



A estupidez dos 'especialistas de internet' e os perigos da Dysrationalia

Jerônimo Lima e Emir Redaelli

Diretores do Instituto Brasileiro de Competição Analítica (IBCA)

"A causa fundamental do problema é que, no mundo moderno, os estúpidos estão cheios de certeza, enquanto os inteligentes estão cheios de dúvidas".

Bertrand Russell, in O Triunfo da Estupidez, 1933

Você provavelmente já viu comentaristas de redes sociais falando com convicção sobre um determinado assunto sem ter uma dose razoável de conhecimento necessário para isso. Nesse contexto não faltam 'especialistas' opinando sobre assuntos que pouco ou nada sabem, mas sempre cheios de certeza.

Para compreender melhor a realidade do mundo em que vivemos devemos, antes de mais nada, compreender melhor o comportamento do seu principal fator de mudança: o indivíduo. A partir do indivíduo, poderemos compreender melhor o comportamento dos grupos, buscando um padrão que nos tenha levado para uma situação que não seja agradável ou a ideal. Ou seja, quando a situação é ruim, analisamos o histórico na tentativa de compreender como chegamos a isso, quais foram os comportamentos, decisões e interpretações que nos levaram a esse momento. Estudando o histórico, observamos os erros de decisões, as más interpretações, as conclusões completamente equivocadas ou pouco embasadas, podendo encontrar diversas falhas de gestão, de interpretação ou de acesso à informação. Invariavelmente, o que prevalece em relação a todos esses fatores é a 'estupidez'.

Para compreender melhor a estupidez, analisemos brevemente as suas cinco leis fundamentais, descritas pelo economista e historiador italiano Carlo Cipolla, que se vale de uma abordagem histórica e filosófica, classificando a humanidade em quatro grupos:

- Os "inteligentes", que conseguem ter uma ação que resulte em vantagem para si e para a sociedade;

- Os "vigaristas", que tiram vantagem para si com prejuízo para os outros, ou para a sociedade;
- Os "ingênuos", que geram vantagem aos outros, causando prejuízo a si próprios; e
- Os "estúpidos", que têm uma ação que resulta em prejuízo para si e para os outros.

A partir dessa classificação, ele enuncia as cinco leis da estupidez, que definem o comportamento dos indivíduos na sociedade:

- 1) Sempre e inevitavelmente, cada um de nós subestima o número de indivíduos estúpidos que há no mundo.
- 2) A probabilidade de que uma determinada pessoa seja estúpida é independente de qualquer outra característica dela mesma.
- 3) Uma pessoa é estúpida se ela causa um dano a outra ou a um grupo sem obter nenhum benefício para si, ou mesmo sofrendo prejuízo (Lei de Ouro).
- 4) As pessoas não estúpidas subvalorizam sempre o potencial nocivo das pessoas estúpidas; esquecem constantemente que em qualquer momento e lugar, e em qualquer circunstância, tratar ou associar-se com indivíduos estúpidos constitui inevitavelmente em um erro custoso.
- 5) A pessoa estúpida é o tipo de pessoa mais perigosa que existe.

O senso comum usa o conceito do "complexo do pombo enxadrista", que poderia ser uma síntese dessas leis. Esse termo apareceu na internet para resumir atitudes estúpidas (argumentos não embasados teoricamente, falácias etc.), em discussões ou debates: "Discutir com fulano é o mesmo que jogar xadrez com um pombo: ele caga no tabuleiro, derruba as peças e sai voando cantando vitória". Os movimentos do indivíduo estúpido e suas consequências estão fundamentados na sua soberba e confiança para agir e tomar decisões a partir das certezas completamente contestáveis que possui sobre o próprio conhecimento e seu raciocínio.

