

*IRRACIONAL o que leva pessoas inteligentes a tomarem decisões erradas*, por Ori Brafman e Rom Brafman. Lua de Papel: 2008. 160 páginas. Revisto por José Marques.

Este livro despertou a minha curiosidade, pelo simples título “o que leva as pessoas inteligentes a cometem decisões erradas”. Ao deparar-me com o livro senti que o queria ler, se somos pessoas inteligentes, muitas das vezes formadas e com estudos, porque cometemos erros, perguntei-me a mim mesmo. O título de facto reteve a minha atenção, gostava de poder aprofundar o modo como a nossa mente funciona, a forma como ela nos pode enganar, tendo consciência que no futuro o livro seria uma mais-valia e possa agir racionalmente.

Ori e Rom Brafman são dois irmãos com origem Israelita, radicados nos Estados Unidos da América. Rom Brafman formou-se e doutorou-se em psicologia, é investigador e docente nesta área, sendo já várias vezes premiado pelos seus trabalhos. Por outro lado o seu irmão Ori Brafman tem um MBA em gestão, é especializado no estudo das organizações e consultor de várias empresas, tais como a Microsoft, Amazon ou Telavisa.

O livro concentra-se na temática da tomada de decisões. Os autores pretendem esclarecer quais os motivos e mecanismos que nos empurram para comportamentos irracionais, através do pensamento humano. Para tal ao longo de oito capítulos evidenciaram toda a sua experiência adquirida ao longo dos últimos 20 anos nas mais variadas áreas, tais como a psicologia, economia e sociologia. O processo é descrito através de padrões de comportamento que levam as pessoas mais competentes a tomarem as piores decisões, esses processos foram investigados e permitiram levar os autores a conseguirem o que queriam. Para detalhar melhor o que os autores pretendem podemos recorrer a alguns enxertos do prefácio “Que forças psicológicas estão subjacentes ao nosso comportamento irracional? Como é que essas forças nos agarram? Quando é que estamos mais vulneráveis à sua ação? (...) E por que não nos apercebemos que estamos a ser desviados?” Ori e Ron Brafman notam um padrão comportamental destes desvios em diferentes sociedades e culturas, admitindo que ‘todos somos suscetíveis ao desvio do comportamento irracional’ mas se compreendermos ‘o apelo sedutor dessas forças, é menos provável que sejamos suas vítimas no futuro’ (p.11).”.

Eles vão conseguir explorar algumas forças psicológicas que fazem descarrilar o pensamento humano, na minha perspetiva os autores conseguem atingir aquilo a que se comprometem, existindo consistência no desenvolvimento da sua tese ao longo dos capítulos.

O primeiro capítulo, resumidamente aborda a história da maior catástrofe aérea de sempre. Os autores detalham a história do piloto envolvido, na sua perspetiva. A situação

ocorreu em 1977, sendo que o avião pertencia a companhia aérea KLM. A causa do acidente ficou comprovada, sendo que o responsável foi o comandante do avião, tudo isto devido a um fator crucial a “aversão à perda”. Este fator causou um desvio no comportamento lógico de um comandante experiente. Durante este capítulo, os autores ilustram diversas situações em que a aversão à perda demonstra que estamos dispostos a sacrificar um bocadinho para evitar uma perda potencial. O processo é bem explícito e diversificado pelos autores. Concluem que apesar do comandante ser extremamente competente e o mais experiente da companhia acabou por tomar uma decisão errada, houve um aglomerado de perdas que desencadearam o sucedido, tais como a sua reputação de pontualidade, reação em cadeia de voos em atraso, período obrigatório de descanso, preço por acomodar os passageiros. Ou seja, todos estes acontecimentos em cadeia resultaram em perdas de enorme proporção para o piloto, a ameaça de perder algo fez com que ele reconsidera-se mesmo sabendo que não podia levantar voo do aeroporto com as condições metrológicas apresentadas e sem o aviso da torre de comando e daí resulta a seguinte conclusão “quanto mais se está em causa, mais fácil se torna tomar uma decisão errada” (p.24).

