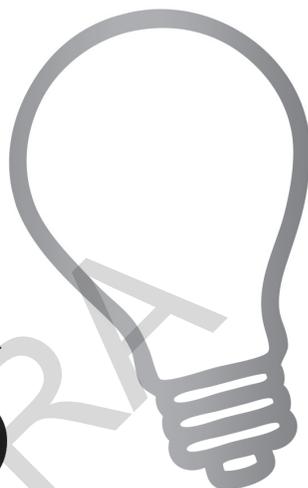


A DIVERSIDADE  
DE PENSAMENTO  
TRANSFORMANDO MENTES



# IDEIAS REBELDES

---

O PODER DE PENSAR DIFERENTE

---

**MATTHEW SYED**

Autor best-seller no jornal *Sunday Times*, colunista do *Times*



**ALTA LIFE**  
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021

## Sumário

1. CEGUEIRA COLETIVA	1
2. REBELDES VERSUS CLONES	39
3. DISSIDÊNCIA CONSTRUTIVA	81
4. INOVAÇÃO	127
5. CÂMARAS DE ECO	173
6. ALÉM DA MÉDIA	207
7. O QUADRO GERAL	247
SOLUÇÃO DAS PALAVRAS CRUZADAS	279
AGRADECIMENTOS	281
AGRADECIMENTOS AOS DETENTORES DOS DIREITOS AUTORAIS DAS IMAGENS	285
NOTAS	287
ÍNDICE	305

1

**CEGUEIRA COLETIVA**

AMOSTRA

# I

No dia 9 de agosto de 2001, o franco-marroquino de 33 anos Habib Zacarias Moussaoui matriculou-se na Academia de Voo Internacional Pan Am, de Eagan, Minnesota.<sup>1</sup> A instalação era completa, continha um simulador de alto nível, com um programa abrangente de treinamento para pilotar aviões comerciais. À primeira vista, Moussaoui era como qualquer um dos outros homens que queriam aprender a pilotar jatos gigantes. Amigável, curioso e, aparentemente, rico. Porém, em dois dias, os instrutores começaram a desconfiar dele. Pagou a maior parte dos US\$8.300 do curso com notas de US\$100.<sup>2</sup> Era estranhamente interessado nas portas das cabines e perguntava, com certa insistência, sobre os padrões de voo em Nova York e nos arredores.

A equipe ficou tão desconfiada de Moussaoui que, dois dias após sua matrícula, o denunciou ao FBI de Minnesota, e ele foi devidamente preso. O FBI o interrogou e solicitou um mandado de busca para seu apartamento, mas não encontrou evidências. Ninguém conseguiu associar o que se sabia de Moussaoui à ameaça do extremismo islâmico. O caso era o de um homem suspeito de violação de imigração matriculado em uma escola de voo semanas antes do maior ataque terrorista da história.

Nos meses após o 11/9 foram iniciadas várias investigações para descobrir por que uma conspiração tão audaciosa não foi frustrada pelas agências de inteligência norte-americanas, um grupo com dezenas de milhares de funcionários, apoiado por um orçamento combinado de dezenas de bilhões de dólares. Muitas dessas investigações concluíram que a incapacidade de ter impedido o ataque representava uma falha catastrófica.

A CIA foi alvejada pelas críticas mais severas. Afinal, o órgão foi criado especificamente para coordenar as atividades da comunidade de inteligência contra ameaças, em particular, as oriundas do exterior. Desde a aprovação dos ataques por Osama bin Laden, entre o final de 1998 e o início de 1999, as agências tiveram 29 meses para impedir a conspiração. Elas não o fizeram. Richard K. Betts, diretor do Instituto de Estudos de Guerra e Paz de Saltzman, chamou o ataque de “o segundo Pearl Harbor dos Estados Unidos”. Milo Jones e Philippe Silberzahn, dois importantes especialistas em inteligência, descreveram-no como “o maior desastre da história da CIA”.

