

## Nunca foi irracional?

*Por que é que pessoas inteligentes tomam decisões erradas? Porque é impossível evitá-lo. Pelo menos, é o que os irmãos Ori Brafman e Rom Brafman defendem no seu livro, "Irracional", e será uma das ideias que Ori Brafman virá expor na próxima Conferência QSP, que decorrerá dia 7 de Março, no Porto*

Filipa Moreno e M.<sup>2</sup> João Vieira Pinto

Todos somos propensos a decisões irracionais. «Assim que introduzimos o tópico do dinheiro numa discussão, por exemplo, iluminam-se as mesmas partes do cérebro que se iluminam quando se consome cocaína. Se colocarmos alguém em isolamento social, ilumina-se a mesma parte da dor física. Os nossos cérebros estão programados para evitar a dor e procurar o prazer. Isto está tão enraizado que, para evitarmos a dor, muitas vezes tomamos decisões irracionais.» Ori Brafman, um dos oradores da próxima Conferência QSP, é um empreendedor, pacifista, um escritor e analista do comportamento humano. Segundo defende, e na sequência de estudos desenvolvidos, «consoante a junção de várias forças, até os indivíduos mais lógicos podem agir irracionalmente». E não hesita em dar exemplos. Uma mão-cheia de histórias, da ciência ao desporto passando pela aviação ou pela música.

Fique a conhecer alguns, numa muito curta antevisão do que poderá ouvir (e aprender) dia 7 de Março na Exponor, Porto.

### **Quais as forças psicológicas ocultas que justificam o comportamento irracional?**

Quando estava a tirar o meu MBA, o meu irmão estava a tirar o seu PhD em Psicologia. Muitas vezes conversávamos sobre a relação entre ambas as áreas e notámos uma semelhança peculiar e fascinante no que dizia respeito ao comportamento irracional. Consta-

támos que pessoas perfeitamente racionais – muitas vezes profissionais e especialistas de renome – comportavam-se de uma forma completamente irracional mediante determinadas condições. Por outras palavras, consoante a junção de várias forças, até os indivíduos mais lógicos podem agir irracionalmente. E, ao longo dos anos, eu e o meu irmão explorámos as forças psicológicas e profundas mais prevalentes que alteram o processo que serve de base à nossa tomada de decisões.

### **Qual o papel da dinâmica de grupo na vossa análise?**

Os grupos têm uma capacidade invulgarmente forte para nos alterar. Pense naquela experiência em que são mostradas três linhas, de diferentes comprimentos, a um grupo de pessoas. No momento seguinte, as pessoas têm de associar uma quarta linha a uma das três linhas. Parece um teste simples. Mas um após o outro, os diferentes sujeitos – sentados num círculo – dão a resposta errada. Nenhum deles é cego. São actores usados para a investigação. Só há um participante real, que não faz ideia que os outros sujeitos são actores. Inevitavelmente, o sujeito real acaba por duvidar de si próprio e segue o grupo, dando a resposta errada. Referimos sempre este estudo porque a reacção das pessoas é sempre a mesma, ou seja, acabam por seguir o grupo em vez de confiarem na sua própria razão e lógica.

Como destruímos este padrão? Bem, existe uma dinâmica interessante que tem o seu papel em quase todos os grupos. Existe sempre alguém que aponta as falhas. Em Yiddish dizemos que estas pessoas são "kvetches". Isto não está bem, isto não funciona, isto é uma má ideia. Tudo é negativo. E normalmente consideramos este tipo de pessoa um enorme chato. Mas na realidade este tipo de pessoa, conhecido como o dissidente ou o bloqueio, é crucial para o bem-estar racional e geral do grupo. Vejamos o Supremo Tribunal dos Estados Unidos da América. Entrevistei o juiz Stephen Breyer e ele sublinhou a importância do processo de desacordo. Quando a minoria de juizes refere o seu desacordo, isto dá mais trabalho a quem está na maioria, porque estes terão de abordar os argumentos de quem discorda – mas a decisão final fica mais sólida. São acrescentadas e analisadas outras perspectivas. O mesmo acontece em trabalhos de grupo. Alguém acabará por ser o pessimista. E o nosso primeiro instinto é mandá-lo calar. Mas ele pode ter razão. Ou, mesmo que esteja totalmente errado, pode ser positivo falar sobre a razão por que está errado, fortalecendo e racionalizando melhor a nossa perspectiva. Analisamos, por exemplo, a administração George W. Bush e a sua falta de tolerância para com o desacordo e vemos a enorme confusão que daí resultou. Por isso, a mensagem é respeitar os dissidentes.