A aversão à perda por sua vez está diretamente ligada a uma outra atitude que permite que tinharmos comportamentos irracionais, os autores denominam de “comportamento”: para não perdermos tudo estamos dispostos a arriscar mais, mesmo que no começo nem perdêssemos nada. Por exemplo, em Harvard há um professor que todos os anos lança um leilão de uma nota de 20 dólares aos seus alunos, com uma regra básica: quem vencer o leilão fica com a nota, no entanto quem propuser o valor inferior ao vencedor não só não ganha nada como tem que pagar esse valor ao professor. “Do ponto de vista racional, a decisão óbvia seria os apostadores aceitarem as suas perdas antes de a situação ficar fora de controlo. Mas, face à perspetiva de perda, caso desistam, continuam a apostar até ao recorde de 204 dólares” (p.32). É através deste exemplo, entre muitos outros, tais como as estratégias utilizadas pelos treinadores de futebol americano, ou o mandato do presidente Johnson, que os autores concluem que aversão à perda é potenciada pelo compromisso. Verifica-se isso no comandante do avião que se comprometeu a deslocar o avião naquele momento e a sua mente já não lhe permitia avaliar um outro plano. Os autores conseguem assim chegar ao seu propósito e interligar ambos os fatores, sendo explícitos, com exemplos concretos.

Já no terceiro capítulo, os autores focam “o desvio da atribuição de valor” (p.54), e explicam este efeito da irracionalidade através de imensos exemplos concretos, sendo alguns

deles mesmo usados no dia-a-dia de um cidadão comum, na minha perspetiva eles comprovam este fator com muito detalhe e apoiando-se em estudos pertinentes. O melhor violinista do mundo Joshua Bell toca no metro de Washington com o seu Stadivarius avaliado em alguns milhões de dólares, estava vestido com um boné e uns jeans muito comuns entre a sociedade americana. Tocou cerca de 20 minutos, passaram por ele cerca de 1000 pessoas e apenas algumas ficaram para ouvir pequenas partes tocadas por ele. As pessoas tinham de facto uma oportunidade única de escutar um dos maiores violinistas do mundo sem pagar nada, mas o contexto e a forma como o violinista se apresentou fez com que as pessoas vulgarizassem um artista impressionante, comparando-o a um artista comum. É possível assim concluir por parte dos autores que a nossa tendência para atribuir valor a alguém ou alguma coisa, que quanto maior é o valor percebido, com dados objetivos ou não, maior é o valor que lhe atribuímos e “quando a atribuição de valor toma o controlo, distorce completamente as nossas decisões.” (p.56). Os autores unicamente perdem por não demonstrarem essa relação de causa-efeito, quando estamos perante duas ou mais atribuições de valor distintas a um mesmo objeto.

O capítulo seguinte refere e foca-se novamente na teoria apresentada no parágrafo anterior, digamos que é o desenvolvimento ao desvio da atribuição de valor com novos exemplos práticos. Nesta fase é encontrado um desvio chamado preconceito de diagnóstico – a nossa propensão para etiquetar pessoas, ideias ou coisas com base na nossa opinião inicial. É muito comum na escolha dos jogadores universitários que irão tornar-se profissionais na Liga de Basquetebol mas não se revelam tão bons; O primeiro encontro numa entrevista de emprego pode não refletir aquilo que a pessoa é realmente; Um simples adjetivo que tem o poder de alterar a percepção de uma pessoa e possivelmente este azedar o relacionamento antes de o mesmo começar. São alguns exemplos usados para constatar que ‘todos nós nos tornamos abertamente confiantes nas nossas capacidades de previsão’ e ‘ignoramos amiúde todas as provas que contradizem aquilo em que queremos acreditar’ (p.74).

No capítulo cinco, os autores tentam demonstrar efeitos recíprocos entre a fisiologia e a psicologia. São utilizados diversos estudos científicos bem fundamentados e algumas experiências. Os autores abordam a bipolaridade nas crianças, as crianças eram etiquetadas bipolares só por se sentirem tristes por vezes, pois o conceito da bipolaridade é bastante abrangente, o que pode provocar um processo de moldagem: quando incorporamos as características que nos foram atribuídas, o diagnóstico reforça-se e reafirma-se. Um outro exemplo é a apresentação de características de algumas mulheres a um grupo de homens, os

homens associaram as mulheres bonitas a expectativas positivas, e etiquetavam a forma como esperavam que a mulher fosse. Foram alguns exemplos utilizados para concluir nas escolhas que fazemos “não se pode deixar de incorporar as características que os outros nos atribuem” (p.90). De salientar que ao longo do capítulo, fico com a sensação que é difícil quantificar o grau de influência destes fatores nas nossas decisões e o real contributo para a nossa irracionalidade.

