

Obrigatório
Evening Standard

Malcolm Gladwell

Blink

Blink

Decidir num piscar de olhos

4.ª EDIÇÃO
BEST SELLER
INTERNACIONAL
1 500 000 CÓPIAS
VENDIDAS



DOM QUIXOTE

Malcolm Gladwell

BLINK!

4.^a edição

Tradução de
José Couto Nogueira



DOM QUIXOTE



Publicações Dom Quixote

[Uma chancela do Grupo LeYa]
Rua Cidade de Córdova n.º 2
2610-038 Alfragide · Portugal

Reservados todos os direitos
de acordo com a legislação em vigor

© 2005, Malcolm Gladwell

© 2005, Publicações Dom Quixote

Fotografias do capítulo 3 por Brooke Williams

O autor e as Publicações Dom Quixote agradecem a autorização
para utilizar o seguinte material protegido pelo Direito de Autor:

Mark Sullivan, *Our Times: The United States 1900-1925* vol. 6;
The Twentis, p. 16;

Dick Morris, *Behind the Global Office*, pp. 46-47;

David Klinger, *Into the Kill Zone: A Cop's Eye View of Deadly Force*, São Francisco.

Título original: *Blink*

Capa: Atelier Henrique Cayatte

Este livro foi composto em Rongel,
fonte tipográfica desenhada por Mário Feliciano

Revisão: F. Baptista Coelho

1.ª edição: Outubro de 2006

4.ª edição: Abril de 2009

Paginação: 4b atelier de design – quatrob@4b.mail.pt

Depósito legal n.º 291 237/09

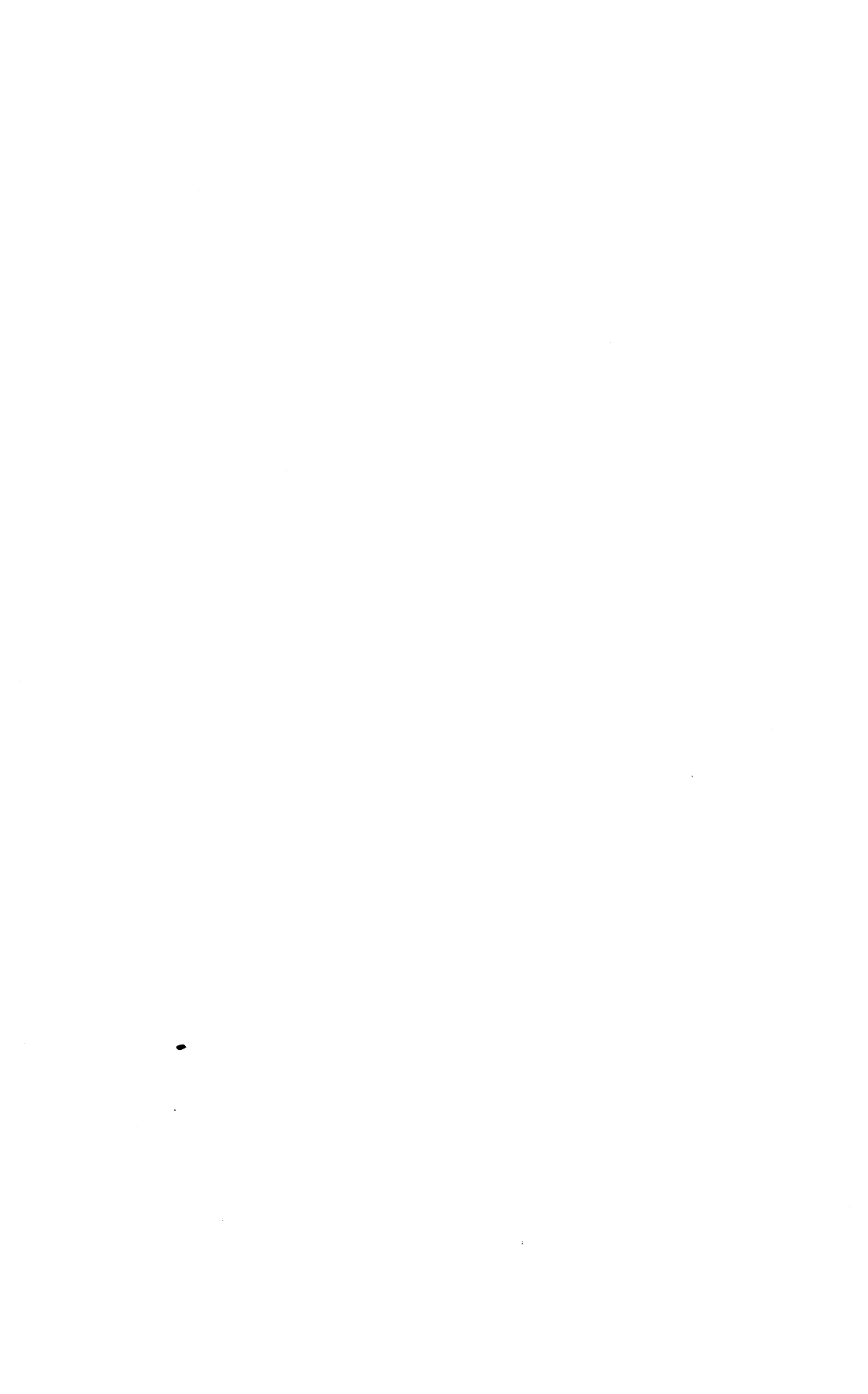
Impressão e acabamento: Guide – Artes Gráficas

ISBN: 978-972-20-3063-2

www.dquixote.pt

ÍNDICE

- Introdução – a estátua que não parecia bem 11
1. A teoria das fatias finas: como um pequeno conhecimento chega tão longe 26
 2. A porta trancada: a vida secreta das decisões instantâneas 55
 3. O erro de Warren Harding: porque é que nos apaixonamos por homens altos, morenos e bonitos 79
 4. A grande vitória de Paul Van Riper: a criação de uma estrutura para a espontaneidade 105
 5. O dilema de Kenna: a maneira certa – e errada – de perguntar às pessoas o que é que elas querem 151
 6. Sete segundos na Bronx: a delicada arte de ler a mente 191
- Conclusão – ouçamos com os nossos olhos: as lições de *Blink!* 246
- Notas 256
- Agradecimentos 264



INTRODUÇÃO

A estátua que não parecia bem

Em Setembro de 1983, um negociante de arte que dava pelo nome de Gianfranco Becchina entrou em contacto com o Museu J. Paul Getty da Califórnia. Disse estar na posse de uma estátua de mármore datada do século VI a. C. Era aquilo a que se chama um *kouros* – a escultura de um jovem de pé com a perna direita à frente e os braços caídos. Só se conhece a existência de cerca de duzentos *kouroi*, a maioria dos quais foi encontrado muito estragado ou fragmentado em túmulos e escavações arqueológicas. Mas este estava quase perfeito e tinha uma altura de cerca de dois metros. Apresentava um brilho claro que o distinguia das outras peças antigas. Era uma descoberta extraordinária. O preço pedido por Becchina chegava quase aos dez milhões de dólares.

Os responsáveis do museu agiram com cuidado. Pediram o *kouros* emprestado e fizeram investigações meticolosas. Seria uma peça em harmonia com os outros *kouroi* conhecidos? Tudo indicava tratar-se de obra genuína. O estilo da escultura lembrava o *kouros* Anavysos que se encontra no Museu Arqueológico Nacional de Atenas, o que significava fazer parte de uma determinada época e localização. Quando e onde fora a estátua encontrada? Ninguém sabia ao certo, mas Becchina deu ao departamento jurídico do Getty uma pilha de documentos rela-

cionados com a sua história mais recente. Segundo os registos, desde a década de 1930 que o *kouros* fazia parte da colecção particular de um médico suíço chamado Lauffenberger, que o teria comprado a um conhecido negociante de arte grego de nome Roussos.

Stanley Margolis, geólogo da Universidade da Califórnia, passou dois dias no museu a examinar a superfície da estátua com um microscópio de alta definição. Depois removeu uma amostra do miolo, mesmo abaixo do joelho direito, com um centímetro de diâmetro e dois de comprimento, e analisou-a com um microscópio electrónico, uma sonda electrónica, espectrometria de massa, raios X, e fluorescência dos raios X. Margolis chegou à conclusão de que a estátua era feita de dolomito, da antiga pedreira do cabo Vathy, na ilha de Tasos. A superfície estava coberta por uma fina camada de calcite – o que era importante, segundo Margolis disse ao Getty, porque o dolomito só pode transformar-se em calcite ao fim de centenas de anos, ou mesmo milhares. Por outras palavras, era uma estátua antiga. Não se tratava de uma falsificação contemporânea.

Os responsáveis do Getty consideraram-se satisfeitos. Ao fim de 14 meses a investigar o *kouros*, o museu concordou em comprar a estátua. No Outono de 1986 foi exposta pela primeira vez. O *New York Times* celebrou o acontecimento com um artigo na primeira página. Alguns meses depois, a curadora de antiguidades do Getty, Marion True, escreveu um relato longo e fascinante acerca da aquisição para a revista *The Burlington Magazine*. «Estando agora de pé sem nenhum apoio, as mãos fechadas firmemente fixadas às coxas, o *kouros* exprime a vitalidade autoconfiante que caracteriza os melhores dos seus irmãos.» True concluía triunfalmente que, «divindade ou homem, ele personifica toda a energia radiante da adolescência da arte ocidental.»

Introdução

Contudo havia um problema com o *kouros*. Havia qualquer coisa nele que não parecia bem. O primeiro a reparar foi o historiador de arte italiano Federico Zeri, que fazia parte do conselho de directores do Getty. Quando, em Dezembro de 1983, Zeri foi levado ao estúdio de restauro do museu para ver o *kouros*, reparou nas unhas da escultura. Pareciam-lhe erradas, mas não sabia muito bem porquê. Evelyn Harrison foi a pessoa que se lhe seguiu. Era uma das maiores especialistas mundiais de escultura grega, e foi visitar o Getty em Los Angeles mesmo antes do museu fechar negócio com Becchina.

– Arthur Houghton, que era então o director, levou-nos lá abaixo para o vermos – recorda Harrison. – «Bem, ainda não é nosso, mas sê-lo-á dentro de poucas semanas.» E eu respondi-lhe: «Lamento saber isso.»

O que é que Evelyn Harrison viu? Ela própria não sabia. Naquele preciso momento em que Houghton retirou o pano que cobria a peça, ela teve apenas uma intuição, uma sensação instintiva de que faltava qualquer coisa. Alguns meses mais tarde, Houghton também levou ao estúdio de conservação Thomas Hoving, o antigo director do Metropolitan Museum de Nova Iorque. Hoving toma sempre nota da primeira palavra que lhe vem à cabeça quando vê uma peça pela primeira vez, e nunca mais se esqueceu de qual foi a palavra suscitada pela primeira visão do *kouros*. Era «fresco» – «fresco», lembra-se Hoving. E «fresco» não era a reacção apropriada a ter perante uma estátua com dois mil anos. Mais tarde, ao recordar aquele momento, Hoving percebeu porque é que aquele pensamento lhe passara pela cabeça:

– Tinha participado em escavações na Sicília, onde deparámos com fragmentos dispersos daquelas coisas. Simplesmente não têm aquela aparência. O *kouros* parecia ter sido mergulhado no melhor *caffè latte* do Starbucks.

Hoving virou-se para Houghton:

– Quanto é que deu por isto?

Hoving lembra-se de como Houghton pareceu surpreendido.

– Tem de tentar recuperar o dinheiro – disse Hoving.

– Se ainda não pagou, não pague.

Os responsáveis do Getty começaram a ficar preocupados, pelo que organizaram na Grécia um simpósio especial sobre o *kouros*. Embrulharam a estátua, mandaram-na para Atenas e convidaram os especialistas em escultura mais importantes do país. Desta vez, o coro de desilusões ainda foi maior.

A certa altura, Evelyn Harrison ficou ao lado de um homem chamado George Despinis, o director do Museu da Acrópole de Atenas. O especialista olhou para o *kouros* e ficou lívido.

– Qualquer pessoa que já viu uma escultura a ser retirada da terra pode dizer que esta coisa nunca esteve enterrada – disse-lhe ele.

Georgios Dontas, director da Sociedade Arqueológica de Atenas, viu a estátua e desinteressou-se imediatamente.

– Quando vi o *kouros* pela primeira vez – disse ele –, senti como se existisse um vidro entre mim e a peça.

No simpósio também estava Angelos Delivorrias, director do Museu Benaki de Atenas. Falou longamente sobre a contradição entre o estilo da escultura e o facto de o dolomito de que era feita ter vindo de Tasos. Depois chegou ao âmago da questão. Porque é que considerava aquilo falso? Porque da primeira vez que lhe pôs a vista em cima sentiu uma onda de «repulsa instintiva.» Quando o simpósio acabou, o consenso entre muitos dos presentes parecia ser de que o *kouros* não era nada do que se pensava. O Getty, com todos os seus advogados, cientistas e meses de investigações meticulosas, tinha chegado a uma conclusão, enquanto alguns dos maiores especialistas mundiais em escultura grega – apenas olhando para a estátua e sentindo a sua

«repulsa intuitiva» – tinham chegado a uma conclusão diferente. Quem é que tinha razão?

Durante algum tempo não se soube. O *kouros* é o tipo de peça que os especialistas gostam de discutir nos colóquios. Mas depois, pouco a pouco, a posição do Getty começou a desmoronar-se. Por exemplo, eram falsas as cartas que os advogados do museu tinham usado para traçar o caminho do *kouros* até ao médico suíço Lauffenberger. Uma delas, datada de 1952, tinha um código postal que só existiu vinte anos depois. Outra carta, datada de 1955, referia-se a uma conta bancária que só foi aberta em 1963. Primeiro, o resultado de longos meses de pesquisa tinha mostrado que o *kouros* do Getty era no estilo do *kouros* de Anavyssos. Mas isso também começou a ser posto em dúvida: quanto mais os especialistas em escultura grega olhavam para ele, mais o viam como uma intrigante recriação de vários estilos, oriundos de locais e períodos diferentes. As proporções esbeltas do rapaz pareciam-se muito com as do *kouros* de Tenea, que está num museu de Munique, e o seu cabelo encaracolado e estilizado não era muito diferente do *kouros* do Metropolitan Museum de Nova Iorque. Entretanto, verificou-se que os seus pés, se tinham algum estilo, era um estilo moderno. Acabou por verificar-se que o *kouros* com que mais se parecia era uma estátua fragmentada encontrada na Suíça por um historiador de arte britânico, em 1990. As duas estátuas tinham sido talhadas no mesmo tipo de material e esculpidas de maneira parecida. Mas o *kouros* suíço não vinha da Grécia antiga. Vinha do *atelier* de um falsificador em Roma, do princípio da década de 1980. Então, e a análise científica que dizia que a superfície do *kouros* só podia ter sido criada no decurso de muitas centenas ou milhares de anos? Bem, provou-se que as coisas não eram assim tão definitivas. Em análises posteriores, outro geólogo concluiu que era possível envelhecer a superfície

Blink!

de uma estátua de dolomito em alguns meses, usando bolor da batata. No catálogo do Getty há uma fotografia do *kouros* com a legenda: «Cerca de 530 a. C., ou falsificação contemporânea.»

Quando Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving e Georgios Dontas – além de todos os outros – olharam para o *kouros* e sentiram uma «repulsa instintiva», estavam inteiramente certos. Nos primeiros dois segundos de observação – num simples piscar de olhos – tinham conseguido perceber mais sobre a essência da estátua do que a equipa do Getty conseguira avaliar em 14 meses.

Blink! trata desses dois segundos iniciais.

1. Rápido e frugal

Imagine que eu lhe pedia para entrar num jogo de cartas muito simples. Tem à sua frente quatro baralhos de cartas – dois encarnados e dois azuis. Cada carta nesses quatro baralhos dá-lhe a ganhar uma certa quantia, ou então fá-lo perder uma outra quantia, e o que tem a fazer é virar as cartas de qualquer um dos baralhos, uma de cada vez, de tal maneira que ganhe o mais possível. No entanto, ao princípio, você ainda não sabe que os baralhos encarnados são autênticos campos de minas. Com as cartas encarnadas, a recompensa é alta, mas pode perder-se muito. Na realidade, só consegue ganhar tirando cartas dos baralhos azuis, que oferecem continuamente prémios muito apetecíveis de 50 dólares e só levam a perdas modestas. A questão é saber de quanto tempo uma pessoa precisa para descobrir a diferença entre os baralhos encarnados e os azuis.

Há alguns anos, um grupo de cientistas da Universidade de Iowa fez esta experiência e concluiu que ao fim de virar 50

Introdução

cartas a maioria das pessoas começava a perceber como é que a coisa funcionava. Não sabiam porque é que preferiam os baralhos azuis, mas a certa altura estavam convencidas de que era melhor apostar neles. Depois de virar cerca de 80 cartas, a maioria percebia o jogo e conseguia explicar com precisão porque é que os dois primeiros baralhos eram uma má aposta. Até aí, a coisa é muito simples: fazemos algumas experiências; pensamos nelas; elaboramos uma teoria; e depois, finalmente, somamos dois mais dois. É assim que se aprende.

Mas os cientistas de Iowa fizeram outra coisa, e é aí que começa a parte estranha da experiência. Ligaram cada jogador a uma máquina que media a actividade das glândulas sudoríparas localizadas na palma da mão. Tal como a maioria das nossas glândulas sudoríparas, as das palmas respondem tanto à tensão como à temperatura – e é por isso que ficamos com as mãos suadas quando estamos nervosos. Os cientistas do Iowa descobriram que os jogadores começavam a dar respostas sob tensão, em relação aos baralhos vermelhos a partir das 10 cartas, *quarenta* cartas antes de serem capazes de dizer que havia algo de errado com esses dois baralhos. Mais importante ainda, na altura em que as mãos começavam a suar, o seu comportamento também mudava. Começavam a preferir as cartas azuis e a retirar cada vez menos cartas dos baralhos encarnados. Por outras palavras, os jogadores apercebiam-se do sistema do jogo, antes de perceberem que já se tinham apercebido; começavam a fazer os ajustamentos necessários, antes de estarem conscientes dos ajustamentos que supostamente deveriam ter feito.

É óbvio que a experiência do Iowa não passa disso, um simples jogo de cartas envolvendo algumas pessoas e um detector de *stress*. Mas ilustra de um modo muito claro a maneira como a nossa mente funciona. Eis uma situação em que há muito em jogo, em que as coisas acontecem depressa e em que os partici-

Blink!

pantes têm de processar muita informação nova e confusa num período de tempo muito curto. E o que é que a experiência do Iowa nos diz? Diz-nos que nestas alturas o nosso cérebro usa duas estratégias muito diferentes para avaliar a situação. A primeira é a que conhecemos melhor: a estratégia consciente. Pensamos no que aprendemos, e acabamos por dar a resposta certa. É uma estratégia lógica e definitiva. Mas precisamos de oitenta cartas para lá chegar. É lenta e requer muita informação. No entanto, há outra estratégia, que funciona muito mais depressa. Começa a actuar ao fim de dez cartas e é realmente uma esperteza, pois percebe o problema das cartas encarnadas quase imediatamente. Contudo, tem uma desvantagem, que é funcionar – pelo menos ao princípio – completamente abaixo do nível da consciência. Envia as suas mensagens através de canais estranhamente indirectos, tais como as glândulas sudoríparas na palma da mão. É um sistema em que o nosso cérebro chega a conclusões, sem nos dizer imediatamente que está a chegar a conclusões.

A segunda estratégia foi o percurso feito por Evelyn Harrison, Thomas Hoving e os académicos gregos. Não levaram em consideração todos os indícios possíveis. Detiveram-se apenas naquilo que podia ser apreendido numa olhadela. O pensamento deles é aquilo a que o psicólogo do conhecimento Gerd Gigerenzer chama «rápido e frugal». Deram, apenas, uma olhadela à estátua, e uma secção do seu cérebro efectuou uma série de cálculos instantâneos e, antes de que um pensamento consciente ocorresse, *sentiram* alguma coisa, precisamente o repentino aparecimento de suor nas palmas da mão dos jogadores. Para Thomas Hoving, foi a palavra «recente», totalmente inadequada, que de repente lhe veio à cabeça. No caso de Angelos Delivorrias, foi uma onda de «repulsa intuitiva». Para Georgios Dontas foi a sensação de que havia um vidro entre ele e a peça.

Será que souberam porque é que sabiam? De maneira nenhuma. Mas *sabiam*.

2. O computador interior

A parte do nosso cérebro que atinge conclusões destas é chamada «inconsciente adaptável», e o estudo deste tipo de decisões é um dos novos domínios da psicologia considerados mais importantes. O inconsciente adaptável não deve ser confundido com o inconsciente descrito por Sigmund Freud, que era um sítio esconso e obscuro, repleto de desejos, recordações e fantasias demasiado perturbadoras para que pensássemos nelas conscientemente. Em vez disso, considera-se esta nova noção de inconsciente adaptável como sendo uma espécie de grande computador que discreta e silenciosamente processa uma grande quantidade dos dados de que precisamos para funcionar como seres humanos. Quando uma pessoa atravessa a rua e de repente vê que vem um camião na sua direcção, será que tem tempo de pensar em todas as suas opções? Claro que não. A única maneira de o ser humano ter sobrevivido como espécie durante tanto tempo foi ter desenvolvido um outro sistema de decisão, capaz de fazer avaliações rápidas baseadas em poucas informações. Tal como escreve o psicólogo Timothy D. Wilson no seu livro *Strangers to Ourselves* («Desconhecemo-nos a nós próprios»): «A mente funciona com mais eficiência se relegar para o inconsciente uma boa quantidade de pensamentos sofisticados de alto nível, tais como o facto de um jacto poder voar com o piloto automático e pouca ou nenhuma informação do piloto humano *consciente*. O inconsciente adaptável é excelente a avaliar o mundo, a avisar as pessoas do perigo, a determinar objectivos e a iniciar acções, de um modo complexo e eficiente.»

Blink!

Wilson afirma que alternamos o pensamento entre o estado consciente e o estado inconsciente, dependendo da situação. A decisão de convidar um colega para jantar é consciente. Pensa-se nela. Acha-se que poderá ser divertido. E convida-se a pessoa. A decisão espontânea de conviver com este camarada de trabalho faz-se inconscientemente – através de uma outra parte do cérebro e motivada por uma outra parte da personalidade.

Sempre que conhecemos uma pessoa, quando entrevistamos alguém para um emprego, sempre que reagimos a uma ideia nova ou sempre que temos de tomar uma decisão rápida e sob pressão, usamos essa segunda parte do cérebro. Por exemplo, de quanto tempo é que precisou, quando estava na universidade, para saber se o seu professor era bom a ensinar? Uma aula? Duas aulas? Um semestre? Uma vez, o psicólogo Nalini Ambady mostrou três vídeos de dez segundos – com o som desligado – de três professores a um grupo de estudantes, e descobriu que eles não tinham nenhuma dificuldade em fazer uma avaliação da eficácia dos professores. Depois, Ambady fez uma montagem com cinco segundos, e as avaliações mantiveram-se iguais. E mantiveram a mesma consistência de uma maneira impressionante, quando mostrou aos alunos apenas *dois* segundos de vídeo. A seguir, Ambady comparou essas opiniões instantâneas acerca da eficiência dos professores com as avaliações dos mesmos professores feitas pelos seus estudantes, ao fim de um semestre inteiro de aulas, e verificou que elas continuavam a ser essencialmente as mesmas. Uma pessoa que observa um vídeo mudo de dois segundos de um professor que nunca viu, chegará a conclusões sobre a qualidade do professor muito parecidas com as do estudante que frequentou as suas aulas durante um semestre inteiro. É esse o poder do nosso inconsciente adaptável.

Introdução

Pode ser que você tenha feito a mesma coisa, consciente disso ou não, quando pegou neste livro pela primeira vez. Teve-o nas mãos durante quanto tempo? Dois segundos? E contudo nesse curto período de tempo o aspecto da capa, as associações que possa ter feito com o meu nome e as primeiras frases sobre o *kouros*, tudo isso gerou uma impressão – uma revoada de pensamentos, imagens e preconceitos – que fundamentalmente formou o modo como leu esta apresentação até aqui. Não sente curiosidade em saber o que aconteceu durante estes dois segundos?

