

SUPER PENSAMENTO

**O GRANDE LIVRO DE
MODELOS MENTAIS**



**GABRIEL WEINBERG
E LAUREN McCANN**


ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2020

Sumário

Introdução: A Jornada do Superpensamento	xi
CAPÍTULO UM	
Estar Menos Errado	1
CAPÍTULO DOIS	
Se Algo Pode Dar Errado, Dará	35
CAPÍTULO TRÊS	
Gaste Seu Tempo Com Sabedoria	67
CAPÍTULO QUATRO	
Tornando-se um com a Natureza	101
CAPÍTULO CINCO	
Mentiras, Malditas Mentiras e Estatísticas	133
CAPÍTULO SEIS	
Decisões, Decisões	179

CAPÍTULO SETE	
Lidando com Conflitos	213
CAPÍTULO OITO	
Desbloqueando o Potencial	251
CAPÍTULO NOVE	
Flexibilize seu Poder de Mercado	287
CONCLUSÃO	321
Créditos de Imagem	325
Índice	329

AMOSTRA

1

Estar Menos Errado

VOCÊ PODE NÃO PERCEBER, MAS toma dezenas de decisões todos os dias. E quando toma essas decisões, sejam pessoais ou profissionais, a pretensão é estar mais vezes certo do que errado. No entanto, estar certo de forma consistente é difícil de conseguir com mais frequência, porque o mundo é um lugar complexo e em constante evolução. Você é o tempo todo confrontado com situações desconhecidas e quase sempre com grande variedade de escolhas. A resposta certa pode surgir apenas em retrospecto, isso se algum dia ela ficar clara.

Carl Jacobi foi um matemático alemão do século XIX que costumava dizer, “inverta, sempre inverta” (na verdade, ele disse, “*Man muss immer umkehren*”, porque seu idioma nativo era o alemão). Ele queria dizer que *pensar* em um problema com perspectiva inversa pode desbloquear novas estratégias e soluções. Por exemplo, a maioria das pessoas pensa em investir dinheiro pela perspectiva de fazer mais dinheiro; o pensamento inverso seria investir dinheiro pela perspectiva de não perder dinheiro.

Ou considere a alimentação saudável. Uma abordagem direta seria tentar montar uma dieta saudável, talvez cozinhando mais em casa, controlando os ingredientes. Uma abordagem inversa, no entanto, seria tentar evitar opções que não sejam saudáveis. Você poderia ainda ir aos mesmos restaurantes, mas simplesmente escolher as opções mais saudáveis quando fosse lá.

O conceito de **pensamento inverso** pode ajudá-lo no desafio de tomar boas decisões. O inverso de estar *mais certo* é estar *menos errado*. Os modelos mentais são um conjunto de ferramentas que pode auxiliá-lo a errar menos. São uma coleção de conceitos que pode ajudá-lo a navegar de forma mais efetiva por nosso mundo complexo.

Tal como referido na introdução, os modelos mentais vêm de uma variedade de disciplinas específicas, mas muitos têm aplicações que vão além da área da qual procedem. Se puder usar esses modelos mentais para ajudá-lo a tomar decisões conforme os eventos se desdobram à sua frente, na maioria das vezes eles o ajudarão também a estar menos errado.

Pegemos um exemplo do mundo dos esportes. No tênis, um **erro não forçado** ocorre quando um jogador comete um erro não porque o outro jogador fez uma jogada incrível, mas porque seu julgamento ou execução foi ruim. Por exemplo, errar uma bola fácil na rede é um tipo de erro não forçado. Para estar menos errado no tênis, é necessário cometer menos erros não forçados dentro de quadra. E para ser consistentemente menos errado na tomada de decisões, você precisa consistentemente cometer menos erros não forçados na sua própria vida.

Entende como isso funciona? O erro não forçado é um conceito do tênis, mas pode ser aplicado como uma metáfora em qualquer situação em que um erro, que poderia ser evitado, é cometido. Há erros não forçados na culinária (usar uma colher de sopa em vez de chá) ou em um encontro (causar uma má primeira impressão) ou em uma tomada de decisão (não considerar todas as suas opções). Comece a procurar erros não forçados ao seu redor e os verá em todo lugar.

Mas um erro não forçado não é a única maneira de tomar uma decisão errada. A melhor decisão baseada em informações disponíveis no momento pode facilmente se tornar a decisão errada a longo prazo. Esta é a essência de lidar com a incerteza. Não importa o quanto se esforce, por causa da incerteza você pode ainda estar errado quando tomar decisões, e com mais frequência do que gostaria. Mas o que você pode fazer é se esforçar para, com o tempo, cometer menos erros não forçados usando bom senso e técnicas para tomar decisões melhores em qualquer situação.