Preferimos apresentar esse assunto de uma forma que consideramos mais pedagógica, abordando a questão sob a ótica da busca pela 'maestria'. A palavra resiste à definição, mas pode ser reconhecida instantaneamente. Apresenta-se de muitas formas, mas também segue leis mutáveis. Traz ricas recompensas, mas não é, de fato, uma meta ou um fim; é muito mais um processo, uma jornada. Geralmente, as pessoas são inclinadas a acreditar que a maestria requer um bilhete especial, que só pode ser adquirido pelas pessoas nascidas com capacidades excepcionais. Acontece, porém, que ela não está reservada aos superdotados e nem mesmo os que tiveram a sorte de começar cedo. Está ao alcance de quem quer que esteja disposto a entrar no caminho e permanecer nele, independentemente da idade,

gênero ou experiência anterior. A dificuldade está no fato de que temos poucos mapas, se é que temos algum, para guiarmo-nos na jornada ou até para mostrar-nos como encontrar o caminho. O mundo moderno pode ser visto como uma prodigiosa conspiração contra a maestria. Somos continuamente bombardeados com promessas de satisfação imediata, sucesso instantâneo e alívio rápido e temporário, que nos levam exatamente na direção errada. É a mentalidade imediatista, a antimaestria, que impregna nossa sociedade, e percebe-se que ela não só nos impede de desenvolver nossas capacidades latentes, mas também nos ameaça a saúde, a educação, a carreira, as relações e talvez até a prosperidade econômica e social nacional.

Todos aspiramos à maestria, mas o caminho, sempre longo e difícil, não promete recompensas rápidas e fáceis. Por isso procuramos outras trilhas, e cada uma delas atrai certo tipo de pessoa, que classificamos em o 'Diletante', o 'Obsessivo' e o 'Picareta'.

O diletante aproxima-se de cada esporte, carreira, oportunidade ou relacionamento com enorme entusiasmo. Ama os rituais envolvidos no fato de começar, no equipamento vistoso, no jargão, no brilho da novidade. Quando tem o primeiro surto de progresso num novo esporte, por exemplo, ele se sente alegríssimo. Mostra sua forma à família, aos amigos e às pessoas que encontra na rua. Mal pode esperar pela aula seguinte. Mas, ao cair do primeiro pico sente-se como se tivesse recebido um choque. A estagnação que se segue à queda é inaceitável, se não for incompreensível. O entusiasmo se dissipa rapidamente. Ele começa a perder as aulas. Sua mente se enche de racionalizações. Esse, na verdade, não é o esporte certo para ele. É demasiado competitivo, não-competitivo, agressivo, não-agressivo, tedioso, perigoso, seja lá o que for. Diz a todo mundo que esse esporte não satisfaz às suas necessidades particulares. Iniciar-se em outro esporte dá ao Diletante a oportunidade tornar a representar o roteiro do início. Pode ser que chegue à segunda fase de estagnação dessa vez, pode ser que não. Depois, começa alguma outra coisa. O mesmo se aplica à carreira. O Diletante gosta de novos empregos, novos escritórios, novos colegas. Descobre oportunidades a cada passo. Fica com água na boca ao pensar nos salários que projeta. Delicia-se com os sinais do progresso, os quais relata à família e aos amigos. Mas então acontece aquela estagnação outra vez. Afinal de contas, talvez esse emprego não seja o emprego certo para ele. Já é hora de começar a procurar alguma coisa. O Diletante tem um longo currículo. Nos relacionamentos amorosos - talvez um lugar inesperado para procurar sinais de maestria, mas um bom lugar -, o Diletante especializa-se em luas-de-mel. Diverte-se com a sedução e a entrega, a narração de histórias, a exibição de truques e armadilhas do amor: o ego na parada. Quando o ardor inicial principia a esfriar, começa a olhar em volta. Permanecer no caminho da mestria significaria mudar a si mesmo. É muito mais fácil pular para outra cama e recomeçar o processo. O Diletante se julga um aventureiro, um *connoisseur* de novidades, mas

está, provavelmente, mais próximo do que Carl Jung denomina o *puer aeternus*, ou seja, a “eterna criança”. Embora mudem os parceiros, ele continua o mesmo.