Penso que todos nós, inatamente, suspeitamos deste tipo de conhecimento rápido. Vivemos num mundo que assume que a qualidade da decisão está directamente relacionada com o tempo e o esforço necessários para a tomar. Quando um médico se vê perante um diagnóstico difícil, pede mais exames, e quando não confiamos no que ele nos está a dizer, pedimos a opinião de outro médico. E o que é que dizemos aos nossos filhos? A pressa é inimiga da perfeição. Pensa bem, antes de te arriscares. Pára para *pensar*. Não avalies um livro pela capa. Acreditamos que é sempre melhor acumular a maior quantidade possível de informação e despender a maior quantidade de tempo possível, a deliberar. Na realidade, só confiamos nas decisões conscientes. Mas há alturas, particularmente nos momentos de tensão, em que a rapidez não é má, em que uma avaliação instantânea e uma primeira impressão podem proporcionar a melhor maneira de perceber o mundo. A primeira tarefa deste livro é convencê-lo de um facto muito simples: as decisões tomadas rapidamente podem ser tão boas como as decisões tomadas com cautela e deliberação.

Contudo *Blink!* não é apenas um panegírico do poder da olhadela rápida. Também contempla as situações em que os instintos nos atraioam. Por exemplo, porque é que o Getty

Blink!

comprou o *kouros*, se ele era tão obviamente falso, ou, pelo menos, problemático? Porque é que os especialistas do museu não tiveram também um sentimento intuitivo de repulsa durante os 14 meses em que estudaram a peça? Esse é o grande enigma do que aconteceu no Getty, e a resposta é que essas sensações foram contrariadas. Isso deve-se em parte à aparente proibidade dos dados científicos (o geólogo Stanley Margolis estava tão convencido da sua própria análise que publicou uma longa descrição do método na revista *Scientific American*). Mas foi sobretudo porque o pessoal do Getty queria muito que a estátua fosse verdadeira. É um museu recente, desejoso de adquirir uma colecção com qualidade mundial, e o *kouros* era uma descoberta tão extraordinária que os especialistas não prestaram atenção aos seus próprios instintos.

Ernst Langlotz, um dos maiores especialistas mundiais em escultura arcaica, perguntou uma vez ao historiador de arte George Ortiz se queria comprar determinada estatueta de bronze. Ortiz viu a peça e ficou espantado; para ele, na sua mente, era claramente uma falsificação, cheia de elementos contraditórios, sobrepostos com um certo desleixo. Então como é que Langlotz, um dos especialistas que, em todo o mundo, mais sabem de estátuas gregas podia ter sido enganado? A explicação do próprio Ortiz é que Langlotz deve ter comprado a escultura quando era ainda jovem, antes de ter adquirido os seus extensos conhecimentos.

– Penso que Langlotz se apaixonou por aquela peça – disse Ortiz. – Para um jovem é fácil apaixonar-se pela sua primeira compra, e talvez aquele tenha sido o seu primeiro amor. Independentemente dos seus inacreditáveis conhecimentos, era óbvio que ele não conseguia pôr em dúvida a sua primeira avaliação.

Esta explicação não tem nada de superficial. Toca em algo de fundamental da nossa maneira de pensar. O nosso

Introdução

inconsciente é uma força poderosa, mas pode falhar. O nosso computador interno não se sai sempre bem, descodificando instantaneamente a «verdade» de qualquer situação. Pode estar distraído ou desligado ou, então, inoperante. Muitas vezes, as nossas reacções instintivas têm de competir com muitos outros interesses, emoções e sentimentos. Sendo assim, quando é que podemos confiar nos nossos instintos, e quando é que temos de ter cuidado com eles? A resposta a essa pergunta é a segunda tarefa deste livro. Quando os nossos poderes de reconhecimento rápido se enganam, enganam-se devido a um conjunto de razões específicas e consistentes, razões essas que podem ser identificadas e compreendidas. É possível saber quando é que se deve ouvir o nosso poderoso computador interior e quando é que se deve desconfiar dele.

A terceira e a mais importante tarefa deste livro é convencer o leitor de que as nossas avaliações instantâneas e as primeiras impressões podem ser educadas e controladas. Sei que é difícil de acreditar em tal coisa. Harrison, Hoving e os outros especialistas de arte que viram o *kouros* do Getty reagiram com respostas intensas e muito elaboradas, mas as suas reacções inconscientes não surgiram espontaneamente? Será que uma reacção tão misteriosa pode ser controlada? A verdade é que pode. Assim como podemos aprender a pensar lógica e deliberadamente, também podemos aprender a fazer melhores avaliações instantâneas. Neste livro vamos encontrar médicos e generais e treinadores, decoradores de interiores, músicos, actores, vendedores de automóveis e muitas outras pessoas que são muito competentes naquilo que fazem e que devem o seu sucesso, pelo menos parcialmente, aos passos que deram para formar, controlar e educar as suas reacções inconscientes. O poder de saber, naqueles dois segundos iniciais, não é um dom mágico de algumas pessoas beneficiadas pela sorte.

Blink!

É uma capacidade que podemos desenvolver para o nosso benefício.

3. Um mundo diferente e muito melhor

O que não falta são livros que tratam de temas gerais, que analisam o mundo à distância. Não é o caso deste livro. *Blink!* diz respeito aos componentes mais pequenos do nosso dia-a-dia – o conteúdo e a origem daquelas impressões e conclusões instantâneas que surgem espontaneamente, sempre que conhecemos alguém, nos confrontamos com uma situação complexa, ou temos de tomar uma decisão sob tensão. Quando se trata de nos compreendermos melhor a nós próprios e ao mundo, creio que prestamos uma atenção excessiva aos grandes temas, e mal reparamos nos pormenores desses momentos, que passam tão depressa. Mas como é que seria se levássemos a sério os nossos instintos? Como seria se parássemos de percorrer o horizonte com os binóculos e começássemos a examinar as nossas decisões e comportamentos através do microscópio mais potente? Creio que tal atitude mudaria o modo como se fazem as guerras, os produtos que vemos nas lojas, as propostas do cinema, o treino das forças policiais, o aconselhamento aos casais, as entrevistas de emprego e muito mais situações por aí fora. E, se conseguíssemos combinar todas essas pequenas mudanças, acabaríamos por ter um mundo diferente e muito melhor. Acredito – e espero que no final deste livro o leitor também acredite – que a tarefa de nos percebermos a nós próprios e de percebermos o nosso comportamento requer que reconheçamos o facto de poder haver tanto valor no tempo de uma piscadela de olho como em meses de análises racionais.

Introdução

– Sempre considerei mais objectiva a opinião científica do que a avaliação estética – disse a conservadora do Departamento de Antiguidades do Getty, Marion True, quando finalmente emergiu a realidade sobre o *kouros* –, mas agora vejo que estava enganada.

A TEORIA DAS FATIAS FINAS¹

Como um pequeno conhecimento chega tão longe

Há alguns anos, um casal de jovens foi à Universidade de Washington visitar o laboratório de um psicólogo chamado John Gottman. Andavam pelos vinte e tal anos, eram louros, de olhos azuis, cabelo cortado à moda e óculos cheios de estilo. Posteriormente, algumas das pessoas que trabalhavam no laboratório comentaram que eles eram o tipo de casal de quem facilmente se gosta – inteligentes, atraentes e ainda por cima divertidos, com um toque de ironia excêntrica –, e isso pôde ver-se logo no vídeo da visita feito por Gottman. O marido, a quem vou chamar Bill, tinha um comportamento divertido, que atraía as pessoas. A sua esposa, Susan, era de raciocínio rápido e racional.

Foram levados para uma pequena sala no segundo andar do discreto edifício de dois andares que albergava o departamento de Gottman e sentaram-se a um metro e meio um do outro, em duas cadeiras de escritório colocadas em cima de estrados. Ligaram eléctrodos e sensores aos seus dedos e orelhas, para se medirem coisas como o ritmo cardíaco, a transpiração e a temperatura da pele. Nos estrados sob as cadeiras havia aparelhos

¹ A expressão, *thin slices* – «fatias finas» – faz mais sentido em inglês, onde se usa frequentemente *slice of life* – «fatia de vida» – para designar um período de tempo da vida de uma pessoa. Não encontramos equivalente idiomático em português, pelo que o leitor terá de se habituar a esta expressão, recorrente em todo o livro. (N. do T.)

para medir os seus movimentos. Câmaras de vídeo separadas, apontadas aos dois, gravavam tudo o que faziam e diziam. Foram deixados sozinhos durante 15 minutos, com as câmaras ligadas, com instruções para falarem de qualquer assunto relativo ao seu casamento que se tivesse tornado motivo de atrito. Para Bill e Sue, o problema era o cão do casal. Viviam num apartamento muito pequeno e tinham acabado de receber um cachorro muito grande. Bill não gostava do cão; Sue gostava. Durante 15 minutos ficaram a conversar sobre o que é que deviam fazer.

O vídeo da interacção entre Bill e Sue parece, pelo menos numa primeira impressão, uma amostra aleatória do tipo de conversa habitual e frequente entre casais. Nenhum deles se irrita realmente. Não há discussão, nem zanga, nem se chega a conclusões fundamentais. «Simplesmente, eu não gosto de cães», é como Bill começa, num tom de voz perfeitamente razoável. Queixa-se um pouco – do cão, não de Susan. Ela também se queixa, mas há igualmente momentos em que eles simplesmente se esquecem de que deveriam estar a discutir. Quando, por exemplo, começam a falar do cheiro do cão, Bill e Sue trocam comentários entre eles com uma certa boa disposição, ambos com um meio sorriso nos lábios.

Sue: Querido! Ela não tem cheiro...

Bill: Cheiraste-a hoje?

Sue: Cheirei-a. Tinha um bom cheiro. Fiz-lhe festinhas e não senti nenhum cheiro nem gordura nas mãos. As tuas mãos nunca ficaram nem com cheiro nem pegajosas.

Bill: Sim senhor.

Sue: Nunca deixaria a minha cadela ficar gordurosa.

Bill: Sim senhor. Ela é uma cadela.

Sue: A minha cadela nunca está gordurosa. É melhor teres cuidado com o que dizes!

Blink!

Bill: Tu é que tens de ter cuidado.

Sue: Não, tu é que é melhor teres cuidado... É pá, não chames gordurosa à minha cadela!

1. O laboratório do amor

O que é que acha que se pode aprender acerca do casamento da Sue e do Bill, vendo aquele vídeo de 15 minutos? Podemos ver se a relação é saudável ou se está com problemas? Receio que a maioria diria que a conversa sobre o cão do casal não revela grande coisa. É curta de mais. Os casamentos são postos em causa por coisas mais importantes, tais como dinheiro, sexo, crianças, empregos e sogros, em combinações que variam constantemente. Às vezes os casais vivem muito felizes. Há dias em que discutem. Às vezes sentem-se quase com vontade de se matar um ao outro, mas depois vão de férias e voltam como se fossem recém-casados. Para «conhecer» um casal, a impressão que temos é de que precisamos de observá-los durante muitas semanas ou mesmo meses e de vê-los em todas as situações – felizes, cansados, zangados, irritados, deliciados, à beira de um ataque de nervos e assim por diante – e não apenas na atitude descontraída e dialogante que parecia ser a de Bill e Sue. Para fazer uma previsão precisa de uma coisa tão séria como o futuro de um casamento – na realidade, para fazer qualquer tipo de previsão – parece que teríamos de juntar uma grande quantidade de informação acerca do maior número possível de situações.

Mas John Gottman provou que não precisamos de fazer nada disso. Desde a década de 1980 que Gottman levou mais de três mil casais – tais como Bill e Sue – à pequena sala do seu «laboratório do amor» ao lado da Universidade de Washington. Todos

os casais foram gravados em vídeo, e os resultados avaliados de acordo com uma coisa a que Gottman chama SPAFF (uma abreviatura de «afecto específico» em inglês), um sistema de codificação com vinte categorias distintas, correspondentes a todas as emoções concebíveis vividas por um casal durante uma conversa. Por exemplo, aversão é 1, desprezo é 2, raiva é 7, defesa é 10, choro é 11, tristeza é 12, reserva é 13, neutralidade é 14 e assim por diante. Gottman ensinou o seu pessoal a ler todas as variações emocionais contidas na expressão facial das pessoas e a interpretar partes de diálogo aparentemente ambíguas. Quando os especialistas vêem o vídeo de um casal, determinam um código SPAFF para cada segundo da interação dos dois, de modo que uma discussão conflituosa de 15 minutos acaba por ser traduzida numa sequência de 1800 números – 900 para o marido e 900 para a mulher. Por exemplo, a anotação «7, 7, 14, 10, 11, 11» quer dizer que num período de seis segundos um dos membros do casal ficou zangado, depois neutro, teve um momento na defensiva e depois começou a choramingar. Depois incluem-se os dados dos eléctrodos e dos sensores, de modo que os codificadores sabem, por exemplo, quando é que o coração do marido ou da mulher começou a bater com mais força, ou quando a temperatura de um deles subiu, ou quando um deles, ou os dois, se agitou na cadeira – e todos estes dados vão compor uma equação muito complexa.

Usando estes cálculos como base, Gottman conseguiu provar uma coisa notável. Se ele analisar uma hora de conversa entre marido e mulher, pode prever com uma precisão de 95 por cento se o casal ainda estará casado, 15 anos mais tarde. Se observar os dois durante 15 minutos, o grau de acerto ronda os 90 por cento. Recentemente, uma professora que trabalha com Gottman, chamada Sybil Carrère, ao observar os vídeos para elaborar uma nova pesquisa, descobriu que, se analisassem apenas

Blink!

três minutos da conversa, conseguiam mesmo assim, com uma precisão impressionante, saber quem é que ia divorciar-se e quem é que ia continuar junto. A verdade acerca de um casamento pode ser percebida em muito menos tempo do que se possa imaginar.

John Gottman é um homem de meia-idade com olhos de coruja, cabelo grisalho e uma barba muito bem aparada. É baixo e muito sedutor e quando fala de alguma coisa que o entusiasma – o que acontece quase sempre – os olhos iluminam-se e abrem-se ainda mais. Durante a Guerra do Vietname foi objector de consciência e ainda há algo do *hippie* dos anos 60 na sua personalidade, como seja o boné à Mao que às vezes usa sobre o quipá, o pequeno barrete usado pelos judeus. Estudou Psicologia, mas também aprendeu Matemática no MIT (Massachusetts Institute of Technology) e o rigor e a precisão da matemática é nitidamente uma influência tão forte como as outras. Quando conheci Gottman, tinha acabado de publicar a sua obra mais ambiciosa, um tratado denso de 500 páginas intitulado *The Mathematics of Divorce* (A matemática do divórcio) e tentou dar-me uma ideia do seu ponto de vista, escrevinhando equações e gráficos ao correr da pena num guardanapo de papel, até eu ter a cabeça a andar à roda.

Gottman pode parecer um exemplo estranho num livro sobre os pensamentos e as decisões que vêm ao de cima vindos do inconsciente. Não há nada de intuitivo no seu método. Não faz julgamentos instantâneos. Fica no computador a analisar incansavelmente os vídeos, segundo a segundo. O seu trabalho é um exemplo clássico do pensamento consciente e deliberado. Mas o que acontece é que Gottman pode ensinar-nos muito sobre uma parte crítica da percepção rápida, conhecida como «cortar em fatias finas». «Fatiar fino» refere-se à capacidade do nosso inconsciente de encontrar padrões em situações e comporta-

mentos tendo como base uma experiência de pequena duração. Quando Evelyn Harrison olhou para o *kouros* e lhe saiu um «Lamento saber isso», estava a cortar uma fatia muito fina; e o mesmo acontecia com os jogadores de Iowa quando tinham uma reacção de *stress* em relação aos baralhos encarnados precisamente a partir das 10 cartas.

O «fatiar fino» é uma parte daquilo que torna o inconsciente tão impressionante. Mas também é aquilo que consideramos mais problemático na percepção rápida. Como é possível juntar a informação necessária para uma avaliação complexa em tão pouco tempo? A resposta é que, quando o nosso inconsciente começa a fatiar fino, estamos a entrar numa versão automática, acelerada e inconsciente daquilo que Gottman faz com os seus vídeos e equações. Um casamento pode realmente ser avaliado numa sessão? Pode sim senhor, assim como podem ser avaliadas outras situações aparentemente tão complexas. O que Gottman fez foi mostrar-nos como.

2. Casamento e código Morse

Tive ocasião de ver o vídeo de Bill e Sue com Amber Tabares, a qual fez a sua pós-graduação no laboratório de Gottman e é uma descodificadora qualificada em SPAFF. Ficámos na sala utilizada para gravar o casal, a ver a sua interacção num monitor. A conversa começa com Bill. Ele afirma gostar do cão que eles tinham anteriormente, mas que não gosta do novo cão. Não fala em tom zangado nem mostra qualquer tipo de hostilidade. Parece que o que ele realmente quer é explicar os seus sentimentos.

Se ouvirmos com mais atenção, explicou Tabares, é evidente que Bill está numa posição defensiva. Segundo a linguagem do

SPAFF, ele está a queixar-se e a servir-se de uma tática de «sim, mas» – parece concordar, mas depois volta atrás. Verifica-se que o comportamento de Bill foi codificado como sendo defensivo durante 40 dos primeiros 66 segundos da conversa. Quanto a Sue, enquanto Bill fala, várias vezes ela rola os olhos muito depressa, o que é um sinal claro de desprezo. Bill começa a pôr objecções ao local onde o cão fica. Sue responde fechando os olhos e depois pondo um tom de voz paternalista e didáctico. Bill continua, dizendo que não quer uma cerca na sua sala de estar. Sue diz: «Não quero discutir isso», e rola os olhos, mais uma indicação de desprezo. «Olhem para aquilo», disse Tabares, «mais um sinal de desprezo. Mal começámos, vimo-lo na defensiva, continuando assim quase o tempo todo, e ela a rolar os olhos várias vezes».

A conversa continua, e nenhum deles em qualquer momento mostra sinais evidentes de hostilidade. Só pequenas subtilezas aparecem durante um ou dois segundos, o que levou Tabares a parar a fita e chamar a minha atenção. Há casais que, quando discutem, *discutem mesmo*. Mas estes eram muito menos óbvios. Bill queixa-se de que o cão impede a vida social deles, uma vez que têm sempre de voltar para casa mais cedo, com medo do que possa fazer ao apartamento. Sue responde que isso não é verdade, argumentando que «se ela roer alguma coisa, fá-lo-á nos primeiros 15 minutos depois de nós sairmos». Bill parece concordar. Anui levemente e diz: «Pois é, eu sei», e depois acrescenta: «Não estou a dizer que seja racional. Simplesmente não quero ter um cão.»

Tabares apontou para o ecrã:

– Ele começa com um «Pois é, eu sei», mas é um «sim, porém». Embora ele tenha começado por concordar com ela, continua a dizer que não gosta do cão. Está realmente à defesa. Não posso deixar de pensar como ele é simpático. Concorda com tanta

coisa. Mas depois percebo que o que ele está a fazer é o «sim, porém». É fácil deixar-se enganar por eles.

Bill continua: «Já estou muito melhor. Tenho de admiti-lo. Estou melhor esta semana do que na semana passada, e na semana antes dessa, e na semana antes da outra.»

Tabares deu outro salto:

– Houve um estudo em que estávamos a observar uns recém-casados, e o que acontece frequentemente com casais que acabam por se divorciar é que, quando um deles pede ao outro que lhe dê razão, o outro recusa-se a dar. E com os casais mais felizes, a esposa ouve o marido e depois diz «tens razão». Isso nota-se. Quando uma pessoa aquiesce com a cabeça e diz «hum! hum!» ou «pois», está a fazê-lo como sinal de apoio e, neste caso, ela nunca o fez, nem uma única vez durante toda a sessão, coisa que não tínhamos percebido até fazer a descodificação.

– É estranho – continuou ela. – Não se percebe que eles sejam um casal infeliz na altura em que chegam. E depois de acabarem, é-lhes dito para verem a sua própria conversa e acham que foi tudo muito divertido. De certa maneira parecem bem. Mas não tenho a certeza. Não estão casados assim há tanto tempo. Ainda estão na fase do entusiasmo. Mas o facto é que ela é totalmente inflexível. Estão a falar de cães, mas a realidade é que, sempre que têm um desacordo, ela é totalmente inflexível. É o tipo de coisa que pode dar mau resultado a longo prazo. Nem sei se vão chegar à meta dos sete anos. Será que há emoções positivas que cheguem? Porque o que parece positivo, na realidade, não tem nada de positivo.

De que é que Tabares estava à procura naquele casal? A um nível técnico, ela media a quantidade de emoções positivas e negativas, porque uma das descobertas de Gottman é que, para um casamento durar, a relação entre as emoções positivas e negativas num dado encontro tem de ser pelo menos de cinco

para um. A um nível mais básico, todavia, o que Tabares procurava naquela conversa simples era um padrão para o casamento de Bill e Sue, porque uma das afirmações mais importantes no trabalho de Gottman é que todos os casamentos têm um padrão próprio, uma espécie de ADN matrimonial, que vem ao de cima em todas as interações significativas. É por isso que Gottman pede aos casais para contarem como é que se conheceram, pois chegou à conclusão de que quando o marido e a mulher contam o episódio mais importante da sua relação, esse padrão torna-se imediatamente evidente.

– É fácil de perceber – diz Gottman. – Acabei de ver um vídeo ontem. A mulher diz: «Conhecemo-nos num fim-de-semana a esquiar; ele estava lá com um grupo de amigos, e eu parece que gostei dele, e marcámos um encontro para estarmos juntos. Mas ele bebeu de mais e foi para o quarto dormir e eu fiquei à espera durante três horas. Acordei-o e disse-lhe que não gostava de ser tratada daquela maneira e que ele realmente não era nada simpático. E ele respondeu: «Pois, olha, realmente bebi de mais.» Havia um padrão de incomodidade nesta primeira interação, e a triste verdade é que esse padrão persistiu durante toda a relação deles. – E Gottman continua: – Não é assim tão difícil de avaliar. Quando comecei a fazer as entrevistas, pensei que talvez estivéssemos a apanhar as pessoas num dia mau. Mas os níveis de previsão são muito altos e se repetirmos a experiência obtemos os mesmos resultados, vezes sem conta.

Uma maneira de perceber o que Gottman nos diz dos casamentos é usar como analogia aquilo a que as pessoas que lidam com código Morse chamam «pulso». O código Morse é feito de traços e pontos, cada um dos quais tem uma duração determinada. Mas não há ninguém que consiga copiar perfeitamente os tempos prescritos. Quando o operador manda uma mensagem – particularmente se utilizar as antigas máquinas manuais,

conhecidas por cavilha directa ou *bug* – varia os espaços ou estica os traços e pontos ou então combina os espaços, traços e pontos segundo um ritmo que lhe é próprio. O código Morse é como a fala; cada um tem uma voz diferente.

Na Segunda Guerra Mundial, os ingleses treinaram milhares de pessoas a que chamavam interceptoras – eram sobretudo mulheres – cujo trabalho consistia em sintonizar noite e dia as emissões de rádio das diversas divisões do exército alemão. É claro que os alemães emitiam em código, portanto – pelo menos na primeira parte da guerra – os ingleses não conseguiam perceber *o que* eles diziam. Mas isso não era verdadeiramente importante, porque em pouco tempo, ouvindo apenas a cadência da transmissão, as interceptoras começaram a reconhecer os pulsos individuais dos operadores alemães, e ao fazê-lo ficavam a saber algo igualmente importante, que era *quem* estava a enviar a mensagem.

– Quem ouvisse os mesmos sinais durante algum tempo começava a reconhecer que havia, digamos, três ou quatro operadores diferentes nessa unidade, a trabalhar por turnos, cada um com as suas características próprias – diz Nigel West, historiador militar britânico. – E invariavelmente, independente do texto, ouviam-se preâmbulos e trocas proibidas. Como é que estás hoje? Como é que vai a namorada? Como é que está o tempo em Munique? Então elas preenchiam umas pequenas fichas onde escreviam aquelas informações todas e rapidamente estabeleciam uma relação com aquelas pessoas.

As interceptoras conseguiam descrever o pulso e o estilo dos operadores que acompanhavam. Davam-lhes nomes e traçavam um perfil elaborado das suas personalidades. Depois de identificarem a pessoa que enviava a mensagem, as interceptoras localizavam o sinal. E passavam a saber algo mais; quem estava *onde*. West continua:

Blink!