Outro modelo mental para ajudar a aperfeiçoar seu pensamento é chamado de **anti-frágil**, um conceito explorado em um livro de mesmo nome do analista Nassim Nicholas Taleb. Em suas palavras:

Algumas coisas se beneficiam de choques; prosperam e crescem quando expostas à volatilidade, aleatoriedade, desordem e ao estresse, e adoram aventura, risco e incerteza. No entanto, apesar da ubiquidade do fenômeno, não há palavra que expresse o oposto exato de frágil. Vamos chamá-lo de antifrágil. A antifragilidade está além da resiliência e robustez. O resiliente resiste aos choques e permanece o mesmo: o antifrágil fica melhor.

Assim como compensa tornar seu portfólio financeiro antifrágil diante dos choques econômicos, também compensa tornar seu pensamento antifrágil diante de novas decisões. Se o seu pensamento é antifrágil, ele fica melhor com o tempo, à medida que aprende com seus erros e interage com o que está ao redor. É como se exercitar na academia — você dá um estímulo de choque nos músculos e ossos para que eles fiquem mais fortes com o passar do tempo. Gostaríamos de aperfeiçoar seu processo de pensamento ajudando-o a incorporar os modelos mentais no pensamento do dia a dia, combinando cada vez mais os modelos certos com uma determinada situação.

Quando terminar de ler este livro, você terá mais de trezentos modelos mentais de dezenas de disciplinas voando em sua cabeça, ansiosos para surgir no momento certo. Não é preciso ser um especialista em tênis ou em análise financeira para se beneficiar com esses conceitos. É necessário apenas compreender os significados mais amplos e aplicá-los quando for apropriado. Se aplicar esses modelos mentais consistente e corretamente, suas decisões se tornarão muito *menos erradas*, ou invertendo, muito *mais certas*. Isto é o superpensamento.

Neste capítulo, exploraremos a resolução de problemas sem preconceito. Infelizmente, a evolução nos conectou com várias armadilhas mentais. Se não estiver ciente delas, você tomará má decisões por padrão. Mas se reconhecer essas armadilhas com antecedência e evitá-las usando técnicas testadas e comprovadas, estará no caminho do superpensamento.

MANTENHA-O SIMPLES, ESTÚPIDO!

Qualquer professor de ciências ou matemática que se preze destaca a importância de sabermos como derivar todas as fórmulas que usamos, porque só assim a compreendemos de fato. É a diferença entre ser capaz de atacar um problema de matemática com uma folha de papel em branco e precisar que alguém lhe dê uma fórmula para começar. É também a diferença entre ser um chef — alguém que sabe pegar os ingredientes e transformá-los em um prato incrível sem olhar para o livro de receitas — e ser um cozinheiro que só sabe seguir a receita.

Lauren foi assistente de ensino em vários cursos durante seus anos na MIT. Um curso tinha um livro que vinha junto com um CD, e nele havia um aplicativo simples que poderia ser usado como calculadora para as fórmulas de estatística do livro. Em um exame, um aluno escreveu a seguinte resposta para um dos problemas de estatística proposto: “Usaria o CD para inserir os números e obter a resposta.” O aluno não era um chef.

O modelo mental central para ajudá-lo a tornar-se um chef com o pensamento é o **argumento dos primeiros princípios**. É o ponto de partida prático para estar menos errado, e isso significa pensar de baixo para cima usando blocos de construção básicos do que acha ser ver-

dade para construir boas (e às vezes novas) conclusões. *Primeiros princípios* são um grupo de suposições autoevidentes que constituem a fundação na qual suas conclusões se baseiam — os ingredientes em uma receita ou os axiomas matemáticos que sustentam uma fórmula.

Com um conjunto de ingredientes, um chef pode adaptar e criar novas receitas, como em *Chopped*. Se você pode usar o argumento dos primeiros princípios, então pode fazer o mesmo ao tomar decisões, apresentar soluções novas para problemas difíceis. Pense no MacGyver ou na verdadeira história retratada no filme *Apollo 13* (ao qual deve assistir caso ainda não tenha visto), em que um mal funcionamento a bordo da espaçonave ocasionou seu retorno precoce à Terra e a criação de dispositivos improvisados para garantir, entre outras coisas, que houvesse ar utilizável suficiente para os astronautas respirarem na viagem de volta para casa.