**Os exemplos que costuma apontar do violinista no metro ou as descobertas de Dubois e Dawson mostram que o valor percebido depende de factores como a imagem e a atenção. Actualmente, os meios de comunicação e a partilha rápida de informações dão origem a mal-entendidos sobre o valor intrínseco das coisas. Isto representa uma ameaça séria para a nossa sociedade, no sentido em que todos os dias existem mais ilusões?**

É interessante porque quanto mais informações temos, mais dependemos de poucas pistas para tomarmos uma decisão. Quando diagnosticamos alguém (é inteligente? De confiança?), a primeira atribuição de valor é a que permanece. O problema é que assim que atribuímos um julgamento de valor, mesmo que errado, a dinâmica de grupo entra em acção e começamos a reforçar a ideia dentro do grupo.

**Como o seu mais recente livro indica, nas entrevistas de emprego os gestores tendem a colocar questões que terão uma resposta emocional por parte dos candidatos. Existe intuição no processo de contratação? A intuição pode ser uma explicação para os julgamentos irracionais?**

As entrevistas profissionais são complicadas. Queremos causar uma boa impressão ao candidato (afinal de contas, desejamos que este fique impressionado com a empresa) e ao mesmo tempo tencionamos analisar a sua alma: como é realmente a pessoa que está sentada à minha frente? Transformamo-nos em detectives psicológicos e fazemos perguntas estranhas como "Onde se vê daqui a cinco anos?" e "Quais os seus pontos fortes e fracos?", esperando que as respostas revelem a sua verdadeira personalidade. Quase esperamos um momento mágico, em que o candidato revele como realmente é. Mas muitas vezes as nossas questões genéricas produzem respostas pré-formatadas: "Gostaria de avançar profissionalmente nesta empresa", "Um dos meus pontos fracos é por vezes trabalhar demasiado e ser muito agressivo comigo mesmo". Os psicólogos organizacionais descobriram que as entrevistas são péssimas para prever o futuro desempenho profissional. Os entrevistadores concentram-se na informação errada e muitas vezes acabam por seleccionar alguém parecido com eles próprios. A solução é fazer perguntas relacionadas com o trabalho. Se está a contratar um web designer, descubra quais as suas principais aptidões: o portefólio condiz com o estilo que procura? Os seus conhecimentos

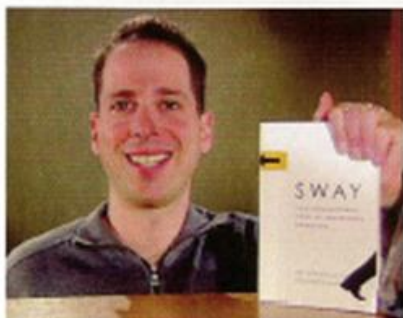
estão actualizados? Quais as suas aptidões comerciais? Avaliar essas capacidades profissionais ajuda os gestores a manterem o enfoque e faz com que não tomem decisões irracionais baseadas em instintos.

Os instintos são um atalho. Quando estão correctos, são atalhos úteis. Mas quando levam a bicos sem saída, então são atalhos dispendiosos. É perfeitamente normal ouvir os nossos instintos, mas depois temos de perguntar de onde vêm. É uma das forças psicológicas que me está a influenciar inconscientemente, ou uma noção comprovada que faz sentido racionalmente?