Neste capítulo seguinte, os autores fazem referência como o nosso sentido de justiça influencia a racionalidade das decisões que tomamos, ou seja, este estudo demonstra a nossa crença profunda na justiça e até onde somos capazes de a defender, é um capítulo em que os autores conseguem chegar ao cerne da questão profundamente através da explicitação dos argumentos. O estudo mais interessante foi realizado na Alemanha, que consistiu em colocar um par de desconhecidos um em cada sala, dando uma soma de dez dólares para dividirem entre si. Com regras simples: um dos parceiros decidia como dividir o dinheiro. O outro apenas poderia aceitar ou não. Se este aceitasse, ambos levariam a sua parte; se rejeitasse, ambos sairiam sem nada. Não haveria segunda oportunidade e os dois continuariam anónimos após a experiência. De uma forma racional seria de esperar que os parceiros aceitassem qualquer oferta, uma vez que a alternativa era não ganharem nada, mas não aconteceu isso. Quando a divisão foi equitativa, cinco dólares para cada um, todos os receptores aceitaram. Mas quando as pessoas que decidiam a partilha atribuíram a si próprias mais do que a metade, os parceiros ficaram indignados. Em vez de aceitar o dinheiro que lhes era oferecido, a maioria dos participantes a quem foi apresentada uma partilha não equitativa, rejeitaram-na, optando por ir embora com os bolsos vazios. Mais interessante ainda foi o que aconteceu, quando a experiência foi repetida com um computador a fazer a partilha, em vez de uma pessoa. Quando o computador fez ofertas não equitativas, os parceiros não se queixaram e aceitaram. Os autores concluem que “quando se trata de justiça, é o processo e não o resultado, que nos faz agir irracionalmente. É o que se chama justiça processual. Não esperamos que um computador seja justo – mas esperamos que as pessoas o sejam” (p.96).

Já quase no final os autores pretendem obter uma perspetiva entre motivação e recompensa, ou seja, porque existem situações em que os estímulos monetários não contribuem para aumentar o rendimento do individuo. Através das experiências apresentadas concluem que existem duas regiões no nosso cérebro, o centro do prazer e o centro do altruísmo, que não conseguem funcionar em simultâneo “É como se tivéssemos dois “motores” a funcionar, mas que não podem trabalhar ao mesmo tempo. Podemos abordar uma tarefa altruisticamente ou

sob o ponto de vista do interesse próprio. Não é preciso muito para alimentar o centro do altruísmo (...), mas o centro do prazer parece que precisa de muito mais". (p.113). Com isto, concluem que aceitamos realizar tarefas de livre e espontânea vontade que não aceitariam se nos compensassem monetariamente, daí tomarmos decisões aparentemente irracionais. A meu ver a maioria das tarefas que fazemos com compensações monetárias não são altruístas.

Por último, o capítulo oito faz referência ao denominado "bloqueador" referido pelos autores, ou seja, uma voz discordante que provoca uma fuga a maioria e possibilita a abertura a novas opiniões, ajuda a refletir e a melhorar a tomada de decisão. Utilizou-se um cenário referente as decisões tomadas pelo Supremo Tribunal dos Estados Unidos da América: "por mais frustrante que seja depararmo-nos com um bloqueador, a opinião dele é absolutamente essencial para manter o equilíbrio no grupo. (...) Uma voz discordante – mesmo incompetente – pode amiúde funcionar como o dique que segura a corrente do comportamento irracional." (p.133). Os autores mais uma vez proporcionaram conclusões deveras importantes, exemplificando com alguns exemplos, contudo não existe dados concretos em relação aos estatutos que esses membros do grupo têm ou deverão ter para que o efeito se verifique dentro de um grupo.

Para terminar, salientando, trata-se de um livro, que nos ajuda a perceber devido a certos padrões de comportamento, que qualquer mortal comum, mesmo os mais inteligentes, melhor preparados e com mais experiência, poderão tomar decisões erradas. Contudo, no meu entender, o livro apresenta algumas falhas sobretudo na contextualização, os casos utilizados na elaboração das hipóteses são maioritariamente retirados de situações vivenciadas na América, podendo não abranger diferentes realidades em outras culturas.

Para mim este foi um livro que me contagiou, que me proporcionou bons momentos de leitura, fez-me pensar, refletir e até ansiar-me por saber mais e mais sobre o mesmo, foi um livro que pôs em causa todos os meus pensamentos e fez-me realizar uma introspeção sobre possíveis comportamentos irracionais pessoais já vivenciados. É um livro único, de tirar o fôlego, e certamente ser-me-á bastante útil no meu futuro organizacional e pessoal. E é com todas estas razões que recomendo a leitura a todas as pessoas que diariamente lidam com tomadas de decisões importantes que envolvam o bem-estar de outras pessoas, que necessitem de trabalhar em grupo, ou que sejam líderes de grupo, para que possam refletir sobre o irracional, pois até as pessoas mais inteligentes podem tomar as piores decisões.