado o vidro.”

Aquele policial estava lendo a mente de Russ? Certamente não. Ler mentes nos permite ajustar e atualizar nossas percepções das intenções alheias. Na cena de *Quem tem medo de Virginia Woolf?* em que Martha está flertando com Nick enquanto George espreita ciumento ao fundo, nossos olhos saltam sem parar dos olhos de Martha para os de George e os de Nick, porque não sabemos o que George irá fazer. Continuamos a colher informações sobre ele porque queremos descobrir. Mas o paciente autista de Ami Klin olhou para a boca de Nick, depois para sua bebida e depois para o broche de Martha. Em sua mente, ele processou da mesma maneira seres humanos e objetos. Ele não viu indivíduos, com emoções e pensamentos próprios. Ele viu uma coleção de objetos inanimados na sala e construiu um sistema para explicá-los — um sistema que interpretou com uma lógica tão rígida e simplória que, quando George dispara sua arma sobre Martha e do cano sai um guarda-chuva, ele riu. Foi o que fez o policial na Dan Ryan Expressway. Na excitação extrema da perseguição, ele parou de ler a mente de Russ. Sua visão e seu pensamento se estreitaram. Ele criou um sistema rígido que dizia que um jovem negro em um carro fugindo da polícia tinha de ser um criminoso perigoso e que todas as evidências em contrário que normalmente seriam levadas em conta por ele - o fato de Russ estar apenas sentado em seu carro e nunca ter ultrapassado os 110 quilômetros por hora — foram ignoradas. A excitação nos deixa cegos para mentes.

## 6. *Ficar sem espaço branco*

Você assistiu ao vídeo da tentativa de assassinato de Ronald Reagan? O atentado ocorreu na tarde de 30 de março de 1981. Reagan acabara de fazer uma palestra no Washington Hilton Hotel e caminhava para a limusine, acenando para a multidão, depois de sair por uma porta lateral. Então um jovem chamado John Hinckley saltou para a frente com uma pistola calibre .22 na mão e disparou à queima-roupa seis balas contra a

comitiva presidencial antes de ser imobilizado. Uma das balas atingiu a cabeça de James Brady, secretário de imprensa de Reagan. Uma segunda bala acertou um policial, Thomas Delahanty, nas costas. Uma terceira acertou no peito Timothy McCarthy, agente do serviço secreto, e a quarta ricocheteou na limusine e perfurou o pulmão de Reagan, passando a poucos centímetros do seu coração. É claro que o enigma de Hinckley é como ele conseguiu chegar até Reagan com tanta facilidade. Presidentes são cercados de guarda-costas e espera-se que estes estejam prevenidos contra pessoas como John Hinckley. As pessoas que ficam perto de um hotel numa tarde fria de primavera à espera de ver seu presidente são simpatizantes e a tarefa do guarda-costas é examinar a multidão em busca de uma pessoa que não se encaixe neste perfil. Parte daquilo que os guarda-costas fazem é ler rostos. Eles precisam ler mentes. Por que então não leram a mente de Hinckley? A resposta fica óbvia quando vemos o vídeo. E esta é a segunda causa crítica da cegueira para mentes: não há tempo.

Gavin de Becker, administrador de uma firma de segurança em Los Angeles e autor do livro *The Gift of Fear*, [*As virtudes do medo*. Ed. Rocco], ensina que o fator preponderante em proteção é a quantidade de “espaço branco”. Ou seja: a distância entre o alvo e qualquer agressor em potencial. Quanto maior o espaço branco, mais tempo o guarda-costas tem para reagir. E quanto mais tempo ele tiver, melhor sua capacidade para ler a mente de qualquer agressor em potencial. Mas no caso de Hinckley, não havia espaço branco. Ele estava misturado com um grupo de repórteres que estavam a pouca distância do presidente. Os agentes do serviço secreto só tomaram consciência de sua presença quando ele começou a atirar. Do instante em que os guarda-costas de Reagan perceberam que um ataque estava em andamento - o que é conhecido no ramo de segurança como o momento de reconhecimento — até o ponto em que nenhum outro dano foi causado, passou-se 1,8 segundo. “O ataque a Reagan envolve reações heroicas de diversas pessoas”, diz de Becker. “Apesar disso, Hinckley descarregou sua arma. Em outras palavras, as reações não fizeram a menor diferença, porque ele estava perto demais. No vídeo pode-se ver um guarda-costas. Ele tira uma submetralhadora da sua maleta e fica parado. Outro saca sua pistola. Em quem irão atirar? Acabou.” Naquele 1,8 segundo, tudo o que os guarda-costas podiam fazer era voltar ao seu impulso mais primitivo,

automático, e, neste caso, inútil: sacar suas armas. Eles não tinham a menor possibilidade de entender ou antecipar o que estava acontecendo. “Quando se remove o tempo”, explica de Becker, “fica-se sujeito à reação intuitiva da pior qualidade.”

Não costumamos pensar a respeito do papel do tempo em situações de vida ou morte, talvez porque Hollywood tenha distorcido nossa percepção do que acontece em um encontro violento. Nos filmes, os confrontos com armas de fogo são demorados, permitindo que um policial assobie para outro, o vilão tem tempo para fazer desafios e o tiroteio prossegue lentamente até sua devastadora conclusão. A simples descrição de um tiroteio faz com que o ocorrido pareça levar muito mais tempo do que na realidade. Ouça a descrição por de Becker da tentativa de assassinato do presidente da Coreia do Sul há alguns anos: “O assassino se levanta e atira na própria perna. É assim que começa. Ele está nervoso e fora de si. Então ele atira no presidente e erra, atingindo a primeira-dama na cabeça e matando-a. Um guarda-costas se levanta e atira. Ele erra e atinge um garoto de oito anos. Foi confusão para todos os lados. Tudo saiu errado.” Quanto tempo você acha que demorou toda a sequência? 15 segundos? 20? Não, três segundos e meio.

Acho que, em situações nas quais não temos tempo, também nos tornamos temporariamente autistas. Por exemplo, o psicólogo Keith Payne colocou pessoas diante de um computador e as condicionou (assim como fez John Bargh nos experimentos descritos no segundo capítulo), exibindo momentaneamente um rosto negro ou branco no monitor. Em seguida, Payne mostrava às pessoas a foto de uma arma de fogo ou de uma chave inglesa. A imagem ficava na tela por 200 milésimos de segundo e cada um deveria identificar o que havia visto. Esta experiência foi inspirada pelo caso Diallo. Os resultados foram os esperados. As pessoas às quais era mostrado primeiro um rosto negro identificavam a arma de fogo um pouco mais depressa do que aquelas às quais era mostrado primeiro um rosto branco. A seguir, Payne repetiu a experiência, só que mais rápido. Em vez de permitir que as pessoas respondessem em seu próprio ritmo, ele as forçou a tomar uma decisão em 500 milésimos de segundo (meio segundo). Então as pessoas começaram a cometer erros. Elas eram mais rápidas na identificação de uma arma de fogo quando viam primeiro um rosto negro. Mas quando viam primeiro um rosto negro, elas também eram mais rápidas para



chamar uma chave inglesa de arma de fogo. Pressionadas pelo tempo, elas começaram a se comportar exatamente como pessoas altamente excitadas. Elas deixaram de confiar nas evidências reais dos seus sentidos e regrediram a um sistema rígido e inflexível, um estereótipo.