É tentador fazer algumas conexões, dadas as pistas levantadas nos anos anteriores ao 11/9. A Al-Qaeda quebrara seu tabu religioso no tocante a atentados suicidas em 1993. Bin Laden, filho de um rico empresário da Arábia Saudita, era presença constante nos relatórios de inteligência brutos sobre grupos terroristas árabes. Richard Clarke, ex-coordenador nacional de segurança de Ronald Reagan, disse: “Parecia haver uma força centrípeta, e talvez fosse ele. Ele era a única pista em comum que tínhamos sobre os grupos terroristas.”

Bin Laden declarou publicamente guerra aos EUA no dia 2 de setembro de 1996, dizendo em uma gravação que queria destruir o “opressor do Islã”. A mensagem incisiva ganhava voz entre os muçulmanos desprivilegiados. Metade das organizações

terroristas dura menos de um ano, e apenas 5% sobrevive a uma década. A Al-Qaeda tinha longevidade. Era uma discrepância.<sup>3</sup>

A ideia de usar um avião como arma circulava há quase uma década. Em 1994, um grupo argelino sequestrou um avião em Argel e pretendia explodi-lo sobre a Torre Eiffel.<sup>4</sup> Mais tarde naquele ano, Tom Clancy escreveu um suspense sobre um Boeing 747 sendo pilotado em direção ao edifício do Capitólio dos EUA. Ele estreou encabeçando a lista de best-sellers do *New York Times*. Em 1995, a polícia de Manila encaminhou um relatório detalhado sobre um plano de suicídio no qual um avião colidiria com a sede da CIA.

Em 1997, Ayman Al Zawahiri — vice de bin Laden — endossou as intenções da Al-Qaeda ao incitar um massacre de turistas no Egito, uma atrocidade que deixou 62 mortos, incluindo crianças. Uma suíça testemunhou a decapitação do pai. A polícia federal suíça concluiu que bin Laden financiara a operação. Diferentemente dos outros grupos terroristas, a Al-Qaeda mostrava um engajamento para maximizar o sofrimento humano, incluindo o de inocentes.

Em 1998, bin Laden foi ainda mais longe em sua sede de violência contra os EUA. Em uma fátua amplamente difundida, ele disse: “Matar os norte-americanos e seus aliados — civis e militares — é um dever pessoal de todo muçulmano, que pode e deve fazê-lo em todo país em que puder.” No dia 7 de agosto, atentados simultâneos da Al-Qaeda em Nairóbi e em Dar es Salaam mataram 224 pessoas e deixaram mais de 4 mil feridos. O primeiro contou com um dispositivo explosivo com mais de 1kg de TNT.

No dia 7 de março de 2001, seis meses antes do ataque ao World Trade Center, os russos apresentaram um relatório sobre a Al-Qaeda que descrevia 31 militares paquistaneses que

apoiavam bin Laden e localizava 55 bases no Afeganistão.<sup>5</sup> Logo depois, o então presidente egípcio Hosni Mubarak alertou Washington de que os terroristas planejavam atacar Bush em Roma com um avião abarrotado de explosivos. O ministro das Relações Exteriores do Taleban comunicou ao cônsul-geral norte-americano de Peshawar que a Al-Qaeda planejava uma greve devastadora nos EUA. Ele temia que a retaliação destruísse seu país.

Em junho de 2001, poucas semanas antes de Moussaoui se matricular na escola de aviação de Minneapolis, Kenneth Williams, analista do FBI do Arizona, enviou um e-mail aos colegas em que dizia: “Venho por meio desta alertar o departamento e NY da possibilidade de uma iniciativa de Osama bin Laden de enviar estudantes para frequentar universidades e faculdades de aviação civil.” Ele aconselhou o QG da necessidade de registrar todas as escolas de voo do país, entrevistar os operadores e compilar todos os estudantes árabes que solicitassem visto para treinamento. Isso ficou conhecido como o lendário “memorando de Phoenix”, que, no entanto, não foi implementado.

