

MINDSET DE EXPLORADOR

Por que algumas pessoas veem as
coisas claramente e outras não

JULIA GALEF



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

SUMÁRIO



<i>INTRODUÇÃO</i>	<i>ix</i>
-------------------------	-----------

PARTE I

O Caso do Mindset de Explorador

1. DOIS TIPOS DE PENSAMENTO	3
2. O QUE O SOLDADO ESTÁ PROTEGENDO.....	17
3. POR QUE A VERDADE É MAIS VALIOSA DO QUE IMAGINAMOS.....	29

PARTE II

Desenvolvendo Autoconsciência

4. SINAIS DE UM EXPLORADOR	45
5. NOTANDO O PRECONCEITO.....	61
6. QUÃO CERTO VOCÊ ESTÁ?.....	75

PARTE III
Prosperando Sem Ilusões

7. LIDANDO COM A REALIDADE	93
8. MOTIVAÇÃO SEM AUTOENGANO	107
9. INFLUÊNCIA SEM EXCESSO DE CONFIANÇA.....	123

PARTE IV
Mudando de Ideia

10. COMO ESTAR ERRADO	139
11. MERGULHE NA CONFUSÃO	153
12. FUJA DA SUA CÂMARA DE ECO.....	171

PARTE V
Repensando a Identidade

13. COMO AS CRENÇAS SE TORNAM IDENTIDADES	189
14. MANTENHA SUA IDENTIDADE COM LEVEZA.....	203
15. UMA IDENTIDADE DE EXPLORADOR.....	219
CONCLUSÃO	235

Agradecimentos

239

Apêndice A – Previsões do Spock.....

241

Apêndice B – Respostas da prática de calibração.....

243

Notas

245

Índice

269

Capítulo 1

Dois Tipos de Pensamento

EM 1894, uma faxineira da embaixada alemã na França encontrou algo em uma lata de lixo que lançaria o país inteiro no caos. Era um memorando rasgado — e a faxineira era uma espiã francesa.¹ Ela passou o memorando para o alto escalão do exército francês, que o leu e percebeu com alarme que alguém de dentro estava vendendo segredos militares valiosos para a Alemanha.

O memorando não estava assinado, mas a suspeita caiu rapidamente sobre um oficial chamado Alfred Dreyfus, o único membro judeu do estado-maior do exército. Dreyfus fazia parte de um pequeno número de oficiais de patente alta o suficiente para ter acesso às informações confidenciais mencionadas no memorando. Ele não era bem querido. Seus colegas oficiais o consideravam frio, arrogante e orgulhoso.

Enquanto o exército investigava Dreyfus, histórias suspeitas começaram a se acumular. Um homem relatou ter visto Dreyfus perambulando em algum lugar, fazendo perguntas investigativas. Outro relatou ter ouvido Dreyfus elogiar o Império Alemão.² Dreyfus fora visto pelo menos uma vez em um estabelecimento de jogos de azar. Havia rumores de que ele tinha amantes, apesar de ser casado. Dificilmente sinais de um caráter confiável!

Sentindo-se cada vez mais confiantes de que Dreyfus era o espião, os oficiais do exército francês conseguiram obter uma amostra de sua caligrafia para comparar com o memorando. Elas combinavam! Bem, pelo menos eram semelhantes. Era inegável que havia algumas inconsistências, mas certamente não poderia ser uma coincidência que a caligrafia fosse tão parecida. Eles queriam ter certeza, então enviaram o memorando e a amostra da escrita de Dreyfus a dois especialistas para avaliação.

O especialista número 1 declarou que elas combinavam! Os oficiais se sentiram justificados. O especialista número 2, entretanto, não ficou convencido. Era bem possível que as duas amostras de escrita viessem de fontes diferentes, disse ele aos oficiais.

Um veredicto contraditório não era o que os oficiais esperavam. Mas então eles se lembraram que o especialista número 2 trabalhava com o Banco da França. O mundo das finanças estava cheio de judeus poderosos. E Dreyfus era judeu. Como eles poderiam confiar no julgamento de alguém com tais conflitos de interesse? Os oficiais tomaram uma decisão. Dreyfus era o culpado.