“Quando tomamos uma decisão numa fração de segundo”, diz Payne, “estamos realmente vulneráveis a ser guiados por nossos estereótipos e preconceitos, até mesmo aqueles que não necessariamente apoiamos ou acreditamos”. Payne experimentou todos os tipos de técnicas para reduzir esta distorção. Para tentar obter dos participantes o melhor comportamento possível, ele lhes disse que seu desempenho seria posteriormente analisado por um colega de classe. Isto aumentou ainda mais o viés. Ele disse a algumas pessoas precisamente qual era o objetivo da experiência e lhes disse explicitamente que evitassem estereótipos baseados em raça. Não adiantou. Payne constatou que o único fator que fazia diferença era desacelerar a projeção e forçar as pessoas a esperar um momento antes de identificar o objeto na tela. Nossos poderes de fatiar fino e fazer julgamentos rápidos são extraordinários. Mas até mesmo o gigantesco computador em nosso inconsciente necessita de um momento para fazer seu trabalho. Os peritos em arte que julgaram a estátua do museu Getty precisavam vê-la antes de dizer se se tratava ou não de uma falsificação. Caso tivessem dado meramente uma olhada através da janela de um carro a noventa quilômetros por hora, eles poderiam somente dar um tiro no escuro sobre sua autenticidade.

Por esta razão, muitos departamentos de polícia optaram, nos últimos anos, por colocar somente um policial, em vez de dois, em seus carros de patrulha. Essa pode parecer uma má ideia, porque dois policiais trabalhando em conjunto parece fazer mais sentido. Eles não podem se proteger um ao outro? Não podem lidar de forma mais fácil e segura com situações problemáticas? Em ambos os casos, a resposta é não. Um policial com parceiro não está mais seguro que um policial sozinho. Igualmente importante, os policiais que trabalham em dupla têm maior probabilidade de gerar reclamações. Com dois policiais, os encontros com cidadãos têm muito mais probabilidades de terminar numa prisão ou ferimento na pessoa que está sendo detida, ou numa acusação de agressão a um policial. Por quê? *Porque, quando os policiais estão sozinhos, eles vão mais devagar e, quando estão com mais alguém, eles*

*aceleram as coisas.* “Todos os policiais querem carros com dois homens”, diz de Becker. “Você tem um colega, alguém com quem conversar. Mas os carros com um só homem enfrentam menos problemas porque se reduz a bravata. Um policial sozinho faz uma abordagem totalmente diferente. Ele não está tão propenso a fazer emboscadas, nem a atacar por conta própria, preferindo esperar pela chegada dos outros. Ele age de maneira mais afável. Ele dá mais tempo.”

Será que Russ, o jovem no carro em Chicago, teria acabado morto se tivesse sido confrontado por apenas um policial? Dificilmente. Um policial sozinho, mesmo no calor de uma perseguição, teria precisado fazer uma pausa e esperar por apoio. Foi a falsa segurança proporcionada pelo grupo que deu aos três policiais a arrogância para atacar o carro. “É preciso desacelerar a situação”, diz Fyfe. “Nós treinamos as pessoas para que saibam que o tempo está do lado delas. No caso de Russ, os advogados de defesa alegavam que se tratava de uma situação de decisão rápida. Mas ela só ficou assim porque os policiais permitiram. Russ estava parado. Ele não ia a lugar nenhum.”

Na melhor das hipóteses, o treinamento ensina os policiais como evitar este tipo de problema, o risco de autismo momentâneo. Por exemplo, quando manda que um motorista pare, o policial é treinado para estacionar atrás do carro dele. À noite, ele acende os faróis altos diretamente sobre o carro. Ele deve caminhar até o carro pelo lado do motorista, com sua lanterna acesa acima do ombro e apontada para o colo do motorista. Isso já aconteceu comigo e sempre me senti como se estivesse sendo desrespeitado. Por que o policial não pode falar comigo frente a frente, como um ser humano normal? A razão é que é virtualmente impossível eu apontar uma arma para um policial que está atrás de mim. Em primeiro lugar, sua lanterna está sobre meu colo; assim, ele pode ver onde estão minhas mãos e se estou tentando sacar uma arma. E mesmo que eu pegue a arma, terei de me voltar quase inteiramente em meu banco, inclinar-me através da janela e atirar nele (e lembre-se, estou cego pelas luzes do carro dele) - tudo isso à vista dele. Em outras palavras, o procedimento da polícia é para meu benefício: isto significa que a única maneira dele sacar sua arma será no caso de uma tentativa de fuga ou de uma sequência inequívoca de ações agressivas.

Fyfe dirigiu certa vez um projeto em Dade County, Flórida, onde havia um número extraordinariamente elevado de incidentes violentos

entre policiais e civis. Você pode imaginar o tipo de tensão causado por essa violência. Grupos comunitários acusavam a polícia de ser insensível e racista. Esta respondia com raiva e pondo-se na defensiva; a violência, dizia a polícia, era uma parte trágica, mas inevitável, do trabalho policial. Uma história muito conhecida. Porém, a resposta de Fyfe foi evitar aquela controvérsia e realizar um estudo. Ele colocou observadores em carros de patrulha e lhes disse que mantivessem um registro de como o comportamento dos policiais estava de acordo com as técnicas adequadas de treinamento. “Treinamos os policiais para que constituam o menor alvo possível, assim, cabe ao bandido decidir se irá ou não atirar.” Eram itens como: o policial tirou proveito da cobertura disponível ou simplesmente cruzou a porta da frente? Manteve sua arma afastada do suspeito o tempo todo? Manteve a lanterna na mão mais fraca? Numa chamada por roubo, ele pediu mais informações ou limitou-se a receber a mensagem? Ele pediu apoio? Eles coordenaram sua abordagem? — sabe, você atira, eu dou cobertura. Eles deram uma olhada na vizinhança? Quando estavam dentro do lugar, eles seguraram suas lanternas afastadas do corpo? — porque se o sujeito estiver armado, ele irá atirar na lanterna. Numa parada de rua, eles olharam a traseira do carro antes de abordar o motorista? Esse tipo de coisas.”

O que Fyfe constatou foi que os policiais eram realmente bons quando estavam face a face com um suspeito e quando o tinham sob custódia. Nessas situações, eles faziam a coisa “certa” em 92% dos casos. Mas na abordagem à cena eles eram terríveis, acertando somente em 15%. Aquele era o problema. Eles não tomavam as providências necessárias para evitar o autismo temporário. E quando a polícia de Dade County decidiu melhorar o que os policiais faziam *antes de encontrar o suspeito*, o número de queixas contra policiais e o número de ferimentos em policiais e civis caíram muito. “Ninguém quer se colocar numa posição em que a única maneira de se defender é matar alguém”, diz Fyfe. “Se você precisar confiar nos seus reflexos, alguém sairá ferido desnecessariamente. Se você tirar proveito de inteligência e cobertura, quase nunca terá de tomar uma decisão instintiva.”

7. *“Algo em minha mente disse  
que ainda não era preciso atirar”*

O aspecto valioso do diagnóstico de Fyfe, é que subverte a discussão costumeira sobre tiroteios envolvendo policiais. Os críticos da conduta da polícia focalizam invariavelmente as intenções dos policiais como indivíduos. Eles falam a respeito de racismo e preconceito consciente. Por outro lado, os defensores da polícia invariavelmente se refugiam naquilo que Fyfe chama de síndrome da fração de segundo: Um policial vai para o local da ocorrência o mais depressa possível. Vê o suspeito. Não há tempo para pensar. Ele age. Esse cenário requer que os erros sejam aceitos como inevitáveis. No final, as duas perspectivas são derrotistas. Elas dão como certo o fato de que, uma vez iniciado um incidente crítico, nada pode ser feito para detê-lo ou controlá-lo. E quando suas reações instintivas estão envolvidas, essa visão é muito comum. Mas a hipótese é errada. Numa situação crítica, nosso pensamento inconsciente não difere do pensamento consciente. Contudo, com treinamento e experiência, podemos desenvolver ambos para melhorar nosso processo de tomada rápida de decisões.