Com tantas evidências, os críticos não perdoaram as agências de inteligência por não terem identificado e, muito menos, impedido a trama. O Comitê Conjunto do Senado concluiu: “O problema fundamental [...] foi a incapacidade da nossa comunidade de inteligência de ‘ter conectado os pontos’ antes do 11 de Setembro de 2001 sobre o interesse dos terroristas em atacar alvos norte-americanos simbólicos.”

Foi uma avaliação condenatória. Talvez, compreensivelmente, a CIA tenha respondido com firmeza. Eles defenderam seu histórico, argumentando que é fácil detectar conspirações terroristas — depois que aconteceram. Eles indicaram a pesquisa dos psicólogos Baruch Fischhoff e Ruth Beyth, que, antes da viagem histórica de Richard Nixon à China, pediram a várias pessoas

que estimassem os possíveis resultados. Isso acarretaria relações diplomáticas permanentes entre a China e os EUA? Nixon se encontraria com Mao Tsé-Tung pelo menos uma vez? Nixon consideraria a viagem um sucesso?

No evento, a visita foi um triunfo para Nixon, mas o que é digno de destaque foi a forma como os sujeitos “lembraram” suas estimativas. Quem pensou que seria um desastre, por exemplo, lembrou-se de ter sido altamente otimista. Como Fischhoff disse: “Os indivíduos reconstruíram o fato de terem se surpreendido menos com os eventos do que realmente deveriam.” Ele chamou isso de “determinismo gradual”.<sup>6</sup>

Traduzido para o cenário do 11/9, o enredo parece óbvio após o ocorrido — mas foi realmente tão óbvio de antemão? Não foi esse outro caso de “determinismo gradual”? A CIA estava sendo condenada por um ataque que, na época, era difícil de detectar em meio a tantas outras ameaças?<sup>7</sup>

Uma nação como os EUA é alvo de inúmeros perigos. Os grupos terroristas se alastram pelo planeta. A vigilância capta as vibrações digitais momento a momento, e a maioria representa pouco mais que conversa fiada e ameaças que ladram, mas não mordem. As agências poderiam investigar *todas* as ameaças, mas ficariam sobrecarregadas. Elas apenas esgarçariam o problema, dificilmente o solucionariam. Como um chefe de contra-terrorismo disse, o problema era classificar “sinais de alerta em um mar cheio deles”.<sup>8</sup>

Para a CIA e seus defensores, o 11/9 não foi uma falha de inteligência, mas um sintoma da complexidade. Desde então, o debate vive. De um lado, estão os que dizem que as agências negligenciaram alertas óbvios. De outro, há quem diga que a CIA fez tudo o que podia, e que as tramas não são tão detectáveis antes do evento.

O que poucas pessoas consideraram é a possibilidade de ambos os lados estarem errados.

## II

Nos anos após sua fundação, em 1947, a CIA instituiu políticas rigorosas de contratação. A organização exigia os melhores dos melhores. Os aspirantes a analistas da CIA, além de serem submetidos a investigações aprofundadas, testes com polígrafo e análises financeiras e de crédito, também passavam por uma bateria de exames psicológicos e médicos. E não há dúvidas de que pessoas excepcionais foram contratadas.