Dreyfus insistiu que era inocente, mas sem sucesso. Ele foi preso e um tribunal militar o considerou culpado de traição em 22 de dezembro de 1894. Ele foi condenado à prisão perpétua na apropriadamente chamada Ilha do Diabo, uma ex-colônia de leprosos na costa da Guiana Francesa, do outro lado do Oceano Atlântico.

Quando Dreyfus ouviu a decisão, ficou em choque. Depois de ser arrastado de volta para a prisão, ele considerou o suicídio, mas acabou decidindo que tal ato apenas provaria sua culpa.

O ritual final antes de mandar Dreyfus embora foi tirar sua insígnia do exército em público, um evento apelidado de “a degradação de Dreyfus”. Enquanto um capitão do exército arrancava o galão do uniforme de Dreyfus, um oficial contou uma piada antissemítica: “Ele é judeu, lembre-se. Ele provavelmente está calculando o valor desse galão de ouro.”

Enquanto Dreyfus desfilava passando por seus colegas soldados, jornalistas e multidões de curiosos, ele gritou: “Eu sou inocente!” A multidão, enquanto isso, cuspiu insultos e gritava: “Morte aos judeus!”

Assim que chegou à Ilha do Diabo, ele foi mantido em uma pequena cabana de pedra sem contato humano, exceto por seus guardas, que se recusaram a falar com ele. À noite, ele ficava algemado à cama. Durante o dia, escrevia cartas implorando ao governo para reabrir seu caso. Mas, no que dizia respeito à França, a questão estava resolvida.

“POSSO ACREDITAR?” VS. “DEVO ACREDITAR?”

Pode não parecer, mas os policiais que prenderam Dreyfus não tinham a intenção de incriminar um homem inocente. Da perspectiva deles, eles estavam conduzindo uma investigação objetiva das evidências, e as evidências apontavam para Dreyfus.*

Mas embora, para eles, a investigação parecesse objetiva, ela foi claramente influenciada por seus motivos. Eles estavam sob pressão para encontrar o espião rapidamente e já estavam inclinados a desconfiar de

* É importante notar que os promotores de Dreyfus colocaram um dedo na balança da justiça, entregando ao juiz um dossiê de cartas falsas que incriminavam Dreyfus. No entanto, os historiadores não acreditam que os policiais que prenderam Dreyfus planejavam incriminá-lo intencionalmente desde o início; em vez disso, eles se convenceram de sua culpa e se dispuseram a jogar sujo para garantir sua condenação.

Dreyfus. Então, uma vez que as rodas da investigação foram colocadas em movimento, outro motivo nasceu: eles tinham que provar que estavam certos ou arriscariam perder suas reputações e, potencialmente, seus empregos.

A investigação de Dreyfus é um exemplo de um aspecto da psicologia humana chamado raciocínio motivado, no qual nossos motivos inconscientes afetam as conclusões que tiramos.³ A melhor descrição de raciocínio motivado que já vi foi a do psicólogo Tom Gilovich. Ele disse que quando queremos que algo seja verdade nos perguntamos: “Posso acreditar nisso?”, procurando uma desculpa para aceitá-lo. Quando não queremos que algo seja verdade, perguntamos a nós mesmos: “Devo acreditar nisso?”, buscando uma desculpa para rejeitá-lo.⁴

Quando os policiais começaram a investigar Dreyfus, eles avaliaram rumores e evidências circunstanciais através das lentes de “Posso aceitar isso como evidência de culpa?”, errando mais pelo lado da credulidade do que teriam se já não estivessem motivados para suspeitar dele.

Quando o especialista número 2 disse a eles que a letra de Dreyfus não correspondia ao memorando, os oficiais se perguntaram: “Devo acreditar?” e acharam um motivo para não fazê-lo: o suposto conflito de interesses do especialista número 2 devido à sua fé judaica.

Os policiais até vasculharam a casa de Dreyfus em busca de evidências incriminatórias e não encontraram nenhuma. Então, eles se perguntaram: “Ainda podemos acreditar que Dreyfus é culpado?” e foram capazes de inventar um motivo: “Ele provavelmente se livrou das evidências antes de chegarmos aqui!”