Os engenheiros da NASA descobriram uma solução usando apenas os “ingredientes” da nave. No filme, um engenheiro joga todas as peças disponíveis da espaçonave em cima de uma mesa e diz: “Temos que achar um jeito de fazer isto [segurando uma peça quadrada] se encaixar no buraco disso aqui [segurando uma peça redonda] usando apenas isso aqui [apontando para as peças em cima da mesa].”

Argumento dos Primeiros Princípios



Se puder usar o argumento dos primeiros princípios, você consegue abordar mais facilmente as situações desconhecidas, ou situações familiares de formas inovadoras. Entender como derivar fórmulas ajuda a compreender como derivar novas fórmulas. Compreender como as moléculas se unem o capacita a construir novas moléculas. O fundador da Tesla, Elon Musk, ilustra como esse processo funciona na prática em uma entrevista para o podcast da *Foundation*:

Os primeiros princípios são uma forma da física de ver o mundo. Você meio que reduz tudo para a verdade mais fundamental e diz, “O que temos certeza, é verdade?”... e raciocinar a partir daí... Alguém pode dizer, “Baterias são muito caras e é assim que será sempre... Historicamente, custa US\$600 por quilowatt/hora e não ficará muito melhor que isso no futuro”.

Com os primeiros princípios, você diz, “Quais são os componentes das baterias? Qual o valor das ações dos componentes?”... Tem cobalto, níquel, alumínio, carbono e alguns polímeros para separação e uma lata de vedação. Quebre-a até o material básico e diga, “Se comprássemos isto na Bolsa de Metais de Londres, quanto cada um deles custaria?”

São aproximadamente US\$80 por quilowatt/hora. Então, claramente, você só precisa pensar em formas inteligentes de pegar esses materiais e combiná-los no formato de uma célula de bateria e isso poderá resultar em baterias que serão muito, mas muito mais baratas do que qualquer um poderia imaginar.

Quando usar o argumento dos primeiros princípios, estará literalmente começando do zero. Estará evitando a armadilha potencial da sabedoria convencional, que pode vir a ser errada. Mesmo se acabar concordando com a sabedoria convencional ao usar a abordagem dos primeiros princípios, você conseguirá uma compreensão muito mais profunda sobre o assunto em questão.

Qualquer problema pode ser abordado com os primeiros princípios. Pense no próximo passo em sua carreira. A maioria das pessoas que procura emprego se candidata a muitos empregos e pega o primeiro que é oferecido, que provavelmente não é a melhor opção. Ao usar os primeiros princípios, ao contrário, começará pensando no que realmente valoriza em uma carreira (por exemplo, autonomia, status, missão etc.), os seus parâmetros de exigência do trabalho (financeiro, localização, cargo etc.) e a sua experiência anterior. Quando adicionar tudo isso, terá uma visão muito melhor do que pode funcionar melhor no próximo passo de sua carreira e aí então pode procurá-lo ativamente.

Apenas pensar, no entanto, mesmo com os primeiros princípios, só o levará até certo ponto. Os seus primeiros princípios são meras suposições que podem ser verdadeiras, falsas ou algo entre os dois. Você de fato valoriza a autonomia no trabalho ou apenas acha que sim? É realmente verdade que precisa voltar para a faculdade para mudar de carreira, ou pode ser desnecessário?

Em última análise, para estar menos errado, também é preciso testar suas suposições no mundo real, um processo conhecido como **redução de risco**. Há o *risco* de uma ou mais de suas suposições não serem verdadeiras e assim as conclusões podem ser falsas.

Outro exemplo: qualquer ideia inicial de negócio é construída em cima de uma série de suposições baseadas em princípios:

- Minha equipe consegue construir nosso produto.
- As pessoas quererão nosso produto.
- Nosso produto gerará lucro.
- Seremos capazes de superar nossos concorrentes.
- O mercado é grande o bastante para uma oportunidade de negócios a longo prazo.