**No mundo dos negócios, o comportamento racional é o mais esperado. Por exemplo, os analistas e jornalistas tentam encontrar razões para as variações diárias na Bolsa de Valores. Serão estas decisões mais ilógicas do que pensamos?**

Todos somos propensos a decisões irracionais. No livro referimos o caso de Jacob Van Zanten, director de segurança da KLM. Era um piloto de craveira e comandava um voo entre a Holanda e as ilhas Canárias. Ocorreu um problema no aeroporto de destino, por isso todos os voos foram desviados para um pequeno aeroporto. Este piloto, Jacob Van Zanten, começou a ficar ansioso. Van Zanten sabia que, se não descolasse rapidamente, chegaria ao período de descanso obrigatório, o que significaria que a tripulação, o avião e os passageiros teriam de passar a noite em Tenerife. Isto causaria enormes perdas financeiras, para não falar dos atrasos e da inconveniência. Por isso Van Zanten fez o possível para ter o avião pronto para a descolagem. Mas, inconscientemente é alterado por uma força chamada aversão à perda. Os economistas descobriram que as pessoas reagem exageradamente à noção de uma perda. Por outras palavras, a dor associada às perdas é duas vezes mais forte do que a alegria que retiramos de uma vitória equivalente. As perdas associadas a ficar em Tenerife eram tão grandes que Van Zanten tornou-se desmazelado. Enquanto falava com a Torre, deu início aos procedimentos de descolagem, apesar de não ter obtido autorização para descolar. Obviamente que isto vai contra o protocolo de segurança. E o que aconteceu foi que começou a descolar sem permissão. Infelizmente Van Zanten colidiu contra outro avião enquanto estava na pista, o que resultou em 584 vítimas mortais, incluindo o próprio. Foi o maior acidente aeronáutico de sempre. Mas este tipo de reacções não acontece apenas a Van Zan-

Ori Brafman



Nasceu em Israel, mas cresceu em El Paso, no Texas. Ori Brafman tem sido um exemplo de empreendedor, em particular de ONG. Os seus projectos incluem o lançamento de restaurantes fast food saudáveis, o desenvolvimento de campanhas políticas e legais, e a co-fundação do Courtroom Connect. Em 2011 conseguiu reunir mais de 1000 CEO que trabalharam no desenvolvimento de projectos de paz e desenvolvimento económico. Uma rede apoiada pela Fundação Ford, que conseguiu catalisar projectos no Médio Oriente, África, América do Norte, Europa e Ásia. É consultor de várias empresas da Fortune 500, como a Microsoft, Amazon ou Televisa. O seu primeiro livro – "The Starfish and the Spider" – foi lançado em Outubro de 2006 e está já na sua 16.ª edição. Já o segundo livro, "Sway" (traduzido para "Irracional"), remonta a 2008 e foi escrito em parceria com o irmão, Rom.



Orí Brafman e Rom Brafman

**IRRACIONAL**

o que leva pessoas inteligentes a tomarem decisões erradas



ten. Todos nós, perante uma perda, abraçamos riscos desnecessários. Basta pensar na última vez que acelerámos ao vermos um sinal amarelo num semáforo. Podemos conseguir ganhar dois minutos no trânsito, mas colocamo-nos desnecessariamente em perigo. E vemos políticos a caírem na mesma armadilha. Assim que se empenham num projecto, é muito difícil recuar e assumir a perda.

**Referem-se ao núcleo accumbens, o centro do prazer no cérebro, associado às sensações de excitação e euforia que muitas vezes ultrapassam a racionalidade. Isso significa que o ser humano está psicologicamente programado para agir de forma ilógica?**

Sim, não somos criaturas racionais. Assim que introduzimos o tópic do dinheiro numa discussão, por exemplo, iluminam-se as mesmas partes do cérebro que se iluminam quando se consome cocaína. Se colocarmos alguém em isolamento social, ilumina-se a mesma parte da dor física. Os nossos cérebros estão programados para evitar a dor e procurar o prazer. Isto está tão enraizado que, para evitarmos a dor, muitas vezes tomamos decisões irracionais.