Mesmo que você nunca tenha ouvido a expressão *raciocínio motivado*, tenho certeza de que já está familiarizado com o fenômeno. Está em tudo ao seu redor com nomes diferentes — negação, pensamento positivo, viés de confirmação, racionalização, tribalismo, autojustificação, excesso de confiança, ilusão. O raciocínio motivado é tão fundamental para a forma como nossas mentes funcionam que é quase estranho ter um nome especial para ele; talvez devesse apenas ser chamado de *raciocínio*.

Você pode ver isso na forma como as pessoas compartilham alegremente novas histórias que apoiam suas narrativas sobre a América do Norte ou o capitalismo ou “as crianças de hoje”, enquanto ignoram histórias que não o fazem. Você pode ver isso na maneira como racionalizamos os sinais de alerta em um relacionamento novo e empolgante, e sempre pensamos que estamos fazendo mais do que deveríamos no trabalho. Quando um colega de trabalho erra, ele é incompetente; mas, quando somos nós que erramos, é porque estávamos sob muita pressão. Quando um político do partido rival viola a lei, isso prova o quão corrupto é todo o partido, contudo, quando um de nossos políticos infringe a lei, ele é apenas um indivíduo corrupto.

Mesmo há 2 mil anos, o historiador grego Tucídides descreveu o raciocínio motivado das cidades que acreditavam poder derrubar seus governantes atenienses: “[Seu] julgamento baseava-se mais em desejos cegos do que em qualquer previsão correta; pois é um hábito da humanidade... usar a razão soberana para colocar de lado o que ela não deseja.”⁵ O de Tucídides é o primeiro relato do fenômeno que encontrei até agora. Mas não tenho dúvidas de que os humanos se irritaram e se divertiram com o raciocínio motivado uns dos outros por muitos milhares de anos antes disso. Talvez se nossos ancestrais do Paleolítico tivessem desenvolvido uma linguagem escrita, teríamos encontrado uma reclamação rabiscada nas paredes da caverna de Lascaux: “Og é louco se ele pensa que é o melhor caçador de mamutes.”

RACIOCÍNIO COMO COMBATE DEFENSIVO

O complicado sobre o raciocínio motivado é que, embora seja fácil de detectar em outras pessoas, não *parece* ser raciocínio motivado quando vem de dentro. Quando raciocinamos, parece que estamos sendo objetivos. Justos. Avaliando desapaixonadamente os fatos.

Abaixo da superfície de nossa consciência, no entanto, é como se fôssemos soldados, defendendo nossas crenças contra evidências ameaçadoras. Na verdade, a metáfora do raciocínio como um tipo de combate defensivo está embutida no nosso idioma, tanto que é difícil falar sobre raciocínio sem usar uma linguagem militarista.⁶

Falamos sobre nossas crenças como se fossem posições militares, ou mesmo fortalezas, construídas para resistir a ataques. As crenças podem ser *arraigadas, bem fundamentadas, baseadas em fatos e apoiadas por argumentos*. Elas *repousam sobre bases sólidas*. Podemos ter uma *firme* convicção ou opinião *forte*, estar *seguros* de nossas crenças ou ter uma fé *inabalável* em algo.

Os argumentos são formas de ataque ou de defesa. Se não tomarmos cuidado, alguém pode *abrir buracos em* nossa lógica ou *derrubar* nossas ideias. Podemos encontrar um argumento decisivo contra algo em que acreditamos. Nossas posições podem ser *desafiadas, destruídas, prejudicadas* ou *enfraquecidas*. Portanto, procuramos evidências que *apoiem, reforcem, ou suportem*, nossa posição. Com o tempo, nossas visões se tornam *reforçadas, fortificadas e consolidadas*. E nós ficamos *entrincheirados* em nossas crenças, como soldados enfiados em uma trincheira, a salvo das rajadas do inimigo.

E se mudarmos de ideia? Isso é rendição. Se um fato é *inevitável*, podemos *admitir, conceder* ou *permitir*, como se o estivéssemos deixando entrar em nossas barreiras. Se percebermos que nossa posição é *insustentável*, podemos *abandoná-la, desistir* ou *conceder um ponto*, como se estivéssemos cedendo terreno em uma batalha.*

* Mesmo palavras que não parecem ter qualquer conexão com a metáfora de combate defensivo, muitas vezes revelam uma quando você investiga suas origens. *Refutar* uma afirmação é argumentar que não é verdade, mas a palavra originalmente se referia a repelir um ataque. Você já ouviu falar de alguém que é um *staunch believer* [no inglês, similar a um crente ferrenho]? Em inglês *staunch* é uma parede construída de maneira sólida. Ou talvez você já tenha ouvido falar de alguém *adamant in their beliefs* [no inglês, similar a uma pessoa inflexível em suas crenças], uma palavra que antes se referia a uma pedra mítica inquebrável.