A excitação extrema e a cegueira em relação a mentes são inevitáveis sob condições de estresse? É claro que não. De Becker, cuja firma oferece segurança para figuras públicas, faz seus guarda-costas passarem por um programa que chama de inoculação de estresse. “Em nosso teste, a pessoa que está sendo protegida diz: ‘Venha aqui, ouvi um ruído’, e quando você vira a esquina — boom! É baleado. Não com um revólver de verdade. O projétil é uma cápsula plástica marcadora, mas você a *sente*. E tem de continuar com o teste. Então nós dizemos: ‘Você precisa fazer novamente’, e, desta vez, atiramos quando você está chegando à casa. Lá pela quarta ou quinta vez em que você levou um tiro simulado, você está preparado.” De Becker realiza um exercício semelhante quando seus estagiários são solicitados a confrontar repetidamente um cão feroz. “No início, o batimento cardíaco está em 175. Eles nem enxergam direito. Então na segunda vez está em 120, depois cai para 110 e eles podem atuar.” Esse tipo de treinamento, realizado repetidamente, em combinação com as experiências na vida real, muda fundamentalmente a maneira pela qual um policial reage a um encontro violento.

A leitura de mentes também é uma habilidade que melhora com a prática. Silvan Tomkins, talvez o maior dos leitores de mentes, era compulsivo a respeito de praticar. Quando nasceu seu filho Mark, ele

tirou uma licença em Princeton e permaneceu na sua casa em Jersey Shore, olhando atentamente para o rosto do filho, captando os padrões de emoções - os ciclos de interesse, alegria, tristeza e raiva - que cruzam o rosto de Um bebê nos primeiros meses de vida. Ele constituiu um arquivo de milhares de fotos de rostos humanos mostrando todas as expressões possíveis e aprendeu por si mesmo a lógica dos sulcos, rugas e dobras, as sutis diferenças entre o rosto pré-sorriso e o pré-choro.

Paul Ekman desenvolveu inúmeros testes simples para medir a capacidade de ler as mentes das pessoas; em um deles, ele exhibe um curto filme de uma dúzia de pessoas que afirmam ter feito alguma coisa que na verdade algumas fizeram e outras não, e a tarefa da pessoa testada é descobrir quem está mentindo. Os testes são surpreendentemente difíceis. A maioria das pessoas acerta ao acaso. Mas quem se sai bem? As pessoas que praticaram. Por exemplo, vítimas de derrame que perderam a capacidade de falar, são mestres, porque a enfermidade fez com que se tornassem muito mais sensíveis às informações estampadas nos rostos dos outros. As pessoas que sofreram muitos abusos na infância também se saem bem; como as vítimas de derrame, elas tiveram de praticar esta difícil arte, no caso delas, ler as mentes de pais violentos ou alcoólatras. Ekman dirige seminários para agências de cumprimento da lei nos quais ensina as pessoas como aperfeiçoar seus talentos para a leitura de mentes. Com meia hora de prática, diz ele, as pessoas podem se tornar peritas em captar micro expressões. “Tenho uma fita de treinamento que as pessoas adoram”, diz Ekman. “No início elas não conseguem ver expressão nenhuma, 30 minutos depois, elas podem ver todas. A mensagem é que este é um talento acessível.”

Numa das entrevistas de David Klinger ele conversa com um policial veterano que esteve muitas vezes em situações violentas durante a carreira e foi, em muitas ocasiões, forçado a ler as mentes alheias em momentos de alto índice de estresse. Seu relato é um belo exemplo de como um momento de alto estresse pode — nas mãos certas — ser totalmente transformado: Era quase noite. Ele estava perseguindo um grupo de três membros de uma gangue de adolescentes. Um deles pulou uma cerca, o segundo corria na frente do carro e o terceiro ficou parado diante dele, congelado sob a luz, a não mais de três metros de distância. Lembra o policial:

“Quando eu estava saindo do banco do passageiro, o garoto começou a buscar alguma coisa na cintura com a mão direita. Então pude ver que ele estava mexendo na virilha e estava tentando pegar algo na área da coxa esquerda, como se a coisa fosse cair pela perna das calças.

Ele estava começando a se virar para mim quando fazia a busca nas calças. Ele olhava diretamente para mim e eu lhe dizia para não se mexer: “Pare! Não se mexa! Não se mexa! Não se mexa!” Meu parceiro também estava gritando com ele: “Pare! Pare! Pare!” Como eu estava no comando, saquei meu revólver. Quando cheguei a cerca de um metro e meio do garoto, ele sacou uma pistola calibre .25 cromada e deixou-a cair na calçada. Nós o levamos e isso foi tudo.

Acho que a única razão para eu não ter atirado nele foi a idade. Ele tinha 14 anos, mas parecia ter nove. Se fosse um adulto, provavelmente eu teria atirado nele. É claro que percebi a ameaça daquela arma. Eu pude vê-la claramente, era cromada com punho de madrepérola. Mas eu sabia que tinha o controle e queria lhe dar um pouco mais do benefício da dúvida porque ele parecia tão jovem. Acho que o fato de ser um policial experimentado teve muito a ver com minha decisão. Eu podia ver muito medo no rosto dele, fato que ocorreu em muitas situações, e eu iria lhe dar apenas um pouco mais de tempo para que ele me desse a opção de não matá-lo. Em resumo, eu estava olhando para ele e para o que estava saindo das suas calças, identificando-a como uma arma, vendo para onde a ponta do cano iria quando ela subisse. Se sua mão tivesse se erguido um pouco mais e eu visse a boca do cano vir na minha direção, eu atiraria. Mas o cano não subiu e alguma coisa na minha mente disse que eu ainda não tinha de atirar.”

Quanto tempo durou este encontro? Dois segundos? Um e meio? Mas veja como a experiência e o talento do policial permitiram que ele esticasse aquela fração de tempo e desacelerasse a situação para continuar colhendo informações até o último momento possível. Ele observa a arma sair. Vê o punho de madrepérola. Acompanha a direção da ponta do cano. Espera que o garoto decida se irá sacar a arma ou

simplesmente deixá-la cair. E, durante todo esse tempo, mesmo sem tirar o olho da arma, ele também observa o rosto do garoto, para ver se ele é perigoso ou simplesmente está assustado. Existe exemplo mais belo de julgamento rápido? Este é o dom do treinamento e da experiência: a capacidade de extrair uma enorme quantidade de informações significativas das fatias mais finas de experiência. Para um novato, aquele incidente teria passado como um borrão. Mas não era um borrão. Cada momento — cada piscadela — é composto por uma série de partes móveis discretas e cada uma delas oferece uma oportunidade para intervenções, reformas e correções.