– As interceptoras tinham uma tal sensibilidade em relação às características de transmissão dos operadores de rádio alemães que conseguiam literalmente segui-los por toda a Europa, onde quer que estivessem. Essa informação era extraordinariamente importante para obter uma disposição de combate, que é o diagrama do que está a fazer e onde se encontra cada uma das unidades militares em campo. Se um determinado operador de rádio estivesse com uma certa unidade a transmitir de Florença, e três semanas mais tarde o mesmo operador fosse reconhecido em Linz, então podia considerar-se que aquela unidade se deslocara do norte da Itália para a frente oriental. Ou então saber que um operador específico estava com uma unidade de reparação de tanques e entrava no ar diariamente ao meio-dia. Mas nessa altura, depois de uma grande batalha, ele entrava no ar ao meio-dia, quatro da tarde e sete da noite, portanto podia considerar-se que a unidade tinha muito trabalho em mãos. E, num momento de crise, se alguém muito alto na hierarquia perguntasse «Podem ter a certeza absoluta de que determinado *Fliegerkorps* da Luftwaffe (esquadrão da força aérea alemã) está às portas de Tobruk e não em Itália?», podíamos responder: «Sim, aquele era o Oscar, temos a certeza absoluta».

O mais notável sobre os pulsos é que eles emergem naturalmente. Os operadores de rádio não tentam deliberadamente ter um ritmo especial. Eles acabam simplesmente por soar de uma maneira diferente, porque uma parte qualquer da sua personalidade parece que se exprime automática e inconscientemente no modo como trabalham com a chave do código Morse. O outro aspecto do pulso é que se manifesta mesmo na mais pequena amostra de código Morse. Basta ouvir alguns caracteres para perceber o padrão de um indivíduo. Não desaparece em certas partes para só aparecer em certas palavras ou frases. Era por isso que as interceptoras inglesas conseguiam ouvir

apenas alguns toques e dizer, com uma certeza absoluta, «É o Oscar, o que quer dizer que, sim senhor, a unidade dele agora está em definitivo às portas de Tobruk». O pulso de um operador é estável.

O que Gottman quer dizer é que a relação entre duas pessoas também tem um pulso: uma assinatura própria que aparece natural e automaticamente. É por isso que um casamento pode ser lido e decodificado com tanta facilidade, pois uma parte fundamental da actividade humana – quer seja uma coisa tão simples como os batimentos numa mensagem de Morse em código, ou tão complexa como estar casado com alguém – tem um padrão identificável e estável. Prever um divórcio, tal como seguir um operador do código Morse, é o reconhecimento de um padrão.

– Numa relação, as pessoas estão em um de dois estados – continua Gottman. – O primeiro é aquilo a que eu chamo a supremacia do sentimento positivo, em que as emoções positivas ultrapassam a irritabilidade. É como um escudo protector. A esposa faz alguma coisa mal e ele diz: «Ora, ela está apenas num mau momento». Ou então pode ser a supremacia do sentimento negativo, em que mesmo uma coisa neutra que o parceiro diga pode ser vista como negativa. No estado de supremacia do sentimento negativo, as pessoas tiram conclusões duradouras sobre as outras. Se a esposa faz algo positivo, é uma pessoa egoísta a fazer uma coisa positiva. É realmente difícil mudar estes estados, e são estes estados que determinam que, quando um dos parceiros tenta consertar as coisas, o outro parceiro veja essa tentativa como uma manipulação hostil. Por exemplo, estou a falar com a minha mulher e ela diz: «Importas-te de te calar e de me deixares acabar?» Se eu estiver numa situação de supremacia do sentimento positivo, respondo: «Desculpa lá, continua.» Não estou muito satisfeito, mas reconheço o reparo. Se a

minha situação for de supremacia do sentimento negativo, respondendo: «Vai prò Diabo, também não me deixas acabar de falar. És uma chata, igualzinha à tua mãe!»

Enquanto falamos, Gottman desenha um gráfico num pedaço de papel, que parece a curva das subidas e descidas da bolsa de valores durante um dia típico. Explica-nos que o que está a fazer é registar as subidas e descidas dos níveis de emoções negativas e positivas do casal e descobriu que não é preciso muito tempo para calcular qual a direcção da linha no gráfico.

– Há umas que sobem, outras que descem – diz ele. – Mas quando começam a descer em direcção às emoções negativas, 94 por cento continuam a descer. Começam a ir pelo mau caminho e não conseguem mudar de direcção. Não penso que seja apenas durante um certo período de tempo. É uma indicação de como vêm toda a sua relação.

3. A importância do desprezo

Vamos investigar um pouco mais o segredo dos bons resultados de Gottman. Ele descobriu que os casamentos têm «assinaturas» específicas, e que podemos descobrir uma assinatura juntando informações emocionais pormenorizadas da interacção do casal. Mas há algo mais no sistema de Gottman que é muito interessante: o modo como consegue simplificar o trabalho de previsão. Não tinha percebido como este aspecto era importante até ao momento em que tentei eu próprio cortar as tais fatias finas dos casais. Deram-me um vídeo que tinha gravações de três minutos com as conversas de dez casais diferentes. Disseram-me que metade desses casais se tinha separado a certa altura durante os quinze anos seguintes à gravação. Os outros cinco casais ainda estavam juntos. Será que eu conse-

guia adivinhar quais? Tinha quase a certeza de que conseguia. Mas estava enganado. Correu-me pessimamente. Respondi certo a metade, o que quer dizer que podia ter chegado à mesma conclusão, atirando uma moeda ao ar.

A minha dificuldade derivou do facto de as gravações serem extremamente ricas em pormenores. O marido dizia qualquer coisa contida. A mulher respondia silenciosamente. Uma emoção breve passava-lhe pelo rosto. Ele começava a dizer alguma coisa e depois parava. Ela punha um ar carrancudo. Ele ria-se. Um deles murmurava qualquer coisa. O outro franzia o sobrolho. Eu rebobinava a fita e via outra vez e recebia ainda mais informações. Apercebia-me de um leve vestígio de um sorriso ou notava uma pequena mudança de tom. Era tudo excessivo. Na minha cabeça, tentava freneticamente determinar a proporção das emoções positivas e das negativas. Mas o que é que era negativo e o que é que era positivo? Sabia através do caso da Susan e do Bill que muito do que parecia positivo era na realidade negativo. E também sabia que não havia mais do que vinte estados emocionais distintos na tabela SPAFF. Já alguma vez tentou avaliar simultaneamente vinte emoções diferentes? Agora, o que é garantido é que não sou um consultor matrimonial. Mas aquela fita já foi vista por quase duzentos terapeutas matrimoniais, pesquisadores, consultores espirituais e estagiários de psicologia clínica, assim como recém-casados, pessoas recentemente divorciadas e pessoas que estão bem casadas há muito tempo – por outras palavras, quase duzentas pessoas, que sabem muito mais sobre o casamento do que eu – e nenhuma delas conseguiu resultados melhores do que os meus. No total, o grupo acertou em 53,8 por cento dos casos, o que fica ligeiramente acima da aleatoriedade. O facto de haver um padrão não fez muita diferença. Havia tantas outras coisas a acontecer tão depressa naqueles três minutos que não conseguíamos encontrar o padrão.

Contudo, Gottman não tem este problema. Ele é tão bom a cortar um casamento em fatias finas que afirma que pode estar num restaurante, ouvir o que diz o casal numa mesa próxima e fazer uma ideia se eles precisam de começar à procura de advogado e a decidir a custódia das crianças. Como é que ele faz? Descobriu que não precisa de prestar atenção a tudo o que acontece. Deixei-me levar totalmente pela tarefa de contar a negatividade, pois em tudo via emoções. Gottman é muito mais selectivo. Percebeu que pode descobrir a maior parte das informações de que precisa concentrando-se apenas naquilo a que ele chama os quatro cavaleiros: postura defensiva, reserva, censura e desprezo. Mesmo entre os quatro cavaleiros, na realidade há uma emoção que ele considera a mais importante de todas: o desprezo. Se Gottman observa um ou os dois parceiros de um casamento a desprezarem-se, considera tal indicação como o sinal individual mais importante de que o casamento está com problemas.

– Podia pensar-se que a censura seria o pior, uma vez que a censura é a condenação global do carácter de uma pessoa – diz Gottman. – Contudo o desprezo é qualitativamente diferente da censura. Com uma censura eu posso dizer à minha mulher: «Nunca me ouves, realmente és egoísta e insensível.» Bem, a uma coisa destas, ela vai responder à defesa. Isso não é muito bom para resolvermos o problema e para interagirmos positivamente. Mas se eu falo num tom superior, isso é muito pior, e o desprezo aplica-se a qualquer afirmação feita de cima para baixo. Muitas vezes são insultos: «És uma ordinária. Não prestas para nada.» É uma tentativa de colocar a pessoa num nível mais baixo. Tem a ver com hierarquia.

Na realidade, Gottman descobriu que o desprezo num casamento pode levar a prever coisas, tais como o número de constipações que o marido ou a mulher podem apanhar; por outras

palavras, o facto de alguém que amamos nos desprezar é tão desgastante que começa a afectar o sistema imunológico.

– O desprezo está intimamente relacionado com a aversão, e tanto a aversão como o desprezo implicam a rejeição total de uma pessoa pela comunidade. Nas emoções negativas, a grande diferença entre os sexos é que a mulher é mais crítica, e o homem, mais reservado. Verificamos que, quando a mulher começa a falar de um problema, o homem irrita-se e vira-lhe as costas, o que faz a mulher ficar mais crítica, e fecha-se um círculo vicioso. Mas quando se trata de desprezo não há muita diferença entre os dois. Não há de todo.

O desprezo é especial. Se for possível medi-lo, então já não é preciso saber todos os pormenores da relação do casal.

Penso que é assim que o nosso inconsciente funciona. Quando tomamos uma decisão rápida ou temos uma intuição, o nosso inconsciente faz o mesmo que John Gottman: passa a situação à nossa frente por uma peneira, eliminando tudo o que é irrelevante, ao mesmo tempo que se concentra no que realmente interessa. E a verdade é que o nosso inconsciente é de facto eficiente a fazer isto, até ao ponto em que fatiar finamente fornece uma resposta melhor do que o processo deliberado e exaustivo de pensar.

4. Segredos de alcova

Imagine que trabalha numa empresa e está a fazer a minha avaliação para eu ser admitido. Já viu o meu currículo e acha que tenho as credenciais necessárias. Mas também quer saber se eu sou a pessoa certa para a empresa. Serei um trabalhador incansável? Honesto? O tipo de pessoa que aceita ideias novas? Para responder a estas perguntas acerca da minha personalidade, o seu

Blink!

patrão dá-lhe duas opções. A primeira é encontrar-se comigo duas vezes por semana durante um ano – almoçar, jantar ou ir ao cinema comigo – até ao ponto de se tornar um dos meus melhores amigos (o seu patrão é muito exigente). A segunda opção é ir a minha casa quando eu não estiver e passar mais ou menos meia hora a ver tudo. Qual é que escolhe?

Aparentemente, a resposta óbvia é escolher a primeira opção: a fatia grossa. Quanto mais tempo passar comigo e quanto mais informações recolher, melhor pode decidir. Certo? Espero que a esta altura já esteja um pouco céptico quanto a este método. Evidentemente que a avaliação da personalidade das pessoas é um bom exemplo de como o fatiar fino pode ser surpreendentemente eficiente, conforme mostrou o psicólogo Samuel Gosling.

Gosling começou a sua experiência fazendo um teste de personalidade a oito dos seus estudantes. Usou aquilo a que se chama «O Inventário dos Cinco Grandes», um questionário muito prestigiado, com várias perguntas, e que mede as pessoas segundo cinco parâmetros.

1. Extroversão. É comunicativo ou ensimesmado? Divertido ou reservado?
2. Afabilidade. É confiante ou desconfiado? Prestável ou pouco cooperante?
3. Escrupulosidade. É organizado ou desorganizado? Tem autodisciplina ou fraca vontade?
4. Estabilidade emocional. É preocupado ou descontraído? Inseguro ou seguro?
5. Abertura a novas situações. É imaginativo ou tem os pés bem assentes na terra? Independente ou conformado?

A seguir, Gosling pediu a amigos íntimos desses oito estudantes que preenchessem o mesmo questionário.

Queria saber quão próximos da verdade ficam os nossos amigos quando nos classificam de acordo com os Cinco Grandes. A resposta, pouco surpreendente, é que os nossos amigos conseguem descrever-nos com muita precisão. Têm uma grande fatia de experiência conosco, o que se traduz numa percepção real daquilo que somos. Depois, Gosling repetiu o procedimento, mas desta vez não usou amigos íntimos. Utilizou desconhecidos, que nunca tinham visto os estudantes antes da avaliação. Tudo o que viram foi os quartos deles. Deu a estes avaliadores um questionário e disse-lhes que tinham 15 minutos para olhar para tudo e responder a uma série de perguntas básicas sobre o ocupante do quarto: numa escala de 1 a 5, parece-lhe que o ocupante deste quarto é conversador? Tende a encontrar defeitos nos outros? É um trabalhador metuculoso? É original? Reservado? Prestável e altruísta com os outros? E assim por diante.

– Estava a tentar registar impressões do dia-a-dia – diz Gosling. – Tive muito cuidado em não dizer aos participantes o que deviam fazer. Disse-lhes simplesmente: «Aqui está o questionário. Vão ao quarto e absorvam o que virem.» Procurava apenas o processo de avaliação instintiva.

Como é que se saíram? Os observadores dos quartos não foram tão eficientes como os amigos a medir a extroversão. É claro que, se queremos saber até que ponto uma pessoa é conversadora e extrovertida, temos de falar com ela pessoalmente. Os amigos também tiveram resultados ligeiramente melhores aos dos visitantes dos quartos no que diz respeito ao ser ou não ser afável – ou ao ser prestável ou confiante. Acho que isso também faz sentido. Mas nos outros três indicadores dos Cinco Grandes, os desconhecidos ficaram em primeiro lugar. Foram

Blink!

mais certos a medir a escrupulosidade e mais correctos ainda a avaliar quer a estabilidade emocional quer a abertura a novas situações. Portanto, no final, os desconhecidos acabaram por sair-se melhor. O que este resultado sugere é que é muito possível que uma pessoa que nunca nos viu e que passou apenas vinte minutos a pensar em nós tenha uma percepção melhor do que somos do que os nossos amigos de há muitos anos. Portanto esqueça-se dos intermináveis encontros e almoços organizados para as pessoas se conhecerem melhor. Se você quiser fazer uma boa ideia se eu serei ou não um bom funcionário, vá um dia a minha casa e olhe à sua volta.

Se você for como a maioria das pessoas, calculo que ache as conclusões de Gosling quase inacreditáveis. Mas a verdade é que não deveriam sê-lo, pelo menos depois das lições de John Gottman. Trata-se de outro exemplo de fatiar fino. Os observadores viam os pertences mais íntimos dos estudantes, e os nossos pertences pessoais contêm uma grande quantidade de informações reveladoras. Por exemplo, Gosling diz que o quarto de uma pessoa dá três tipos de indicações acerca da personalidade do ocupante. Primeiro que tudo, há as afirmações de identidade, expressões deliberadas de como gostaríamos que o mundo nos visse; um diploma emoldurado do doutoramento numa boa universidade, por exemplo. Depois há os resíduos comportamentais, definidos pelas pistas que inadvertidamente se deixam para trás: roupa suja no chão, por exemplo, ou a colecção de CDs arrumada por ordem alfabética. Finalmente, há os reguladores de pensamentos e sentimentos, as mudanças que fazemos nos nossos espaços mais pessoais para influenciar o modo como nos sentimos quando estamos dentro deles: a vela perfumada a um canto, por exemplo, ou uma pilha de almofadas artisticamente dispostas em cima da cama. Se vemos os CDs por ordem alfabética, o diploma universitário, incenso na mesa-de-

-cabeceira, a roupa suja cuidadosamente empilhada num cesto, *ficamos logo a conhecer* certos aspectos da personalidade da pessoa em questão, de uma maneira que pode não ser possível de perceber se tivermos um contacto mais íntimo com ela. Qualquer pessoa que tenha dado uma olhadela às prateleiras de livros do novo namorado ou namorada – ou espreitado para dentro do armário da casa de banho – percebe isto implicitamente: pode aprender-se tanto – ou mais – olhando rapidamente para um espaço privado do que estando horas a olhar para um rosto visível.

Contudo, a informação que *não* temos quando olhamos para os pertences de alguém é igualmente importante. O que se consegue evitar, quando não se encontra a pessoa frente a frente, são todos os pedaços de informação confusos, complicados e, em última análise, irrelevantes, que podem servir para estragar a avaliação. A maioria das pessoas terá dificuldade em admitir que um futebolista com 125 quilos possa ter um intelecto vivo e perspicaz. Simplesmente não conseguimos ultrapassar o estereótipo do matulão aparvalhado. Mas se apenas víssemos os livros na estante dessa pessoa ou as paredes cheias de quadros, não teríamos o mesmo problema.

Aquilo que as pessoas dizem de si próprias também pode ser muito confuso, pela simples razão de que a maioria não consegue ser muito objectiva a seu respeito. É por isso que quando medimos a personalidade não nos limitamos a perguntar a uma pessoa, à queima-roupa, o que é que ela acha de si mesma. Damos-lhe um questionário, como o Inventário dos Cinco Grandes, cuidadosamente concebido para dar respostas reveladoras. É também por isso que Grossman não perde tempo a perguntar à queima-roupa aos maridos e às mulheres o que é que acham dos seus casamentos. Podem mentir ou sentir-se inibidos ou, o mais importante, podem *não saber* a verdade. Podem estar

Blink!

tão profundamente iludidos – ou alegremente escudados – em relação ao casamento, que não têm qualquer perspectiva de como funciona.

– Os casais simplesmente não fazem ideia da imagem que transmitem a quem os ouve – diz Sybil Carrère. – Discutem enquanto gravamos e depois passamos-lhes o vídeo. Num dos casos que estudámos recentemente, perguntámos aos casais o que é que tinham aprendido com a gravação, e uma quantidade razoável – eu diria que a maioria – disse que tinha ficado surpreendida ou pelo ar que tinham ou com o que transmitiam durante a discussão. Houve uma mulher que achámos extremamente emotiva, mas ela disse-nos que não fazia ideia de que era assim tão emotiva. Disse que se considerava uma mulher estóica, nada deixando transparecer. Há muitas pessoas assim. Acham que são mais acessíveis, ou mais negativas, do que realmente são. Foi só quando viram o vídeo que perceberam como estavam erradas quanto ao que transmitiam aos outros.

Mas se os casais não têm consciência de como se mostram aos outros, de que servirá fazer-lhes perguntas directas? Não serve de grande coisa, e é por isso que Gottman pede aos casais para falarem de algo que esteja relacionado com o casamento deles – como, por exemplo, os seus animais de estimação – mas não *do* casamento propriamente dito. Observa pormenorizadamente as indicações indirectas do estado do casal: os sinais reveladores de emoção que passam pelo rosto; a indicação de *stress* dada pelo suor na palma da mão; a mudança súbita do ritmo cardíaco; as subtis mudanças de tom que vêm ao de cima durante uma troca de palavras. Gottman faz uma abordagem indirecta, pois descobriu que, assim, se aproxima da verdade com mais rapidez e eficiência do que se encarasse a situação de frente.

O que os observadores dos quartos fizeram foi simplesmente uma versão não especializada da análise de John Gottman.

Foram à procura do «pulso» dos estudantes. Deram-lhes 15 minutos para absorver as coisas e ter uma impressão acerca da pessoa. Abordaram a questão lateralmente, utilizando as provas indirectas dos quartos, e assim o seu processo de decisão ficou simplificado: não se distraíram com a quantidade de informações confusas e irrelevantes que advêm de um encontro frente a frente. Fatiaram fino. E o que é que aconteceu? A mesma coisa que acontece com Gottman: os observadores conseguiram fazer avaliações *realmente boas*.

6. Ouvir os médicos

Vamos dar mais um passo no conceito das fatias finas. Imagine que trabalha para uma companhia de seguros que vende seguros contra erros médicos¹. O seu chefe pede-lhe que faça um cálculo, com fins contabilísticos, de quais são os médicos cobertos pelo seguro que muito provavelmente serão processados. Mais uma vez, ele dá-lhe duas hipóteses. A primeira consiste em examinar a experiência e as credenciais do médico e depois analisar os registos para ver quantos erros é que ele cometeu nos últimos anos. A outra opção é ouvir pequenos trechos de conversas entre o médico e os pacientes.

Nesta altura, você espera que eu lhe diga que a segunda opção é a melhor. Tem razão e vou-lhe dizer porquê. Acredite ou não, o risco de ser processado por erro médico tem muito pouco a ver com o número de erros que um clínico comete. Análises dos processos por erro médico mostram que há médicos muitíssimo competentes que são processados muitas vezes e médicos que

¹ Seguro que o médico faz, para cobrir as indemnizações que possa ter de pagar judicialmente pelos erros cometidos no tratamento dos pacientes. Nos Estados Unidos, em que tais processos são frequentes, todos os médicos têm um seguro deste tipo. (*N. do T.*)

erram muito e nunca apanham um processo. Simultaneamente, a larga maioria das pessoas que é prejudicada por erro médico nunca chega a processar o clínico. Por outras palavras, os pacientes não processam, só porque sofreram um mau tratamento médico; os pacientes processam porque sofreram um mau tratamento médico e *algo mais* lhes acontece.

E o que é esse algo mais? É o modo como foram tratados pelo médico, ao nível pessoal. O que se verifica repetidamente nos casos de erro médico é os pacientes afirmarem que foram despachados ou ignorados ou tratados sem cuidado.

– As pessoas simplesmente não processam os médicos de quem gostam. – É assim que Alice Burkin, uma destacada advogada especialista em erros médicos, coloca a situação. – Ao longo de todos estes anos em que tenho tratado destes casos, jamais me aconteceu um cliente potencial chegar e dizer: «Gosto muito deste médico e sinto-me muito mal por fazer isto, mas quero processá-lo.» O que me aconteceu foi as pessoas quererem processar um especialista e nós dizermos-lhes: «Não acho que o especialista tenha sido negligente. Acho que foi o seu médico de família que não agiu bem.» E o cliente responde: «Não me interessa como é que ele agiu. Gosto dele e não vou processá-lo.»

Uma vez, Burkin teve uma cliente que tinha um tumor na mama que não foi detectado até atingir metástases e queria processar a sua médica de clínica geral por não ter feito o diagnóstico a tempo. Na realidade, a responsabilidade potencial era do radiologista. Mas a cliente estava determinada. Era a médica que tinha de ser processada.

– No nosso primeiro encontro, ela disse-me que detestava essa médica porque nunca perdia tempo a falar com ela e nunca lhe perguntava se tinha outros sintomas – contou-nos Burkin. – «Nunca olhou para mim como uma pessoa», disse-nos a paciente...

Quando um doente recebe um tratamento que não funciona, o médico precisa de lhe explicar o que é que aconteceu e responder às suas perguntas – tratá-lo como um ser humano. Os médicos que não se interessam são os que são processados.

Portanto, não é necessário saber muito do modo de actuar do médico para calcular a possibilidade de ele ser processado. O que é preciso perceber é a relação entre esse médico e os seus pacientes.

Recentemente, a investigadora clínica Wendy Levinson gravou centenas de conversas entre um grupo de médicos e os seus pacientes. Cerca de metade dos médicos nunca tinham sido processados. A outra metade fora alvo de processos judiciais pelo menos duas vezes, e Levinson, tendo como base apenas as conversas, verificou que havia diferenças claras entre os dois grupos. Os médicos que nunca tinham sido processados passavam mais três minutos com cada paciente do que os que o tinham sido (18,3 minutos em vez de 15). Eram mais passíveis de fazer comentários «de orientação», tais como: «Primeiro faço-lhe um exame, e depois falamos no assunto», ou então: «A seguir teremos tempo para responder às suas perguntas», o que ajudava os pacientes a perceber o que é que se pretendia com a consulta e quando é que podiam fazer perguntas. Esses médicos eram mais susceptíveis de ouvir com atenção, dizendo coisas como: «Vá lá, fale-me mais disso» e eram muito mais susceptíveis de rir e dizer piadas durante a consulta. É interessante saber que não havia diferença na qualidade ou quantidade de informação que davam aos doentes; não forneciam mais pormenores sobre os remédios ou sobre a situação do doente. A diferença era exclusivamente a maneira *como* falavam com os doentes.

Na realidade pode levar-se a análise ainda mais longe. A psicóloga Nalini Ambady ouviu as gravações de Levinson, concentrando-se nas conversas que tinham sido gravadas apenas entre

os médicos e os seus doentes. Para cada cirurgião escolheu dois doentes. A seguir, de cada uma das duas conversas, escolheu dois fragmentos de dez segundos com o médico a falar, ficando, portanto, com uma fatia de 40 segundos. Finalmente filtrou o conteúdo das fatias, o que quer dizer que removeu os sons de alta frequência da fala que nos permitem distinguir as palavras umas das outras. O que fica depois dessa filtragem é uma espécie de algaraviada que preserva a entoação, o timbre e o ritmo, mas elimina o sentido. Usando essa «fatia fina» – e somente essa fatia –, Ambady fez uma análise do género das de Gottman. Pediu a avaliadores que classificassem as fatias da algaraviada, à procura de parâmetros, tais como calor, hostilidade, arrogância e nervosismo e descobriu que usando apenas esses valores era possível separar os médicos que tinham sido processados dos outros.