Ao longo dos próximos capítulos, aprenderemos mais sobre raciocínio motivado ou, como eu chamo, *mentalidade de soldado* — por que nossas mentes são construídas dessa forma? O raciocínio motivado nos ajuda ou nos prejudica? —, mas, primeiro, estou feliz em informar que este não é o fim da linha para o pobre Dreyfus. Sua história continua, quando um novo personagem entra em cena.

PICQUART REABRE O CASO

Conheça o coronel Georges Picquart: aparentemente, um homem convencional, não o tipo que você esperaria que iria sacudir as coisas.

Picquart nasceu em 1854 em Estrasburgo, França, em uma família de oficiais e soldados do governo, e alcançou uma posição de destaque no exército francês ainda jovem. Como a maioria de seus compatriotas, ele era patriota, católico e antissemita. Porém, não de forma agressiva. Ele era um homem refinado e considerava a propaganda contra os judeus, como as tiradas publicadas nos jornais nacionalistas da França, de mau gosto. Mas o antissemitismo estava no ar que ele respirava, e ele cresceu com uma atitude reflexivamente desdenhosa para com o povo judeu.

Portanto, Picquart não teve dificuldade em acreditar quando, em 1894, foi informado de que o único membro judeu do estado-maior francês era um espião. Quando Dreyfus alegou inocência durante seu julgamento, Picquart observou-o de perto e concluiu que era um ato. E durante a “degradação”, quando a insígnia de Dreyfus foi arrancada, foi Picquart quem contou aquela piada antissemita (“Ele é judeu, lembre-se. Ele provavelmente está calculando o valor daquele galão de ouro”).

Pouco depois de Dreyfus ser despachado para a Ilha do Diabo, o Coronel Picquart foi promovido e encarregado do departamento de contra-espionagem que havia liderado a investigação de Dreyfus. Ele foi incumbido de acumular evidências adicionais contra Dreyfus, caso a condenação fosse questionada. Picquart começou a investigação, mas não conseguiu encontrar nada.

No entanto, um assunto mais urgente logo teve precedência — havia outro espião! Mais cartas rasgadas para os alemães foram descobertas. Dessa vez, o culpado parecia ser um oficial francês chamado Ferdinand Walsin Esterhazy. Esterhazy tinha problemas com a bebida e com o jogo e estava profundamente endividado, o que lhe deu um amplo motivo para vender informações para a Alemanha.

Mas, enquanto Picquart estudava as cartas de Esterhazy, ele começou a notar algo. A caligrafia precisa e inclinada era estranhamente familiar... isso o lembrou do memorando original atribuído a Dreyfus. Ele estava imaginando coisas? Picquart recuperou o memorando original e colocou-o ao lado do de Esterhazy. Seu coração saltou para a garganta. A caligrafia era idêntica.

Picquart mostrou as cartas de Esterhazy ao analista de caligrafia interno do exército, aquele que testemunhou que a caligrafia de Dreyfus correspondia ao memorando original. “Sim, essas cartas correspondem ao memorando”, concordou o analista.

“E se eu dissesse que essas cartas foram escritas recentemente?”, perguntou Picquart. O analista deu de ombros. Nesse caso, disse ele, os judeus devem ter treinado o novo espião para imitar a caligrafia de Dreyfus. Picquart não achou esse argumento plausível. Cada vez mais, com pavor, ele começou a enfrentar a conclusão inevitável de que eles haviam condenado um homem inocente.

Ele tinha uma última esperança: o arquivo selado de evidências usado no julgamento de Dreyfus. Seus colegas oficiais garantiram que ele só precisava consultá-lo para se convencer da culpa de Dreyfus. Então Picquart o recuperou e vasculhou seu conteúdo. Mas ele ficou desapontado mais uma vez. Pelo que podia ver, o arquivo que ele fora levado a acreditar que era tão condenatório não continha nenhuma evidência concreta, apenas especulações.