## 8. *Tragédia em Wheeler Street*

Lá estavam eles: Sean Carroll, Ed McMellon, Richard Murphy e Ken Boss. Era tarde. Estavam em South Bronx. Eles viram um jovem negro que parecia estar se comportando de forma estranha. Eles passaram de carro e assim não conseguiram vê-lo bem, mas começaram imediatamente a construir um sistema para explicar o comportamento dele. Por exemplo, ele é relativamente baixo. “O que significa baixo? Significa que ele tem uma arma”, diz Becker, imaginando o que passou pelas mentes deles. “Ele está lá fora sozinho. À meia-noite e meia. Nesta vizinhança barra-pesada. Um negro e tem uma arma; caso contrário, não ficaria ali fora. Onde ele arranjou coragem para ficar ali no meio da noite? Ele tem uma arma. Essa é a história que você conta a si mesmo.” Eles dão ré com o carro. Carroll disse mais tarde que estava “espantado” pelo fato de Diallo ter permanecido no mesmo lugar. Os bandidos não correm à visão de um carro cheio de policiais? Carroll e McMellon saem do carro. Mellon fala: “Polícia. Podemos conversar?” Diallo hesita. É claro que está aterrorizado e o terror está impresso em seu rosto. Dois homens brancos altos, completamente deslocados naquele lugar e naquele horário, o estão interpelando. Mas o momento de ler mentes é perdido porque Diallo corre para dentro do prédio. Agora é uma perseguição e Carroll e McMellon são inexperientes. São novos no Bronx, novos na Unidade de Crime nas Ruas e novos para o inimaginável desgaste que envolve a perseguição de um homem que pensam estar armado dentro de um saguão escuro. Seus batimentos cardíacos sobem. O foco da atenção se restringe. A Wheeler Avenue está numa parte antiga do Bronx. A calçada é estreita e o prédio de

apartamentos de Diallo fica na beira da rua, separado por apenas quatro degraus. Não há espaço em branco. Quando descem do carro e ficam em pé na rua, McMellon e Carroll estão a não mais de cinco metros de Diallo. Agora Diallo corre. É uma perseguição! Antes disso, Carroll e McMellon estavam apenas um pouco excitados. E agora, qual é seu batimento cardíaco? 175? 200? Diallo agora está dentro do vestibulo, encostado na porta interna do seu prédio. Ele volta o corpo para o lado e procura algo no bolso. Carroll e McMellon não contam com cobertura, nem qualquer local para se esconder: não há nada para protegê-los, para que possam desacelerar. Eles estão na linha de fogo e o que Carroll vê é a mão de Diallo e a ponta de alguma coisa preta. Posteriormente constatou-se que era uma carteira. Mas Diallo é negro, já é tarde e ele está em South Bronx; o tempo é medido em milésimos de segundo e, nessa circunstância, sabemos que carteiras invariavelmente se parecem com armas. O rosto de Diallo poderia contar uma história diferente, mas Carroll não está olhando para ele. E, mesmo que estivesse, não está claro se iria entender o que via. Agora ele não está conseguindo ler mentes. Está efetivamente autista. Seus olhos estão fixos naquilo que Diallo está tirando do bolso, assim como os de Peter estavam fixos no interruptor na cena do beijo de George e Martha. Carroll grita: “Ele está armado!” e começa a atirar. McMellon cai para trás e começa a atirar. E a figura de um homem caindo combinada com o aviso de uma arma parece significar somente uma coisa: *Ele foi baleado*. Assim Carroll continua a atirar e McMellon o vê atirando, então continua a atirar, e Boss e Murphy veem Carroll e McMellon atirando e saem do carro e também começam a atirar. Os jornais do dia seguinte deram grande destaque ao fato de terem sido disparados 41 tiros, mas a verdade é que quatro pessoas com pistolas semiautomáticas podem disparar 41 tiros em cerca de dois segundos e meio. Na verdade, todo o incidente provavelmente durou menos tempo do que aquele que você levou para ler este parágrafo. Mas dentro desses poucos segundos havia etapas e decisões suficientes para encher uma vida. Carroll e McMellon chamam Diallo. *Mil e um*. Ele entra na casa. *Mil e dois*. Eles correm atrás dele pela calçada e escadas acima. *Mil e três*. Diallo está no saguão, tirando alguma coisa do bolso. *Mil e quatro*. Carroll grita: “Ele está armado!” começa o tiroteio. *Mil e cinco*. *Mil e seis*. Bang! Bang! Bang! *Mil e sete*. Silêncio. Boss corre até Diallo, procura no chão e grita: “Onde está a



maldita arma?” e corre para a Westchester Avenue, porque no tiroteio esqueceu onde está. Carroll senta-se na escada ao lado do corpo baleado de Diallo e começa a chorar.

## CONCLUSÃO

### *Ouvir com os olhos: as lições de Blink*

Em 1980, QUANDO INICIOU SUA CARREIRA COMO MÚSICA PROFISSIONAL, Abbie Conant estava na Itália, tocando trombone para a Ópera Real de Turim. Naquele verão, ela se candidatou a 11 vagas em diferentes orquestras da Europa. Ela recebeu uma resposta, da Orquestra Filarmônica de Munique. “Caro Senhor Abbie Conant”, começava a carta. Em retrospecto, aquele engano deveria ter acionado todas as campainhas de alarme na mente de Conant.

A audição teve lugar no Deutsches Museum em Munique, pois o centro cultural da orquestra ainda estava em construção. Eram 33 os candidatos, e cada um tocava atrás de uma tela, que o tornava invisível para o comitê de seleção. Naquela época, audições com tela eram raras na Europa. Mas como um dos candidatos era filho de um membro de uma das orquestras de Munique, a Filarmônica decidiu realizar dessa maneira a primeira rodada das audições, em nome da imparcialidade. Conant foi a 16<sup>a</sup>. Ela tocou o *Concertino para Trombone* de Ferdinand David, a composição mais tocada em audições na Alemanha, e falhou numa nota. Ela disse para si mesma: “Acabou”, e foi para os bastidores arrumar suas coisas. Mas o comitê pensou de outra forma. Seus membros estavam estarelecidos. As audições são momentos clássicos de fatiar fino. Os músicos clássicos treinados dizem que podem decidir se um artista é bom ou não quase instantaneamente - às vezes bastam apenas os primeiros compassos, ou mesmo a primeira nota — e no caso de Conant eles sabiam. Depois que ela deixou a sala de audições, Sergiu Celibidache, diretor de música da Filarmônica, gritou: “Esse é o artista de que precisamos!” Os 17 artistas restantes, que esperavam sua vez de tocar, foram mandados embora. Alguém foi até os bastidores para encontrar Conant. Ela voltou à sala de audições e, quando saiu de trás da tela, houve uma onda de comentários. Estavam surpresos: esperavam o Senhor Conant, e lá estava a Senhorita Conant.

Tratava-se, para dizer o mínimo, de uma situação embaraçosa. Celibidache era um maestro da velha escola, um homem dominador e obstinado com ideias muito definidas a respeito de como a música deve

ser tocada, e a respeito de quem deve tocá-la. Além disso, aquilo acontecia na Alemanha, a terra onde nasceu a música clássica. Certa vez, logo após a II Guerra Mundial, a Filarmônica de Viena fez uma experiência de audição com tela e se viu diante daquilo que Otto Strasse, antigo presidente da orquestra, descreveu como uma “situação grotesca”: “Um candidato qualificou-se como o melhor e, quando a tela foi tirada, lá estava um japonês diante do júri chocado.” Para Strasser, um japonês simplesmente não poderia tocar com alma ou fidelidade uma música composta por um europeu. Analogamente, para Celibidache, uma mulher não poderia tocar trombone. A Filarmônica de Munique tinha umas poucas mulheres nos violinos e oboés. Mas aqueles eram instrumentos “femininos”. O trombone é masculino. É o instrumento tocado por homens em bandas militares. Os compositores de óperas usavam-no para simbolizar o submundo. Na Quinta e na Nona sinfonias, Beethoven usou o trombone para fazer barulho. “Mesmo hoje, se você conversa com um trombonista profissional típico”, diz Conant, “ele pergunta: ‘Que marca de equipamento você toca?’ Você pode imaginar um violinista respondendo ‘Toco um Black & Decker?’”