Ambady diz que ela e os colegas ficaram «completamente estupefactos com os resultados», e não é difícil perceber porquê. Os avaliadores nada sabiam da qualidade dos médicos. Não sabiam que grau de experiência possuíam, que tipo de formação tinham tido, que tipo de tratamentos tencionavam fazer. Nem sequer *percebiam* o que é que os médicos diziam aos pacientes. Tudo o que usaram para as avaliações foi o tom de voz dos médicos. Na realidade, era ainda mais básico: se o tom da voz era classificado como sendo dominador, era provável que o médico estivesse entre os processados. Se a voz era menos arrogante e mais dedicada, o mais certo era o médico estar entre os não processados. Poder-se-ia cortar uma fatia ainda mais fina? O erro médico parece ser um daqueles problemas infinitamente complexos e multidimensionais. Mas no cômputo final reduz-se a uma questão de consideração e a maneira mais simples de mostrar consideração é através do tom da voz, e o tom de voz mais corrosivo que um médico pode ter é o de arrogância. Mas

Ambady precisou de avaliar toda a história do paciente e do médico para descobrir esse tom de voz? Não, porque uma consulta médica não é como uma das discussões gravadas por Gottman nem como o quarto de um estudante. É uma daquelas situações em que a «assinatura» se vê com intensidade e clareza.

Da próxima vez que falar com um médico, quando se sentar no consultório a ouvi-lo falar, se achar que ele não está a prestar-lhe atenção e que não está a fazer a consulta com toda a consideração, *oiça esse sentimento*. Cortou uma fatia fina da sua personalidade e descobriu-lhe o defeito.

6. O poder da olhadela rápida

Fatiar fino não é uma qualidade exótica que certas pessoas possuem. É uma parte central do que significa ser humano. Cortamos uma fatia fina cada vez que conhecemos uma pessoa, ou quando temos de perceber uma coisa rapidamente ou ainda quando nos encontramos perante uma situação nova. Cortamos fino porque precisamos e acabamos por contar com essa capacidade pois há muitas ameaças escondidas por aí, muitas situações em que a observação cuidadosa dos pormenores de uma fatia muito fina, mesmo que não seja durante mais de um segundo ou dois, nos pode dizer muito.

Por exemplo, é impressionante como tantas profissões e disciplinas diferentes têm uma palavra para descrever o talento especial de chegar ao âmago das mais pequenas parcelas de experiência. No basquete, do jogador que consegue ver e perceber tudo o que se está a passar à sua volta, diz-se que tem o «sentido do campo» (*court sense*). Entre os militares, diz-se que os generais mais dotados têm *coup d'œil* – o que em francês significa «golpe de vista»: a capacidade de ver imediatamente e perceber o

Blink!

campo de batalha. Napoleão tinha *coup d'œil*; Patton também. O ornitólogo David Sibley diz que no cabo May, no estado de Nova Jérсия, houve uma vez em que reparou num pássaro a voar a duzentos metros de distância e que percebeu instantaneamente que era uma espécie rara de maçarico-das-rochas. Nunca tinha visto um pássaro daqueles a voar; nem o instante foi suficientemente longo para fazer uma identificação cuidadosa. Mas foi capaz de captar aquilo a que os observadores de pássaros chamam *gíss* – a essência do pássaro –, e isso foi o suficiente.

– A maior parte da identificação de pássaros baseia-se numa espécie de impressão subjectiva – a maneira como o pássaro se move, pequenas aparições instantâneas sob diferentes ângulos e sequências de aparições diferentes e, quando o pássaro vira a cabeça, voa ou dá voltas, vêem-se sequências de ângulos e formas diferentes – diz Sibley. – Tudo isso se combina para dar uma impressão única do pássaro, que não pode ser dividida em partes ou descrita por palavras. Quando tudo se resume a ir para o campo e observar os pássaros, não se gasta tempo a analisá-los e a dizer que apresentam isto e aquilo, e que portanto deve tratar-se de tal espécie. É uma coisa mais natural e instintiva. Quando se tem muita prática, olha-se para o pássaro e liga-se um pequeno interruptor no cérebro. *Parece* correcto. Sabe-se o que é só com uma olhadela.

O produtor de Hollywood Brian Grazer, que produziu grande parte dos grandes êxitos dos últimos vinte anos, usa quase as mesmas expressões para descrever o que se passou quando conheceu o actor Tom Hanks em 1983, quando ele era praticamente desconhecido. Tudo o que tinha feito até aí fora a série de TV, agora (justificadamente) esquecida, *Bosom Buddies*.

– Ele veio fazer uma audição para o filme *Splash* e logo ali, naquele momento, posso dizer o que é que vi – conta Grazer. Naquele mesmo instante *percebeu* que Hanks era especial.

– Vimos centenas de pessoas para aquele papel e havia outras mais divertidas do que ele. Mas não eram tão sedutoras. Senti como se pudesse viver dentro dele. Senti como se pudesse perceber os problemas dele. Está a ver, para fazer alguém rir, é preciso ser interessante, e para ser interessante é preciso fazer coisas desprezíveis. A comédia vem da fúria, e o que é interessante vem da ira, senão não há conflito. Mas ele conseguiu ser desprezível e nós perdoámos-lhe, pois é preciso perdoar a um tipo, porque no fim do dia temos de continuar com ele, mesmo que ele tenha acabado com a rapariga e feito algumas opções com que não concordamos. Naquele momento não pensei em nada disto. Foi uma conclusão intuitiva, que só mais tarde consegui desconstruir.

Calculo que muitos de vós devem ter a mesma opinião acerca de Tom Hanks. Se lhes perguntasse o que é que acham dele, provavelmente diriam que é uma pessoa decente em quem se pode confiar, despretenso e divertido. Mas não o conhecemos. Não somos seus amigos. Só o vemos nos filmes, a fazer uma grande variedade de personagens. Mesmo assim, conseguimos extrair algo de significativo da sua personalidade a partir dessas fatias finas de experiência, e essa impressão tem um grande efeito no modo como vemos os filmes de Tom Hanks.

– Toda a gente dizia que não conseguia ver Tom Hanks como um astronauta – diz Grazer acerca da sua decisão de o ter escolhido para o filme de sucesso *Apollo 13*. – Bem, eu não sabia se Tom Hanks podia ser um astronauta. Mas eu encarava o filme como a história de uma nave espacial em perigo. E quem é que todo o mundo quer ver regressar a casa? Quem é que a América quer salvar? Tom Hanks. Não queremos vê-lo morrer. Gostamos demasiadamente dele.

Se não fosse possível fatiar fino – se realmente fosse preciso contactar com uma pessoa durante muito tempo para a conhecer

Blink!

verdadeiramente –, então o filme *Apollo 13* não seria tão impressionante e o filme *Splash* não teria tanta graça. E se não conseguíssemos apreender uma situação complicada num instante, o basquetebol seria caótico e os observadores de pássaros não conseguiriam observar nada. Há relativamente pouco tempo, um grupo de psicólogos refez os testes de previsão de divórcio, que eu tinha achado tão impressionantes. Mostraram uma certa quantidade de vídeos feitos por Gottman a pessoas não especializadas – só que desta vez deram alguma ajuda aos avaliadores. Dividiram as gravações em segmentos de 30 segundos e permitiram que as vissem duas vezes, uma para se concentrarem no homem, e outra, para observarem melhor a mulher. E o que é que aconteceu? Desta vez, as avaliações dos observadores conseguiram prever, com mais de 80 por cento de eficiência, quais os casamentos que seriam bem sucedidos. Não são resultados tão bons como os de Gottman, mas são impressionantes – o que não devia ser surpreendente. Há muito tempo que fatiamos fino.

A PORTA TRANCADA

A vida secreta das decisões instantâneas

Recentemente, um dos maiores treinadores mundiais de ténis, Vic Braden, começou a reparar em algo de estranho, sempre que via uma partida de ténis. Os jogadores têm duas hipóteses de fazer bem o serviço; se falham à segunda, diz-se que cometeram dupla falta, e Braden percebeu que sabia sempre quando o jogador ia cometer dupla falta. O jogador atirava a bola ao ar e levava a raquete atrás e, mesmo antes de bater com a raquete na bola, Braden gritava: «Oh, não, dupla falta!» e, realmente, a bola saía ao lado ou era longa de mais ou batia na rede. Parecia não importar quem estivesse a jogar, homem ou mulher, ou se o jogo era ao vivo ou transmitido pela televisão ou ainda se conhecia bem o jogador em causa.

– Eu conseguia prever a dupla falta em raparigas russas que nunca tinha visto na minha vida – diz Braden. Nem era uma simples questão de sorte. Sorte é quando se adivinha correctamente se uma moeda vai dar caras ou coroas. Mas a dupla falta é rara. Numa partida inteira, um jogador profissional pode fazer centenas de serviços e não cometer a dupla falta mais do que três ou quatro vezes. Num ano, no grande torneio profissional de Indian Wells, perto da casa de Braden no Sul da Califórnia, ele decidiu tomar nota e descobriu que tinha previsto correcta-

Blink!

mente 16 das 17 duplas faltas ocorridas em todos os jogos a que assistiu.

– Durante algum tempo era tão exacto que fiquei assustado – diz Braden. – Realmente assustado. Conseguia prever vinte casos em vinte, e estamos a falar de tipos que quase nunca cometem um dupla falta.

Braden tem agora mais de setenta anos. Quando era jovem foi um jogador de categoria mundial e, durante os últimos cinquenta anos, treinou, aconselhou e conheceu muitos dos maiores jogadores de ténis da história. É um homem baixo e impecável, com uma energia de quem tem metade da sua idade, e se falarmos com alguém do mundo do ténis, dirá que Vic Braden é quem mais sabe dos matizes e das subtilezas do jogo. Portanto, não surpreende que ele seja realmente bom a avaliar um serviço num piscar de olhos. Realmente não é muito diferente da capacidade dos especialistas em olhar para o *kouros* do Getty e saberem, instantaneamente, que se trata de uma falsificação. Há qualquer coisa na maneira como os jogadores se posicionam ou como lançam a bola ou na fluidez dos seus movimentos que dispara no inconsciente de Braden. Ele consegue apanhar o jeito da dupla falta instintivamente. Fatia fino um instante qualquer dos movimentos do serviço e – *plim!* – sabe mesmo qual vai ser o resultado. Mas há uma contrapartida: para sua grande frustração, ele não consegue saber *como é* que sabe.

– O que é que terei visto? – interroga-se ele. – Costumava ficar deitado na cama a pensar, como é que eu faço aquilo? Não sei. Deixava-me maluco. Era uma tortura. Costumava voltar atrás e lembrar-me do serviço, a ver se conseguia descobrir. Será que eles hesitavam? Faziam um movimento a mais? Davam efeito à bola ou algo assim que alterasse os seus movimentos programados?

As indicações de que se servia para chegar à conclusão – se o serviço ia ser bom ou não – pareciam enterradas algures no seu inconsciente e não conseguia trazê-las à superfície.

Estamos aqui perante o segundo ponto crucial no caso dos pensamentos e decisões que sobem do inconsciente. As avaliações instantâneas são, primeiro que tudo, extremamente rápidas: apoiam-se nas mais finas fatias de experiência. Mas também são inconscientes. No caso das experiências com as cartas no Iowa, os jogadores começavam a evitar os perigosos baralhos encarnados muito antes de perceberem realmente que estavam a evitá-los. Eram precisas mais 70 cartas para o consciente finalmente perceber o que é que se passava. Quando Harrison, Hoving e os especialistas gregos viram o *kouros* pela primeira vez, sentiram ondas de repulsa, vieram-lhes palavras à cabeça, e Harrison murmurou: «Lamento saber isso.» Mas nesse momento em que surgiu a primeira dúvida estavam muito longe de conseguir especificar com precisão porque é que sentiam daquela maneira. Hoving tem falado com muitos especialistas a quem chama «detectores de falsificações», e todos eles descrevem a arte de descobrir a verdade acerca de uma peça de arte como um processo extremamente vago. Hoving diz que sentem «uma espécie de aceleração dentro da cabeça, uma quantidade de factos visuais que lhes enchem a mente quando olham para uma obra de arte. Um dos detectores de falsificações descreveu que era como se os seus olhos e sentidos fossem um bando de beija-flores a levantar voo de dezenas de poisos. Em minutos, talvez em segundos, este detector registava uma quantidade de coisas que pareciam avisá-lo para ter cuidado».

Sobre o historiador de arte Bernard Berenson, Hoving diz que «por vezes deixava os colegas perturbados com a sua incapacidade para explicar como é que conseguia ver claramente os pequenos defeitos e inconsistências que o levavam a considerar

uma dada peça como sendo uma imitação pouco inteligente ou uma falsificação. Até aconteceu um caso em tribunal em que Berenson só conseguiu dizer que sentia a coisa no estômago. Ouvia um tilintar estranho nas orelhas. Acometia-o uma depressão momentânea. Ou então sentia-se tonto e perdia o equilíbrio. Dificilmente poderiam ser consideradas explicações científicas de como conseguia saber se uma coisa era fabricação ou falsificação. Mas era o melhor que ele conseguia fazer».

As avaliações instantâneas e o reconhecimento rápido ocorrem por trás de uma porta trancada. Vic Braden tentou espreitar para esse compartimento fechado. Ficava acordado de noite, a tentar perceber o que é que há num serviço de ténis que possa preparar a sua avaliação. Mas não conseguiu descobrir.

Não me parece que sejamos muito bons a lidar com o facto de essa porta estar trancada. Uma coisa é reconhecer o enorme poder das avaliações instantâneas e das «fatias finas», outra é confiar em algo aparentemente tão misterioso.

– O meu pai é capaz de nos dar muitas teorias de como é que faz isto ou aquilo – disse o filho do investidor multimilionário George Soros. – Mas lembro-me de quando era miúdo o ouvir e pensar que metade daquilo era mentira. Quer dizer, é sabido que a razão que o leva a mudar os seus investimentos no mercado ou o que quer que seja é sentir umas dores nas costas. Começa a ter espasmos, literalmente, e é esse o seu sinal prévio de aviso.

Claramente, isto é parte da razão por que George Soros é tão bom naquilo que faz: trata-se de uma pessoa ciente do valor dos resultados no seu raciocínio inconsciente. Mas se fôssemos investir o nosso dinheiro onde Soros investe, havíamos de nos sentir nervosos se a única razão que ele nos desse para as suas opções fosse uma dor nas costas. Um gestor de topo tão bem sucedido como Jack Welch, que foi administrador delegado da

A Porta Trancada

General Electric durante mais de 20 anos, pode muito bem chamar à sua biografia *Jack: directo do fundo do estômago*; mas depois não deixa de afirmar claramente que o que o distinguia não era apenas o seu estômago mas também teorias de gestão, sistemas e princípios muito bem amadurecidos. O nosso mundo requer que as decisões sejam apoiadas em fontes seguras e bem explicadas e, se queremos dizer *como é* que sentimos, o melhor é estarmos preparados para dizer também *porque é* que sentimos assim. É por isso que foi tão difícil para o Getty, pelo menos ao princípio, aceitar a opinião de pessoas como Hoving, Harrison ou Zeri: é muito mais fácil ouvir os cientistas e os advogados, porque cientistas e advogados podem fornecer páginas e páginas de documentação a apoiar as suas conclusões. Acho que essa abordagem é um erro, e se queremos aprender a melhorar a qualidade das nossas decisões, temos de aceitar a natureza misteriosa das avaliações instantâneas. Precisamos de respeitar o facto de que é possível saber sem sabermos porque é que sabemos e aceitar que – às vezes – nos saímos melhor assim.

1. Preparado para agir

Imagine que eu sou professor e lhe peço para ir ter ao meu escritório. Você segue um longo corredor, entra numa porta e senta-se à frente da minha secretária. Nela tem um papel com conjuntos de cinco palavras. Quero que me faça o mais depressa possível uma frase com quatro palavras de cada conjunto. É o que se chama um «teste das palavras baralhadas» (*scrambled sentence test*). Está pronto¹?

¹ Na tradução para português nem sempre é possível usar o mesmo número de palavras. (N. do T.)

Blink!

- 01 deixava-o preocupado ela sempre
- 02 resultado são da Florida laranjas temperatura as
- 03 bola faça da silenciosamente o lançamento
- 04 sapatos substituem velhos os novos
- 05 ele as pessoas ocasionalmente observa
- 06 solitários eles enquanto ficam suam
- 07 céu o uniforme cinzento é
- 08 devemos esquecer e retirar agora
- 09 bingo jogar vamos
- 10 luz faz a do uvas sol as enrugar

Parece muito simples, não é verdade? Na realidade não teria sido nada fácil. Depois de terminar o teste, acredite que teria saído do meu escritório e percorrido o corredor muito mais devagar do que quando veio. Com este teste eu consegui alterar o seu comportamento. Como? Bem, volte a olhar para a lista. Distribuídas pelas linhas há certas palavras, tais como «preocupado», «Florida», «velhos», «solitários», «cinzento», «bingo» e «enrugar». Você pensou que se tratava apenas de um teste de redação. Mas na realidade o que eu também fiz foi levar o grande computador que é o seu cérebro – o seu inconsciente adaptável – a pensar no estádio da vida que é a velhice¹. Não informou o resto do seu cérebro desta obsessão repentina. Mas levou a sério de tal maneira esta conversa toda sobre a velhice que quando você chegou ao fim do corredor estava a agir como um velho, caminhando lentamente.

Este teste foi concebido por um psicólogo muito esperto chamado John Bargh. É um exemplo daquilo a que se chama uma «experiência preparatória», sendo que Bargh e os seus colegas fizeram inúmeras variações ainda mais fascinantes, e todas elas

¹ Nos Estados Unidos, a Florida é um estado para onde tradicionalmente vão viver os reformados (devido ao clima quente) e o passatempo de muitos deles é jogar bingo. (*N. do T.*)

mostram o que acontece atrás da porta trancada do nosso inconsciente. Por exemplo, numa certa ocasião Bargh e dois colegas da New York University, Mark Chen e Lara Burrows, fizeram uma experiência no corredor do escritório de Bargh. Usaram um grupo de estudantes como cobaias e distribuíram duas versões do «teste das palavras baralhadas». O primeiro estava temperado com palavras como «agressivamente», «directo», «rude», «preocupante», «perturbar», «penetrar » e «infringir». O segundo tinha espalhadas palavras como «respeito», «consideração», «apreciar», «pacientemente», «suportar», «educado» e «cortês». Em nenhum dos casos ocorriam palavras semelhantes em quantidade suficiente que levasse os estudantes a perceber do que se tratava (é claro que quando a pessoa percebe que está a ser preparada, a preparação não funciona). Depois de fazerem o teste – o que leva cerca de cinco minutos – disseram a cada um dos estudantes que fosse ao escritório do organizador da experiência, ao fundo do corredor, para saber o teste que se seguiria.

Mas Bargh organizou as coisas de modo que, quando o estudante chegava ao escritório, o organizador estava ocupado a conversar com uma cúmplice, posicionada no corredor de modo a bloquear a porta da sala. Bargh queria saber se os estudantes que tinham sido preparados com palavras educadas levavam mais tempo a interromper a conversa entre o organizador e a cúmplice do que os que tinham sido preparados com palavras desagradáveis. Ele sabia o suficiente sobre o estranho poder de influência do inconsciente para achar que haveria uma diferença, mas pensava que a influência seria relativamente ligeira. Anteriormente, quando Bargh tinha ido à comissão de controle das experiências com seres humanos da Universidade, comprometera-se a interromper as conversas no corredor ao fim de dez minutos. Bargh lembra-se de que quando lhe disseram aquilo achou que estavam a brincar.

– A ideia que eu tinha era a de que iríamos ver a diferença em milésimos de segundo. Quer dizer, aqueles estudantes eram nova-iorquinos. Não iriam ficar simplesmente ali à espera. Talvez aguentassem alguns segundos, um minuto no máximo.

Mas Bargh e os colegas estavam enganados. As pessoas preparadas para ser mal-educadas acabaram por interromper – em média ao fim de cinco minutos. Mas as pessoas preparadas para ser educadas, a grande maioria – 82 por cento –, *nunca interromperam* a conversa. Se cada experiência não terminasse ao fim de dez minutos, quem sabe quanto tempo teriam ficado no corredor, com um sorriso paciente e educado estampado no rosto?

– A experiência foi feita no corredor do meu escritório – recorda Bargh. – Tive de ficar a ouvir a mesma conversa, vezes sem conta. Uma vez por hora, sempre que aparecia um novo estudante. Era aborrecido, *muito aborrecido*. As pessoas vinham pelo corredor e viam a cúmplice parada na ombreira da porta a falar. E a cúmplice continuava a falar – não se calava, a explicar que não percebia o que tinha de fazer. Continuava a perguntar durante dez minutos: «Onde é que marco esta coisa? Não estou a perceber». – Bargh arrepiava-se ao recordar a estranheza da situação. – Isto durou um semestre inteiro. E as pessoas que tinham feito o teste a sugerir boas maneiras *limitavam-se a ficar ali* à espera.

Deve dizer-se que tal preparação não é a mesma coisa que uma lavagem ao cérebro. Não consegue que uma pessoa revele pormenores profundos da sua infância preparando-a apenas com palavras como «oó», «biberão» ou «ursinho de pelúcia». Nem é possível programá-la para roubar um banco por encomenda. Mas, por outro lado, os efeitos da preparação não são normais. Dois pesquisadores holandeses fizeram um estudo em que grupos de estudantes respondiam a 42 perguntas muito difíceis do jogo *Trivial Pursuit*. A metade deles era pedido que, primeiro, pensassem durante cinco minutos no que significa ser

professor e escrevessem tudo o que lhes viesse à cabeça. Esses conseguiram acertar em 55,6 por cento das perguntas. À outra metade foi pedido que pensassem nas violentas claques organizadas do futebol, os *hooligans*. Acabaram por acertar em 42,6 por cento das perguntas do *Trivial Pursuit*. O grupo dos «professores» não tinha maiores conhecimentos do que o dos *hooligans*. Não eram nem mais espertos, nem mais sérios, nem se concentravam melhor. Estavam apenas mentalmente mais «espertos», e é claro que, a associação com uma ideia de uma actividade mais intelectual, como a de professor, propiciava – no momento em que se encontravam sob pressão para responder à pergunta feita pelo *Trivial* – que dessem a resposta certa. Deve salientar-se que a diferença entre 55,6 e 42,6 é enorme. Pode ser a diferença entre chumbar e passar.

Os psicólogos Claude Steele e Joshua Aronson criaram uma versão ainda mais extrema deste teste, usando estudantes do liceu negros e vinte perguntas do Graduate Record Examination, o teste-padrão para admissão na Universidade. Quando o questionário pedia aos estudantes que identificassem a sua raça, sob um pretexto qualquer, essa simples pergunta era suficiente para os preparar com todos os estereótipos negativos associados aos afro-americanos e aos maus resultados académicos – e o número de respostas em que acertavam reduzia-se para metade. Como grupo, acreditamos muito nos testes, porque achamos que são um indicador fiável das capacidades e do conhecimento. Mas sê-lo-ão realmente? Se um estudante branco vindo de uma prestigiada escola secundária particular obtiver resultados no teste-padrão mais altos do que um estudante negro de uma zona urbana problemática, será porque é realmente melhor estudante, ou será porque o branco, aluno da boa escola secundária, é constantemente preparado com a ideia de «ser esperto»?

Contudo, mais misterioso ainda é o modo como funciona essa preparação. Quando se faz o teste de completar as frases, não se sabe que se está a ser preparado para pensar «velho». Como se poderia saber? Os indícios eram muito subtis. No entanto, o que é impressionante é que as pessoas, mesmo depois de terem percorrido lentamente o corredor, *ainda* não tinham percebido como o seu comportamento fora afectado. Uma vez Bargh pôs várias pessoas a jogarem jogos de tabuleiro nos quais a única maneira de ganhar era aprenderem a cooperar uns com os outros. Portanto preparou os jogadores com pensamentos de cooperação e, como se previa, cooperaram muito mais uns com os outros, e o jogo correu muito melhor.

– A seguir – conta Bargh – perguntámos-lhes coisas como «colaboraste muito?», «querias mesmo colaborar?» e depois comparámos as respostas com o seu comportamento habitual – e a comparação deu zero. Trata-se de um jogo que demora 15 minutos e no final as pessoas não sabem o que é que fizeram. Simplesmente não sabem. As suas explicações são apenas aleatórias, incoerentes. O que me surpreendeu bastante. Pensei que pudessem pelo menos consultar as suas recordações. Mas não conseguiam.