**A vossa teoria centra-se muito nas percepções psicológicas e sociais. Como é que os antecedentes pessoais e as experiências influenciam essas percepções?**

É uma questão interessante, porque a maioria das alterações ocorre nas pessoas da mesma forma, independentemente dos antecedentes ou do género. E temos de perceber isso, é demasiado fácil pensar "Aquela pessoa foi alterada, mas eu sou diferente". Os estudos mostram que isso não é verdade, que na realidade somos todos muito semelhantes na nossa propensão para agir de forma irracional.

**Como pode alguém evitar ser irracional nas situações mais vitais - como nas decisões médicas -, ou em situações do dia-a-dia? Há estratégias para isso?**

Tem que ver com consciência. É como dirigir um barco no oceano. Quando conhecemos as correntes, quando sabemos o que esperar, é muito mais fácil prever desastres. Enquanto escrevíamos o livro, demos por nós envolvidos em diferentes situações onde começámos a sucumbir à aversão às perdas ou a cometer erros de diagnóstico. É como um especialista em vinhos, desenvolvemos uma sensibilidade a possíveis áreas irracionais e aprendemos a recuar antes de ficarmos totalmente alterados.

**Como ninguém está livre de agir irracionalmente, podemos assumir que deve haver pessoas que tiram partido disso. As marcas aproveitam frequentemente os medos e os desejos inconscientes dos consumidores para venderem os seus produtos. É algo a que a sociedade se habituou? O que diz a Psicologia sobre este fenómeno?**

Durante muito tempo resistiu-se à Psicologia enquanto ciência. As pessoas viam a Psicologia como um embuste. E o estudo da Economia era visto como o oposto, muito seco e estagnado, mas exacto. Agora, as pessoas começam a compreender que a Psicologia tem muito a oferecer. E quando juntamos Psicologia e Economia, algumas noções muito interessantes ganham vida. Por exemplo, em "Irracional" falamos de altruísmo em oposição a comportamentos egoístas. Na realidade há duas partes do nosso cérebro que são muito diferentes e que estimulam os comportamentos altruístas e egoístas. E quando agimos altruísticamente, por vezes contradizemos noções económicas tradicionais. Por isso é óbvio que a noção ingenua de que os humanos são sempre motivados por dinheiro não é verdadeira, mas o que é mais interessante é o que acontece na energizada, onde podemos agir altruística ou egoisticamente e como isso é determinado pelo nosso cérebro e pela situação em que nos encontramos. Acho isso fascinante.

**Defendem que as pessoas são mais propensas a tomar decisões irracionais do que a agir racionalmente e ninguém consegue escapar a isso. Como têm os leitores reagido a esta ideia?**

Descobrimos que assim que temos noção das alterações, começamos a ver o mesmo padrão a repetir-se. Alguns autores escreveram-nos e contaram-nos de que forma é que alterações irracionais deram origem à crise bancária, como empresas cometeram os mesmos erros quando lançaram produtos e como, mesmo nos níveis mais altos do Estado, as pessoas continuam a ser irracionais. A reacção dos leitores tem sido muito interessante, porque vemos alterações em todo o lado.

**Afinal de contas, por que razão as pessoas inteligentes e racionais tomam as decisões erradas?**

Porque não o conseguimos evitar. O melhor, em vez de fingirmos que não somos racionais, é tentarmos encontrar formas de ultrapassar as alterações que nos mudam no dia-a-dia.

«Todos nós, perante uma perda, abraçamos riscos desnecessários. Basta pensar na última vez que acelerámos ao vermos um sinal amarelo num semáforo. Podemos conseguir ganhar dois minutos no trânsito, mas colocamo-nos desnecessariamente em perigo. E vemos políticos a caírem na mesma armadilha. Assim que se empenham num projecto, é muito difícil recuar e assumir a perda.»