Houve duas outras rodadas de audições. Conant venceu ambas com brilho. Mas depois que Celibidache e o restante do comitê a viram pessoalmente, todos aqueles antigos preconceitos começaram a competir com a primeira impressão que haviam tido do seu desempenho. Ela entrou para a orquestra contra a vontade de Celibidache. Passou-se um ano. Em maio de 1981, Conant foi convocada para uma reunião. Foi informada que seria rebaixada a segundo trombone. Ficou em experiência um ano, para se provar novamente. Mas não adiantou. “Você sabe qual é o problema”, disse-lhe Celibidache. “Precisamos de um homem para o trombone solista.”

Conant não teve opção a não ser levar o caso aos tribunais. Em seu sumário, a orquestra alegou: “A queixosa não possui a força física necessária para liderar a seção de trombones.” Conant foi enviada à Gautinger Lung Clinic para uma extensa série de testes. Ela soprou em máquinas especiais, seu sangue foi examinado para medir sua capacidade para absorver oxigênio e ela foi submetida a um exame do tórax. Seus resultados foram muito acima da média. A enfermeira até perguntou se ela era atleta. O caso se arrastou. A orquestra alegou que a “falta de fôlego de Conant era audível” no seu desempenho do famoso

solo de trombone no *Réquiem* de Mozart, apesar do maestro convidado para esses recitais ter elogiado particularmente a atuação dela. Uma audição especial foi organizada perante um perito em trombones. Conant executou sete das passagens mais difíceis do repertório de trombone. O perito a elogiou efusivamente. A orquestra alegou que ela não era confiável, nem profissional. Era mentira. Depois de oito anos, ela foi reintegrada como primeiro trombone.

Mas então começou outra rodada de batalhas, que duraria outros cinco anos, pois a orquestra recusava-se a lhe pagar o mesmo que pagava aos colegas do sexo masculino. Mais uma vez, ela venceu. Ela superou todas as acusações, porque contava com um argumento que a Filarmônica de Munique não podia rebater. Sergiu Celibidache, o homem que reclamava da sua capacidade, ouvira Conant executar o Concertino para Trombone de Ferdinand Davis em condições de perfeita objetividade e, naquele momento de imparcialidade, dissera: “*Esse é o artista de que precisamos!*” e mandou embora os trombonistas restantes. Abbie Conant foi salva pela tela.

## *1. Uma revolução na música clássica*

O mundo da música clássica, sobretudo na Europa, era, até bem pouco tempo, um reduto de homens brancos. Acreditava-se que mulheres simplesmente não podiam tocar como os homens. Elas careciam de força, presença ou de capacidade de recuperação para certos tipos de peças musicais. Seus lábios eram diferentes. Seus pulmões, menos poderosos. Suas mãos, menores. Isso não parecia ser preconceito. Parecia ser um fato, porque quando maestros e diretores de música realizavam audições, os homens sempre pareciam tocar melhor que as mulheres. Ninguém se importava muito com a maneira pela qual as audições eram realizadas, porque era artigo de fé que uma das coisas que fazem de um perito musical aquilo que ele é era que ele poderia ouvir música tocada sob quaisquer condições e avaliar, instantânea e objetivamente, a qualidade do desempenho. As audições para grandes orquestras eram realizadas, às vezes, no vestiário do maestro, ou no seu quarto de hotel se ele estivesse de passagem pela cidade. Os músicos tocavam cinco minutos, dois ou dez minutos. O que importava? Música era música. Rainer Kuchl, maestro da Filarmônica de Viena, disse certa vez que podia identificar instantaneamente, com os olhos fechados, a

diferença entre um violinista e uma violinista. Ele acreditava que seu ouvido treinado conseguia captar a suavidade e a flexibilidade do estilo feminino.

Porém, ao longo das últimas décadas, o mundo da música clássica passou por uma revolução. Nos Estados Unidos, os músicos de orquestras começaram a se organizar corporativamente. Formaram um sindicato e lutaram por contratos justos, planos de saúde e proteção contra demissões arbitrárias e juntamente com tudo isso veio um anseio por maior justiça no processo de contratação. Muitos músicos achavam que os maestros praticavam abuso de poder e privilegiavam seus favoritos, razão pela qual queriam que o processo de audições fosse formalizado. Isso significava o estabelecimento de um comitê oficial de audições, em vez de um maestro tomar sozinho as decisões. Em alguns lugares, foram criadas regras proibindo os juizes de conversar entre si durante as audições, para que a opinião de um não influenciasse a do outro. Os músicos não seriam identificados pelo nome, mas por um número. Foram instaladas telas entre o comitê e o músico julgado e, se este produzisse qualquer tipo de som identificável — por exemplo: se estivesse de saltos altos e pisasse numa parte do piso que não fosse acarpetada — era convidado a sair e recebia um novo número. E à medida que essas novas regras foram adotadas em todo o país, aconteceu uma coisa extraordinária: as orquestras começaram a contratar mulheres.

Nos últimos 30 anos, desde que as telas se tornaram comuns, quintuplicou o número de mulheres nas principais orquestras dos Estados Unidos. “Na primeira vez em que usamos as novas regras para audições, estávamos em busca de quatro novos violinistas”, lembra Herb Weksleblatt, tocador de tuba do Metropolitan Opera de Nova York, que liderou a luta por audições com uso de telas no Met em meados dos anos 60. “E todos os ganhadores foram mulheres. Isso simplesmente nunca acontecera antes. Até aquela época, talvez tivéssemos três mulheres na orquestra inteira. Lembro-me de que, depois que foi anunciado que as quatro mulheres haviam vencido, um sujeito ficou absolutamente furioso comigo. Ele disse: ““Você será lembrado como o filho da mãe que trouxe mulheres para esta orquestra.””

O que o mundo da música clássica compreendeu foi que aquilo que era considerado uma primeira impressão pura e forte — ouvir uma pessoa tocar — era, na verdade, uma experiência totalmente corrompida.

“Algumas pessoas parecem tocar melhor do que realmente tocam, porque parecem confiantes e têm boa postura”, disse um músico veterano de muitas audições. “Outras pessoas têm aparência horrível quando tocam, mas o som que produzem é ótimo. Outras têm aquela aparência excessivamente elaborada quando tocam, mas isso não chega até o som. Sempre há uma dissonância entre aquilo que se vê e aquilo que se ouve. A audição começa no primeiro instante em que a pessoa surge diante da comissão de seleção. Você pensa: Quem é este idiota? Ou: Quem este sujeito pensa que é? E isso, apenas pela maneira deles caminharem e levarem seus instrumentos.”