Aronson e Steele chegaram às mesmas conclusões com os estudantes negros que tiveram resultados tão maus depois de lhes ser lembrado qual era a sua cor de pele.

– Seguidamente, falei com os estudantes negros e perguntei-lhes: «Houve alguma coisa que baixasse o vosso nível?» – conta Aronson. – Ou ainda: «Ficou aborrecido por terem perguntado qual era a sua cor de pele?», porque era evidente que tivera um enorme efeito no desempenho. E eles respondiam sempre que não, e a seguir qualquer coisa do género: «Sabe, acho que não sou suficientemente esperto para estar aqui.»

É óbvio que os resultados destas experiências são muito perturbadores. Sugerem que aquilo que pensamos ser resultado da livre vontade é largamente ilusório: na maior parte do tempo, estamos simplesmente a funcionar com o piloto automático, e a *maneira* como pensamos e agimos – a qualidade do pensamento e da acção na inspiração do momento – está muito mais sujeita a influências exteriores do que poderia pensar-se. Mas acho que também há uma vantagem significativa no secretismo do funcionamento inconsciente. No exemplo do teste em que era preciso completar as frases com as palavras sobre a velhice, quanto tempo é que foi preciso para fazer frases a partir dessas palavras? O meu cálculo é que não foi preciso mais do que alguns segundos por frase. É um tempo muito curto e foi possível responder depressa pela concentração na tarefa e pelo bloqueio de quaisquer distrações. Se a pessoa estivesse à procura de padrões prováveis nas listas de palavras, não seria possível completar a tarefa tão depressa. Seria desviada do objectivo. É verdade, que as referências à velhice alteraram a velocidade com que saiu da sala, mas será isso mau? O inconsciente estava apenas a dizer ao corpo: colhi algumas referências de que estamos num ambiente onde existe uma grande preocupação com a velhice – e toca a agir de acordo com essa situação. Neste sentido, o inconsciente age como uma espécie de mordomo intelectual. Está a tomar conta de todos os aspectos mentais menores da vida. Põe etiquetas em tudo o que acontece à nossa volta e certifica-se de que agimos como deve ser, deixando-nos livres para nos concentrarmos no principal problema que precisa de ser resolvido.

A equipa que fez as experiências com as cartas no Iowa era dirigida pelo neurologista António Damásio, e o grupo dele tem feito pesquisas fascinantes acerca do que acontece quando uma excessiva parte do nosso pensamento ocorre do lado de fora da porta trancada. Damásio estudou pacientes com deficiências

Blink!

numa pequena parte, porém fundamental, do cérebro chamada córtex ventromedial, que fica atrás do nariz. A área ventromedial desempenha um papel crítico no poder de decisão. Resolve as contingências e as associações e organiza a grande quantidade de informações que recebemos do mundo exterior, atribuindo prioridades e classificando as coisas que requerem atenção imediata. As pessoas com a região ventromedial danificada são perfeitamente racionais. Podem ser altamente inteligentes e funcionais, mas falta-lhes a capacidade de avaliação. Mais exactamente, não têm no seu inconsciente o tal mordomo que as deixa concentrar no que é mesmo importante. No seu livro *O Erro de Descartes*, Damásio descreve a tentativa de marcar uma entrevista com um paciente que tem esse tipo de dano cerebral:

Sugeri duas datas alternativas, ambas no mês seguinte e apenas com alguns dias de diferença. O paciente pegou na sua agenda e começou a consultar o calendário. O comportamento que se seguiu, testemunhado por vários investigadores, é digno de nota. Durante quase meia hora, o paciente enumerou razões a favor e contra cada uma das duas datas: compromissos anteriores, proximidade de outros compromissos, possíveis condições meteorológicas, virtualmente tudo o que se possa pensar a respeito de uma simples data. Fez-nos passar por uma cansativa análise de custo-benefício, uma interminável lista de comparações inconclusivas entre as opções e as possíveis consequências. Foi necessária muita disciplina para ouvir aquilo tudo sem dar um murro na mesa e dizer-lhe para parar.

A Porta Trancada

A equipa de Damásio também fez o teste das cartas de jogar aos pacientes com problemas na região ventromedial. A maioria dos pacientes, tal como a maioria das pessoas, acabou por perceber que os baralhos encarnados eram um problema. Mas nunca suaram das mãos, nunca sentiram que os baralhos azuis eram preferíveis aos encarnados, e nunca – mesmo depois de terem percebido como era o jogo – esses pacientes ajustaram a sua estratégia, de modo a não usarem o baralho problemático. Sabiam intelectualmente qual era o bom baralho, mas esse conhecimento não era suficiente para mudarem o modo como jogavam.

– É como a toxicodependência – diz Antoine Vechara, um dos pesquisadores de Iowa. – Os viciados sabem muito bem as consequências da sua dependência. Mas não conseguem agir de acordo com o seu conhecimento. Trata-se de um problema do cérebro. Era aí que queríamos chegar. Os danos na região ventromedial provocam uma desconexão entre aquilo que se sabe e o modo de agir.

O que os pacientes não tinham era o mordomo a puxá-los silenciosamente na direcção correcta, adicionando um pequeno pormenor adicional – o suor nas mãos – para garantir que tomavam a decisão que deviam. Em situações rápidas com muita coisa em jogo não queremos ser tão frios e puramente racionais como os pacientes com deficiência ventromedial do Iowa. Não queremos ficar ali por tempo indeterminado a medir as nossas opções. Às vezes resolvemos as coisas melhor, se a parte da mente atrás da porta trancada tomar a decisão por nós.

2. O problema de contar uma história

Há pouco tempo, numa noite animada, duas dúzias de homens e mulheres juntaram-se na sala privada de um bar de

Manhattan para se dedicarem a um jogo comportamental privado conhecido como «um namorado, já!». Eram todos jovens profissionais na casa dos vinte anos, uma mistura de financeiros, estudantes de Medicina e professores, além de quatro mulheres vindas de um grupo da sede Anne Klein Jewelry. Traziam todas camisolas encarnadas ou pretas, *jeans* ou calças escuras. Os homens, com uma ou duas exceções, vestiam todos o traje de trabalho de Manhattan, camisa azul-escura e calças pretas. De início, misturaram-se pouco à vontade, de copo na mão, e depois a coordenadora da noite, uma mulher impressionante chamada Kailynn, chamou-os à ordem.

Kailynn disse-lhes que cada homem podia falar durante seis minutos com cada uma das mulheres. Ao longo da noite, as mulheres deviam sentar-se nos sofás baixos e compridos alinhados contra a parede à volta da sala e os homens passavam de uma para outra, trocando, sempre que Kailynn tocasse uma campainha a assinalar o fim dos seis minutos. Os participantes receberam todos um crachá, um número e um questionário, com instruções dizendo que, se gostassem de alguém ao fim dos seis minutos, deviam marcar o quadrado referente ao número dessa pessoa. Se a pessoa assinalada também marcasse o número do outro, ambos seriam notificados por *e-mail* dentro de 24 horas. Ouviu-se um murmúrio geral antes de começar a sessão. Algumas pessoas foram a correr à casa de banho. Kailynn tocou a campainha.

Os homens e mulheres foram para os seus lugares e imediatamente a sala se encheu com as conversas. As cadeiras dos homens estavam suficientemente longe dos sofás das mulheres para que ambos tivessem de se inclinar para a frente, com os cotovelos nos joelhos. Na realidade, uma ou duas mulheres balançavam-se para a frente e para trás nas almofadas dos sofás. O homem que falava com a mulher da mesa número três entornou

a cerveja no colo dela. Na mesa um, uma morena chamada Melissa, desesperada para fazer o seu par falar, fazia-lhe perguntas umas em cima das outras: «Se pudesses formular três desejos, quais seriam? Tens irmãos? Vives sozinho?» Noutra mesa, um rapaz louro muito jovem, chamado David, perguntou ao seu par porque é que ela tinha vindo. «Tenho 26 anos», respondeu ela. «Muitas das minhas amigas têm namorados desde o liceu e estão noivas ou já casaram e eu continuo solteira e... preocupada.»

Kailynn ficou de lado, sentada no bar, que ocupava uma das paredes da sala.

– Para quem está a achar piada à outra pessoa, os seis minutos passam depressa. Para quem não está, são os seis minutos mais longos da vida – disse ela enquanto via os casais a conversarem nervosamente. – Às vezes acontecem coisas estranhas. Não me esqueço de que, em Novembro último, houve um tipo de Queens que apareceu com uma dúzia de rosas encarnadas e deu uma a cada rapariga com quem falou. Vinha de fato. – Sorriu discretamente: – Estava pronto a assumir um compromisso.

«Um namorado, já!» tem-se espalhado por todo o mundo nos últimos anos e não é difícil perceber porquê. É a concentração do namoro numa simples apreciação rápida. Todas as pessoas que estavam ali sentadas naquela noite tentavam responder a uma única pergunta: «Será que quero ver esta pessoa outra vez?» E para responder a esta questão não é preciso uma noite inteira. Realmente, só são precisos alguns minutos. Por exemplo, Velma, uma das quatro mulheres da Anne Klein, disse que não escolheu nenhum dos homens e que tomou uma decisão imediata em relação a cada um deles. «Eles falharam logo quando disseram olá», disse ela, rolando os olhos. Ron, que trabalha como analista financeiro num banco de investimento, decidiu positivamente em relação a duas mulheres, uma das quais escolhida ao fim de um minuto e meio de conversa, e a outra, Lillian, na mesa

dois, escolhida no momento em que se sentou à sua frente. «Tinha um *piercing* na língua», disse ele, agradavelmente surpreendido. «Vem-se a um sítio destes e espera-se encontrar uma data de advogados. Mas ela não era nada disso.» Lillian também gostou de Ron. «Sabe porquê?», disse ela. «Ele é da Luisiana. Adorei o sotaque. Deixei cair a caneta, só para ver o que é que ele fazia, e ele apanhou-a imediatamente.» O que aconteceu foi que muitas mulheres gostaram de Ron à primeira vista, e muitos homens gostaram logo de Lillian. Tanto um como outro tinham aquela chispa contagiante, triunfadora. «Sabe uma coisa, as raparigas realmente são espertas», disse no fim da noite Jon, um estudante de Medicina de fato azul. «Elas sabem logo no primeiro minuto se gostam de um tipo, se podem apresentá-lo à família, ou se não passa de um parvalhão». Jon tem toda a razão, excepto que não são só as raparigas que são espertas. Quando se trata de «fatiar fino» possíveis namorados, praticamente todos são espertos.

Mas suponhamos que alterávamos ligeiramente as regras de «Um namorado, já!». Que tal se tentássemos ver atrás da porta trancada e pedíssemos às pessoas que explicassem as suas escolhas? É claro que sabemos que isso não pode fazer-se; os mecanismos do nosso pensamento inconsciente estão escondidos para sempre. Mas que tal se mandássemos passear a prudência e *mesmo assim* obrigássemos as pessoas a explicar as suas primeiras impressões e apreciações instantâneas? Foi isso que fizeram dois professores da Universidade de Columbia, Sheena Iyengar e Raymond Fisman, e descobriram que, se se obrigam as pessoas a explicar-se, acontece algo de estranho e perturbador. O que começou por parecer um exercício puro e simples torna-se algo de muito confuso.

Iyengar e Fisman formam um estranho par: Iyengar tem ascendência indiana, e Fisman é judeu. Iyengar é psicóloga, e

Fisman, economista. A única razão que os levou a meterem-se em «Um namorado, já!» foi que uma vez tiveram uma discussão numa festa sobre as vantagens relativas dos casamentos arranjados pela família em relação aos casamentos por amor.

– Supostamente, nutrimos a ideia de um único romance a longo prazo – disse-nos Fisman. É um homem esbelto, que parece adolescente, com um senso de humor irónico. – Deixa-me orgulhoso. Aparentemente, só são precisos três para entrar no paraíso judaico, portanto estou no bom caminho.

Os dois professores organizam as noites de «Um namorado, já!» na sala privada do West End Bar, na Broadway, em frente do *campus* da Universidade de Colúmbia. São idênticas às outras noites de «Um namorado, já!» de Nova Iorque, com uma excepção. Os participantes não se limitam a encontrar-se e a preencher as caixas do formulário. Em quatro alturas – antes do começo da sessão, ao fim da noite, um mês depois, e seis meses depois da noite – têm de preencher um pequeno questionário que lhes pede para avaliar o que é que estão à procura num parceiro potencial, numa escala de 1 a 10. As categorias são atracção física, interesses comuns, alegria/senso de humor, sinceridade, inteligência e ambição. Além disso, no final de cada encontro devem avaliar a pessoa que acabaram de conhecer, com base nas mesmas categorias. Então, no final de cada noite, Fisman e Iyengar têm uma imagem incrivelmente pormenorizada do que cada pessoa diz exactamente que sente durante o encontro. E é quando se olha para essa imagem que começa a estranheza.

Por exemplo, na sessão da Colúmbia, prestei particular atenção a uma rapariga de tez pálida e cabelo louro encaracolado e a um rapaz enérgico com olhos verdes e longos cabelos castanhos. Não sei os nomes deles, mas chamemos-lhes Mary e John. Fiquei a observá-los durante todo o encontro e tornou-se logo evidente

que Mary gostou mesmo de John e John gostou mesmo de Mary. Quando John se sentou na mesa de Mary, os olhos deles fixaram-se uns nos outros. Ela baixou os olhos, envergonhada. Parecia um pouco nervosa. Inclinou-se para a frente na cadeira. Visto de fora, parecia um caso perfeitamente claro de atracção imediata. Mas vamos investigar mais profundamente e fazer algumas perguntas simples. Primeiro, será que a avaliação de Mary da personalidade de John correspondia à personalidade que ela tinha dito que preferia, antes do começo da noite? Por outras palavras, até que ponto Mary soube prever aquilo de que gosta num homem? Fisman e Iyengar podem responder facilmente a esta pergunta; ao comparar entre o que os participantes disseram que queriam e aqueles que realmente os atraíram, descobriram que as duas situações não coincidiam. Por exemplo, se Mary tivesse dito, no princípio da noite, que queria alguém inteligente e sincero, isso não significaria de maneira nenhuma que só se sentisse atraída por homens inteligentes e sinceros. É igualmente provável que John, de quem ela gostou mais do que dos outros, pudesse ser atraente e divertido, mas não particularmente sincero ou inteligente. Segundo, se todos os homens de que Mary acabar por gostar durante o encontro forem mais atraentes e divertidos do que inteligentes e sinceros, no dia seguinte, quando lhe for dito para descrever o homem perfeito, Mary dirá que gosta de homens atraentes e divertidos. Mas isso será só no dia seguinte. Se lhe for feita a mesma pergunta um mês mais tarde, ela voltará a dizer que prefere a inteligência e a sinceridade.

É compreensível que o parágrafo anterior pareça uma confusão. É realmente confuso. Mary diz que quer um certo tipo de pessoa; mas depois ela está perante uma sala cheia de hipóteses e encontra alguém de quem realmente gosta, e nesse momento muda completamente de ideias acerca do tipo de pessoa que

quer. Mas depois passa-se um mês, e ela volta a dizer o que antigamente achava que queria. Então, o que é que Mary realmente deseja num homem?

– Não sei – respondeu Iyengar quando lhe perguntei se o verdadeiro «eu» seria aquele que foi expresso anteriormente.

Iyengar calou-se, e foi Fisman quem respondeu:

– Não, o verdadeiro «eu» é o revelado pelas minhas acções. É o que dirá um economista.

Iyengar ficou surpreendida.

– Não sei se isso é o que dirá um psicólogo.

Não conseguiram chegar a um acordo. Mas então é porque não há uma resposta certa. Mary tem uma determinada ideia do que é que deseja num homem, e essa ideia não está errada, mas apenas incompleta. A descrição que ela começa por fazer é o seu ideal consciente; aquilo que ela acredita que quer quando pensa no assunto. Mas o que ela não pode saber de certeza é o critério que utiliza para formar as suas preferências naquele primeiro momento em que se vê frente a frente com alguém. Esse critério está atrás da porta trancada.

Braden teve resultados semelhantes ao trabalhar com atletas profissionais. Durante anos, ele fez questão de falar com a maior quantidade possível dos melhores jogadores de ténis do mundo, perguntando-lhes porquê e como jogam da maneira que jogam, e acabou invariavelmente desiludido.

– A partir das pesquisas que fizemos com os melhores jogadores, não encontrei um único que tenha consciência de saber ou que possa explicar exactamente o que é que faz – diz Braden. – Dão respostas diferentes, conforme a altura, ou então dão respostas que simplesmente não têm significado.

Uma das coisas que ele faz, por exemplo, é gravar em vídeo os melhores jogadores e depois digitalizar os movimentos no computador, separando-os imagem a imagem de modo a saber, com

precisão, quantos graus Pete Sampras roda o ombro ao fazer uma «backhand» atravessando o campo.

Uma das gravações digitalizadas de Braden mostra o grande jogador Andre Agassi a bater uma «forehand». O movimento está simplificado. Agassi está muitíssimo magro, de maneira que quando se move para bater a bola o movimento de todas as articulações do seu corpo é nitidamente visível e mensurável. A gravação de Agassi é a perfeita ilustração da nossa incapacidade de descrever o nosso comportamento no momento em que estamos a tê-lo.

– Quase todos os profissionais do mundo dizem que na «forehand» ele roda o pulso para bater a bola com a raquete – diz Braden. – Porquê? O que é que vemos? Olhe! – e Braden aponta para o ecrã. – Está a ver quando ele atinge a bola? Com a imagem digitalizada podemos ver quando o pulso roda *um oitavo* de grau. Mas os jogadores nunca rodam com o pulso. Veja como permanece direito. Ele só roda o pulso muito depois de ter batido a bola. Ele pensa que o rodou na altura do impacto, mas na realidade só faz o movimento muito depois. Como é possível tanta gente enganar-se? As pessoas contratam treinadores e pagam centenas de dólares para aprender a rodar o pulso quando batem a bola, e o resultado é que o número de luxações do braço está a aumentar explosivamente.

Braden descobriu o mesmo problema no jogador de basebol Ted Williams. Williams talvez seja o maior rebatedor de todos os tempos, um homem reverenciado pelo seu conhecimento e visão na arte de bater a bola. Uma coisa que ele sempre afirmou é que conseguia ver a bola a caminho do taco, que podia acompanhá-la até ao momento de chegar ao taco. Mas Braden sabia pela sua experiência de ténis que isso é impossível. No último meio metro que a bola percorre até chegar ao tenista, está perto de mais e a uma velocidade tão rápida que é impossível vê-la.

Naquele momento o tenista fica efectivamente cego. O mesmo acontece no baseball. Não há ninguém que possa ver a bola a chegar ao taco.

– Encontrei Ted Williams uma vez – conta Braden. – Ambos trabalhávamos para a Sears e estivemos os dois no mesmo evento. Disse-lhe: «Olha Ted, acabámos de fazer um estudo que prova que o ser humano não consegue acompanhar a bola até ao taco. É um movimento que dura três milésimos de segundo.» E ele foi sincero. Disse-me: «Bem, acho que apenas *parece* que consigo ver.»

Ted Williams era o melhor da história a bater na bola e conseguia explicar com toda a segurança como é que o fazia. Mas a sua explicação não condizia com a actuação, assim como a explicação de Mary sobre o que desejava num homem não tinha de condizer com o que a atraía numa certa altura. Como seres humanos, temos um problema quando contamos como é. Precipitamo-nos um pouco de mais a explicar coisas para as quais realmente não temos explicação.

Há muitos anos, o psicólogo Norman R. F. Maier pendurou duas cordas no tecto de uma sala cheia com todos os tipos de ferramentas, objectos e móveis. As cordas estavam suficientemente separadas para que fosse impossível agarrá-las ao mesmo tempo. Maier fazia a mesma pergunta a todas as pessoas que entravam na sala: quantas maneiras há de amarrar as pontas das duas cordas? O problema tem quatro soluções possíveis. Uma é esticar uma das cordas o mais possível na direcção da outra, prendê-la a um objecto, como uma cadeira, e depois agarrar a segunda corda. Outra é arranjar outra corda, como se fosse uma extensão e atá-la na ponta de uma das cordas, de modo a que fique suficientemente comprida para chegar à segunda. Uma terceira estratégia é agarrar uma corda com a mão e usar um acessório, tal como um cabo comprido, para puxar a outra corda. Maier

verificou que a maioria das pessoas descobria estas três soluções com muita facilidade. Mas a quarta solução – balançar uma das cordas como se fosse um baloiço e depois agarrar a outra corda – só ocorreu a muito poucas pessoas. A maioria ficou perplexa. Maier deixava-os ficar a remoer durante dez minutos e depois, sem dizer nada, dirigia-se à janela da sala e, distraidamente, batia numa das cordas, provocando um movimento de vaivém. Obviamente, depois de fazer isso, a maioria das pessoas dizia *ah!* e descobria a solução do pêndulo. Mas quando Maier lhes perguntou como é que tinham descoberto, só um é que deu a resposta certa. Maier escreveu:

«Eles disseram coisas como: “Veio-me à cabeça”; “Era a única hipótese que faltava”; “Percebi que a corda podia baloiçar se lhe atasse um peso na ponta”; “Talvez ter tirado um curso de física tenha contribuído para encontrar a solução”; “Pensei numa maneira de fazer a corda chegar até ali, e a única maneira era baloiçá-la.” Um professor de Psicologia relatou da seguinte maneira a situação: “Tendo esgotado todas as outras probabilidades, a hipótese seguinte era baloiçá-la. Pensei na situação do baloiçar por cima de um rio. Vi uma imagem dos macacos a baloiçar das árvores. Esta imagem apareceu-me juntamente com a solução. A ideia parecia completa.”»

Estariam estas pessoas a mentir? Teriam vergonha de admitir que só conseguiam resolver o problema depois de receberem uma sugestão? De maneira nenhuma. Acontece apenas que a sugestão de Maier era tão subtil que só se tornava perceptível inconscientemente. Era processada atrás da porta trancada e, portanto, ao ser pedida uma explicação, o que as pessoas testadas por Maier conseguiam era sair-se com o que lhes parecia mais plausível.

É este o preço que pagamos pelos muitos benefícios da porta trancada. Quando pedimos às pessoas para explicar o que pensam

– particularmente, os pensamentos que vêm do inconsciente –, precisamos de ser cuidadosos na interpretação das respostas. Claro que, quando o tema é o amor, isso compreende-se. Sabemos que não é possível descrever racionalmente o tipo de pessoa por quem nos apaixonamos; é por isso que saímos com várias pessoas – para experimentar na prática as teorias que temos acerca do tipo de pessoa que nos atrai. E toda a gente sabe que é melhor ser um especialista a mostrar-nos – e não apenas a dizer-nos – como se joga ténis ou golfe ou se toca um instrumento musical. Aprendemos pelo exemplo e pela experiência directa, pois há limites reais quanto à possibilidade de uma instrução verbal ser adequada. Mas noutros aspectos da nossa vida, não tenho a certeza se respeitamos sempre os mistérios da porta trancada e os perigos do problema da narração. Há alturas em que exigimos uma explicação quando não há explicação possível; além disso, e tal como iremos desenvolver nos próximos capítulos deste livro, fazê-lo pode ter consequências muito graves. Diz o psicólogo Joshua Aronson:

– Depois do veredicto do caso O. J. Simpson, um dos jurados apareceu na TV a dizer, absolutamente convicto: «A raça não teve absolutamente *nada* a ver com a minha decisão.» Mas como é que ele podia ter a certeza disso? O que as minhas investigações sobre a preponderância da raça nos resultados dos testes, as pesquisas de Bargh com os interruptores e as experiências de Maier com as cordas mostram é que as pessoas ignoram as coisas que afectam as suas acções, contudo raramente *sentem* que estão na ignorância. Precisamos de aceitar a nossa ignorância e dizer «não sei» com mais frequência.

É claro que há uma segunda lição, igualmente valiosa, na experiência de Maier. Os seus testados ficaram perplexos, frustrados. Ficaram a pensar durante dez minutos, e sem dúvida que muitos sentiram que estavam a falhar num teste importante, e

Blink!

que iam parecer estúpidos. Mas eles não foram nada estúpidos. Porque não? Porque todos os que estiveram na sala não tinham apenas uma mente mas sim duas, e durante o tempo todo em que as suas mentes conscientes ficaram bloqueadas, as inconscientes percorriam a sala, a avaliar as possibilidades, a processar todos os indícios concebíveis. E o inconsciente guiou-os até à resposta, assim que a descobriu, com toda a precisão e silenciosamente.