Picquart ficou indignado com as racionalizações de seus colegas oficiais e seu desinteresse na questão de saber se eles haviam condenado um homem inocente a apodrecer na prisão. Ele continuou com sua investigação, mesmo quando a resistência que encontrou no exército

se transformou em inimizade absoluta. Seus superiores o enviaram em uma missão perigosa na esperança de que ele nunca mais voltasse. Quando a manobra falhou, eles o prenderam sob a acusação de vazar informações confidenciais.

Mas, depois de dez anos, uma temporada na prisão e vários julgamentos adicionais, Picquart obteve sucesso. Dreyfus foi totalmente perdoado e reintegrado ao exército.

Dreyfus viveu por mais 30 anos após sua reintegração. Sua família se lembra dele como sendo estoico sobre toda a provação, embora sua saúde nunca mais tenha sido a mesma depois de seus anos na Ilha do Diabo. O verdadeiro espião, Esterhazy, fugiu do país e morreu na pobreza. E Picquart continuou a ser perseguido pelos inimigos que havia feito no exército, mas em 1906 foi nomeado ministro de Guerra pelo primeiro-ministro francês, Georges Clemenceau, que admirava o trabalho de Picquart durante o que veio a ser conhecido como o “caso Dreyfus”.

Sempre que alguém perguntava a Picquart por que ele havia feito isso — por que havia trabalhado tão incansavelmente para descobrir a verdade que exonerava Dreyfus, arriscando a própria carreira e sua liberdade no processo — sua resposta era simples, e sempre a mesma: “Porque isso era meu dever.”

“É VERDADE?”

O caso Dreyfus polarizou uma nação e surpreendeu o mundo. Entretanto, para mim, seu aspecto mais intrigante é a psicologia de seu herói improvável, o coronel Picquart. Como seus colegas, Picquart tinha muitos motivos para acreditar que Dreyfus era culpado. Ele não confiava nos judeus e não gostava de Dreyfus como pessoa. Além disso, ele sabia que, se descobrisse que Dreyfus era inocente, isso teria custos significativos: um grande escândalo para o exército e um golpe em sua própria carreira por causar aquele escândalo. Porém, ao contrário do caso de seus colegas, esses motivos não distorceram a capacidade de Picquart de discernir o verdadeiro do falso, o plausível do implausível.

O processo de Picquart de perceber que Dreyfus era inocente é um exemplo notável do que os cientistas cognitivos às vezes chamam de raciocínio motivado por metas de precisão. Em contraste com o raciocínio motivado por metas de direção, que avalia as ideias através das lentes do “Posso acreditar?” e “Devo acreditar?”, o raciocínio motivado por metas de precisão avalia as ideias através das lentes do “É verdade?”.

Quando Picquart foi em busca de evidências adicionais contra Dreyfus, esperando e desejando descobri-las, ele não conseguiu encontrar nada que parecesse convincente. Quando examinou a caligrafia de Esterhazy, foi capaz de reconhecer sua semelhança com o memorando supostamente escrito por Dreyfus. Quando lhe foi oferecida uma desculpa conveniente para explicar a nova evidência (“O novo espião provavelmente foi treinado para imitar a caligrafia de Dreyfus”), ele não foi capaz de considerá-la plausível o suficiente para aceitar. E, quando estudou a pasta de provas contra Dreyfus, que sempre presumiu ser condenatória, foi capaz de ver que não era condenatória de forma alguma.

Se o raciocínio motivado por metas de direção é como ser um soldado lutando contra evidências ameaçadoras, o raciocínio motivado por metas de precisão é como ser um explorador formando um mapa do cenário estratégico. O que há além da próxima colina? Isso é uma ponte sobre o rio ou meus olhos estão me enganando? Onde estão os perigos, os atalhos, as oportunidades? Sobre quais áreas eu preciso de mais informações? Quão confiável é minha inteligência?

O explorador não é indiferente. Um explorador pode desejar descobrir que o caminho é seguro, que o outro lado está fraco ou que há uma ponte convenientemente localizada onde suas forças precisam cruzar o rio. Mas, acima de tudo, ele quer aprender o que realmente está lá, não se enganar desenhando uma ponte em seu mapa onde na realidade não existe uma. Estar no mindset de explorador significa querer que seu “mapa” — sua percepção de si mesmo e do mundo — seja o mais preciso possível.