Você consegue dividir essas suposições gerais em suposições mais específicas:

- *Minha equipe consegue construir nosso produto.* Temos o número e o tipo correto de engenheiros; nossos engenheiros têm a especialidade correta; nosso produto pode ser construído em um tempo razoável etc.
- *As pessoas quererão nosso produto.* Nosso produto resolve o problema que pensamos existir; nosso produto é bem simples de ser usado; tem as características críticas necessárias para o sucesso etc.
- *Nosso produto gerará lucro.* Podemos cobrar mais pelo nosso produto do que o custo de fabricá-lo e comercializá-lo; temos uma boa mensagem para comercializar nosso produto; podemos vender o suficiente para cobrir os custos fixos etc.
- *Seremos capazes de superar nossos concorrentes.* Podemos proteger nossa propriedade intelectual; faremos algo que será difícil copiar; podemos criar uma marca de confiança etc.
- *O mercado é grande o bastante para uma oportunidade de negócios a longo prazo.* Há pessoas suficiente lá fora que desejam comprar nosso produto; o mercado do nosso produto está crescendo rapidamente; quanto maior ficarmos, mais lucros conseguiremos etc.

Uma vez que se torna específico o bastante com suas suposições, você pode elaborar um plano para testá-las (redução de risco). As suposições mais importantes para terem o risco reduzido são aquelas que são condições críticas para o sucesso e sobre as quais se está mais inseguro. Por exemplo, no contexto das *startups*, suponha que sua solução seja suficiente para resolver um problema que foi projetado para resolver. Se essa suposição for falsa, então precisará mudar o que está fazendo imediatamente, antes de prosseguir, do contrário o esforço todo será em vão.

Assim que identificar as suposições críticas para reduzir os riscos, o passo seguinte é testá-las, comprovando-as ou refutando-as, e depois ajustar sua estratégia de forma apropriada.

Assim como o conceito dos primeiros princípios é aplicável de modo universal, a redução de risco também. Você pode reduzir o risco de tudo: uma ideia política, planejamento de férias, rotina de exercícios. Quando reduzir os riscos, o melhor é testar as suposições

rápida e facilmente. Considere seus planos de férias. As premissas poderiam ser sobre custo (“Não posso pagar essas férias”), satisfação (“Eu me divertirei nessas férias”), coordenação (“meus parentes podem encontrar comigo nessas férias”) etc. Aqui, a redução de risco é tão fácil, consiste apenas em fazer alguns minutos de pesquisa online, ler resenhas e enviar e-mails aos parentes.

Infelizmente, as pessoas sempre cometem o erro de fazer processos demais antes de testar as suposições no mundo real. Na ciência computacional, essa armadilha é chamada de **otimização prematura**, na qual você faz ajustes ou aprimora códigos ou algoritmos (*otimiza*) muito antes (*prematuramente*). Se suas suposições estiverem erradas, todo o trabalho será descartado, tornando-se uma perda de tempo no final.

É semelhante a planejar as férias inteiras pressupondo que sua família poderá ir junto e só depois finalmente consultá-la e ela dizer que não poderá ir. Então você teria que voltar atrás e mudar tudo, mas todo esse trabalho poderia ser evitado se houvesse uma simples comunicação inicial.

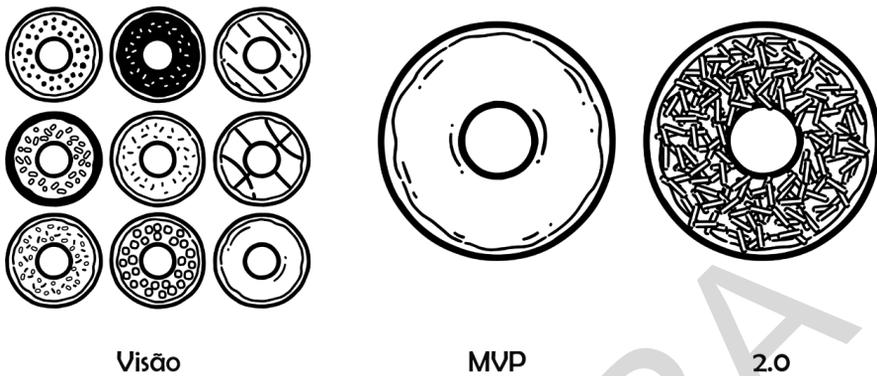
De volta à terra das *startups*, há outro modelo mental para ajudá-lo a testar suas suposições, chamado **produto mínimo viável**, ou MVP. O MVP é o *produto* que você está desenvolvendo com recursos suficientes, na quantidade *mínima*, para ser testado de forma exequível, ou *viável*, por pessoas reais.

O MVP evita que você trabalhe sozinho por muito tempo. O cofundador do LinkedIn, Reid Hoffman, coloca a questão nestes termos: “Se não está envergonhado com a primeira versão do seu produto, lançou-o tarde demais.”