O Obsessivo é o tipo de pessoa oportunista, que não se contenta em ser o segundo da lista. Sabe que o que conta são os resultados, e não importa o modo como os consegue, contanto que os consiga depressa. De fato, quer impressionar já na primeira lição. Fica depois da aula conversando com o professor/instrutor só para perguntar que livros pode comprar para ajudá-lo a progredir mais depressa. O Obsessivo começa fazendo robustos progressos. O primeiro surto é exatamente o que ele esperava. Mas quando regride, o que é inevitável, e se surpreende estagnado, simplesmente não aceita o fato. Redobra os esforços, sem piedade de si mesmo. Recusa-se a aceitar conselhos de seu superior hierárquico e dos colegas para moderar-se. Trabalha a noite inteira no escritório, sente-se tentado a tomar atalhos a fim de conseguir resultados rápidos. Administradores, de modo geral, aderiram ao culto do oportunismo; seu perfil, muitas vezes, é o do Obsessivo. Luta tenazmente para manter a curva dos lucros com tendência positiva, ainda que isso signifique sacrificar a pesquisa e o desenvolvimento, o planejamento a longo prazo, o paciente desenvolvimento do produto e o investimento na fábrica. Nos relacionamentos, vive para o surto ascendente, a música de fundo que se avoluma, a viagem às estrelas. Não é como o Diletante. Quando o ardor esfria, não olha para outro lugar. Procurar manter a nave estelar navegando por qualquer meio à sua disposição: presentes extravagantes, a investida erótica, os encontros melodramáticos. Não compreende a necessidade de períodos de desenvolvimento na condição de estagnação. O relacionamento transforma-se numa corrida de montanha-russa, com separações tempestuosas e reconciliações apaixonadas. O rompimento inevitável acarreta grande quantidade de sofrimento para os dois parceiros, com muito pouca coisa no sentido da aprendizagem ou do autodesenvolvimento que o justifique. Seja como for, no que quer que ele esteja fazendo, o Obsessivo consegue, por algum tempo, breves surtos de progresso ascendente, seguidos de declínios abruptos – uma corrida acidentada para a queda certa. Quando a queda acontece, é provável que o Obsessivo se machuque. E assim sucede com amigos, colegas, acionistas e amantes.

O Picareta tem uma atitude diferente. Depois de conseguir, mais ou menos, o jeito de fazer alguma coisa, dispõe-se a permanecer indefinidamente estagnado. Não se incomoda em saltar etapas essenciais ao desenvolvimento da maestria, se puder sair e atuar por aí com colegas de picaretagem. É o médico ou o professor que não se associa à sua entidade de classe da categoria profissional, por exemplo. No trabalho, faz apenas o bastante para passar despercebido, sai na hora certa, ou mais cedo, aproveita todas as oportunidades, fala em vez de trabalhar e admira-se de nunca ser promovido. O Picareta

não olha para o casamento ou para a convivência como uma oportunidade de aprender e desenvolver-se, mas como um refúgio confortável contra as incertezas do mundo exterior. Mostra-se disposto a aceitar a monogamia estática, um arranjo em que os dois parceiros têm papéis claramente definidos e constantes, no qual o casamento, antes de tudo, é uma instituição econômica e doméstica. Esse arranjo tradicional às vezes funciona muito bem, mas, no mundo de hoje, é raro dois parceiros estarem dispostos a viver indefinidamente numa estagnação inalterável. Quando o parceiro do tênis começa a aprimorar o seu jogo e o Picareta estaciona o seu, o jogo provavelmente acaba. A mesma coisa se aplica aos relacionamentos.

As categorias não são tão nítidas assim. Alguém pode ser um diletante no amor e um mestre na arte. Pode estar no caminho da maestria no trabalho e ser um Picareta no curso de inglês – ou vice-versa. Até no mesmo terreno, pode estar, no caminho da maestria, e às vezes pode ser um Obsessivo, e assim por diante. Mas os padrões básicos tendem a prevalecer, ambos refletindo e modelando o desempenho, o caráter e o destino. Em algumas de nossas palestras, descrevemos o Mestre, o Diletante, o Obsessivo e o Picareta. Em seguida, pedimos às pessoas presentes que mostrem, levantando as mãos (deixando o Mestre de fora), qual dos outros três as descreveria melhor. Em quase todos os casos, a resposta se divide em partes quase iguais, e a discussão que se segue mostra a facilidade com que a maioria das pessoas se identifica com os três tipos. Esses personagens, portanto, têm-se revelado úteis, pois nos ajudam a ver por que não estamos no caminho da maestria. Mas o mais importante é ingressar nesse caminho e começar a andar.