“Os dois principais exames são testes no estilo vestibular para investigar a inteligência dos candidatos e um perfil psicológico para examinar seu estado mental”, disse-me um veterano da CIA. “As pessoas que não tinham um desempenho absurdo em todos os testes eram limadas. No ano em que me inscrevi, entrava um candidato a cada 20 mil. Quando a CIA disse que só contratava os melhores, era literal.”<sup>9</sup>

E, no entanto, muitos desses recrutas eram semelhantes: norte-americanos, homens, brancos, anglo-saxões e protestantes. Este é um fenômeno comum no recrutamento, conhecido como “homofilia”: as pessoas tendem a contratar pessoas com aparência e pensamento semelhantes. É validador estar cercado por pessoas que compartilham suas perspectivas, suposições e crenças. Como diz o velho ditado: “Diga-me com quem andas, e te direi quem és.” Em seu meticuloso estudo da CIA, Milo Jones e Philippe Silberzahn escrevem: “O aspecto mais marcante da identidade e cultura da CIA, de 1947 a 2001, é a homogeneidade de seu pessoal em termos de raça, gênero, etnia e histórico de classe (em relação ao restante dos EUA e ao mundo como um todo).”<sup>10</sup> Um inspetor-geral conclui sobre o recrutamento:

Em 1964, o Escritório da National Estimates [filiado à CIA] não tinha profissionais negros, judeus nem mulheres, e católicos eram poucos. [...] Em 1967, havia menos de vinte afro-americanos entre os aproximadamente doze mil colaboradores não administrativos da CIA. De acordo com um ex-funcionário e recrutador, a agência não contratou afro-americanos, latinos nem outras minorias na década de 1960, um hábito que perdurou até 1980 [...] Até 1975, a IC [Comunidade de Inteligência dos EUA] proibia abertamente o emprego de homossexuais.<sup>11</sup>

Em junho de 1979, a agência foi levada a tribunal por não promover oficiais femininas de operações, saindo do litígio um ano depois. Pouco tempo depois, pagou US\$410 mil por um caso de discriminação movido por um oficial com 24 anos de experiência. Em 1982, pagou US\$1 milhão por uma ação coletiva que acusava a agência dos mesmos preconceitos. E, no entanto, a CIA não alterou significativamente suas políticas de pessoal. “Nada mudou de fato”, disse um analista.<sup>12</sup>

Falando sobre sua experiência com a CIA nos anos de 1980, uma fonte escreveu: “O processo de recrutamento para o serviço clandestino contratava oficiais muito parecidos com os recrutadores — brancos, majoritariamente anglo-saxões; de classe média e alta; graduados por instituições liberais. [...] Poucos não caucasianos, poucas mulheres. Poucas etnias, mesmo de origem europeia. Em outras palavras, não havia muita diversidade nem entre aqueles que ajudaram a criar a CIA.”<sup>13</sup>

Em uma conferência em 1999 sobre a inteligência dos EUA e o fim da Guerra Fria, dos 35 palestrantes e apresentadores, 34 eram homens brancos. “A única exceção foi uma mulher branca

---

\* Isso se deve, em parte, ao medo de que os funcionários gays, principalmente os não assumidos, sejam vítimas de chantagem.

que apresentou um palestrante que falaria durante o jantar.”<sup>14</sup> Dos 300 presentes, apenas 4 não eram brancos.

Não há números disponíveis ao público sobre a orientação religiosa dos funcionários da CIA responsáveis por decidir as prioridades da agência, mas Jones e Silberzahn afirmam: “Com base no que sabemos sobre a homogeneidade de Langley, é presumível que haja poucos muçulmanos (se houver) entre eles.”<sup>15</sup> Isso foi corroborado por um ex-funcionário da CIA, que disse: “Muçulmanos eram praticamente inexistentes.”

A diversidade se reduziu ainda mais após o fim da Guerra Fria. Em *Legado de Cinzas*, do repórter vencedor do Pulitzer Tim Weiner, há uma citação atribuída ao diretor da CIA do começo dos anos 1990, Robert Gates, sobre a agência ter ficado menos disposta a empregar “pessoas diferentes, pessoas excêntricas, pessoas que não ficam bem de terno e gravata, pessoas que não se alinham às outras. Os testes que aplicamos, psicológicos e tudo mais, dificultam a entrada de pessoas peculiares na agência.”

