

**É LIBERTADOR SABER
QUANDO SE AFASTAR**

Desistir



ANNIE DUKE



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

SUMÁRIO

Prólogo	<i>A Balança Roubada</i>	xiii
	<i>Garra versus Desistência</i>	xv
	<i>Envolto em Eufemismo</i>	xviii
	<i>O que a Ciência Diz</i>	xx

PARTE 1

A Defesa da Desistência

Capítulo 1	<i>O Oposto de uma Grande Virtude Também É uma Grande Virtude</i>	3
	<i>Os Homens Invisíveis no Topo do Mundo</i>	5
	<i>Desistir é uma Ferramenta de Tomada de Decisão</i>	8
	<i>O Canto da Sereia da Certeza</i>	12
	<i>O Super Bowl é um Cemitério Corporativo</i>	13
	<i>“Saber Quando Permanecer, Saber Quando Ceder”: Mas, Principalmente, Ceder</i>	15
Capítulo 2	<i>Desistir na Hora Certa Geralmente Parece Desistir Muito Cedo</i>	19
	<i>Desista Enquanto Você Ainda Tem Escolha</i>	24
	<i>Pensando no Valor Esperado</i>	27
	<i>Decisões de Desistência São Decisões de Valor Esperado</i>	30
	<i>Viajantes do Tempo Vindos do Passado</i>	33
	<i>Jogando Cara ou Coroa</i>	35
	<i>Saltando sobre o Tubarão</i>	36
	<i>O Vínculo da Desistência</i>	37

Capítulo 3	<i>Devo Ficar ou Devo Ir?</i>	41
	<i>Ganhos de Papel e Perdas de Papel</i>	44
	<i>Desistir Enquanto Você Está à Frente?</i>	48
	<i>Pegue o Dinheiro e Corra</i>	49
	<i>Quão Inteligente é o Dinheiro Inteligente?</i>	51
	<i>Obtendo Feedback Sobre as Coisas Que Você Não Faz</i>	54

INTERLÚDIO 1
DESISTIR QUANDO O MUNDO ESTÁ ASSISTINDO 57

PARTE 2
Nas Perdas

Capítulo 4	<i>Escalada de Compromisso</i>	63
	<i>Afundado até os Joelhos no Lamaçal</i>	68
	<i>Esperando até Doer</i>	70
Capítulo 5	<i>Custos Irrecuperáveis e o Medo do Desperdício</i>	73
	<i>O Efeito do Custo Irrecuperável</i>	76
	<i>Quando “Obras Públicas” é um Oxímoro</i>	79
	<i>Katamari</i>	81
	<i>Quão Grande Fica o Katamari?</i>	84
	<i>Contabilidade Mental</i>	86
	<i>O Custo Mais Difícil de Suportar</i>	88
	<i>A Diferença Entre Saber e Fazer</i>	89
	<i>Você Não Pode Fazer um Truque Mental Jedi</i>	
	<i>Para Tomar uma Decisão do Zero</i>	90
Capítulo 6	<i>Macacos e Pedestais</i>	93
	<i>Tirando o Macaco das Suas Costas</i>	96
	<i>O Critério de Eliminação</i>	99
	<i>A Visão de Funil</i>	101
	<i>Estados e Datas</i>	105
	<i>Melhor, Não Perfeito</i>	108