Julie Landsman, primeira trompa no Metropolitan Opera de Nova York, diz que ficou perturbada pela posição da boca de alguns músicos. “Se eles colocam o bocal numa posição incomum, eu penso imediatamente, Oh, meu Deus, isso não pode funcionar. Há tantas possibilidades. Alguns trompistas usam instrumentos de latão e outros usam trompas niqueladas; o tipo de trompa que a pessoa toca lhe diz algo a respeito de que cidade ela vem, do seu professor e da sua escola e esse *pedigree* influencia sua opinião. Estive em audições sem tela e posso lhe assegurar que fui influenciada. Comecei a ouvir com os olhos e não há maneira deles não afetarem seu julgamento. A única maneira real de ouvir é com seus ouvidos e seu coração.”

Em Washington, D.C., a National Symphony Orchestra contratou Sylvia Alimena para tocar trompa. Ela teria sido contratada antes do advento das telas? É claro que não. A trompa, assim como o trombone, é um instrumento “masculino”. Além disso, Alimena é baixinha. Tem apenas um metro e meio. Na verdade, esse fato é irrelevante. Como disse outro famoso trompista, “Sylvia pode derrubar uma casa com seu sopro”. Mas se a visse antes de realmente ouvi-la, você não conseguiria ouvir essa força, porque sua visão estaria em contradição com sua audição. Existe somente uma maneira para fazer um julgamento rápido adequado sobre Sylvia Alimena, e é por trás de uma tela.

## 2. *Um pequeno milagre*

Há uma poderosa lição na revolução da música clássica. Por que, durante tantos anos, os maestros ignoraram a falácia dos seus julgamentos rápidos? Porque somos, com frequência, descuidados com nossos poderes de cognição rápida. Não sabemos de onde vêm nossas primeiras

impressões, nem o que elas significam exatamente; assim, nem sempre reconhecemos sua fragilidade. Levar a sério nossos poderes de cognição rápida significa que precisamos reconhecer as sutis influências que podem alterar, prejudicar ou desviar os produtos do nosso inconsciente. Julgar música parece ser a mais simples das tarefas. Mas ela não é mais simples do que comparar refrigerantes, classificar cadeiras ou degustar geleias. Sem uma tela, Abbie Conant teria sido dispensada antes de tocar a primeira nota. Com a tela, de repente ela era boa o suficiente para tocar na Filarmônica de Munique.

E o que fizeram as orquestras quando se confrontaram com seus preconceitos? Elas resolveram o problema e essa é a segunda lição de *Blink*. Com muita frequência nós nos resignamos com aquilo que acontece num piscar de olhos. Não parece que temos muito controle sobre aquilo que vem à superfície do nosso inconsciente. Mas nós temos e, se podemos controlar o ambiente no qual tem lugar a cognição rápida, então nós podemos controlá-la. Podemos evitar que as pessoas que combatem nas guerras, trabalham em unidades de emergência ou policiam as ruas cometam erros.

“Quando eu ia ver uma obra de arte, costumava pedir aos vendedores que colocassem um pano negro sobre ela e o retirassem no momento em que eu entrava na sala; assim, eu poderia ter total concentração naquela obra em particular”, diz Thomas Hoving. “No Metropolitan, eu pedia que minha secretária ou um outro curador pegasse uma nova obra que estávamos pensando em comprar e a colocasse num lugar onde eu ficaria surpreso de vê-la, como um armário; assim, eu abriria a porta e lá estaria ela. E eu me sentiria bem em relação a ela ou, de repente, veria algo que não havia notado antes.” Hoving dava tanto valor aos resultados do pensamento espontâneo que fazia esforços especiais para se certificar de que suas impressões iniciais fossem tão boas quanto possível. Ele não via o poder do seu inconsciente como uma força mágica, e sim como algo que podia proteger, controlar e educar. Portanto, quando deu sua primeira olhada na escultura do Getty Museum, Hoving estava preparado.

O fato de haver hoje mulheres tocando em orquestras sinfônicas não constitui uma mudança trivial. Ele é importante porque abriu um mundo de possibilidades para um grupo que anteriormente não tinha muitas oportunidades. Também é importante porque, por terem feito da primeira

impressão o centro das audições, julgando unicamente com base no talento e na competência, as orquestras hoje contratam músicos melhores, e músicos melhores significam música melhor. E como tivemos música melhor? Não foi repensando todo o empreendimento da música clássica, nem construindo novas casas de concertos ou injetando milhões de dólares, mas sim prestando atenção ao menor detalhe, os primeiros dois segundos da audição.

Quando Julie Landsman fez sua audição em busca do lugar de primeira trompa no Metropolitan, as telas tinham acabado de ser instaladas. Na época, não havia mulheres na seção de metais da orquestra, porque todo mundo “sabia” que as mulheres não conseguiam tocar trompa tão bem quanto os homens. Mas Landsman chegou, sentou-se e tocou. Tocou muito bem. “Na minha última rodada, eu sabia que havia vencido antes que me contassem”, diz ela. “Foi devido à maneira pela qual executei a última peça. Segurei o último Dó por muito tempo, apenas para não deixar dúvidas nas cabeças dos julgadores. E eles começaram a rir, porque aquilo era além e acima do exigido.” Mas quando ela foi declarada a vencedora e saiu de trás da tela, houve uma surpresa. Não apenas por ela ser mulher, e trompistas mulheres eram raras, como no caso de Conant. E também não era só aquele Dó extenso ousado, o tipo de som machista que eles esperavam somente de um homem. Era porque eles a *conheciam*. Ela já tocara antes como substituta. Porém, até a ouvirem apenas com os ouvidos, eles não tinham ideia do quanto ela era boa. Quando a tela criou um verdadeiro momento *Blink*, aconteceu um pequeno milagre, do tipo que sempre é possível quando cuidamos dos dois primeiros segundos: eles a viram como ela realmente era.



# NOTAS

## INTRODUÇÃO - HAVIA ALGO DE ERRADO COM A ESTÁTUA

Margolis publicou suas constatações num artigo espetacular na *Scientific American*: Stanley V. Margolis, "Authenticating Ancient Marble Sculpture", *Scientific American* 260, nº 6 (junho de 1989): 104-110.

A história do kouros foi contada em muitos lugares. O melhor relato é de Thomas Hoving, no capítulo 18 de *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londres: André Deutsch, 1996). Os depoimentos dos peritos em arte que viram o kouros em Atenas estão reunidos em *The Getty Kouros Colloquium: Athens, 25-21 May 1992* (Malibu: J. Paul Getty Museum e Atenas: Nicholas P. Goulandris Foundation, Museum of Cycladic Art, 1993). Veja também Michael Kimmelman, "Absolute Real? Absolute Fake?" *New York Times*, 4 de agosto de 1991; Marion True, "A Kouros at the Getty Museum", *Burlington Magazine* 119, nº 1006 (Janeiro de 1987): 3-11; George Ortiz, *Connoisseurship and Antiquity: Small Bronze Sculpture from the Ancient World* (Malibu: J. Paul Getty Museum, 1990, 275-278; e Robert Steven Bianchi, "Saga of the Getty Kouros", *Archaeology* 47, nº 3 (maio/junho de 1994): 22-25.

A experiência com os maços de cartas azuis e vermelhos está descrita em Antoine Bechara, Hanna Damásio, Daniel Tranel e Antonio R. Damásio, "Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy", *Science* nº 275 (fevereiro de 1997): 1293-1295. Este experimento é na verdade uma entrada maravilhosa para vários tópicos fascinantes. Veja mais em Antonio Damásio, *Descartes' Error* (Nova York: HarperCollins, 1994), 212.