Um ex-oficial de operações disse que, nos anos 1990, a CIA tinha uma cultura “branca como a neve”. Nos meses que antecederam o 11/9, um ensaio escrito para o *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* dizia: “Desde o início, a Comunidade de Inteligência [foi] organizada pela elite protestante branca, não só porque ela era a classe no poder, mas porque se achava capaz de garantir e proteger a ética e os valores norte-americanos.”

Em alguns momentos, a homogeneidade da CIA encontrava resistência de políticos que a percebiam. Eles temiam que a CIA não representasse a sociedade que foi criada para proteger. Acreditavam que, se houvesse mais mulheres e minorias étnicas, isso encorajaria outros representantes a tomarem a dianteira.

Queriam uma mão de obra mais inclusiva, mas os membros da CIA sempre tiveram um trunfo. Se o foco na capacidade se dispersasse, diziam, a segurança nacional estaria em risco. Quando você contrata uma equipe de revezamento, seleciona os corredores mais rápidos. E daí se forem da mesma cor e gênero? Usar *qualquer outro* critério de recrutamento além da velocidade prejudica o desempenho. No contexto da segurança nacional, colocar o politicamente correto acima da segurança não era uma opção aceitável.

Essa ideia de que excelência e diversidade são excludentes tem uma longa tradição. Nos EUA, formou a base de um argumento seminal do juiz Antonin Scalia para a Suprema Corte. Você pode escolher a diversidade, argumentou, ou ser “extraordinário”. Se uma mão de obra ou população estudantil diversificada, ou o que quer que seja, surgir organicamente ao se buscar a excelência, é uma coisa. Mas privilegiar a diversidade em detrimento da excelência é diferente. E é provável que ela mine os próprios objetivos que a inspiram.

Em uma equipe de revezamento, você perderia a corrida. Se você é uma empresa, é ainda pior: prejudica sua existência. Uma empresa falida não sustenta mão de obra nenhuma, diversificada ou não. E, quando se trata de segurança nacional, você arrisca a própria população que está encarregado de proteger. E como essa seria uma opção ética? Como um ex-analista da CIA me disse: “Havia uma forte sensação de que o meio-termo não era opção. Não fazia sentido ‘ampliar’ a força de trabalho — o que quer que significasse — se isso representasse um enfraquecimento de nossa vantagem. Não é improbidade; é patriotismo.”

Até 2016, essa opinião era unânime entre os especialistas em segurança. Em uma coluna da *National Review*, Fred Fleitz, ex-analista da CIA que se tornou chefe de equipe do Conselho de Segurança Nacional do presidente Trump, criticou uma

iniciativa para aumentar a diversidade da CIA. “Para proteger nossa nação de tais ameaças, precisamos de indivíduos extremamente competentes e aptos para conduzir operações de inteligência e escrever análises em ambientes legais e de segurança desafiadores. [...] A missão da CIA é muito séria para ser distraída pelos esforços de engenharia social.”

Parte da relutância em recrutar minorias étnicas era o medo da contraespionagem, mas a questão era mais profunda. Quem clamava pelo recrutamento mais abrangente era silenciado pela diluição da excelência. A CIA deve ser a mais brilhante e a melhor! A defesa é importante demais para permitir que a diversidade supere a capacidade! Como um crítico disse: “Colocar o politicamente correto acima da segurança não era uma opção aceitável.”

O que eles não perceberam foi que essa era uma dicotomia falaciosa e perigosa.

### III

Este livro fala de diversidade, do poder de unir pessoas que pensam diferente umas das outras. Em certo sentido, é um objetivo intrigante. É claro que devemos procurar pensar corretamente ou com precisão, e não de maneira diferente. Só se deve pensar diferente de outras pessoas quando elas estão erradas. Quando outras pessoas estão certas, pensar de forma diferente só o levará ao erro. É o senso comum.