O ERRO DE WARREN HARDING
Porque é que nos apaixonamos por
homens altos, morenos e bonitos

De manhã cedo, em 1899, no jardim atrás do Globe Hotel em Richwood, no estado de Ohio, dois homens ficaram lado a lado enquanto lhes engraxavam os sapatos. Um deles era advogado e uma pessoa muito influente na capital do estado, Columbus. Chamava-se Harry Daugherty. Era um homem robusto, de rosto corado e cabelo preto e liso, e uma pessoa brilhante – o Maquiavel da política de Ohio, uma típica eminência parda, avaliador acutilante, muito bem relacionado. O segundo homem era o director do jornal de uma pequena cidade do estado, Marion, naquela altura a uma semana de ganhar as eleições para o Senado de Ohio. Chamava-se Warren Harding. Daugherty observou Harding e ficou imediatamente entusiasmado com ele. Foi o que escreveu o jornalista Mark Sullivan sobre aquele momento no jardim:

Valia a pena olhar para Harding. Na altura tinha cerca de 35 anos. A cabeça, rosto, os ombros e o tronco eram de uma dimensão que atraía as atenções; as suas proporções provocavam um efeito tal que qualquer homem, em qualquer parte do globo, usaria justificadamente a palavra «belo» para o classificar – anos mais tarde, quando se tornou conhecido

Blink!

para lá do seu mundo local, a palavra «romano» seria usada em várias ocasiões para o descrever. Quando desceu do estrado do engraxador, as pernas puseram em evidência as impressionantes e agradáveis proporções do corpo; e a leveza do andar, a postura erecta, o à-vontade dos movimentos, tudo se juntava à sensação de beleza física e virilidade. A sua suavidade de movimentos, aliada ao tamanho do corpo, e os olhos grandes, mais despertos do que radiosos, o cabelo negro espesso e uma tez marcadamente bronzeada davam-lhe uma certa beleza de índio. Ao passar a cadeira ao cliente seguinte, a sua cortesia mostrava uma amizade genuína para com toda a humanidade. A voz era de uma ressonância notável, masculina, calorosa. A satisfação com o trabalho do engraxador reflectia uma preocupação com a aparência, pouco habitual num homem da aldeia. Os seus modos ao dar a gorjeta sugeriam uma natureza generosa, a vontade de proporcionar alegria, baseada no bem-estar material e numa sincera generosidade do coração.

Nesse momento, ao avaliar Harding, Daugherty teve uma ideia que iria alterar a História dos Estados Unidos: não daria este homem um grande presidente?

Warren Harding não era um homem particularmente inteligente. Gostava de jogar póquer e golfe, de beber e, acima de tudo, de andar atrás das mulheres: na realidade os seus apetites sexuais eram lendários. Na subida dos degraus da carreira política, nem uma única vez fez algo de notável. Era vago e ambivalente quanto aos assuntos da política. Uma vez os seus discursos foram descritos como «um exército de frases pomposas movendo-se pela paisagem à procura de uma ideia». Depois de ter sido eleito para o Senado dos Estados Unidos, em 1914, esteve ausente durante os debates sobre o voto feminino e a Lei Seca – dois

dos casos políticos da época. Subiu constantemente, a partir da política de Ohio, só porque foi empurrado pela mulher, Florence, ensaiado pelo intriguista Harry Dougherty, e porque quanto mais velho mais irresistível e distinta se tornava a sua aparência. Uma vez, durante um banquete, um apoiante gritou: «Bem, o filho da mãe *parece mesmo* um senador», e foi isso que aconteceu. Segundo escreve o biógrafo de Harding, Francis Russel, no começo da idade madura «as sensuais sobranceiras negras contrastavam com o cabelo grisalho, cor de aço, para dar uma aparência de força; os ombros maciços e tez bronzeada davam ideia de saúde». Harding, de acordo com Russel, podia colocar uma toga e aparecer no palco como Júlio César. Daugherty conseguiu que Harding discursasse na Convenção Republicana de 1916, porque sabia que bastava que as pessoas o vissem e ouvissem o troar da sua magnífica voz para se convencerem de que ele merecia o posto mais alto de todos. Em 1920, Daugherty convenceu Harding, contra a opinião do próprio, a candidatar-se à Casa Branca. Não havia nada de brincadeira na atitude de Daugherty; ele acreditava a sério na possibilidade. Escreve Sullivan:

«Desde que se conheceram que Daugherty tinha a ideia na mente; Harding podia ser um “ótimo presidente”; Daugherty ainda estava mais certo quando às vezes dizia, de uma maneira inconsciente, “um presidente com ótimo *aspecto*”. Nesse Verão, Harding chegou à Convenção Republicana em sexto lugar, numa lista de seis candidatos. Daugherty não se preocupou. A convenção ficou empatada entre os dois contendores principais e então, tal como Daugherty previra, os delegados tiveram de procurar uma alternativa. Naquele momento de impasse, para quem mais poderiam voltar-se senão para o homem que irradiava bom senso e dignidade e que tinha o ar mais presidencial? Nas primeiras horas da manhã, quando se reuniram nas salas privadas cheias de fumo do Blackstone Hotel, em Chicago,

Blink!

os chefes do Partido Republicano levaram as mãos à cabeça e interrogaram-se se não haveria um candidato com que todos pudessem concordar. E o nome de Harding veio-lhes imediatamente à ideia! Não é que ele *parecia* mesmo um candidato presidencial? Então o senador Harding tornou-se o candidato Harding e mais tarde, nesse Outono, ao fim de uma campanha conduzida da varanda da sua casa em Marion, Ohio, o candidato Harding tornou-se o presidente Harding. Esteve no cargo durante dois anos, morrendo inesperadamente de um ataque do coração. A maioria dos historiadores concorda que foi um dos piores presidentes da História dos Estados Unidos.»

1. O lado obscuro das fatias finas

Até aqui tenho falado das possibilidades extraordinariamente poderosas das fatias finas e que o que torna o fatiar fino possível é a nossa capacidade de ver rapidamente por baixo da superfície de uma situação. Thomas Hoving, Evelyn Harrison e os especialistas de arte puderam ver instantaneamente o que fora escondido pelos artifícios do falsificador. Susan e Bill pareciam inicialmente a personificação do casal feliz e apaixonado. Mas quando observámos mais de perto a sua interacção e medimos a proporção entre as emoções positivas e negativas, obtivemos uma história muito diferente. As pesquisas de Nalini Ambady mostraram o que podemos saber sobre a possibilidade de um médico ser processado, se ignorarmos os diplomas e a bata branca e nos concentrarmos no seu tom de voz. Mas o que é que acontece se por qualquer motivo essa concatenação de pensamentos for interrompida? O que é que acontece que nos faz chegar a uma apreciação instantânea sem *nunca* passarmos para lá do superficial?

O Erro de Warren Harding

No capítulo anterior falei das experiências levadas a cabo por John Bargh, em que ele demonstrou as poderosas associações que fazemos com certas palavras (por exemplo, «Florida», «cinzento», «rugas» e «bingo») de tal modo que a sua mera presença pode modificar o nosso comportamento. Acho que há factos referentes à aparência das pessoas – a altura, a constituição, a cor ou o sexo – que podem fazer disparar um conjunto semelhante de associações muito fortes. Muitas pessoas que olhavam para Warren Harding viam como ele era extraordinariamente belo e distinto e chegavam imediatamente à conclusão – completamente infundada – de que era um homem com coragem, inteligência e integridade. Não iam além da superfície. A aparência dele tinha conotações tão fortes que interrompia imediatamente o processo racional normal.

O erro com Warren Harding é o lado obscuro do reconhecimento instantâneo. Está na raiz de muitos preconceitos e discriminações. É por isso que escolher o candidato certo para um trabalho é tão difícil e também a razão por que, em mais ocasiões do que gostaríamos de admitir, grandes mediocridades acabam por aceder a posições de enorme responsabilidade. Levar a sério o fatiar fino e as primeiras impressões implica em parte aceitar o facto de que podemos eventualmente conhecer melhor uma pessoa ou uma coisa num piscar de olhos do que em meses de estudo. Mas também temos de reconhecer e compreender essas circunstâncias em que o reconhecimento rápido nos engana.

2. Intuição a preto e branco

Nos últimos anos, um certo número de psicólogos tem observado mais de perto o modo como esses tipos de associações

Blink!

inconscientes – ou, como eles gostam de lhes chamar, implícitas – influenciam as nossas crenças e comportamentos, e uma grande parte do seu trabalho concentrou-se numa ferramenta fascinante chamada «Teste de Associação Implícita» (*Implicit Association Test* ou IAT). O IAT foi concebido por Anthony G. Greenwald, Mahzarin Banaji e Brian Nosek e baseia-se numa observação aparentemente óbvia, mas mesmo assim muito profunda. Estabelecemos muito mais depressa associações entre duas ideias se essas associações já existirem na nossa cabeça, ao contrário das que nos são desconhecidas. O que é que isto quer dizer? Vejamos um exemplo. Segue-se uma lista de palavras. Pegue num lápis ou numa caneta e ligue cada um dos nomes à categoria a que pertence, fazendo uma cruz à esquerda ou à direita. Também pode simplesmente bater com a ponta do dedo na coluna apropriada. Faça-o o mais depressa que puder. Não salte nenhum nome. E não se preocupe, se se enganar.

Masculino

Feminino

.....	João.....
.....	Beto.....
.....	Amélia.....
.....	Helena.....
.....	Joana.....
.....	Dionísio.....
.....	Guida.....
.....	Jaime.....
.....	Lisa.....
.....	Mateus.....
.....	Sara.....

Blink!

.....Pais.....
.....Sara.....
.....Dionísio.....

Calculo que a maioria achou esta lista um pouco mais difícil, mas mesmo assim conseguiu colocar as palavras nas categorias certas muito depressa. Agora vamos experimentar este:

Masculino
ou
Família

Feminino
ou
Carreira

.....Bebés.....
.....Sara.....
.....Dionísio.....
.....Comerciante.....
.....Emprego.....
.....João.....
.....Beto.....
.....Helena.....
.....Doméstico.....
.....Empreendedor.....
.....Escritório.....
.....Joana.....
.....Guida.....
.....Primos.....
.....Avós.....
.....Jaime.....
.....Lar.....
.....Lisa.....
.....Empresa.....
.....Mateus.....

Reparou na diferença? Este teste foi um pouco mais difícil do que o anterior, não foi? Se você for como a maioria das pessoas, levou um bocadinho mais tempo a colocar a palavra «Empreendedor» na coluna «Carreira» quando essa categoria está junta a «Feminino» do que quando estava emparelhada com «Masculino». Isso é porque a maioria das pessoas faz uma associação mental mais forte entre a masculinidade e a carreira do que entre a feminilidade e as ideias relacionadas com progressão no trabalho. «Masculino» e «Capitalista» estão associados na nossa mente de uma maneira muito parecida com «João» e «Masculino». Mas quando a categoria é «Masculino ou Família» temos de parar para pensar – mesmo que seja apenas durante uns milésimos de segundo – antes de decidir o que fazer com a palavra «Comerciante».

Quando os psicólogos administram o IAT, normalmente não usam testes feitos com lápis e papel como os que acabei de mostrar. A maior parte das vezes fazem-no no computador. As palavras aparecem no ecrã, uma de cada vez, e se uma determinada palavra pertence à coluna da esquerda, a pessoa tem de apertar a letra «e» e se a palavra pertence à coluna da direita é preciso apertar a letra «i». A vantagem de fazer o IAT num computador é que as respostas são mensuráveis até ao milésimo de segundo, e essas medições é que se utilizam na avaliação do teste. Assim, por exemplo, se uma pessoa leva um bocadinho mais de tempo a completar a segunda parte do IAT Trabalho/Família do que levou a terminar a primeira parte, diz-se que faz uma associação moderada entre os homens e a força de trabalho. Se levar muito mais tempo a completar a segunda parte, pode dizer-se que faz uma associação masculina automática muito forte.

Uma das razões que tornaram o IAT tão difundido como ferramenta de pesquisa nos últimos anos é que os efeitos que mede não são subtis; o facto de algumas pessoas serem mais lentas a

completar a segunda parte do IAT Trabalho/Família atesta bem que é o tipo de ferramenta cujas conclusões são surpreendentes.

– Quando há uma forte associação anterior, as pessoas levam entre 400 e 600 milésimos de segundo a responder – diz Greenwald. – Quando não há, podem levar entre 200 e 300 milésimos de segundo a mais, o que é enorme neste tipo de universo. Um dos meus colegas, especialista em psicologia cognitiva, diz que é um efeito que se pode medir até com um relógio de sol.

Quem quiser experimentar um IAT computadorizado pode ir a www.implicit.harvard.edu. Lá encontrará vários testes, incluindo o mais famoso de todos os IAT, referente à Raça. Já fiz várias vezes o IAT Raça, e os resultados fazem com que me sinta um pouco sinistro. No começo do teste pergunta-se quais as atitudes da pessoa em relação a pretos e brancos. Respondo que acho as raças iguais, como tenho a certeza que a maioria das pessoas responde. Depois faz-se o teste. A pessoa é encorajada a fazê-lo o mais depressa possível. Primeiro vem o aquecimento. Uma sucessão de fotografias aparecem rapidamente no ecrã. Quando aparece o rosto de um preto, carrega-se no «e» para o colocar na categoria da esquerda. Quando aparece um branco, carrega-se no «i» para o colocar na categoria da direita. É intuir, intuir, intuir. Não há tempo para pensar. Depois vem a primeira parte.

O Erro de Warren Harding

Americano Europeu

ou
Mau

Americano Africano

ou
Bom

.....Doloroso.....

.....Diabólico.....

.....Glorioso.....



.....



.....

.....Maravilhoso.....

E assim por diante. Aconteceu-me logo uma coisa estranha. A tarefa de colocar as palavras e rostos nas categorias da direita tornou-se mais difícil. Vi que estava a ficar mais lento. Tinha de pensar. Às vezes colocava um atributo numa categoria quando realmente queria colocá-lo noutra. Tentei o mais que podia e no fundo da minha mente crescia um sentimento de mortificação. Porque é que era tão difícil colocar uma palavra como «Glorioso» ou «Maravilhoso» na categoria «Bom» quando «Bom» estava ao lado de «Americano Africano» ou quando tinha de colocar a palavra «Diabólico» na categoria «Mau», quando

Blink!

«Mau» estava a par com «Americano Europeu»? Depois veio a segunda parte, com as categorias trocadas.

Americano Europeu

Americano Africano

ou

ou

Bom

Mau

.....Doloroso.....

.....Diabólico.....

.....Glorioso.....



.....



.....

.....Maravilhoso.....

E assim por diante. Agora a minha mortificação era ainda maior. Agora não tinha problema nenhum.

Diabólico? *Americano Africano ou Mau.*

Doloroso? *Americano Africano ou Mau.*

Maravilhoso? *Americano Europeu ou Bom.*

Fiz o teste pela segunda vez e depois uma terceira e depois uma quarta, com esperança de que o terrível sentimento de parcialidade desaparecesse. Não fez nenhuma diferença. Acontece

que mais de 80 por cento das pessoas que fizeram o teste acabaram por fazer associações favoráveis aos brancos, querendo isto dizer que demoraram um tempo mais longo para responder quando é preciso colocar palavras positivas na categoria «dos pretos» do que quando é necessário associá-las a coisas negativas. Os meus resultados não foram assim tão maus. Fui classificado como tendo uma «preferência automática moderada por brancos». Mas eu sou meio preto (a minha mãe é jamaicana).

Então, o que é que isto quer dizer? Quer dizer que sou racista, um preto que não gosta de si próprio? Não exactamente. O que quer dizer é que as nossas atitudes em relação a factores como raça ou sexo funcionam a dois níveis. Primeiro, temos a nossa atitude consciente. É aquilo em que queremos acreditar. São os nossos valores assumidos, que usamos deliberadamente para dirigir o nosso comportamento. A antiga política do *apartheid* na África do Sul ou as velhas leis do Sul dos Estados Unidos, que dificultavam o voto dos pretos, são manifestações de discriminação consciente, e quando falamos de racismo ou das leis de direitos civis é normalmente a estas políticas que nos referimos. Mas o IAT mede uma coisa diferente. Mede o nosso segundo nível de atitude, a nossa atitude racial num nível *inconsciente* – as associações imediatas e automáticas que vêm ao de cima antes de termos tempo de pensar. Não escolhemos deliberadamente as atitudes inconscientes. E, tal como disse no primeiro capítulo, podemos nem estar cientes delas. O computador gigantesco do nosso inconsciente digere silenciosamente todos os dados que pode, a partir de experiências que tivemos, das pessoas que conhecemos, das lições que aprendemos, dos livros que lemos, dos filmes que vimos, e por aí fora, e acaba por formar uma opinião. É isso que o IAT revela.

O que é perturbador no teste é mostrar que as nossas atitudes inconscientes podem ser completamente incompatíveis com os

Blink!

valores conscientes deliberados. Por exemplo, acontece que dos 50 mil afro-americanos que fizeram o IAT até agora, cerca de metade, tal como eu, associa-se mais com os brancos do que com os pretos. Como é que poderia ser diferente? Vivemos na América do Norte, onde diariamente estamos rodeados por mensagens culturais a ligar os brancos com o que é bom.

– Não escolhemos a associação positiva com o grupo dominante – diz Mahzarin Banaji, professor de Psicologia na Universidade de Harvard e um dos principais investigadores do IAT. – Mas somos obrigados a escolher. À nossa volta, esse grupo é associado com coisas boas. Abrimos o jornal ou ligamos a televisão e não podemos escapar.

O IAT é mais do que uma medição abstracta de atitudes. É também um poderoso instrumento de previsão sobre o modo como agimos em certos tipos de situações espontâneas. Por exemplo, se temos um padrão de associações fortemente pró-branco, há provas de que isso irá afectar o modo como agimos na presença de um preto. Não irá afectar o que escolhemos dizer, sentir ou fazer. O mais provável é que não tenhamos consciência de que estamos a agir de uma maneira diferente do que faríamos na presença de um branco. Mas ainda é provável que nos aproximemos um pouco menos, nos afastemos ligeiramente da pessoa, nos fechemos um pouco, fiquemos um pouco mais longe, sorriamos muito menos, hesitemos, ou nos engasguemos um pouco mais com as palavras, riamos um pouco menos com as piadas. Tem importância? Claro que tem. Suponhamos que a conversa é uma entrevista de emprego. E suponhamos que o candidato é um preto. Ele sente a nossa incerteza e distanciamento, e isso pode muito bem fazê-lo sentir-se menos seguro de si, um pouco menos confiante, um pouco menos amistoso. E então o que é que iremos pensar? Podemos ter uma sensação cá dentro de que o candidato não tem as qualidades necessárias

ou que talvez seja um pouco agressivo ou que talvez não queira realmente o emprego. O que esta primeira impressão inconsciente vai fazer, por outras palavras, é desviar a entrevista dos seus objectivos.

E então se a pessoa que estamos a entrevistar for alta? Tenho a certeza de que a um nível consciente não achamos que tratamos as pessoas altas dum maneira diferente da que tratamos as pessoas baixas. Mas há muitas provas a sugerir que a altura – particularmente nos homens – está ligada a um determinado conjunto de associações inconscientes positivas. Estudei cerca de metade das empresas na lista das 500 maiores empresas norte-americanas feita pela revista *Fortune* e fiz perguntas acerca dos administradores-delegados. Na sua grande maioria, os chefes das grandes empresas são homens brancos, e isto não é surpresa para ninguém, o que já reflecte um certo preconceito implícito. Mas também são altos, na maioria; na minha amostra, descobri que em média os administradores-delegados do sexo masculino chegam quase ao metro e oitenta e dois. Uma vez que o homem norte-americano médio tem 1,75 metros, isso significa que os administradores, como grupo, têm cerca de sete centímetros a mais que o resto dos homens. Mas realmente esta estatística minimiza a questão. Na população dos Estados Unidos, cerca de 14,5 por cento dos homens têm um metro e oitenta ou mais. Entre os administradores das 500 empresas da *Fortune*, a média é de 58 por cento. Ainda mais impressionante é que na população norte-americana só 3,9 por cento têm 1,85 m ou mais. Na minha amostra de administradores, quase um terço tem 1,85 m ou mais.

Pelo menos a falta de mulheres ou de minorias entre os gestores de topo tem uma explicação plausível. Durante anos, por razões que têm a ver com discriminação e padrões culturais, simplesmente não havia muitas mulheres nem minorias a entrar para os níveis de gestão das empresas norte-americanas.

Portanto, hoje em dia, quando o conselho de administração procura pessoas com experiência para se candidatarem a posições de topo, pode argumentar-se com alguma plausibilidade que não há muitas mulheres nem minorias com uma carreira de gestão. Mas isto já não é verdade quanto a pessoas baixas. É possível preencher todos os postos de trabalho de uma grande empresa só com homens brancos, mas não é possível fazê-lo sem incluir pessoas baixas porque simplesmente não há pessoas altas que cheguem. Contudo, muito poucos desses baixos conseguem chegar à gestão de topo. Das dezenas de milhões de homens norte-americanos com menos de 1,68 m, na minha amostra só dez é que atingiram o nível de administrador-delegado, o que quer dizer que ser baixo é provavelmente um empecilho para o sucesso profissional tão grande como ser mulher ou afro-americano. (A grande exceção a todas estas tendências é o administrador-delegado do American Express, Kenneth Chenault, que é um tanto para o baixo – 1,75 m – e é preto. Deve ser um homem notável para conseguir suplantar *dois* erros do tipo Warren Harding.)

Trata-se de um preconceito deliberado? Claro que não. Ninguém fala negativamente de um potencial candidato a administrador-delegado só por ele ser baixo de mais. É claramente o tipo de preconceito inconsciente que o IAT apanha. A maior parte de nós, de uma maneira que não temos perfeita consciência, associa automaticamente capacidade de chefia com uma estatura física imponente. Temos um sentido do aspecto que um chefe deve ter, e esse estereótipo é tão forte que, quando alguém o preenche, simplesmente não levamos em conta as outras considerações. E este preconceito não se limita ao nível das chefias. Há pouco tempo, ao analisarem os dados de quatro estudos que tinham seguido milhares de pessoas desde o nascimento até à idade adulta, os investigadores calcularam que, eliminando

variáveis como idade, sexo e peso, 2,4 centímetros de altura equivale a 789 dólares por ano em salários. Isto significa que uma pessoa com 1,82 m, absolutamente igual a outra com 1,67 m, ganhará em média mais 5526 dólares por ano. Tal como salientou Timothy Judge, um dos autores do estudo altura/salário: «Se se levar este factor em consideração numa carreira de 30 anos, estamos a falar de uma pessoa que beneficia literalmente de centenas de milhares de dólares de vantagem nos seus rendimentos.» Nunca pensou porque é que pessoas medíocres às vezes conseguem chegar a posições de autoridade nas empresas e organizações? É porque, quando se trata mesmo das posições mais importantes, as nossas decisões selectivas são muito menos racionais do que pensamos. Vemos uma pessoa alta e dá-nos uma coisa...

3. Atender o cliente

O director de vendas do representante dos carros Nissan em Flemington, estado de Nova Jérсия, é um homem chamado Bob Golomb. Anda pelos cinquenta e usa o cabelo já ralo muito curto e óculos com aros metálicos. Usa fatos escuros, discretos, portanto parece um gerente de banco ou corretor da bolsa. Desde que começou no negócio dos automóveis há mais de dez anos, Golomb vendeu uma média de vinte carros por mês, o dobro de um vendedor de carros médio. Em cima da secretária, Golomb tem cinco estrelas douradas, dadas pela empresa em honra do seu desempenho. No mundo dos vendedores de automóveis, Golomb é um artista.

Ser um vendedor de carros como Golomb é tarefa que exige muito da capacidade de fatiar fino. Uma pessoa que nunca vimos entra no *stand*, talvez para fazer a compra mais cara da sua vida.

Blink!

Há pessoas inseguras. Umhas ficam nervosas. Outras sabem exactamente o que é que querem. Outras, ainda, não fazem ideia. Há os que sabem muito de automóveis e podem ficar ofendidos se o vendedor adoptar uma atitude arrogante. Há os que estão desejosos de que alguém os leve pela mão e explique o que lhes parece ser uma coisa complicadíssima. Um vendedor, se quiser ser bem sucedido, tem de juntar todas essas informações – adivinhando, digamos, a dinâmica que existe entre o marido e a mulher, ou entre o pai e a filha –, processá-las e ajustar o seu comportamento de acordo com elas e, ainda, fazer tudo isso nos primeiros momentos do encontro.