É muito estranho que, mesmo com bem pouco conhecimento, muitas pessoas tenham tanta certeza das coisas. Mas, na verdade, esse é um fenômeno bastante comum. Quando deparamos com os 'especialistas de internet' (e mesmo fora dela), estamos assistindo à manifestação de um mecanismo psicológico humano dos mais recorrentes: o efeito Dunning-Kruger.

O efeito Dunning-Kruger foi proposto pelos pesquisadores acadêmicos americanos, David Dunning e Justin Kruger, em 1999, e traduz um fenômeno no qual indivíduos que possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre um assunto acreditam saber mais sobre esse ele que os demais, ou até mesmo mais que autoridades e especialistas no assunto. Essa confiança faz com que não tenham uma percepção real do problema ou da situação levando-os a resultados ruins, ainda mais quando esses indivíduos estão em cargos e posições que façam essa sua ilusão ter consequências para um grupo maior ou para a sociedade como um todo. É o equivalente do "estúpido" da definição de Cipolla, aquele que consegue causar um dano para si e para os outros pela sua falta de percepção ou compreensão da realidade, mas que acredita cegamente que possui essa compreensão.

Em psicologia social essa superestima sobre suas próprias qualidades e habilidades é reconhecida como "superioridade ilusória". Esse mecanismo da superioridade ilusória foi demonstrado por Dunning e Kruger, tendo os pesquisadores constatado que em diversas habilidades, mesmo distintas, desde compreensão de leitura e interpretação, direção, até jogar xadrez ou tênis, a ignorância, e não a percepção real das suas próprias habilidades, gera confiança com mais intensidade e frequência do que realmente possuir conhecimento ou experiência no assunto.

Eles propuseram padrões de comportamento em que pessoas estúpidas incorrem perante determinadas situações: falhar em reconhecer sua própria falta de habilidade; falhar em reconhecer as habilidades genuínas em outras pessoas; falhar em reconhecer a extensão de sua própria incompetência e estupidez; mas podem reconhecer e admitir sua própria falta de habilidade 'depois' que forem treinados para aquela habilidade.

Os pesquisadores testaram suas hipóteses com alunos da Universidade de Cornell matriculados em Psicologia, aplicando-lhes avaliações, principalmente de lógica e gramática. Depois de receberem suas notas dos testes, os pesquisadores solicitaram aos avaliados que estimassem seu nível de habilidade com os temas em relação aos demais participantes. O grupo mais competente em cada habilidade estimou corretamente seu próprio nível, enquanto o grupo incompetente superestimou seu nível. Paradoxalmente, alunos com real conhecimento tenderam a subestimar sua competência. Basicamente, os que consideraram as tarefas fáceis presumiram que as tarefas também eram fáceis para os demais participantes.

Quando compreendemos todos esses padrões, reconhecemos os indivíduos estúpidos e seus efeitos na sociedade, seja pelas consequências e males que causam para si ou para todos. Percebemos o quanto pode ser nocivo e perigoso o risco de indivíduos estúpidos em cargos de poder e liderança e o quanto não deveríamos nos subjugar perante esse tipo de autoridade, real ou não. O curso da história muitas vezes foi alterado, ou atrocidades foram cometidas, simplesmente porque havia autoridade demais nas mãos de poucos idiotas. Qualquer semelhança com a política histórica ou atual não é coincidência. Os estúpidos, talvez justamente por uma percepção errada da realidade e de sua própria incapacidade, conseguem guiar as decisões mais importantes numa sociedade pelo excesso de autoconfiança. Definitivamente, não deveria ser assim.