Assim como muitos dos modelos mentais úteis, você sempre será lembrado do MVP agora que está familiarizado com ele. Um adágio militar muito citado diz: “Nenhum plano de batalha sobrevive ao contato com o inimigo.” E o boxeador Mike Tyson (antes do combate em 1996 contra Evander Holyfield): “Todo mundo tem um plano até levar um soco na boca.” Não importa o contexto, o que querem dizer é que o primeiro plano provavelmente está errado. Embora seja o melhor ponto de partida que se tem agora, é preciso revisá-lo sempre baseado no feedback do mundo real. E nós recomendamos fazer o mínimo de trabalho possível antes de ter esse feedback.

Com a redução de risco, é possível estender o modelo MVP para ajustar muitos outros contextos: a organização mínima viável, comunicação mínima viável, estratégia mínima viável, experimento mínimo viável. Já que temos inúmeros modelos mentais para explicar, estamos tentando dar as explicações mínimas viáveis!

Produto Mínimo Viável



O MVP nos força a avaliar as suposições rapidamente. Uma forma de estar errado sobre suas suposições é criar muitas suposições iniciais, ou muito complicadas, quando claramente teria um conjunto mais simples para começar. A **navalha de Occam** pode ajudar nisto. Ela adverte que é bastante provável que a explicação mais simples seja a mais verdadeira. Quando se deparar com explicações concorrentes que explicam de forma plausível um conjunto de dados igualmente bom, o ideal é escolher a mais simples para investigar primeiro.

Esse modelo se chama *navalha* porque ele “corta” as suposições desnecessárias. Leva o nome do filósofo inglês do século XIV Guilherme de Ockham, embora o conceito adjacente tenha raízes muito mais antigas. O astrônomo greco-romano Ptolomeu (por volta de 90–168) declarou, “Nós o consideramos um bom princípio para explicar o fenômeno pela hipótese mais simples possível”. Mais recentemente, o compositor Roger Sessions, parafraseando Albert Einstein, declarou o seguinte, “Tudo deve ser feito da maneira mais simples possível!”. Na medicina, é conhecido por este ditado: “Quando ouvir batidas de cascos, pense em cavalos, não em zebras.”

Uma tática é avaliar sua explicação para uma situação, dividi-la em suposições constituintes e, para cada uma delas, perguntar a si mesmo: essa suposição precisa mesmo estar aqui? Quais evidências tenho para ela permanecer? É uma falsa dependência?

Por exemplo, a navalha de Occam pode ser útil na busca por um parceiro para relacionamento de longa duração. Vimos em primeira mão que muitas pessoas têm uma longa lista de critérios extremamente específicos para os potenciais parceiros disponíveis em aplicativos e sites de encontros. “Só sairei com um homem brasileiro, de olhos azuis, que ame *hot yoga* e sorvete de framboesa e cujo personagem favorito dos *Vingadores* seja o Thor.”

No entanto, essa abordagem criaria um conjunto de candidatos desnecessariamente pequeno. Se, em vez disso, refletissem sobre quem se relacionou com elas no passado, em termos de quais características subjacentes levaram seus relacionamentos passados ao fracasso, um conjunto de critérios de namoro muito mais simples poderia surgir. Geralmente não há problema em parceiros que tenham experiências culturais variadas e aparências diversas, e até mesmo que prefiram personagens diferentes dos *Vingadores*, mas precisam fazer o outro rir e se acharem mutuamente atraentes.

Portanto, uma pessoa não deve estreitar o conjunto de candidatos de maneira desnecessária com critérios exageradamente específicos. Se for percebido que o relacionamento com alguém que não partilha de suas preferências de super-heróis pode realmente destruir o relacionamento, então se acrescenta o filtro específico depois.

A navalha de Occam não é uma “lei” que será sempre verdade, é apenas um guia. Às vezes a explicação verdadeira pode sim ser muito complicada. No entanto, não há razão para saltar imediatamente para uma explicação complexa quando há alternativas mais simples para explorar primeiro.

Se não simplificar as suposições, você pode cair em uma série de armadilhas descritas em nossos próximos modelos mentais. Primeiro, a maioria das pessoas está, infelizmente, presa a suposições desnecessárias, uma predileção chamada de **falácia da conjunção**, estudada por Amos Tversky e Daniel Kahneman, que deram este exemplo em outubro de 1983 na *Psychological Review*:

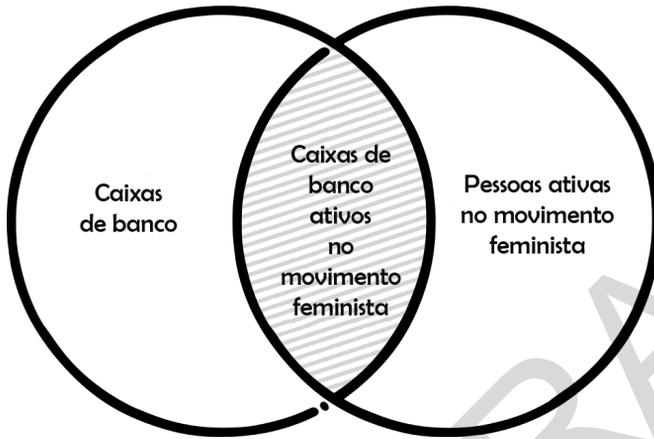
Linda tem 31 anos, solteira, sincera e muito inteligente. Formada em filosofia. Como estudante, preocupava-se muito com as questões de discriminação e justiça social e também participou de manifestações antinucleares.

Qual alternativa é mais provável?

1. Linda é caixa de banco.
2. Linda é caixa de banco e ativista do movimento feminista.

No estudo, a maioria das pessoas respondeu que a segunda opção é mais provável, o que é impossível, a menos que *todos* os caixas de banco também sejam engajados no movimento feminista. A *falácia* surge porque a probabilidade de dois eventos em *conjunção* é sempre menor ou igual à probabilidade de qualquer um dos eventos ocorrer sozinho, um conceito ilustrado no diagrama de Venn.

Falácia da Conjunção



Você não só tem a tendência natural de pensar que algo específico tem maior probabilidade do que algo geral, como tem a tendência falaciosa a explicar dados usando suposições em excesso. O modelo mental para essa segunda falácia é o **sobreajuste**, um conceito da estatística. Adicionar todas aquelas exigências específicas de relacionamento é sobreajustar seu histórico de relacionamentos. Do mesmo modo, acreditar que tem câncer quando na verdade é um resfriado é sobreajustar seus sintomas.

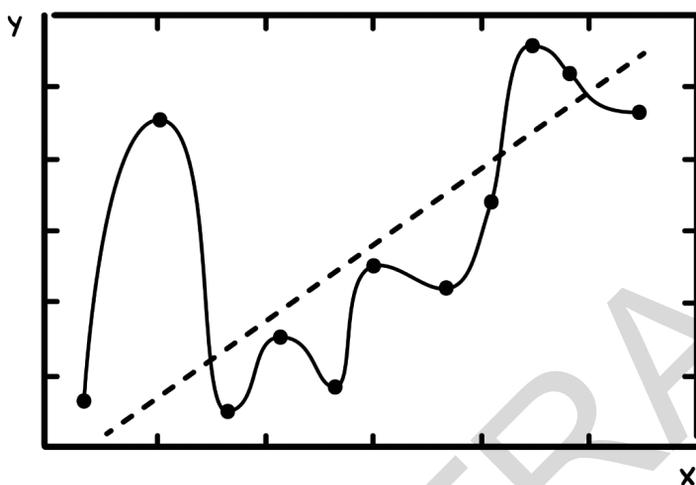
O sobreajuste ocorre ao usar explicações excessivamente complicadas quando uma simples seria a ideal. É o que acontece quando você não presta atenção à navalha de Occam, quando é tragado pela falácia da conjunção ou comete um erro não forçado similar. Pode ocorrer em qualquer situação em que uma explicação introduz suposições desnecessárias.

Como um exemplo visual, os dados descritos na página seguinte podem ser facilmente explicados, mas você poderia também *sobreajustar* os dados e criar uma linha curva que se moveria através de cada ponto, como a linha ondulada faz.

Uma abordagem para combater as duas armadilhas é perguntar a si mesmo: meus dados dão mais suporte à minha conclusão do que a outras conclusões? Meus sintomas apontam realmente para câncer ou poderiam apontar também para uma série de outras doenças, como um resfriado? Preciso realmente da linha curva para explicar os dados ou uma simples linha reta os explicaria também?

Um mnemônico sucinto dessa orientação e de todas as orientações nesta seção é *KISS: Mantenha Simples, Estúpido!* (*Keep It Simple, Stupid!*, em inglês). Quando elaborar uma solução para um problema, seja tomando uma decisão ou explicando dados, é melhor começar com o conjunto mais simples de suposições, imaginando e reduzindo os riscos da maneira mais simples possível.

Sobreajuste



NOS OLHOS DE QUEM VÊ

Você passa a vida vendo tudo a partir de sua perspectiva, que varia muito de acordo com suas experiências pessoais de vida e da situação atual.