Claro, todos os mapas são simplificações imperfeitas da realidade, como um explorador bem sabe. Esforçar-se por um mapa preciso sig-

nifica estar ciente dos limites de sua compreensão, prestando atenção às regiões de seu mapa que são especialmente incompletas ou possivelmente erradas. E significa estar sempre aberto para mudar de ideia em resposta a novas informações. No mindset de explorador, não existe uma “ameaça” às suas crenças. Se você descobrir que estava errado sobre algo, ótimo — você melhorou seu mapa e isso só pode ajudá-lo.

SEU MINDSET PODE SOLIDIFICAR OU DERRUBAR SEU JULGAMENTO

A vida é feita de julgamentos e, quanto mais você evitar distorcer sua percepção da realidade, melhor ela será.

O mindset de explorador é o que o impede de se enganar com perguntas difíceis sobre as quais as pessoas tendem a racionalizar, como: preciso fazer um exame para esse problema médico? É hora de deixar essa situação crítica ou seria desistir muito cedo? Esse relacionamento vai melhorar? Qual é a probabilidade de meu parceiro mudar de ideia sobre o desejo de ter filhos?

No trabalho, essas perguntas difíceis podem incluir: eu realmente preciso demitir aquele funcionário? O quanto preciso me preparar para a apresentação de amanhã? É melhor para minha empresa arrecadar um grande financiamento agora ou estou apenas tentando pela validação instantânea que o levantamento de fundos me daria? Eu realmente preciso continuar melhorando este produto antes de lançá-lo ou estou somente procurando motivos para adiar o lançamento?

O mindset de explorador é o que nos leva a questionar nossas suposições e testar nossos planos. Ao propor um novo recurso para um produto ou uma manobra militar, se perguntar “Quais são as maneiras mais prováveis de isso falhar?” permite que você fortaleça antecipadamente seu plano contra essas possibilidades. Se você é médico, isso significa considerar diagnósticos alternativos antes de ceder a seu diagnóstico

inicial. Como um mestre clínico costumava se perguntar — se ele suspeitasse que um paciente tinha pneumonia, por exemplo — “Se isso não for uma pneumonia, o que mais seria?”.⁷

Mesmo os trabalhos que não parecem depender do mindset de explorador geralmente necessitam dele quando você olha mais de perto. A maioria das pessoas associa ser advogado com defender um lado, o que soa como mentalidade de soldado. Mas, quando um advogado está escolhendo casos e se preparando para o julgamento, ele precisa ser capaz de formar uma imagem precisa dos pontos fortes e fracos de seu caso. Superestime seu próprio lado e você estará se preparando para um brutal choque de realidade no tribunal. É por isso que advogados experientes costumam citar objetividade e autoceticismo como algumas das habilidades mais importantes que tiveram de aprender ao longo de sua carreira. Como disse um importante advogado: “Quando você é jovem, quer tanto ajudar seu cliente que diz a si mesmo: ‘Realmente não há um elefante na sala, realmente não há um grande elefante cinza com uma fita rosa no pescoço...’”⁸

Em nossos relacionamentos com outras pessoas, construímos narrativas autocontidas que parecem, olhando de dentro, simplesmente fatos objetivos. O “meu parceiro está me ignorando friamente” de uma pessoa pode ser o “estou respeitosamente dando espaço a ele” de outra. O “autêntico” de uma pessoa pode ser o “rude” de outra. Estar disposto a considerar interpretações diferentes — até mesmo acreditar que poderia haver outras interpretações razoáveis além da sua — requer um mindset de explorador.

Ser o tipo de pessoa que acolhe a verdade, mesmo que seja doloroso, é o que faz com que outras pessoas estejam dispostas a ser honestas com você. Você pode *dizer* que deseja que seu parceiro lhe conte sobre quaisquer problemas em seu relacionamento, ou que seus funcionários lhe falem sobre quaisquer problemas na empresa, mas, se você ficar na defensiva ou em modo de ataque ao ouvir a verdade, não é provável que a ouça com muita frequência. Ninguém quer ser o mensageiro que leva um tiro.