O juiz Scalia fez uma declaração que parece sensata. Ele argumentou que recrutar pessoas só por serem diferentes, de uma forma ou de outra, acaba prejudicando o desempenho. Você deve contratar pessoas por serem inteligentes, terem conhecimento ou por pensarem rápido. Por que você contrataria pessoas com menos talento, conhecimento ou prontidão, apenas por serem diferentes?

Nas próximas páginas, mostraremos que essas duas deduções são falsas, pelo menos no que diz respeito aos nossos problemas mais desafiadores. Se pretendemos responder a nossas questões mais graves, desde as mudanças climáticas à pobreza, desde a cura de doenças até o design de novos produtos, precisamos trabalhar com pessoas que pensem de maneiras diferentes, não apenas com precisão. E isso exige tomarmos distância e avaliarmos o desempenho de um ponto de vista fundamentalmente diferente.

Considere a ironia da nossa maneira tradicional de pensar sobre o sucesso. Se pensar na ciência ou na literatura popular, verá que o foco está nos indivíduos. Como melhoramos o conhecimento ou a percepção de nós mesmos e de nossos colegas? Bons livros, como *Direto ao Ponto*, de Anders Ericsson e Robert Pool, *Sources of Power* [“Fontes de Poder”, em tradução livre], de Gary Klein, e *Mindset*, de Carol Dweck, tornaram-se best-sellers. Todos examinam, de diferentes maneiras, como podemos melhorar nossas habilidades pessoais com o tempo.

Uma série de outros livros excelentes segue essa abordagem, mas de maneira um pouco diferente. Mesmo quando adquirimos conhecimento, ainda podemos ficar vulneráveis a preconceitos e peculiaridades que minam nossa capacidade de fazer julgamentos sábios. *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar*, de Daniel Kahneman, *Previsivelmente Irracional*, de Dan Ariely, e *Misbehaving*, de Richard Thaler, procuram melhorar o desempenho, entendendo esses preconceitos e como evitá-los.

Mas, ao focar os indivíduos, houve uma tendência a ignorar a “perspectiva holística”. Uma forma de entender essa diferença é considerar um formigueiro. Um entomologista ingênuo procura entender a colônia examinando as formigas nela. Afinal, cada formiga desenvolve uma vasta gama de comportamentos, como colecionar folhas, marchar etc. São criaturas ocupadas e fascinantes. E, no entanto, você poderia passar um ano, na verdade,

uma vida, examinando indivíduos sem aprender quase nada sobre o formigueiro. Por quê? Porque o interessante das formigas não são as partes, mas o todo. Em vez de focar cada formiga, a única maneira de entender a colônia é se distanciando. Assim, você compreende a colônia como um organismo capaz de resolver problemas complexos, como construir casas sofisticadas e encontrar fontes de alimento. Um formigueiro é um sistema emergente. O todo é maior que a soma de suas partes.

Este livro argumenta que uma ironia semelhante se aplica aos grupos humanos. Praticamente todos os trabalhos mais desafiadores são feitos em grupo por um simples motivo: os problemas são complexos demais para qualquer pessoa resolver sozinha. O número de artigos escritos por um único autor tem diminuído em quase todas as áreas da academia. Na ciência e na engenharia, 90% dos trabalhos são escritos por equipes. Na pesquisa médica, as colaborações superam os artigos individuais em três a um.

Nos negócios, vemos a mesma tendência. Uma equipe liderada por Brian Uzzi, psicólogo da Kellogg School of Management, examinou mais de 2 milhões de patentes emitidas pelos EUA desde 1975 e descobriu que as equipes dominam em todas as 36 categorias. A mesma tendência é vista no mercado. Há 25 anos, a maioria dos fundos de ações era administrada por indivíduos. Agora, por equipes. “A tendência mais relevante para a criatividade humana é a passagem do indivíduo para a equipe, e a lacuna entre equipes e indivíduos só aumenta”, escreve Uzzi.