As ideias por trás de "rápido e frugal" podem ser encontradas em Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd e o ABC Research Group, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (Nova York: Oxford University Press, 1999).

A pessoa que mais pensou a respeito do inconsciente adaptável e escreveu o relato mais acessível do "computador" dentro da nossa mente é o psicólogo Timothy Wilson. Devo muito ao seu maravilhoso livro *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2002). Wilson também cita a experiência com jogos em Iowa.

Sobre a pesquisa de Ambady a respeito de professores, veja Nalini Ambady e Rober Rosenthal, "Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal

Behavior and Physical Attractiveness", *Journal of Personality and Social Psychology* 64, nº 3 (1993): 431-441.

UM - A TEORIA DAS FATIAS FINAS:  
COMO UM POUCO DE CONHECIMENTO PODE FAZER MUITO

John Gottman escreveu amplamente sobre casamento e relacionamentos. Para um resumo, veja [www.gottman.com](http://www.gottman.com). Para a fatia mais fina, veja Sybil Carrère e John Gottman, "Predicting Divorce Among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion", *Family Process* 38, nº 3 (1999): 293-301.

Você poderá encontrar mais informações sobre Nigel West em [www.nigelwest.com](http://www.nigelwest.com).

A respeito de conselheiros matrimoniais e psicólogos poderem ou não julgar com exatidão o futuro de um casamento, veja Rachel Ebling e Robert W. Levenson, "Who Are the Marital Experts" *Journal of Marriage and Family* 65, nº 1 (fevereiro de 2003): 130-142.

Sobre o estudo no dormitório, veja Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko et al., "A Room with a Cue: *Personality Judgments Base don Offices and Bedrooms*", *Journal of Personality and Social Psychology* 82, nº 3 (2002): 379-398.

Sobre a questão de processos por negligência médica, confira a entrevista com Jeffrey Allen e Alice Burkin por Berkeley Rice: How Plaintiffs' Lawyers Pick Their Targets", *Medical Economics* (24 de abril de 2000); Wendy Levenson et al., "Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons", *Journal of the American Medical Association* 277, nº 7 (1997): 553-559; e Nalini Ambady et al., "Surgeons' Tone of Voice: A Clue to Malpractice History", *Surgery* 132, nº 1 (2002): 5-9.

DOIS - A PORTA TRANCADA:  
A VIDA SECRETA DAS DECISÕES INSTANTÂNEAS

Para Hoving sobre Berenson etc., veja *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londres: André Deutsch, 1996), 19-20.

Sobre o teste de frases embaralhadas, veja Thomas K. Srull e Robert S. Wyer, "The Role of Category Accessibility in the Interpretation of Information About Persons: Some Determinants and Implications", *Journal of Personality and Social Psychology* nº 37 (1979): 1660-1672.

A fascinante pesquisa de John Bargh pode ser encontrada em John A. Bargh, Mark Chen e Lara Burrows, "Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action", *Journal of Personality and Social Psychology* 71, nº 2 (1996): 230-244.

Sobre o estudo do jogo Trivial Pursuit, veja Ap Dijksterhuis e Ad van Knippenberg, "The Relation Between Perception e Behavior, or How to Win a Game of Trivial Pursuit", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nº 4 (1998): 85-877.

O estudo a respeito do teste de desempenho de brancos e negros e condicionamento racial é apresentado no artigo de Claude Steele e Joshua Aronson "Stereotype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans", *Journal of Personality and Social Psychology* 69, nº 5 (1995): 797-811.

Os estudos sobre jogos estão incluídos no livro de Antonio Damasio *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (Nova York: HarperCollins, 1994), 193.

A necessidade humana de explicar o inexplicável foi descrita por Richard Nisbett e Timothy Wilson nos anos 70. Eles concluíram o seguinte: "É naturalmente preferível, do ponto de vista da predição e de sentimentos subjetivos de controle, acreditar que temos tal acesso. É assustador acreditar que ninguém tem mais conhecimento do funcionamento da própria mente do que um estranho com conhecimento íntimo da história da pessoa e dos estímulos presentes no momento em que ocorreu o processo cognitivo." Veja Richard E. Nisbett e Timothy D. Wilson, "Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review* 84, nº 3 (1977): 231-259.

Sobre o experimento da corda balançando, veja Norman R.F. Maier. "Reasoning in Humans: II. The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness," *Journal of Comparative Psychology* nº 12 (1931): 181-194.

### TRÊS - O ERRO DE WARREN HARDING:

#### POR QUE GOSTAMOS DE HOMENS ALTOS, MORENOS E BONITOS

Há muitos livros excelentes sobre Warren Harding, inclusive os seguintes: Francis Russell, *The Shadow of Blooming Grove: Warren G. Harding in His Times* (Nova York: McGraw-Hill, 1968); Mark Sullivan, *Our Times: The United States 1900-1925*, vol. 6, *The Twenties* (Nova York: Charles Scribener's Sons, 1935), 16; Harry M. Daugherty, *The Inside Story of the Harding Tragedy* (Nova York: Ayer, 1960); e Andrew Sinclair, *The Available Man: The Life Behind the Masks of Warren Gamaliel Harding* (Nova York: Macmillan, 1965).

Para mais informações sobre o IAT, veja Anthony G. Greenwald, Debbie E. McGhee e Jordan L.K. Schwartz, "Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nº 6 (1998): 1464-1480.

Para um excelente tratamento da questão da altura, veja Nancy Escoff, *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty* (Nova York: Random House, 1999), 172.

O estudo altura-salário pode ser encontrado em Timothy A. Judge e Daniel M. Cable, "The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model," *Journal of Applied Psychology* 89, nº 3 (junho de 2004): 428-441.

Uma descrição do estudo das concessionárias de carros de Chicago pode ser encontrada em Ian Ayres, *Pervasive Prejudice? Unconventional Evidence of Race and Gender Discrimination* (Chicago: University of Chicago Press, 2001).

Para provas de que é possível combater o preconceito, veja Nilanjana Dasgupta e Anthony G. Greenwald, "On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 5 (2001): 800-814. Vários outros estudos têm mostrado efeitos similares. Entre eles: Irene V. Blair et al., "Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 5 (2001): 828-841; e Brian S. Lowery e Curtis D. Hardin, "Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 5 (2001): 842-855.

#### QUATRO - A GRANDE VITÓRIA DE PAUL VAN RIPER: CRIANDO ESTRUTURA PARA A ESPONTANEIDADE

Um bom relato da filosofia da Equipe Azul em relação a combater guerras pode ser encontrado em William A. Owens, *Lifting the Fog of War* (Nova York: Farrar, Straus, 2000), 11.

A obra clássica de Klein sobre tomada de decisões é *Sources of Power* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998).

Sobre regras do teatro de improvisação, veja Keith Jonhstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (Nova York: Theatre Arts Books, 1979).

Sobre enigmas lógicos, veja Chad S. Dodson, Márcia K. Johnson e Jonathan W. Schooler, "The Verbal Overshadowing Effect: Why Descriptions Impair Face Recognition", *Memory & Cognition* 25, nº 2 (1997): 129-139.

Sobre obscurecimento verbal, veja Jonathan W. Schooler, Stellan Ohlsson e Kevin Brooks, "Thoughts Beyond Words: When Language Overshadows Insight", *Journal of Experimental Psychology* 122, nº 2 (1993): 166-183.

A história do bombeiro e outras são discutidas em "The Power of Intuition", capítulo 4 no livro de Gary Klein *Sources of Power* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998).