Bob Golomb é claramente o tipo de pessoa que parece fazer sem esforço este tipo de fatiado fino. É bom observador, tem uma inteligência discreta e um *charme* de aristocrata. É calmo e atento. Ouve as pessoas com todo o interesse. Segundo diz, tem três regras que guiam todos os seus actos: «Atenda bem o cliente. Atenda bem o cliente. Atenda bem o cliente.» Se comprar um carro a Bob Golomb, ele telefona-lhe no dia seguinte a perguntar se está tudo em ordem. Se for ao *stand* mas acabar por não comprar nada, também lhe telefona no dia seguinte, a agradecer por ter lá ido.

– Faço sempre a melhor cara, mesmo que esteja num dia mau. Deixo as tristezas para trás – diz ele. – Mesmo que as coisas em casa estejam péssimas, dou o meu melhor ao cliente.

Quando conheci Golomb, mostrou-me uma pasta cheia com montes de cartas enviadas durante anos pelos clientes satisfeitos.

– Cada uma destas cartas conta uma história – disse ele. Parecia lembrar-se de todos. Folheando o livro, mostrou-me uma carta ao acaso, curta e escrita à máquina.

– Foi num sábado à tarde, no final de Novembro de 1992. Era um casal. Chegaram com a cara típica de quem está atrapalhado.

Perguntei-lhes: «Têm andado a ver carros o dia todo?» Disseram que sim. Ninguém os tinha levado a sério. Acabei por lhes vender um carro e devo salientar que tivemos de trazê-lo de Rhode Island. Mandámos um motorista buscá-lo, a 640 quilómetros de distância. Ficaram tão satisfeitos!

Mostra outra carta:

– Este senhor aqui. Desde 1993 já lhe vendemos seis carros, e sempre que fazemos uma venda ele manda-nos outra carta. Há muitos assim. Aqui está um tipo que vive em Keyport, Nova Jérсия, a mais de 40 quilómetros daqui. Ofereceu-me uma travessa de amêijoas.

Contudo, há outra importante razão para o sucesso de Golomb. Segundo ele, segue outra regra muito simples. Pode ser que tenha uma impressão instantânea acerca das necessidades e do estado de espírito do cliente, mas tenta nunca julgar ninguém pela aparência. Parte do princípio que qualquer pessoa que entra pela porta dentro tem exactamente a mesma oportunidade de comprar um carro.

– Neste negócio não se podem ter preconceitos – repetiu-me ele, vezes sem conta, e sempre que o disse o rosto assumiu uma expressão de convicção total.

– O preconceito é o beijo da morte. Temos de dar o nosso melhor a toda a gente. Um vendedor sem experiência olha para uma pessoa e diz: «Este parece que não tem dinheiro para comprar um carro», o que é a pior coisa que se pode fazer, porque às vezes a pessoa que menos parece é a que tem mais dinheiro – diz Golomb. – Tenho um lavrador a quem já vendi todo o tipo de carros ao longo dos anos. Fechamos o negócio com um aperto de mão, ele dá-me uma nota de cem dólares e diz-me: «Leve-o para a minha quinta.» Nem sequer temos de assinar o contrato. Agora, quem veja este homem, de fato-de-macaco e coberto de bosta de vaca, há-de pensar que não é cliente que valha a pena.

Blink!

Mas a verdade é que é um tipo cheio de massa. Ou às vezes o vendedor vê um adolescente e manda-o passear. Bem, mais tarde o adolescente vem com o papá e a mamã, compram um carro, e é outro vendedor que fica com a comissão.

O que Golomb quer dizer é que a maioria dos vendedores tem tendência para cometer o clássico erro à Warren Harding. Vêem uma pessoa e deixam que a primeira impressão dada pela aparência ofusque qualquer outra informação que possam obter no primeiro momento. Golomb, pelo contrário, tenta ser mais selectivo. Põe as antenas cá para fora para ver se a pessoa é mais segura ou insegura, conhecedora ou ingénua, confiável ou suspeita – mas dessa série de fatias finas tenta excluir as que se baseiam exclusivamente na aparência física. O segredo do sucesso de Golomb é que ele decidiu eliminar o erro à Warren Harding.

4. Detectar o parvo

Porque é que a estratégia de Bob Golomb funciona tão bem? Porque afinal os erros à Warren Harding têm um papel enorme, largamente ignorado, no negócio da venda de automóveis. Considere-se, por exemplo, um teste social notável conduzido na década de 1990 por um professor de Direito de Chicago chamado Ian Ayres. Ayres arranhou uma equipa de 38 pessoas – 18 homens brancos, sete mulheres brancas, oito mulheres pretas e cinco homens pretos. Fez tudo o que pôde para torná-los o mais parecidos possível. Todos tinham vinte e tal anos e eram medianamente bem parecidos. Todos receberam instruções para se vestirem de uma maneira clássica e informal: as mulheres com blusas, saias lisas e sapatos baixos; os homens com pólos, ou camisolas, calças descontraídas e mocassins. A todos foi dito

para contarem a mesma história fictícia. Disse-lhes para irem a um total de 242 *stands* de automóveis na região de Chicago e apresentarem-se como jovens profissionais com curso universitário (exemplo de trabalho: analista de sistemas num banco), a viver no bairro «betinho» de Streeterville. As instruções quanto ao que fazer eram ainda mais específicas. Deviam chegar a pé. Deviam esperar que um vendedor viesse falar com eles. «Estou interessado/a em comprar este carro», era o que deveriam dizer, apontando para o carro mais barato do *stand*. Depois de ouvirem a oferta inicial do vendedor, tinham instruções para negociar o preço, até que o vendedor aceitasse a oferta ou se recusasse a baixar mais – processo que na maioria dos casos levou cerca de quarenta minutos. O que Ayres queria era concentrar-se numa questão específica: sendo tudo o mais igual, até que ponto a cor da pele ou o sexo afectam o preço negociado num *stand* de automóveis?

Os resultados são impressionantes. Os homens brancos receberam propostas iniciais 725 dólares acima do preço da factura (isto é, o preço que o *stand* pagou ao fabricante). As mulheres brancas receberam propostas iniciais 935 dólares acima do preço da factura. As mulheres pretas receberam um preço inicial em média 1195 dólares acima do custo. E os homens pretos? A proposta inicial foi 1687 dólares acima do custo. Mesmo ao fim de quarenta minutos de discussão, os homens pretos não conseguiram um preço melhor do que 1551 dólares acima do custo. Ao fim de negociações prolongadas, os homens pretos ainda ficaram com um preço quase 800 dólares acima da proposta que os homens brancos receberam sem terem de abrir a boca.

Que conclusões podemos tirar? Serão os vendedores de automóveis de Chicago uns sexistas e racistas incríveis? Certamente que essa é a explicação mais radical para o que aconteceu.

No negócio de venda de automóveis, se conseguirmos fazer com que alguém pague o preço de tabela (o preço afixado na janela do carro) e se convenceremos o cliente a levar todos os extras, como os bancos de couro, som estéreo e jantes especiais, podemos tirar tanto de comissão dum simplório como de meia dúzia de clientes preparados para discutir a sério. Por outras palavras, para o vendedor a tentação de descobrir um pateta é muito forte. Os vendedores americanos até têm um termo especial para descrever o cliente que paga o preço de tabela; é um *lay-down*, que poderia ser traduzido por «presa fácil». Uma interpretação possível para o estudo de Ayres é que os vendedores simplesmente assumiram que em geral as mulheres e os pretos são «presas fáceis». Viram uma pessoa que não era um homem branco e pensaram: «Ah! Ah! Com este parvo (ou esta ingénua) posso fazer uma data de massa.»

Contudo esta explicação não faz muito sentido. Afinal de contas, as compradoras e os compradores pretos deram todos os sinais de que não eram nem parvos nem ingénuos. Eram profissionais com cursos universitários. Tinham bons empregos. Viviam num bairro de gente com dinheiro. Estavam bem vestidos. Eram suficientemente espertos para negociar durante quarenta minutos. Algum destes factos pode sugerir um parvo? Se o estudo de Ayres pode servir como prova de discriminação consciente, então os vendedores de automóveis de Chicago ou são uns preconceituosos inacreditáveis (o que não parece ser provável) ou então são tão burros que não perceberam nenhum dos sinais (o que parece ser igualmente improvável). Penso que, em vez destas duas hipóteses, aconteceu algo mais subtil. E então se, por uma razão qualquer – experiência, mitos de vendedor, conversas com outros vendedores –, eles associarem automaticamente presas fáceis com mulheres e minorias étnicas? Então e se eles ligarem estes dois conceitos inconscientemente,

da mesma maneira que milhões de americanos ligam as palavras «diabólico» e «criminoso» com «afro-americano» no IAT sobre raça, de modo que quando vêem uma mulher ou um preto a chegar, pensam instintivamente em «parvo»?

Aqueles vendedores podem muito bem ter uma postura social muito forte no que respeita à igualdade dos sexos ou das raças e provavelmente insistiriam sem cessar que estavam a fazer o preço baseados numa leitura muito sofisticada da personalidade do cliente. Mas as decisões que tomaram no calor do momento, quando o cliente entrou pela porta, essas foram de outro tipo. Foram reacções inconscientes. O que eles fizeram foi apanhar inconscientemente o aspecto mais imediato e evidente dos compradores de Ayres – o sexo e a cor de pele – e manter essa opinião mesmo perante todo o tipo de novas provas contraditórias das primeiras. Comportaram-se exactamente como os eleitores fizeram na eleição presidencial de 1920, quando viram Warren Harding: chegaram a uma conclusão precipitada e deixaram de pensar. No caso dos eleitores, o erro deu-lhes um dos piores presidentes dos Estados Unidos. No caso dos vendedores de automóveis, a decisão de dar um preço insultuosamente alto às mulheres e aos pretos alienou pessoas que, de outro modo, poderiam ter comprado um carro.

Golomb tenta tratar todos os clientes da mesma maneira, porque tem consciência de que as apreciações instantâneas podem ser perigosas, quando se trata de sexo, raça ou aparência. Às vezes, o lavrador discreto com o seu fato-macaco sujo é na realidade um homem rico com quarenta hectares de boa terra e às vezes o adolescente vai voltar com o papá e a mamã. Às vezes o jovem preto tem um curso de Harvard. Às vezes a rapariguinha loira é quem toma as decisões automobilísticas para toda a família. Às vezes o homem com o cabelo branco, ombros largos e perfil aquilino não tem onde cair morto. Portanto, Golomb não

Blink!

tenta adivinhar a presa fácil. Dá o mesmo preço a toda a gente, sacrificando uma comissão alta pela vantagem da quantidade, e a fama da sua decência espalhou-se a tal ponto que um terço das suas vendas vem das referências dos clientes satisfeitos.

– Será que posso simplesmente olhar para uma pessoa e dizer «este vai comprar um carro?» – pergunta Golomb. – Era preciso ser muito bom para fazer isso, e eu não posso. Às vezes fico muito surpreendido. Às vezes chega um tipo com o livro de cheques na mão a dizer: «Venho cá porque hoje vou comprar um carro. Se o preço for bom, hoje compro-o.» E sabem que mais? Nove em cada dez não compram.

5. Pense no Dr. King

O que é que podemos fazer com os erros à Warren Harding? Os tipos de preconceitos de que estamos a falar não são tão evidentes que seja fácil identificar uma solução. Se houver uma lei escrita que diga que as pessoas pretas não podem beber nas mesmas fontes que as pessoas brancas, então a solução óbvia é modificar a lei. Mas a discriminação inconsciente é um pouco mais difícil de alterar. Os eleitores de 1920 não pensavam que estavam a ser enganados pela boa aparência de Warren Harding, assim como os vendedores de Chicago não perceberam como estavam a enganar as mulheres e as minorias nem os conselhos de administração se aperceberam como eram absurdamente parciais a favor dos homens altos. Se uma coisa ocorre fora da nossa consciência, como é que vamos dar conta dela?

A resposta é que não estamos completamente desprotegidos em relação às nossas primeiras impressões. Elas podem vir do inconsciente – de trás da porta fechada no nosso cérebro –, mas só porque uma coisa está fora da consciência não quer dizer que

esteja fora de controle. Por exemplo, é verdade que podemos fazer o IAT da raça ou o IAT da carreira quantas vezes quisermos e, quanto mais tentarmos responder depressa às categorias problemáticas, menos fará qualquer diferença. Mas, acredite-se ou não, se antes de fazermos o IAT olhássemos para uma série de fotografias ou artigos sobre pessoas como Martin Luther King, Nelson Mandela ou Colin Powell, o nosso tempo de reacção mudaria. De repente é menos difícil associar coisas positivas com pessoas pretas.

– Tive um aluno que costumava fazer o IAT todos os dias – conta Banaji. – Era a primeira coisa que fazia, e a sua ideia era deixar as coisas correr naturalmente. De repente, houve um dia em que conseguiu uma associação positiva com os pretos. E disse: «é estranho, nunca tinha conseguido isto antes», porque tentávamos todos mudar a nossa pontuação no IAT e não conseguíamos. Mas ele gosta muito de atletismo e lembrou-se que tinha passado a manhã inteira a ver os Jogos Olímpicos.

Geralmente, as nossas primeiras impressões são geradas por experiências anteriores e pelo ambiente, o que quer dizer que podemos mudar as primeiras impressões – podemos modificar a maneira como fatiamos – mudando as experiências que formam as primeiras impressões. Se somos brancos e queremos tratar diariamente os pretos como nossos iguais – ou seja, gostaríamos de fazer um conjunto de associações tão positivas com os pretos como fazemos com os brancos –, é necessário mais do que um simples compromisso com a igualdade. O que se requer é que mudemos a nossa vida, de modo a estarmos expostos às minorias de uma maneira regular, a ficarmos à vontade com elas e a conhecermos a sua cultura, para que, quando quisermos conhecer, negociar, namorar ou conversar com um membro dessa minoria, não sejamos traídos pela nossa hesitação e estranheza. Levar o reconhecimento rápido a sério – reconhecendo o

Blink!

incrível poder, para o bem e para o mal, que as primeiras impressões têm na nossa vida – requer que tomemos medidas activas para gerir e controlar essas impressões. Na secção seguinte deste livro vou contar três histórias de pessoas que tiveram de confrontar-se com as consequências das suas primeiras impressões e avaliações instantâneas. Algumas foram bem sucedidas, outras não. Mas acho que todas elas nos fornecem lições fundamentais do modo como podemos ter uma melhor compreensão do extraordinário poder de «fatiar fino» e resolver melhor essas situações.

A GRANDE VITÓRIA DE PAUL VAN RIPER
A criação de uma estrutura para a espontaneidade

Paul Van Riper é alto e magro, com uma careca brilhante e usa óculos de aros metálicos. Fala todo empertigado, com uma voz rouca e dominadora. Os amigos chamam-lhe Rip. Uma vez, quando ele e o irmão gêmeo tinham doze anos, estavam sentados num carro enquanto o pai lia uma história no jornal sobre a Guerra da Coreia.

– Bem, rapazes – disse ele –, a guerra está prestes a acabar. Truman vai mandar os *marines*.

Foi então que Van Riper decidiu que quando crescesse se iria alistar nos *marines*. Na sua primeira comissão no Vietname quase foi desfeito a tiro ao atacar um ninho de metralhadora norte-vietnamita, num campo de arroz nos arredores de Saigão. Em 1968 voltou ao Vietname, dessa vez como comandante da Companhia Mike (Terceiro Batalhão, Sétimo Regimento, Primeira Divisão dos Fuzileiros) nos terrenos montanhosos e plantações de arroz do Vietname do Sul, no meio de duas áreas perigosas a que os *marines* chamavam *Dodge City* e *Arizona Territory*. A sua missão era impedir os norte-vietnamitas de dispararem morteiros contra Danang. Antes de ele lá chegar, os ataques com morteiros na sua área de patrulha aconteciam uma ou mesmo duas vezes por semana. Nos três meses em que ficou no mato só houve um ataque.

Blink!

– Lembro-me de quando o conheci como se fosse ontem – diz Richard Gregory, que foi sargento de armas pesadas de Van Riper na Companhia Mike. – Foi entre a Colina 55 e a Colina 10, mesmo a sudeste de Danang. Apertámos as mãos. Tinha uma voz muito nítida, com tons baixos e médios. Muito directo. Conciso. Autoconfiante, com muito verniz. Era assim que ele era e assim se mantinha todos os dias do ano. Tinha um escritório na nossa zona de combate, um «berço», mas nunca o vi lá. Estava sempre no terreno ou cá fora ao lado do abrigo, a pensar no que ia fazer a seguir. Se lhe vinha uma ideia e tivesse um bocado de papel no bolso, escrevia no papel e depois, quando houvesse uma reunião, tirava do bolso sete ou oito bocadinhos de papel. Uma vez, ele e eu estávamos no mato a poucos metros de um rio e ele queria fazer o reconhecimento de certas áreas, mas não conseguia vê-las dali. Havia mato à frente. Então não é que ele tirou as botas, se meteu no rio, nadou até meio e aí ficou de pé até conseguir ver na direcção da corrente!

Na primeira semana de Novembro de 1968, a Companhia Mike envolveu-se numa luta pesada com um regimento norte-vietnamita muito maior.

– A certa altura pedimos evacuação aérea de alguns feridos. O helicóptero a aterrar e o exército norte-vietnamita a mandar morteiradas e a matar toda a gente no posto de comando – lembra John Mason, que era um dos comandantes de pelotão da companhia. – De repente já tínhamos doze *marines* mortos. A situação era muito má. Conseguimos sair dali, três ou quatro dias mais tarde, e tivemos muitas baixas, talvez quarenta e cinco ao todo. Mas atingimos o nosso objectivo. Voltámos para a Colina 55 e logo no dia seguinte estávamos a trabalhar na táctica dos pelotões e a fazer inspecções e, acreditem ou não, preparação física. Nunca me tinha passado pela cabeça – na altura era um jovem alferes – que pudéssemos fazer preparação física

no meio do mato. Mas fizemos. E fazíamos-lo rotineiramente. Depois de uma batalha havia um pequeno descanso e voltávamos logo para os treinos. Era assim que o Rip comandava a companhia dele.

Van Riper era exigente. Mas também era justo. Era um estudioso da guerra, com ideias claras de como os seus homens deviam conduzir-se em combate.

– Era um soldado profissional – recorda outro soldado da Companhia Mike. – Uma pessoa que não fica sentada atrás da secretária, mas que vai à frente da tropa. Era sempre muito agressivo, mas de uma maneira que não nos importávamos de fazer o que ele pedia. Lembro-me que uma noite estava com o pelotão a fazer uma emboscada nocturna. Recebi uma mensagem por rádio do comandante da companhia. Disse-me que havia cento e vinte e um homenzinhos, querendo dizer vietnamitas, a avançar para a minha posição, e a minha missão era resistir-lhes. Respondi-lhe: «Meu capitão, tenho nove homens.» Ele disse que mandava uma força auxiliar, *caso eu precisasse*. Era assim que ele era. O inimigo estava à nossa frente e ainda que fôssemos apenas nove, e eles, cento e vinte, não tinha qualquer dúvida de que conseguiríamos enfrentá-los. Onde quer que o comandante operasse, o inimigo não conseguia perceber a sua táctica. Não era do género «vive e deixa os outros viver».

Na Primavera de 2000, Van Riper foi contactado por oficiais superiores do Pentágono. Nessa altura estava reformado, ao fim de uma carreira longa e distinta. O Pentágono planeava os estágios preliminares de um jogo de guerra chamado «Desafio do Milénio 02». Era o jogo de guerra maior e mais caro da história. Na altura em que o exercício foi finalmente executado – em Julho ou no princípio de Agosto de 2002, dois anos e meio mais tarde – verificou-se que custava uns 250 milhões de dólares, mais do que muitos países gastam em despesas militares.

Blink!

Segundo o argumento do «Desafio do Milénio», um chefe militar brutal tinha-se revoltado contra o seu governo, algures no Golfo Pérsico, e ameaçava envolver a região inteira numa guerra. Tinha um considerável apoio militar baseado em lealdades étnicas e religiosas, e estava a abrigar e a patrocinar quatro organizações terroristas. Era violentamente anti-americano. No «Desafio do Milénio» – no que poderia considerar-se uma escolha inspirada (ou, dependendo da perspectiva, desastrosa) – foi pedido a Paul Van Riper que fizesse o papel do chefe brutal.

1. Uma manhã no Golfo

O grupo que dirige os jogos de guerra para o exército norte-americano é chamado Joint Forces Command (Comando Unificado das Forças) ou, como é conhecido, JFCOM. O JFCOM ocupa dois edificios baixos e discretos na saída de uma estrada cheia de curvas em Suffolk, na Virgínia, a algumas horas de viagem a sudeste de Washington. Mesmo antes da entrada para o estacionamento, escondida da estrada, há uma guarita da guarda. Uma corrente fecha a entrada. Há uma loja Wal-Mart do outro lado da rua. Lá dentro, o JFCOM parece um edificio de escritórios normal, com salas de conferências, filas de cubículos e corredores sem alcatifas fortemente iluminados. Contudo, a actividade do JFCOM não tem nada de normal. O JFCOM é onde o Pentágono ensaia novas ideias sobre organização militar e experimenta novas estratégias de combate.

O planeamento para o jogo de guerra começou a ser feito a sério no Verão de 2000. O JFCOM juntou centenas de analistas militares, especialistas e peritos em *software*. Na gíria dos jogos de guerra, os Estados Unidos e os seus aliados são sempre chamados de Força Azul, e o inimigo é sempre a Força Vermelha.

O JFCOM forneceu documentação abundante a ambas as equipas, cobrindo tudo o que se esperava que elas devessem saber sobre as suas próprias forças e as forças do adversário. Durante várias semanas até ao começo do jogo, as Forças Azul e Vermelha participaram numa série de «exercícios em espiral» que prepararam o palco para o desenlace final. O chefe brutal estava a ficar cada vez mais beligerante, os Estados Unidos cada vez mais preocupados.

No final de Julho, os dois lados foram para Suffolk e instalaram-se numas salas enormes sem janelas conhecidas como barracões de ensaio, no primeiro andar do edifício principal do JFCOM. As unidades dos *marines*, força aérea, exército e marinha e as várias bases militares espalhadas pelo país ficaram alerta para executar os comandos dos chefes da Força Azul e da Força Vermelha. Às vezes, quando a Força Vermelha disparava um míssil ou largava um avião, era realmente disparado um míssil ou um avião descolava realmente, e sempre que isso não acontecesse, um dos quarenta e dois computadores independentes simulava essas acções com tanta precisão que as pessoas na sala de operações frequentemente não sabiam se era real ou não. O jogo durou duas semanas e meia. Para análise futura, uma equipa de especialistas do JFCOM monitorizou e gravou todas as conversas, e um computador registou todas as balas disparadas, mísseis enviados e tanques movimentados. Foi mais do que uma experiência. Tal como ficou claro em menos de um ano – quando os Estados Unidos invadiram um país do Médio Oriente contra um chefe brutal que tinha apoio étnico muito forte e acreditava-se que dava abrigo a terroristas – o jogo foi um ensaio geral para a guerra.

O propósito declarado do «Desafio do Milénio» era o Pentágono experimentar um conjunto de ideias novas e muito radicais sobre como conduzir uma batalha. Em 1991, na operação

Blink!

«Tempestade no Deserto», os Estados Unidos tinham empurrado as forças de Saddam Hussein para fora do Kuwait. Mas essa foi uma guerra completamente convencional: duas forças organizadas e bem armadas encontraram-se e lutaram em campo aberto. Como resultado da «Tempestade no Deserto», o Pentágono convenceu-se de que esse tipo de guerra depressa se tornaria num anacronismo: ninguém seria suficientemente louco para desafiar os Estados Unidos num combate frente a frente exclusivamente militar. O conflito do futuro seria difuso. Ocorreria em cidades tão frequentemente como nos campos de batalha, seria abastecido por ideias tanto como por armas e envolveria culturas e economias tanto como exércitos. Tal como coloca um analista do JFCOM:

– A próxima guerra não será apenas de militares contra militares. O factor decisivo não vai ser quantos tanques destruíremos, quantos navios afundaremos, ou quantos aviões deitaremos abaixo. O factor decisivo é como desmantelaremos a organização do adversário. Em vez de ir atrás da capacidade de lutar na guerra, temos de ir atrás da capacidade de fazer a guerra. As forças armadas estão ligadas ao sistema económico, o qual está ligado ao modelo cultural e às relações pessoais. Temos de perceber as ligações entre todas estes sistemas.