O efeito Dunning-Kruger é um problema ligado à metacognição - a habilidade do indivíduo de monitorar seus processos cognitivos e identificar suas limitações de conhecimento e compreensão em diversas situações. Ele se manifesta mais comumente nas pessoas como a incapacidade de reconhecer sua própria ignorância, alimentando, assim, uma ilusão de superioridade e conhecimento

superestimados. De forma mais direta, quanto mais ignorante em determinado assunto, mais confiante a pessoa pode se sentir ao opinar sobre ele. Essa descoberta científica é das mais curiosas, quase cômica. De modo geral, para piorar a situação, o efeito Dunning-Kruger assinala que as pessoas são mais propensas a valorizar suas habilidades quando rendem, precisamente, abaixo da média. Isto é, quanto mais incompetente é uma pessoa em um assunto em particular, menos qualificada está para avaliar a habilidade de outras pessoas nesse assunto, e, do mesmo modo, para avaliar sua própria habilidade. Obviamente, as pessoas que carecem da experiência necessária cometem mais erros e tomam piores decisões, pois as lacunas de seu próprio conhecimento lhes impedem de detectar seus erros. Em outras palavras: quando alguém não reconhece que não tem a bagagem necessária para desempenhar alguma função, muito provavelmente pensará que teve um bom desempenho. Como resultado, tenderá a superestimar de maneira absurda suas habilidades e se crerá melhor do que a média.

Mas isso não é uma questão de ego que nos cega e nos impeça de enfrentar nossas debilidades. Ao contrário, as pessoas costumam admitir suas inépcias uma vez que aprendem a detectá-las. Simplesmente não temos capacidade para percebê-las. O estudo propõe quatro predições relacionadas com o fenômeno de superioridade ilusória:

- 1) Os indivíduos incompetentes tendem a superestimar sua própria habilidade.
- 2) Os indivíduos incompetentes são incapazes de reconhecer a habilidade de outros.
- 3) Os indivíduos incompetentes são incapazes de reconhecer sua extrema insuficiência.
- 4) Se forem treinados para melhorar substancialmente seu próprio nível de habilidade, estes indivíduos podem reconhecer e aceitar sua falta de habilidade prévia, sendo assim proativos em relação à busca de maestria.

Sim, o efeito Dunning-Kruger também funciona ao inverso: as pessoas medianamente informadas sabem o suficiente para entender que há muitas coisas que não sabem, enquanto os que são experientes sabem tanto de um assunto que tendem a ser conscientes do bem informados que estão, mas cometem o erro de supor que todos os demais estão igualmente informados.

Infelizmente, o efeito Dunning-Kruger é invisível para quem o experimenta, e é uma distorção que afeta a todos. Afinal de contas, todos somos incompetentes em muitas áreas. Mas é algo que podemos evitar. Em primeiro lugar, tomar menos decisões com base em uma autoavaliação de nossa capacidade; e pedir a outras pessoas sua opinião e escutar o que pensam, por mais absurdo que pareça. Mas,

sobretudo, não deixar de aprender: quanto mais se sabe sobre um assunto, menos provável será que superestime seus próprios conhecimentos. Como diz o próprio David Dunning em sua lição no TED-Ed 2017: "Ao discutir com um idiota, primeiro assegure-se de que a outra pessoa não esteja fazendo o mesmo". De agora em diante, toda vez que você deparar com palpiteiros de plantão nas redes sociais, cheios de confiança, apesar do pouquíssimo conhecimento sobre o que falam, já saberá que está diante de um viés cognitivo muito comum.

O ser humano é vítima inconsciente de vieses que afligem sua percepção, suas decisões e seu comportamento, como mostram décadas de evidências da economia comportamental e da psicologia social e cognitiva. Somos bastante imperfeitos, porém temos a ilusão de que não somos. Isso não nos impede, entretanto, de analisar o que é uma boa decisão ou se um determinado comportamento que adotamos nos conduz aos objetivos que perseguimos nas diversas esferas de nossas vidas.