INTERLÚDIO 2
O OURO OU NADA 113

PARTE 3

Identidade e Outros Impedimentos

Capítulo 7	<i>Você Possui o Que Comprou e o Que Pensou: Dotação e o Viés do Status Quo</i>	119
	<i>Um Enófilo Entre os Economistas</i>	123
	<i>Além Disso, Se Você o Conhece, Você o Possui</i>	126
	<i>O Efeito de Dotação</i>	127
	<i>Times Esportivos Profissionais e Seu Crescente</i>	
	<i>Compromisso Com As Escolhas Mais Altas do Draft</i>	129
	<i>É Difícil de Desistir do Status Quo</i>	132
	<i>Melhor O Diabo Que Você Conhece</i>	135
	<i>O Preço da Persistência</i>	136
Capítulo 8	<i>A Coisa Mais Difícil de Desistir É de Quem Você É: Identidade e Dissonância</i>	139
	<i>A Seita da Identidade</i>	144
	<i>Dissonância Cognitiva</i>	148
	<i>O Espelho e a Janela</i>	150
	<i>Arriscando</i>	152
	<i>A Identidade Errada</i>	154
	<i>Um Raio de Esperança</i>	155
Capítulo 9	<i>Encontre Alguém que Ame Você, Mas que Não se Importe em Ferir Seus Sentimentos</i>	159
	<i>Otimismo (Excessivo)</i>	164
	<i>A Diferença Entre Ser Legal e Ser Gentil</i>	166
	<i>Alguns Treinadores Podem Suspender a Ação</i>	168
	<i>Dividir e Conquistar</i>	169
	<i>A Importância de Dar e Obter Permissão</i>	171

INTERLÚDIO 3
AS FORMIGAS MARCHAM... NA MAIORIA DAS VEZES. 175

PARTE 4
O Custo de Oportunidade

Capítulo 10	<i>Lições Provenientes da Desistência Forçada</i>	181
	<i>Nesse Meio Tempo</i>	185
	<i>O Que as Formigas Podem Nos Ensinar Sobre Planos B</i>	188
	<i>Notas do Metrô de Londres</i>	191
	<i>Apenas um Dia</i>	192
	<i>Diversificando Suas Oportunidades</i>	195
	<i>A Grande Renúncia</i>	198
Capítulo 11	<i>A Miopia das Metas</i>	201
	<i>O Problema Com a Aprovação/Reprovação</i>	203
	<i>Metas Fixas em um Mundo em Transição</i>	207
	<i>Toda Meta Precisa de, Pelo Menos, uma Ressalva</i>	209
	<i>Distinguindo o Progresso ao Longo do Caminho</i>	212
	<i>A Miopia Induzida Pelas Metas</i>	214
	<i>Desista de Pensar em Desperdício</i>	216
Agradecimentos		219
Notas		223
Bibliografia		247
Índice		261

PARTE 1

A Defesa da Desistência

AMOSTRA

O Oposto de uma Grande Virtude Também É uma Grande Virtude

Não há nenhum lugar no mundo onde você esperaria ver tantas histórias sobre garra — verticalmente, pelo menos — do que a parte superior do Monte Everest. Um ambiente tão implacável requer perseverança simplesmente para sobreviver, quanto mais para chegar ao cume. Você provavelmente já ouviu muitas dessas histórias, certamente as mais famosas.

E assim, essa montanha também é um lugar apropriado para começar um livro sobre as virtudes da desistência.

Esta história do Everest é sobre três alpinistas que você provavelmente não conhece, Dr. Stuart Hutchison, Dr. John Taske e Lou Kasischke. Eles faziam parte de uma expedição comercial guiada ao Monte Everest, operada pela Adventure Consultants, uma das empresas mais bem-sucedidas e conceituadas que orientavam alpinistas até o cume na década de 1990. Sua expedição naquele ano consistia em três guias, oito escaladores do povo sherpa e oito clientes.

São necessárias várias semanas de subidas intermediárias para os membros da expedição do Acampamento 4 se aclimatarem e moverem o seu equipamento montanha acima antes que, se o tempo permitir, eles possam tentar chegar ao cume. Hutchison, Taske e Kasischke tornaram-se amigos e escalaram juntos naquele ano nas inúmeras caminhadas entre o Acampamento Base (5.300m) e o Acampamento 4 (8 mil metros).

Empresas como a Adventure Consultants possibilitaram que alpinistas relativamente inexperientes alcançassem o cume da montanha mais alta do mundo. Tudo o que você precisava eram US\$70 mil para cobrir os custos, tempo livre suficiente para passar vários meses no Nepal e estar em boas condições físicas. Este último requisito não é, obviamente, garantia de sucesso ou segurança. O ar acima de 7.600m é muito rarefeito para sustentar a vida humana por um período prolongado. Além disso, a temperatura média durante a temporada de escalada é de -26° Celsius.

Qualquer pessoa que chegue ao cume (ou chegue a qualquer lugar no alto da montanha) deve ser capaz de perseverar em condições que a maioria não suportaria.