Para a pesquisa de Reilly, veja Brendan M. Reilly, Arthur T. Evans, Jeffrey J. Schaidler e Yue Wang, "Triage of patients with Chest pain in the Emergency Department: A Comparative Study os Physicians' Decisions", *American Journal of Medicine* 112 (2002): 95-103; e Brendan Reilly et al., "Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the Emergency Department", *Journal of the American Medical Association* 288 (2002): 342-350.

Goldman escreveu vários estudos sobre seu algoritmo. Entre eles estão Lee Goldman et al., "A Computer-Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain", *New England Journal of Medicine* 307, nº 10 (1982): 588-596; e Lee Goldman et al., "Prediction of the Need for Intensive Care in Patients Who Come to Emergency Departments with Acute Chest Pain", *New England Journal of Medicine* 334, nº 23 (1996): 1498-1504.

Sobre a consideração de sexo e raça, veja Kevin Schulman et al., "Effect of Race and Sex on Physicians' Recommendations for Cardiac Catheterization", *New England Journal of Medicine* 340, nº 8 (1999): 618-626.

O famoso estudo de Oskamp é descrito em Stuart Oskamp, "Overconfidence in Case Study Judgements", *Journal of Consulting Psychology* 29, nº 3 (1965): 261-265.

CINCO - O DILEMA DE KENNA:  
A MANEIRA CERTA -E A ERRADA -  
DE PERGUNTAR ÀS PESSOAS O QUE ELAS QUEREM

Muito tem sido escrito a respeito da volúvel indústria fonográfica. Este artigo foi útil: Laura M. Holson, "With By-the-Numbers Radio, Requests Are a Dying Breed", *New York Times*, 11 de julho de 2002.

A memória de Dick Morris é *Behind the Oval Office: Getting Reelected Against All Odds* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999).

Para a obra mais reveladora da história da New Coke, veja Thomas Oliver, *The Real Coke, The Real Story* (Nova York: Random House, 1986).

Para mais sobre Cheskin, veja Thomas Hine, *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers* (Nova York: Little, Brown, 1995); e Louis Cheskin e L.B.Ward, "Indirect Approach to Market Reactions", *Harvard Business Review* (setembro de 1948).

A biografia de Silverman por Sally Bedell é *Up the Tube: Prime-Time TV in the Silverman Years* (Nova York: Viking, 1981).

As maneiras de provar de Civille e Heylmun são melhor explicadas em Gail Vance Civille e Brenda G. Lyon, *Aroma and Flavor Lexicon for Sensory Evaluation* (West Conshohocken, Pa.: American Society for Testing Materials, 1996); e Morten Meilgaard, Gail Vance Civille e B.Thomas Carr, *Sensory Evaluation Techniques*, 3ª edição (Boca Raton, Fla.: CRC Press, 1999).

Para mais material sobre teste de geleias, veja Timothy Wilson e Jonathan Schooler, "Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology* 60, nº 2 (1991): 181-192; e "Strawberry Jams and Preserves", *Consumer Reports*, agosto de 1985, 487-489.

### SEIS - SETE SEGUNDOS NO BRONX: A DELICADA ARTE DE LER A MENTE

Para mais materiais sobre leitura de mentes, veja Paul Ekman, *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* (Nova York: Norton, 1995); Fritz Strack, "Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobstrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology* 54, nº 5 (1988): 768-777; e Paul Ekman e Wallace V. Friesen, *Facial Action Coding System* (San Francisco: Human interaction Laboratory, Dept. of Psychiatry, University of California, 1978).

Klin escreveu vários relatos de sua pesquisa usando *Quem tem medo de Virginia Woolf?* O mais abrangente é, provavelmente, Ami Klin, Warren Jones, Robert Schultz, Fred Volkmar e Donald Cohen, "Defining and Quantifying the Social Phenotype in Autism", *American Journal of Psychiatry* 159 (2002): 895-908.

Sobre ler mentes, veja também Robert T. Schultz et al., "Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity During Face Discrimination Among Individuals with Autism and Asperger's Syndrome", *Archives of General Psychiatry* 57 (abril de 2000).

A maravilhosa série de vídeos de Dave Grossman é chamada *The Bulletproof Mind: Prevailing in Violent Encounters... and After*.

As histórias de policiais disparando suas armas são tiradas do extraordinário livro de David Klinger *Into the Kill Zone: A Cop's Eye View of Deadly Force* (San Francisco, Jossey-Bass, 2004).

Vários estudos têm explorado o viés racial e armas, inclusive os seguintes: B. Keith Payne, Alan J. Lambert e Larry L. Jacoby, "Best-Laid Plans: Effects of Goals on Accessibility Bias and Cognitive Control in Race-Based Misperceptions of Weapons", *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002): 384-396; Alan J. Lambert, B. Keith Payne, Larry L. Jacoby, Lara M. Shaffer et al., "Stereotypes as Dominant Responses: On

the 'Social Facilitation' of Prejudice in Anticipated Public contexts", *Journal of Personality and Social Psychology* 84, nº 2 (2003): 277-295; Keith Payne, "Prejudice and Perception: The Role of Automatic and Controlled Processes in Misperceiving a Weapon," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nº 2 (2001): 181-192; Anthony Grenwald, "Targets of Discrimination: Effects of Race on Responses to Weapon Holders", *Journal of Experimental Social Psychology* 39 (2003): 399-405; e Joshua Correll, Bernadette Park, Charles Judd e Bernd Wittenbrink, "The Police Officer's Dilemma: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1314-1329. Este estudo é um videogame no qual brancos e negros são apresentados em posições ambíguas e o jogador deve decidir se atira ou não. Vá a <http://psych.colorado.edu/%7ejcorrell/tpod.html> e experimente. É sério.

Sobre aprender a ler mentes, veja Nancy L. Etcoff, Paul Ekman et al., "Lie Detection and Language Comprehension," *Nature* 405 (11 de maio de 2000).

Sobre patrulhas de duas pessoas, veja Carlene Wilson, *Research on One-and-Two-Person Patrols: Distinguishing Fact from Fiction* (South Australia: Australasian Centre for Policing Research, 1991); e Scott H. Decker e Allen E. Wagner, "The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen Injuries and Dispositions," *Journal of Criminal Justice* nº 10 (1982): 375-382.

## CONCLUSÃO - OUVIR COM OS OLHOS: AS LIÇÕES DE *BLINK*

O melhor relato da história de Conant é do seu marido, William Osborne, "You Sound Like a Ladies Orchestra". Está à disposição no Website do casal, [www.osborne-conant.org/ladies.htm](http://www.osborne-conant.org/ladies.htm).

Os artigos abaixo foram particularmente úteis sobre mudanças no mundo da música clássica: Evelyn Chadwick, "Of Music and Men", *The Strad* (dezembro de 1997): 1324-1329; Claudia Goldin e Cecília Rouse, "Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians", *American Economic Review* 90, nº 4 (setembro de 2000): 715-741; e Bernard Holland, "The Fair, New World of Orchestra Auditions", *New York Times*, 11 de janeiro de 1981.

### **Informações do Livro Impresso:**

**I.S.B.N.:** 853251961X

**Cód. Barras:** 9788532519610

**Reduzido:** 194964

**Altura:** 21 cm.

**Largura:** 14 cm.

**Profundidade:** 1,5 cm.

**Acabamento:** Brochura

**Edição:** 01 / 2005

**Idioma:** Português

**País de Origem:** Brasil

**Número de Páginas:** 254