O pesquisador e pensador Keith Stanovich, da Universidade de Toronto, cunhou o termo *Dysrationalia* para descrever as inúmeras situações em que pessoas inteligentes constroem suas crenças com base em premissas frágeis ou evidências inexistentes, tomam decisões ruins ou agem de forma irracional. A evidência científica é muito clara ao mostrar uma baixa ou inexistente correlação entre indicadores de inteligência (como testes de QI) e indicadores de racionalidade (que existem, mas são poucos conhecidos). Em outras palavras: inteligência não é vacina contra irracionalidade.

Dysrationalia não se aplica apenas a casos extremos. Todas as vezes em que tomamos decisões ou agimos de modo que não maximizamos nosso bem-estar e nossos objetivos (ou de nossas organizações e a sociedade), estamos sendo vítimas desse mal. Por exemplo, exibimos *dysrationalia* todas as vezes em que:

- Baseamos nossos modelos mentais em crenças irreais.
- Avaliamos a realidade de forma binária, ignorando que a maior parte das questões sociais que nos afligem têm argumentos contrários e favoráveis, fortes e fracos.
- Temos opinião formada e definitiva sobre tudo, ignorando que a realidade é complexa e frequentemente ambígua.
- Não sabemos analisar a qualidade dos argumentos e somos vítimas de falácias lógicas.
- Baseamos a discussão de questões importantes em argumentos fracos e blindados, desvio do foco, falácias e argumentos *ad hominem*.
- Tomamos decisões importantes com base em regras banais ou usos e costumes.

- Evitamos questionar as atividades que realizamos e vetamos o questionamento alheio.
- Nos aferramos (automaticamente) às nossas crenças e não as mudamos em face de novas evidências.
- Acreditamos no poder superior da 'intuição'.
- Não entendemos o método e a construção do conhecimento científico.
- Não achamos importante conhecer o que as evidências científicas dizem a respeito de diversos assuntos relacionados com nosso cotidiano.
- Ignoramos os diversos vieses cognitivos que nos afligem o tempo todo.
- Somos vítimas de soluções superficiais para problemas complexos.

Muita gente que se diz democrática até que alguma opinião que lhe é relevante seja contestada. É difícil aceitar a divergência. É muito difícil se colocar no lugar do outro, porque nós achamos que a nossa visão é a única 'objetiva'. É a conhecida ilusão da objetividade ou o realismo ingênuo, um dos principais vieses que nos afligem de forma invisível – a evidência científica é cavalariagem. Outros vieses relacionados ao mesmo tema são o viés do falso consenso (acreditar que nossas crenças e opiniões são compartilhadas pelos outros) e o chamado *myside bias*, que é o processamento enviesado de informações com base nas nossas opiniões prévias. Peça para um militante de algum partido político uma análise de qualquer fato político controverso e você provavelmente terá uma boa amostra do *myside bias*.

Ao sermos vítimas desses vieses e ao não procurar corrigi-los, somos levados a decisões que frequentemente são ruins e, nos relacionamentos sociais, nos afastamos e criamos pontos de atrito com quem discorda de nós e não vê a (nossa) 'verdade'. Deixamos de discutir adequadamente e em profundidade temas que são importantes para nossas carreiras e para as nossas organizações. De fato, verdade seja dita, todos nós, em algum grau e com alguma frequência, somos vítimas de *dysrationalia*. A consciência disso é o primeiro passo para a adoção de alguns reparos, mas a mudança individual é difícil e penosa.

Nas organizações públicas e privadas, é comum a existência de 'cadáveres': tipicamente processos que não agregam valor e que são mantidos por inércia. Considere os recursos que sua organização gasta (tempo, dinheiro, atenção, esforço) nessas diversas atividades. Frequentemente há atividades cujo valor adicionado aos objetivos organizacionais nos últimos anos é pequeno, nulo ou mesmo negativo.

Dysrationalia é o maior obstáculo ao bem-estar individual e ao desenvolvimento das organizações e das sociedades. A história dos negócios é pródiga ao mostrar exemplos de empresas famosas e bem-

sucedidas que ficaram presas a modelos mentais que foram perdendo aderência com o mercado, até serem engolidas. Foram vítimas de *dysrationalia* em nível coletivo. Poucos líderes têm essa consciência, mas não importa o seu negócio, ele inevitavelmente se deteriorará com o passar do tempo. O sucesso das organizações depende frequentemente de desaprender o aprendido e aprender o desconhecido, expondo-se ao erro e ao desconforto.