De volta ao Acampamento Base, o líder da expedição havia enfatizado aos clientes a importância de observar rigorosamente os tempos de retorno para cada dia de subida da montanha enquanto escalavam do sopé do Everest para cada acampamento intermediário e, finalmente, para o cume.

Enquanto estava no Acampamento Base, o líder da expedição definiu o horário de retorno para às 13h do dia da escalada até o cume.

Um horário de retorno é, simplesmente, o momento em que os alpinistas devem parar sua subida, mesmo que ainda não tenham chegado ao seu destino, e retornar ao acampamento. Os horários de retorno servem para proteger os alpinistas, evitando de se colocarem em perigo na descida, que requer mais habilidade do que a subida da montanha.

Na descida, os alpinistas podem sofrer de uma combinação de fadiga, privação de oxigênio (hipóxia), congelamento, alterações climáticas, perda ou desorientação dos sentidos, queda em uma fenda e escuridão, se persistirem por muito tempo em sua tentativa de chegar ao cume. A escuridão e o cansaço multiplicam a probabilidade de cometerem um erro e escorregarem na estreita cordilheira sudeste, onde um passo em falso pode fazê-los cair 2.500m até a morte no Tibete ou 3.600m no Nepal.

Na verdade, oito vezes mais pessoas morrem na descida do Everest do que na subida.

Nenhum cliente faz os sacrifícios necessários para chegar ao topo da montanha com a intenção de parar antes de chegar a ele. É o cume não atrai somente os alpinistas amadores. Os guias de expedição assistentes provam sua habilidade ao chegar ao topo do Everest, ou fazer isso várias vezes. Líderes de expedição, competindo entre si pelos negócios, comercializam seus sucessos em levar seus clientes ao alto da montanha. Os sherpas também não são

imunes a essa atração. Sua comercialização e posição local são reforçadas pela sua chegada ao cume.

Os horários de retorno existem para evitar que as pessoas tomem decisões ruins sobre continuar quando estão à sombra do cume, incorporando três conceitos cruciais em um plano de escalada. O primeiro conceito é que a persistência nem sempre é uma virtude. Se é prudente continuar subindo a montanha depende tanto das condições de escalada quanto da condição dos escaladores. Quando esses estados justificam a desistência, é uma boa decisão dar ouvidos a esses sinais.

O segundo é que a elaboração de um plano sobre quando desistir deve ser feita muito antes de enfrentar a decisão em si. Esse conceito reconhece, como Daniel Kahneman apontou, que o pior momento para tomar uma decisão é quando você está “nela”. No Everest, quando o cume está ao seu alcance e o escalador sacrificou tanto para estar lá, ele está, de fato, na decisão. É quando estará menos apto para decidir sobre continuar ou desistir. É por isso que os tempos de resposta são definidos muito antes de você se deparar com essa escolha.

O terceiro conceito, e talvez o mais importante, é que o horário de retorno é um lembrete de que o verdadeiro objetivo ao escalar o Everest não é chegar ao cume. Esse é, compreensivelmente, o foco de enorme atenção, mas o objetivo final, no sentido mais amplo e realista, é retornar com segurança ao pé da montanha.

Os Homens Invisíveis no Topo do Mundo

Hutchison, Taske e Kasischke faziam parte de uma das três expedições que estavam tentando chegar ao cume no mesmo dia, e o topo da montanha estava lotado. Mais lotado do que deveria.

Na noite anterior, o líder da expedição com menos experiência anunciou que seu grupo não tentaria chegar ao cume no dia seguinte. No entanto, por volta da meia-noite (que é quando começa o dia da subida ao topo da montanha), lá estavam eles, parte do que agora era um grupo extraordinariamente grande de 34 pessoas, partindo do Acampamento 4 ao mesmo tempo.

Hutchison, Taske e Kasischke ficaram presos no final do grupamento, atrás de alguns escaladores. Esses alpinistas eram lentos e difíceis de ultrapassar porque estavam amontoados, o que era um problema, já que é preciso

percorrer grande parte do caminho ao longo de uma única corda fixa (alpinistas experientes sabem se espalhar para permitir a passagem de escaldadores mais rápidos). Também preso com eles estava o líder da expedição da Adventure Consultants, a quem Hutchison perguntou a certa altura quanto tempo levaria até que chegassem ao cume.