Na física, sua perspectiva é chamada de **quadro de referência**, conceito central da teoria da relatividade de Einstein. Veja um exemplo da vida cotidiana: se estiver em um trem em movimento, seu *quadro de referência* estará dentro do trem, que lhe parece em repouso por causa dos objetos dentro do trem, que não se movem em relação aos outros ou a você mesmo. No entanto, para alguém olhando o trem de fora, você e todos os objetos dentro dele estão se movendo em grande velocidade, quando visto do quadro de referência deste alguém. Na verdade, tudo menos a velocidade da luz — até o tempo — parece diferente em diferentes quadros de referência.

Para ser o mais objetivo possível ao tomar uma decisão ou resolver um problema, sempre considere seu quadro de referência. Você, é claro, será influenciado pela sua perspectiva, mas não desejará ser influenciado inconscientemente. E se pensa que pode não ter a completa compreensão da situação, então deve tentar veementemente obtê-la, examinando uma variedade de quadros de referência diferentes.

Um armadilha mental de quadro de referência (ou truque mental, dependendo de sua perspectiva) é o **enquadramento**. O **enquadramento** se refere à maneira como você apresenta a situação ou a explicação. Quando expõe uma questão importante a um colega de trabalho ou a um membro da família, você tenta enquadrá-la de forma que os ajude a

compreender melhor a sua perspectiva, preparando o terreno para uma conversa favorável. Por exemplo, se quer que sua organização embarque em um projeto inovador, apesar de dispendioso, pode enquadrá-lo para seus colegas como uma potencial oportunidade para ofuscar a concorrência, e não como um esforço que exigiria recursos excessivos. O segundo enquadramento pode fazer com que o projeto seja rejeitado por completo.



É preciso também estar ciente de que a família e os colegas de trabalho trarão constantemente questões de enquadramento para você também e sua percepção sobre essas ideias pode variar consideravelmente baseada em como estarão enquadradas. Quando alguém apresenta uma ideia nova ou uma decisão, afaste-se um pouco e considere outras maneiras em que podem estar enquadradas. Se um colega diz que está saindo do emprego para buscar oportunidades melhores, pode ser verdade, mas também pode significar que está saindo da organização por se sentir negligenciado. Enquadramentos múltiplos podem ser válidos, ainda que transmitam perspectivas muito diferentes.

Se você lê sites de notícias na internet, então provavelmente conhece tudo sobre enquadramento, ou pelo menos deveria. Por exemplo, as manchetes têm efeito de enquadramento que influenciam o significado que o público tem das notícias. Em 31 de agosto de 2015, três policiais atenderam a um chamado de emergência relativo a um assalto em progresso. Infelizmente, o chamado não especificou o endereço exato e os policiais se

dirigiram para a casa errada. Ao encontrarem a porta dos fundos destrancada, entraram e se depararam com um cachorro. Um tiroteio começou e o cachorro, o proprietário da casa e um dos policiais foram atingidos, todos por tiros oriundos das armas da força policial. O proprietário e o policial sobreviveram. Duas manchetes enquadraram o incidente de formas dramaticamente distintas (ilustração da página anterior).

Efeito de Enquadramento



No estudo de Ullrich Ecker e outros, “Os Efeitos da Desinformação Sutil nas Manchetes de Notícias”, apresentado em dezembro de 2014 no *Journal of Experimental Psychology: Applied*, estudantes leram um artigo sobre um pequeno aumento da taxa de roubo ao longo de um ano (2%) que foi anômalo, frente a um declínio muito maior ao longo da última década (10%). O mesmo artigo teve duas manchetes diferentes: “Número de Roubos Aumentou” ou “Tendência de Baixa na Taxa de Roubo”. A manchete teve um efeito significativo sobre quais fatos no artigo foram lembrados:

O padrão estava claro: uma manchete enganosa prejudicava a lembrança do artigo... Uma manchete enganosa pode causar dano apesar das genuínas tentativas de compreender com exatidão um artigo... As implicações práticas desta pesquisa estão evidentes: os leitores de notícias devem estar cientes (e informados) de que os editores podem usar de forma estratégica as manchetes para influenciar a opinião pública e o comportamento dos indivíduos.