E é por isso que a perspectiva holística é imperativa. Precisamos pensar no desempenho humano do ponto de vista do grupo, não individual. A partir dessa perspectiva mais abrangente, veremos que a diversidade é o ingrediente crítico do que podemos chamar de inteligência *coletiva*.

Existem, é claro, muitos tipos de diversidade. As diferenças de gênero, raça, idade e religião são agrupadas sob o rótulo de “diversidade demográfica” (ou “diversidade de identidade”). Não focaremos a diversidade demográfica, mas a *diversidade cognitiva*. Ou seja, as diferenças de perspectiva, ideias, experiências e formas de pensar. Muitas vezes há uma sobreposição entre esses dois conceitos. Pessoas de diferentes origens, com experiências diferentes, geralmente pensam nos problemas de maneiras diferentes. Analisaremos a relação exata mais adiante.

A diversidade cognitiva não era tão importante algumas centenas de anos atrás, porque os problemas que enfrentávamos tendiam a ser lineares, simples, dissociáveis ou os três. Uma física que previsse com precisão a posição da lua não precisava de uma opinião diferente para ajudá-la a fazer seu trabalho. Ela já acertou na mosca. Qualquer outra opinião é falaciosa. Isso remonta à nossa intuição de senso comum. Pensar de maneira diferente é uma distração. Com problemas complexos, no entanto, essa lógica falha. Grupos com visões diversas têm uma vantagem enorme, muitas vezes, decisiva.

Outro ponto digno de nota é que essas não são reivindicações especulativas; pelo contrário, emergem de axiomas rigorosos, embora inicialmente intrigantes. De fato, como apontou Scott Page, especialista em ciências da complexidade da Universidade de Michigan, Ann Arbor, esses axiomas se aplicam tanto aos computadores quanto aos humanos. Como veremos, hoje em dia a inteligência artificial não é mais algoritmos únicos, por mais sofisticados que sejam. Em vez disso, trata-se de conjuntos de algoritmos que “pensam” de maneira diferente, pesquisam de maneira diferente e codificam problemas de diversas formas.

Nas próximas páginas, surgirão os contornos de uma nova ciência. Nossa jornada nos levará a destinos incomuns: a zona da morte no cume do Monte Everest, o movimento neonazista

norte-americano após a eleição presidencial de 2008 e a África subsaariana no alvorecer de nossa espécie. Vamos ver por que a Força Aérea dos EUA sofreu tantos acidentes no início, como os holandeses reinventaram o futebol e por que a maioria das dietas não serve para quase ninguém. Examinaremos as histórias de sucesso, descascando suas camadas para analisar sua lógica oculta. Também veremos falhas seminais. Muitas vezes, concentraremos-nos no que deu errado para obter os indicadores mais úteis de como fazer as coisas direito.

No final do livro, teremos uma nova perspectiva sobre como o sucesso acontece, com implicações que não se restringem a governos e a empresas, mas abrangem a todos nós. Aproveitar o poder da diversidade cognitiva deve ser a fonte essencial da vantagem competitiva e o caminho mais seguro para a reinvenção e o crescimento. Pode-se até dizer que estamos entrando na era da diversidade.

Mas vamos começar analisando uma seleção de quebra-cabeças e experimentos de pensamento. Isso esclarecerá o que são diferenças cognitivas e por que são importantes. Voltaremos então ao 11/9 e falaremos de uma das falhas dos tempos modernos na definição de inteligência. Muitas vezes, a verdadeira epifania está nos exemplos do mundo real.

#### IV

Em 2001, Richard E. Nisbett e Takahiko Masuda, dois psicólogos sociais da Universidade de Michigan de Ann Arbor, reuniram dois grupos — um do Japão e outro dos EUA — e lhes mostraram vídeos de cenas subaquáticas. Quando solicitados a descrever o que viram, os norte-americanos falaram sobre os peixes. Pareciam capazes de recordar mínimos detalhes sobre os objetos. Disseram coisas como: “Bem, vi três grandes peixes nadando