A resposta foi cerca de três horas. Nesse ponto, o líder da expedição começou a subir mais rápido, tentando passar pelo grupo de alpinistas incompetentes à sua frente.

Hutchison parou Taske e Kasischke para uma conversa. Olhando para os relógios, eram quase 11h30. Eles estavam subindo há quase doze horas. Todos os três alpinistas se lembraram do líder da expedição dizendo, no Acampamento Base, que 13h seria o horário de retorno no dia do cume.

Hutchison anunciou sua opinião: Sua tentativa de alcançar o topo da montanha fora realizada. Já passaria das 13h quando chegassem ao cume, mesmo contando com o espaço de manobra. Todos entenderam que o horário de retorno servia para protegê-los dos perigos durante a descida. Por causa do rigor do ambiente a 8 mil metros e acima, um resultado bastante provável da maioria desses perigos era, obviamente, a morte.

Taske concordou em voltar, mas Kasischke relutou em desistir. Ele precisava escalar o Everest para completar o último dos “Sete Cumes”, subindo a montanha mais alta de todos os continentes. Alcançar os Sete Cumes requer um gasto significativo de tempo e dinheiro. Vários dos picos estão em áreas remotas e de difícil acesso. (Se você acha que é difícil chegar ao Everest, tente planejar uma viagem ao Vinson Massif, o ponto mais alto da Antártida.) Desistir significaria abandonar essa meta por, pelo menos, mais um ano.

Hutchison e Taske conseguiram persuadir Kasischke e, às 11h30, os três desistiram da tentativa de chegar ao cume. Eles se viraram e conseguiram — com segurança, sem intercorrências — voltar ao Acampamento 4 e, mais tarde, sair da montanha.

Provavelmente é óbvio para você o motivo de essa não ser uma história famosa. Ela é bastante monótona, afinal. Os heróis de nossa história chegaram a três horas do cume do Monte Everest, seguiram as regras e desistiram de sua tentativa. Eles nunca enfrentaram a proximidade da morte. Em vez disso, voltaram e continuaram vivendo.

Parece anticlimático. Não é o material do qual os filmes são feitos.

Mas o engraçado é que, se você leu livros sobre o Everest ou viu algum dos filmes, aposto que já ouviu a história de Hutchison, Taske e Kasischke.

É que você não se lembra deles.

Nossos três alpinistas fizeram parte da temporada de escalada de 1996, narrada no famoso livro de Jon Krakauer, *No Ar Rarefeito*, bem como no popular documentário de 1998, *Everest*, e no longa-metragem de 2015, também intitulado *Everest*. O líder da expedição era Rob Hall, um dos alpinistas mais talentosos do mundo. Hall, junto aos outros quatro que chegaram ao cume naquele dia, morreram em várias partes da descida de volta ao Acampamento 4.

Na verdade, Hall era o guia que os acompanhava na parte de trás do grupo, disse que eles estavam a três horas do topo e, então, tentou passar correndo pelos escaladores lentos à frente deles.

Isso apesar de ter sido Hall quem os impressionara com a importância do horário de retorno às 13h, quando estavam reunidos com os outros clientes no Acampamento Base. Ele também definira e aplicara tempos de resposta em várias subidas intermediárias na montanha. No ano anterior, 1994, até havia voltado com um cliente chamado Doug Hansen a apenas 90m do cume.

A prudência e a experiência de Hall em estabelecer e fazer os outros cumprirem esse horário de retorno em 1995, sem dúvida, salvaram a vida de Hansen. Um dos outros guias daquele ano disse que Hansen “estava bem durante a subida, mas, assim que começou a descer, ele se perdeu mental e fisicamente; virou um zumbi, como se estivesse totalmente entorpecido.”

Rob Hall ligou repetidamente para Hansen durante 1995, devolvendo sua taxa e encorajando-o, com sucesso, a tentar novamente no ano seguinte.