Uma armadilha/artifício relacionada é o **nudging** (empurrão, em tradução livre). Al-dert Vrij apresenta um exemplo convincente em seu livro *Detecting Lies and Deceit [Detectando Farsas e Mentiras, em tradução livre]*:

Alguns participantes viram um filme de um acidente de trânsito e depois responderam à pergunta: “Qual a velocidade aproximada dos carros quando entraram em contato um com o outro?” Aos demais participantes foi feita a mesma pergunta, exceto que, em vez de “entrar em contato” foram usadas as palavras atingir, esbarrar, colidir e esmagar. Apesar de os participantes terem visto o mesmo filme, as palavras da pergunta afetaram suas respostas. As estimativas de velocidade (em km/h) foram 50, 55, 61, 63 e 66 respectivamente.

Você pode ser *empurrado (nudged)* em uma direção por uma sutil escolha de palavras ou outras sugestões no ambiente. Os restaurantes *empurrarão* destacando certos pratos em inserções no cardápio, fazendo os atendentes descrevê-los oralmente ou apenas os colocando dentro de uma moldura. Lojas de varejo e sites *empurram* para comprar certos produtos, colocando-os onde possam ser vistos com facilidade.

Ancoragem

SALADAS

Todas as saladas são servidas com o molho caseiro de sua escolha:

Ranch	Mostarda e mel	Italiano
Ranch low fat	Molho mil ilhas	Queijo tipo bleu

Salada com Frango Grelhado - Folhas verdes frescas, iscas de frango marinado, queijo jack, ovo, tomate, bacon, cebolas vermelhas e croutons.8.99

Salada Caesar Grelhada - Iscas crocantes de frango grelhado quente junto com corações de alfaces romana crocantes, queijo parmesão fresco, crouton artesanal e nosso molho Caesar picante.8.99

Salada Critter Grelhada - Iscas crocantes de frango grelhado quente em cima de uma cama de folhas verdes frescas com queijos cheddar e jack, ovo, tomate e bacon.8.99

Salada da Casa - Folhas frescas, queijo cheddar, tomate, ovos e croutons artesanais.8.99

Salada Caesar - Corações de alface romana crocantes, queijo parmesão fresco e croutons artesanais com nosso molho Caesar picante.8.99

Âncoras

Outro conceito que achará útil quando tomar alguma decisão sobre compras é a **ancoragem**, que descreve a tendência de confiar em demasia nas primeiras impressões. Você fica *ancorado* à primeira informação de enquadramento que encontrar. Essa tendência é comumente explorada pelas empresas ao fazer ofertas.

Dan Ariely, economista comportamental e autor de *Previsivelmente Irrracional*, traz um exemplo ilustrativo de ancoragem usando ofertas de assinatura para *The Economist*. Foram oferecidos aos leitores três tipos de assinatura: somente web (US\$59), somente impresso (US\$125) e impresso e web (US\$125).

Sim, você leu corretamente: a versão “somente impresso” tem o mesmo valor que a versão impresso e web. Quem escolheria essa? Previsivelmente, ninguém. Veja o resultado das preferências de centenas de estudantes do MIT:

Somente web (US\$59): 16%

Somente impresso (US\$125): 0%

Impresso e web (US\$125): 84%

Então, por que incluir essa opção afinal? Aqui está o porquê: quando ela foi removida, este foi o resultado:

Somente web (US\$59): 68%

Impresso e web (US\$125): 32%

Oferecer apenas a opção impressa — embora ninguém a escolha — ancora os leitores a um valor muito mais alto para a versão impressa e somente web. Parece que você está recebendo a versão web de graça, fazendo mais pessoas escolhê-la e aumentando a receita da revista em 43% ao apenas adicionar uma versão que ninguém escolhe!

Os compradores das lojas varejistas Michaels ou Kohl’s sabem que elas fazem anúncios de vendas com frequência dizendo que você pode economizar 40% ou mais em determinados itens ou departamentos. Esses preços reduzidos são de fato uma verdadeira barganha? Em geral não. São a redução do chamado preço de varejo sugerido pelo fabricante (MSRP), que é sempre muito alto. Estar ciente do MSRP o ancora, e assim você acha que está fazendo um bom negócio com 40% de desconto. Normalmente, essa redução só está trazendo o preço a um nível razoável.

A ancoragem não é feita apenas com números. Donald Trump usa esse modelo mental, ancorando os outros às suas posições extremas, de forma que aquilo que parece ser um compromisso, na verdade, é um acordo a seu favor. Ele escreveu sobre isso em seu livro *Trump: A Arte da Negociação*, de 1987:

Meu estilo de fazer negócios é bem simples e direto. Miro muito alto e então fico pressionando e pressionando até conseguir o que quero. Às vezes consigo menos do que buscava, mas em muitos casos ainda termino com o que quero.