A minimização da *dysrationalia* em nível coletivo pode ser implementada por alguns caminhos promissores. O principal deles é, na verdade, um meta-caminho, digamos assim, uma abordagem em um nível macro: a gestão da cultura, esse poderoso (porque invisível em grande parte) motivador do comportamento humano, que vem sendo reconhecido paulatinamente por organizações de ponta. As carreiras públicas também tem sua cultura – é o que se chama de cultura profissional. Como em todas as culturas, nela há valores e crenças não questionadas. É importante que se diga: não se minimiza *dysrationalia* sem gestão da cultura e das crenças que formatam nossa visão de mundo, nossos julgamentos e nosso comportamento.

Em outro nível, vale citar o caminho apontado pelo professor de Harvard Robert Kaplan, que recomenda que as organizações criem grupos com ampla liberdade para questionar suas “vacas sagradas”, o que envolve muito desconforto e vai contra a natureza humana. Como disse o fundador da Visa, Dee Hock, mudar as crenças ou os modelos mentais parece pior do que perder um membro ou um olho. O ser humano é naturalmente inclinado a viver em sua zona de conforto. Mas os indivíduos e organizações que conseguem minimizar os efeitos da *dysrationalia* tendem a ser aqueles que tornam o questionamento parte da própria zona de conforto.

Outros caminhos promissores são a metodologia Gestão por Descobertas (*Management By Discovery*), proposta pelo especialista em *experts* Gary Klein em substituição à tradicional e pouco realista Gestão por Objetivos, e o conceito de inovação por protótipos, em que os riscos assumidos são muito pequenos e a experimentação é contínua e incessante.

Sem minimizar a *dysrationalia* em nível individual e coletivo, dificilmente conseguiremos avançar no alcance de nossos objetivos. Em nível individual, precisamos aprender a nos colocar no lugar do outro, a buscar o conhecimento científico aplicável, a analisar argumentos com método e a aceitar a divergência. No nível coletivo, é preciso avançar na implementação de reparos cognitivos que anulem ou minimizem os diversos vieses individuais. É preciso questionar crenças e modelos mentais, por meio do gerenciamento da cultura e outras ferramentas promissoras. Mas para tanto é necessário que os indivíduos queiram mudar. O problema é que a maioria, de verdade, não quer, mesmo que diga o contrário. Assim como existe a tendência

de só enxergarmos vieses apenas nos outros, nós estamos sempre abertos a mudanças...para os outros.

Leituras Recomendadas

BOORSTIN, D. J. **Os investigadores**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CIPPOLA, C. M. **As leis fundamentais da estupidez humana**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2020.

DOBELLI, R. **A arte de pensar claramente**: como evitar as armadilhas do pensamento e tomar decisões de forma mais eficaz. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

FIRESTEIN, S. **Ignorância**: como ela impulsiona a ciência. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

FUGERE, B.; HARDAWAY, C.; WARSHAWSKY, J. **Por que as pessoas de negócios falam como idiotas**: um guia de combate à embromação. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

GRANT, A. **Pense de novo**: o poder de saber o que você não sabe. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

HEATH, C.; HEATH, D. **Decídete**: cómo tomar las mejores decisiones en la vida y en el trabajo. Madrid: Gestion 2000, 2014.

KLEIN, G. **Fontes de poder**: o modo como as pessoas tomam decisões. São Paulo: Instituto Piaget, 2001.

LEVITIN, D. J. **A mente organizada**: como pensar com clareza na era da sobrecarga da informação. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

ROBSON, D. **Por que pessoas inteligentes cometem erros idiotas?**: o que a NASA, Thomas Edison, Benjamin Franklin e Daniel Kahneman nos ensinam sobre como tomar boas decisões. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

WHEEN, F. **Como a picaretagem conquistou o mundo**: equívocos da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 2007.