Hall alcançou o cume em 1996 por volta das 14h com um pequeno grupo de alpinistas. Os outros — *agora* reconhecendo que estava ficando tarde — começaram a descer rapidamente, mas Hall esperou por Hansen, que o líder acreditava estar logo atrás.

O cliente só chegou ao cume às 16h, quando estava tão exausto que não conseguiu descer o quase vertical Hillary Step. Hall não conseguiu levar Hansen para baixo e não o abandonou. Ambos morreram. Exploraremos mais adiante neste livro muitas das forças que provavelmente interferiram no julgamento de Hall. Mas, por enquanto, o que seu fracasso mostra é que, embora os horários de retorno aumentem as chances de você tomar uma decisão racional sobre desistir, eles não garantem isso.

Em meio ao caos do que aconteceu na montanha naquele dia, quase ninguém se lembra de Hutchison, Taske e Kasischke, três escaladores que

seguiram as regras e voltaram para a base. Não é só que eles não sejam celebrados. É que eles não causaram impressão alguma.

São invisíveis. Por que tão poucos se lembram desses três alpinistas que sabiamente voltaram? Não é porque Krakauer falhou em contar sua história em seu livro. Ele ainda observou que “diante de uma decisão difícil, eles estavam entre os poucos que fizeram a escolha certa naquele dia.”

Tendemos a pensar apenas em um lado da resposta humana à adversidade: *aqueles que vão em frente*. As pessoas que continuaram subindo a montanha se tornaram os heróis da história, trágica ou não. São eles que nos chamam a atenção, os que perseveraram, apesar de não terem respeitado o horário de retorno. A história dos alpinistas que deram meia-volta no dia do cume estava lá para ser contada, mas, aparentemente, não para ser lembrada. Não há dúvida de que desistir é uma importante habilidade de tomada de decisão. Acertar na decisão, às vezes, é uma questão de vida ou morte. Foi o que aconteceu no Everest. Mas mesmo nessa situação, parece que não nos lembramos dos desistentes.

O problema com isso é, certamente, que aprendemos a nos aprimorar nas coisas por meio da experiência, seja pela pessoal ou pela observação dos outros. E nossa capacidade de aprender experienciando depende de nos lembrarmos desses eventos.

Isso não é menos verdadeiro para decisões sobre desistir.

Como podemos aprender se nem vemos os desistentes? Pior ainda, como devemos aprender se, quando os vemos, vemo-nos de forma negativa, como pessoas que não merecem nossa admiração, como covardes ou poltrões?

Reconhecidamente, “poltrão” é uma palavra obscura nos dias de hoje, mas é um sinônimo de “desistente” que costumava ser bastante popular e tão desagradável que, se você chamasse uma pessoa disso, ela tinha o direito de desafiá-lo para um duelo. Quando Charles Dickinson chamou Andrew Jackson de covarde e poltrão em um jornal local em 1806, Jackson desafiou Dickinson para um duelo. Jackson matou seu rival, e isso não o impediu de se tornar presidente em 1829.

Se chamar alguém de desistente é motivo para ser morto, como podemos esperar que as pessoas apreciem a importância de se tornarem habilidosas em desistir?

Desistir é uma Ferramenta de Tomada de Decisão

Apesar da maneira como a garra e a desistência foram colocadas uma contra a outra, elas são, na verdade, dois lados da mesma decisão. Sempre que você

está decidindo se vai parar, obviamente está decidindo simultaneamente se vai continuar e vice-versa. Em outras palavras, você não pode decidir uma coisa sem desistir da outra.

Nossos alpinistas intrépidos oferecem uma boa maneira de pensar sobre a decisão de desistir: Garra é o que faz você subir a montanha, mas desistir é o que lhe diz quando descer. Na verdade, é a opção de voltar que o permite decidir escalar a montanha em primeiro lugar.

Imagine se qualquer decisão tomada por você fosse a última e definitiva. Seja qual for a escolha, você terá que se agarrar a ela pelo resto de sua vida. Pense em quanta certeza seria necessária para poder decidir começar qualquer coisa. Imagine se você tivesse que se casar com a primeira pessoa com quem teve um encontro.

Não ter a opção de alterar o curso ou mudar de ideia seria desastroso em uma paisagem que está em transição, onde as montanhas podem se tornar morros e vice-versa. Se o pico escalado for uma geleira que está começando a derreter abaixo de você, é preciso descê-la antes de ser arrastado.

É por isso que, se eu tivesse que capacitar alguém para torná-lo um tomador de decisões melhor, a desistência seria a principal habilidade que eu escolheria, porque a opção de desistir é o que permite que você reaja a esse cenário em transição.

Qualquer decisão é, naturalmente, tomada sob algum grau de incerteza, decorrente de duas fontes diferentes, estando a maioria das nossas escolhas sujeitas a ambas.

Em primeiro lugar, o mundo é aleatório. Essa é apenas uma maneira elegante de dizer que a sorte torna difícil prever exatamente como as coisas vão acontecer, pelo menos a longo prazo. Operamos não com certezas, mas com probabilidades — e não temos uma bola de cristal que nos diga qual dentre todos os futuros possíveis será aquele que realmente ocorrerá. Mesmo que tenha certeza de que uma escolha funcionará para você, digamos, 80% das vezes, isso significa, por definição, que o mundo lhe dará um resultado ruim 20% das vezes. O nosso problema, como tomadores de decisão, é que não sabemos quando, em particular, vamos experimentar os resultados que compõem esses 20%.

Em segundo lugar, quando tomamos a maioria das decisões, não temos todos os fatos. Como não somos oniscientes, temos que tomá-las com apenas informações parciais, certamente muito menos do que precisaríamos para fazer uma escolha perfeita.

Dito isto, depois de ter estabelecido um determinado curso de ação, *novas informações se revelarão a você*. E isso é um feedback crítico.

Às vezes, essas novas informações serão novos fatos. Às vezes, podem ser maneiras diferentes de pensar ou modelar um problema ou um conjunto de dados ou os fatos que você já conhece. Outras, será uma descoberta sobre suas próprias preferências. E, é claro, algumas dessas novas informações serão sobre qual futuro você observará, seja bom ou ruim.

Quando você junta todos esses aspectos da incerteza, isso dificulta a tomada de decisões. A boa notícia é que desistir ajuda a tornar isso mais fácil.

Todo mundo já pensou: “Se eu soubesse o que sei agora, teria feito uma escolha diferente.” Desistir é a ferramenta que permite que você tome uma decisão diferente quando souber essa nova informação. Isso lhe dá a capacidade de reagir à mudança do mundo, do próprio estado de conhecimento ou à própria transformação.

É por isso que é tão importante aumentar sua habilidade de desistir, porque ter essa opção é o que evitará que você fique paralisado pela incerteza ou preso para sempre em todas as decisões que tomar.

O Vale do Silício é famoso por ter mantras como “mova-se rápido e quebre as coisas” e implementá-los por meio de estratégias como a do “Produto Viável Mínimo” (MVP, do inglês *Minimum Viable Product*). Esses tipos de estratégias ágeis só funcionam se você tiver a opção de desistir. Você não pode lançar um MVP, a menos que seja capaz de recuar depois. O objetivo é obter informações rapidamente para que você possa abandonar as coisas que não estão funcionando e ficar com as que valem a pena ou desenvolver novidades que possam funcionar ainda melhor.

Desistir é o que permite às empresas maximizar a velocidade, a experimentação e a eficácia em ambientes altamente incertos. Se você está se movendo rápido, por definição, terá maior incerteza. Está gastando menos tempo para coletar e analisar informações antes de agir. Um MVP destina-se a permitir que você saia ou mude as coisas antes de investir muito tempo ou esforço em um curso de ação, ao mesmo tempo em que acelera o processo de coleta de informações, tão crucial para uma boa tomada de decisão.

Richard Pryor, enquanto, indiscutivelmente, o melhor comediante de *stand-up* do mundo de meados dos anos 1970 até o início da década de 1980, era conhecido por sua dedicação a esse tipo de estratégia para desenvolver novos textos. Pryor, embora um pouco menos familiar para a geração atual, ainda é considerado um dos comediantes mais importantes de todos os tempos