Então, com o «Desafio do Milénio», à Força Azul foram dados maiores recursos intelectuais do que talvez a qualquer outro exército da história. O JFCOM concebeu um programa informático chamado «Operational Net Assessment» («Avaliação Directa Operacional», aproximadamente), uma ferramenta de decisão formal que compartimentava o inimigo numa série de sistemas – militar, económico, social e político – e criava uma matriz a mostrar como é que todos esses sistemas se relacionavam, e que elos da cadeia eram mais vulneráveis. Os comandantes da Força Azul também receberam outra ferramenta chamada

«Effects-Based Operations» («Operações Baseadas em Resultados»), que fazia pensar para além do método militar convencional de localizar e destruir os recursos militares do adversário. Entregaram-lhes um mapa pormenorizado e em tempo real da situação no terreno, chamado «Common Relevant Operational Picture», CROP («Imagem Operacional Comum Relevante»). Deram-lhes ainda outra ferramenta para poderem planear interactivamente em conjunto. Tinham uma quantidade nunca vista de informação e espionagem de todos os departamentos do Governo dos Estados Unidos e uma metodologia lógica e sistemática, racional e rigorosa. Estavam providos com todos os brinchedos do arsenal do Pentágono.

– Verificámos todo o leque de possibilidades que tínhamos para afectar o ambiente do adversário – político, militar, económico, social, cultural, institucional. Verificámos completamente todos os parâmetros – disse aos jornalistas o comandante do JFCOM, general William F. Kernan, numa conferência de imprensa após o final do jogo de guerra. – Neste momento as agências governamentais têm coisas que podem interromper as capacidades das pessoas. Há coisas que podem fazer-se para perturbar a sua capacidade de comunicar, de fornecer energia ao povo, de influenciar a determinação nacional... para dominar as redes de poder.

Há dois séculos, Napoleão escreveu que «um general nunca sabe nada com toda a certeza, nunca vê claramente o inimigo e nunca sabe positivamente onde é que está». Uma guerra está sempre envolvida em bruma. O objectivo do «Desafio do Milénio» era mostrar que, graças ao benefício dos satélites todopoderosos, dos detectores e dos supercomputadores, essa bruma podia ser levantada.

É por isso que a escolha de Paul Van Riper para chefiar a Força Vermelha foi tão boa sob vários aspectos, porque Van

Riper estava disposto a tudo e era a antítese desse ponto de vista. Van Riper não acreditava que se pudesse eliminar o nevoeiro da guerra. A biblioteca no segundo andar da sua casa na Virgínia está coberta com prateleiras e mais prateleiras de livros sobre teorias complexas e estratégias militares. Pela sua própria experiência no Vietname e pela leitura do teórico militar alemão Carl von Clausewitz, Van Riper convenceu-se de que a guerra é eminentemente imprevisível, confusa e não-linear. Na década de 1980, Van Riper costumava participar frequentemente em exercícios e, de acordo com a doutrina militar, exigiam-lhe que desenvolvesse versões do tipo de decisões analíticas e sistemáticas que o JFCOM ensaiou no «Desafio do Milénio». E ele não gostava nada disso. Demorava tempo de mais.

– Lembro-me de uma vez – diz ele – em que, no meio do exercício, o comandante de divisão disse: «Parem. Vamos ver onde é que está o inimigo.» Estávamos naquilo há oito ou nove horas e eles já estavam atrás de nós. Aquilo que tínhamos planeado mudara completamente.

Não é que Van Riper detestasse todas as análises racionais. Mas achava que não vinham a propósito no meio da batalha, quando as incertezas da guerra e a pressão do tempo tornavam impossível uma avaliação cuidadosa e calma das opções.

No começo da década de 1990, quando Van Riper foi o director da Escola do Corpo de *Marines* em Quantico, na Virgínia, tornou-se amigo dum homem chamado Gary Klein. Klein tinha uma firma de consultores em Ohio e escreveu um livro chamado *Sources of Power* («Fontes de Poder»), que era uma das obras clássicas sobre como tomar decisões. Klein estudou enfermeiras, pessoal das unidades de cuidados intensivos, bombeiros e outras pessoas que tomam decisões sob pressão, e uma das suas conclusões foi que, quando os especialistas tomam decisões, não

comparam sistematicamente todas as opções disponíveis. É assim que se ensinam as pessoas a tomar decisões, mas na vida real o processo é lento de mais. As enfermeiras e os bombeiros de Klein avaliavam a situação quase instantaneamente e *agiam*, apoiados na experiência, na intuição e numa espécie de simulação mental básica. Para Van Riple, essa atitude parecia descrever com mais precisão a maneira como se tomam decisões no campo de batalha.

Uma vez, só por curiosidade, Van Riper, Klein e um grupo de cerca de doze generais dos *marines* foram visitar a Bolsa de Mercadorias de Nova Iorque. Van Riper pensou que nunca tinha visto aquele tipo de pandemônio, excepto num posto de comando durante a guerra e que podia aprender alguma coisa com aquilo. Depois de tocar a sineta do final do dia, os generais entraram na sala e fizeram um jogo de compra e venda. Depois atravessaram o porto de Nova Iorque com um grupo de *traders* da Bolsa e foram para a ilha do Governador jogar jogos de guerra nos computadores. Os *traders* saíram-se maravilhosamente bem. Os jogos de guerra obrigavam-nos a tomar decisões definitivas e rápidas sob condições de alta tensão e com informações limitadas – que era, evidentemente, o que faziam no seu trabalho diário. Então Van Riper levou os *traders* a Quantico e meteu-os em tanques num exercício de fogo real. Para Van Riple parecia cada vez mais claro que aqueles «tipos gordos, mal-arranjados e de cabelo comprido» e o Corpo dos *marines* estavam envolvidos no mesmo tipo de trabalho – sendo a única diferença que um grupo apostava com dinheiro, e o outro, com vidas humanas.

– Lembro-me da primeira vez em que os *traders* se encontraram com os generais – diz Gary Klein. – Foi num *cocktail* e vi uma coisa que realmente me surpreendeu. Estavam lá aqueles *marines* todos, aqueles generais de duas e três estrelas, e vocês sabem como é um general do Corpo de *Marines*. Alguns deles nunca

tinham ida a Nova Iorque. E depois estavam aqueles *traders* todos, aqueles nova-iorquinos jovens e agressivos na casa dos vinte e dos trinta e olhei para a sala e havia grupos de dois e três e não havia um único grupo que não incluísse membros dos dois lados. Não estavam apenas a ser bem-educados. Comparavam apontamentos e comunicavam entre eles. Disse para mim, estes tipos são almas gémeas. Tratam-se uns aos outros com um respeito total.

Por outras palavras, o «Desafio do Milénio» não era apenas uma batalha entre dois exércitos. Era uma batalha entre duas filosofias militares completamente opostas. A Força Azul tinha as suas bases de dados, matrizes e metodologias para compreender sistematicamente a capacidade e as intenções do inimigo. A Força Vermelha era comandada por um homem que se parecia com um daqueles *traders*, de cabelo comprido, desmazelado e com as calças amarrotadas, a gritar e a esbracejar e a tomar milhares de decisões instantâneas por hora e viu nele uma alma gémea.

No primeiro dia da guerra, a Força Azul despejou dezenas de milhares de tropas no Golfo Pérsico. Estacionaram um grupo de combate com porta-aviões, mesmo nas margens do país da Força Vermelha. Então, com o peso total do seu poder militar em evidência, a Força Azul enviou a Van Riper um ultimato com oito alíneas, sendo a oitava um pedido de rendição. Agiram com toda a confiança, porque as suas matrizes de «Operação de Avaliação Directa» lhes diziam onde estavam os pontos vulneráveis da Força Vermelha, qual seria o mais provável movimento seguinte da Força Vermelha e qual era o leque de opções dessa força. Mas Paul Van Riper não agiu como tinha sido previsto pelos computadores.

A Força Azul deitou-lhe abaixo as torres de microondas e cortou-lhe as linhas de fibra óptica, admitindo que a Força

Vermelha teria de comunicar por satélite e telemóveis e que assim poderiam ouvir as suas comunicações.

– Eles disseram que a Força Vermelha seria surpreendida – lembra-se Van Riper. – Surpreendida? Qualquer pessoa moderadamente informada saberia que não pode contar com aquelas tecnologias. Essa é a maneira de pensar da Força Azul. Mas quem é que usaria telemóveis e satélites depois do que aconteceu a Osama bin Laden no Afeganistão? Comunicámos com estafetas de moto e com mensagens escondidas dentro de orações. Eles perguntaram como é que nós tínhamos feito descolar os aviões dos aeródromos sem as comunicações habituais entre a torre e os pilotos. E eu respondi: «Ainda alguém se lembra da Segunda Guerra Mundial? Usámos sistemas de luzes.»

De repente, o inimigo que a Força Azul achava que ia poder ler como um livro aberto tornou-se um pouco mais misterioso. O que é que a Força Vermelha andava a fazer? Era suposto que Van Riper se sentisse intimidado, completamente esmagado perante um inimigo muito maior. Mas ele era rápido de mais no gatilho para agir assim. No segundo dia de guerra colocou uma flotilha de pequenos barcos no Golfo Pérsico, para seguir a marinha invasora da Força Azul. Depois, sem aviso, bombardeou-os durante uma hora com rajadas de mísseis de cruzeiro. Quando o ataque de surpresa da Força Vermelha acabou, dezasseis navios americanos jaziam no fundo do Golfo Pérsico. Se o «Desafio do Milénio» fosse guerra a sério em vez de um exercício, vinte mil marinheiros americanos teriam morrido antes de as suas forças terem dado um tiro.

– Como comandante da Força Vermelha, fiquei a pensar que a Força Azul tinha dito que ia usar uma estratégia de acção preventiva – diz Van Riper. – Portanto ataquei primeiro. Calculámos quantos mísseis de cruzeiro é que os navios deles conseguiam aguentar, portanto largámos simplesmente uma

Blink!

quantidade maior, de muitas direcções, de terra e do mar, do ar e do mar. Provavelmente, afundámos metade dos barcos deles. Escolhemos os que queríamos. O porta-aviões. Os cruzadores maiores. Havia seis barcos anfíbios. Afundámos cinco.

Nas semanas e meses que se seguiram, houve numerosas explicações dos analistas do JFCOM sobre o que acontecera exactamente nesse dia de Julho. Alguns consideraram que foi o resultado do modo específico como se fazem os jogos de guerra. Outros disseram que, na vida real, os barcos nunca estariam tão vulneráveis como estavam no jogo. Mas nenhuma das explicações pode mudar o facto de que a Força Azul sofreu um desaire catastrófico. O chefe brutal fez o que os chefes brutais fazem. Ripostou e conseguiu apanhar a Força Azul de surpresa. De certo modo, foi muito parecido com o desaire sofrido pelo Getty quando avaliou o *kouros*: fizeram uma análise completa e rigorosa, por alguma razão não viram uma realidade que podia ter sido percebida instintivamente. Naquele momento no Golfo, os poderes de reconhecimento rápido da Força Vermelha estavam intactos – e os da Força Azul não estavam. Como é que pode ter acontecido?

2. A estrutura da espontaneidade

Num sábado à noite, não faz muito tempo, um grupo de improvisadores cómicos chamado Mother subiu ao palco num pequeno teatro localizado na cave de um supermercado no West Side de Manhattan. Era uma noite nevosa, logo depois do Dia de Acção de Graças, mas a sala estava cheia. Havia oito pessoas no Mother, três mulheres e cinco homens, todos com vinte ou trinta e tal anos. O palco estava vazio, com meia dúzia de cadeiras brancas articuladas. Mother ia apresentar aquilo que no mundo do improvisado se chama um Harold. Iam subir ao palco, sem

terem a mínima ideia dos personagens a interpretar, aceitar sugestões aleatórias do público e, depois, sem sequer um momento para consultas, fabricar uma peça de trinta minutos a partir do nada.

Uma pessoa do grupo pediu uma sugestão ao público. «Robôs», gritou alguém. Na improvisação é raro aceitar-se literalmente uma ideia e, neste caso, a actriz que começou, Jessica, disse depois que o que lhe veio à cabeça quando ouviu a palavra «robôs» foi um distanciamento emocional e o modo como a tecnologia afecta os relacionamentos. Portanto, logo ali, andou pelo palco a fingir que lia uma factura da televisão por cabo. Havia outra pessoa no palco, um homem sentado de costas para ela. Começaram a falar. Saberá ele que personagem estava a desempenhar naquele momento? Não fazia ideia, como não faziam nem Jessica nem o público. Mas acabou por sair uma situação de marido e mulher. Ela tinha descoberto na factura valores respeitantes a filmes pornográficos e estava perturbada. Ele, por sua vez, respondeu culpando o filho adolescente e, depois de uma divertida conversa, mais dois actores entraram no palco, a representar mais dois personagens da mesma história. Um deles era um psiquiatra a ajudar a crise familiar. Numa outra cena, um dos actores afundou-se na cadeira, muito zangado. «Estou a cumprir uma pena por um crime que não cometi», disse ele. Era o filho do casal. À medida que a narrativa se desenrolava, não houve nenhum momento em que algum deles se engasgasse, ficasse imobilizado ou parecesse perdido. A acção prosseguiu paulatinamente, como se os actores tivessem ensaiado durante dias. Às vezes o que se dizia ou fazia não funcionava muito bem. Mas muitas vezes era profundamente hilariante, e o público gritava de satisfação. E foi sempre interessante; aqui estava um grupo de oito pessoas numa arena sem rede, a criar uma peça à frente dos nossos olhos.

Blink!

A comédia improvisada é um maravilhoso exemplo do tipo de pensamento que tratamos em *Blink!*. Refere-se a pessoas que tomam decisões sofisticadas ao sabor do momento, sem a vantagem de qualquer tipo de guião ou de enredo. É isso que a torna tão atraente e, para ser franco, tão aterradora. Se eu pedisse aos leitores para representarem perante o público uma peça escrita por mim, ao fim de apenas um mês de ensaios, suspeito que a maioria diria que não. Então e se tivessem medo do palco? Ou se se esquecessem de algumas frases? E se o público vaiasse? Mas pelo menos uma peça convencional tem estrutura. Todas as palavras estão escritas, e os movimentos foram ensaiados. Há um director responsável a dizer a todos o que é que têm de fazer. Agora suponham que eu vos pedia para representarem perante um público – mas desta vez sem guião, sem nenhuma referência quanto ao papel que lhes caberia ou sobre o que deveriam dizer e ainda por cima com a exigência de que fosse engraçado. Tenho a certeza de que preferiam andar sobre brasas. O que é aterrador na improvisação é o facto de parecer extremamente aleatória e caótica. Parece que as pessoas têm de chegar ao palco e inventar tudo ali mesmo.

Mas a verdade é que a improvisação não é nada aleatória nem caótica. Se pudesse sentar-se com o elenco do *Mother*, por exemplo, e conversasse com eles, descobriria rapidamente que não são nada comediantes do tipo amalucado, impulsivo e sem peias que se podia pensar que fossem. Alguns são muito sérios, mesmo chatos. Encontram-se todas as semanas para ensaiar durante horas. Depois de cada espectáculo reúnem-se e criticam o desempenho de cada um com toda a seriedade. Porque é que praticam tanto? Porque a improvisação é uma forma de arte definida por uma série de regras, e eles querem ter a certeza de que todos obedecem a essas regras quando estão no palco.

– Achamos que o que estamos a fazer se parece muito com basquetebol – disse-nos um dos actores do Mother, e é uma boa analogia. O basquetebol é um jogo intrincado de alta velocidade, cheio de decisões espontâneas e instantâneas. Mas essa espontaneidade só é possível quando todos começam por dedicar horas a treinos altamente repetitivos e estruturados – aperfeiçoando vezes sem conta os lançamentos, as fintas, as passagens e as jogadas – e concordam em desempenhar em campo um papel cuidadosamente definido. Esta também é a lição fundamental da improvisação, assim como a chave para compreender o enigma do «Desafio do Milénio»: *a espontaneidade não é aleatória*. A Força Vermelha de Paul Van Riper não se saiu melhor naquele momento no Golfo Pérsico por serem mais espertos ou terem mais sorte do que os seus adversários da Força Azul. A qualidade das decisões das pessoas sob condições de reconhecimento instantâneo, rapidamente mutáveis e sob alta pressão, é o resultado de treino, regras e ensaios.

Uma das regras mais importantes que tornam a improvisação possível, por exemplo, é o princípio da concordância, a noção de que uma maneira muito simples de criar uma história – ou uma piada – é que os personagens aceitem tudo o que lhes acontece. Tal como escreveu Keith Johnstone, um dos fundadores do teatro improvisado: «Se parar de ler por um momento e pensar em alguma coisa que não quer que lhe aconteça, a si ou a alguém que ama, então pensou em algo que vale a pena levar à cena ou filmar. Não queremos entrar num restaurante e levar com uma torta de natas na cara, como também não queremos de repente ver a cadeira de rodas da avozinha a rolar para um precipício, mas estamos prontos a pagar para ver representações de tais eventos. Na vida, a maioria das pessoas é altamente competente a suprimir acções. Tudo o que o professor de improvisação tem de fazer é reverter essa competência para criar improvisadores

Blink!

muito »talentosos«. Os maus improvisadores bloqueiam a acção, muitas vezes com um alto grau de competência. Os bons improvisadores desenvolvem a acção».

Aqui está, por exemplo, um diálogo improvisado entre dois actores, numa aula de Johnstone:

A – Estou com problemas numa perna.

B – Receio que vá ter de a amputar.

A – O doutor não pode fazer isso.

B – Porquê?

A – Porque estou muito ligado a ela.

B – (*Perdendo a coragem*) Vá lá, homem!

A – Doutor, também tenho este inchaço no braço.

Os dois actores envolvidos nesta cena começaram rapidamente a sentir-se frustrados. Não conseguiam andar com a história. O primeiro actor tinha dito uma piada – e uma piada muito engraçada («Porque estou muito ligado a ela») –, mas a cena em si não tinha piada. Portanto Johnstone interrompeu-os e disse qual era o problema. O primeiro actor tinha violado a regra de concordância. O seu parceiro fizera uma sugestão e ele tinha-se recusado. Tinha dito: «O doutor não pode fazer isso.»

Assim, os dois recomeçaram, mas desta vez com um maior compromisso em concordar:

A – Ai!

B – O que é que foi, homem?

A – É a minha perna, doutor.

B – Isto parece muito mau. Vou ter de amputá-la.

A – Mas é a perna que amputou da outra vez, doutor.

B – Quer dizer que tem dores na sua perna de pau?

A – É, doutor.

A Grande Vitória de Paul Van Riper

B – Sabe o que é que isso quer dizer?

A – Não me diga que é caruncho, doutor!

B – Pois é. Tenho de a remover antes que se espalhe pelo seu corpo.

(*A cadeira do paciente desaba*)

A – Meu Deus, está a contagiar os móveis!

Aqui temos as mesmas duas pessoas, com o mesmo nível de competência, a desempenhar exactamente os mesmos papéis e a começar quase da mesma maneira. Contudo, no primeiro caso, a cena acaba prematuramente, e no segundo caso continua cheia de possibilidades. Seguindo uma regra simples, os dois tornam-se *engraçados*. «Os bons improvisadores parecem telepatas; parece que foi tudo preparado», escreve Johnstone. «Isso é porque eles aceitam todas as propostas – coisa que uma pessoa normal não faria.»

Aqui vai mais um exemplo, obtido numa sessão de trabalho dirigida por Del Close, outro dos pais da improvisação. Um dos actores está a fazer de polícia, o outro é o ladrão que ele persegue.

Polícia (*a arquejar*) – É pá! Tenho 50 anos e um pouco de peso a mais. Podemos parar um bocadinho para descansar?

Ladrão (*a arquejar*) – Vais agarrar-me se pararmos para descansar?

Polícia – Juro que não. É só um bocadinho, até contar até três. Um, dois, três.

É preciso ser particularmente rápido a pensar ou esperto ou despachado para representar esta cena? Claro que não. É uma conversa perfeitamente directa. O humor provém da rapidez com que os participantes aderem à regra de que nenhuma

Blink!

proposta pode ser contrariada. Se conseguirmos criar o enquadramento certo, de repente é muito mais fácil entrar no diálogo fluido, sem esforço e improvisado que faz o bom teatro de improvisação. Foi o que Paul Van Riper percebeu no «Desafio do Milénio». Não se limitou a colocar a sua equipa no palco e depois esperar e rezar para que o diálogo engraçado lhes viesse à cabeça. Criou as condições para uma espontaneidade bem sucedida.

3. Os perigos da introspecção

Na primeira comissão de Paul Van Riper no Sudeste Asiático, quando estava no mato como conselheiro dos sul-vietnamitas, era frequente ouvir tiros ao longe. Nessa altura era um jovem alferes sem experiência de combate e a primeira coisa de que se lembrava era de falar por rádio com as tropas no terreno e perguntar-lhes o que é que estava a acontecer. Contudo, ao fim de várias semanas, percebeu que aqueles que ele chamava pelo rádio não faziam a mínima ideia, tal como ele, do que é que os tiros queriam dizer. Eram apenas tiros. Seria o começo de algo – mas algo que não era muito claro. E assim Van Riper deixou de chamar pela rádio. Na sua segunda comissão no Vietname, sempre que ouvia tiros, esperava.

– Olhava para o relógio – diz Van Riper –, porque não ia fazer nada durante cinco minutos. Se precisassem de ajuda, pediam. E ao fim de cinco minutos, se as coisas se acalmassem, continuava a não fazer nada. É preciso deixar as pessoas resolver as situações e perceber o que é que se passa. O perigo de chamar é que eles vão dizer qualquer coisa para se livrarem de nós, e se acreditarmos neles e levarmos o que disseram a sério, podemos cometer um erro. Além disso estamos a desviar a atenção deles. Agora

estão a olhar para cima em vez de olhar para baixo. Estamos a impedi-los de resolver a situação.

Van Riper tinha aprendido a lição quando tomou as rédeas da Força Vermelha.

– A primeira coisa que disse ao meu pessoal foi que estaríamos a comandar a situação, mas sem a controlar – diz Van Riper, citando as palavras do guru da gestão, Kevin Kelly. – Com isso queria dizer que eu fornecia a direcção geral, os objectivos e os comandos principais, mas que as forças no terreno não dependeriam de ordens complicadas vindas de cima. Deviam usar a sua própria iniciativa e inovar, à medida que progrediam. Quase todos os dias o comandante da Força Aérea Vermelha vinha com ideias diferentes sobre como ia fazer as coisas, usando estas técnicas gerais e tentando dominar a Força Azul por todos os lados. Mas nunca lhe dei orientações específicas de como fazê-lo. Só a intenção.

Uma vez começada a luta, Van Riper não queria introspecção. Não queria reuniões longas. Não queria explicações.

– Disse ao nosso pessoal que não queria nenhuma das terminologias usadas pela Força Azul. Não queria ouvir nunca a palavra «efeitos», excepto numa conversa normal. Não queria ouvir falar de «Avaliação Directa Operacional». Não íamos ser apanhados em nenhum desses processos mecanicistas. Usaríamos os nossos conhecimentos, a nossa experiência e as boas avaliações das pessoas que tínhamos.

Esta forma de gestão tinha claramente os seus riscos. Queria dizer que Van Riper nem sempre teria uma ideia clara do que é que as suas tropas estavam a fazer. Queria dizer que ele tinha de confiar muito nos subordinados. Era, como ele próprio admitiu, uma maneira «atabalhoada» de tomar decisões. Mas tinha uma vantagem avassaladora: permitir às pessoas actuar, sem terem de dar explicações constantes, acaba por ser como a regra da

Blink!

concordância no teatro improvisado. Permite o reconhecimento rápido.

Deixe-me dar um exemplo simples. Tente lembrar-se do rosto do empregado ou empregada que o serviu da última vez que esteve num restaurante, ou da pessoa que hoje se sentou ao seu lado no autocarro. Serve qualquer desconhecido que tenha visto recentemente. Agora, se lhe pedisse para reconhecer essa pessoa num alinhamento de suspeitos na esquadra da polícia, acha que conseguia? Calculo que sim. Lembrarmo-nos do rosto de uma pessoa é um exemplo clássico de reconhecimento inconsciente. Não é preciso pensar. Os rostos vêm-nos simplesmente à cabeça. Mas suponha que eu lhe pedia para pegar numa caneta e num papel e escrever com o máximo de pormenores possível qual era o aspecto da pessoa. Descrever o rosto. De que cor era o cabelo? O que é que tinha vestido? Tinha jóias? Quer acredite quer não, agora seria muito mais difícil reconhecer o rosto no alinhamento da polícia. Isto é porque o acto de descrever um rosto tem o efeito de impossibilitar a sua capacidade, normalmente intacta e fácil, de reconhecer esse rosto subsequentemente.

O psicólogo Jonathan W. Schooler, que foi um pioneiro deste tipo de pesquisa, chama a isto ofuscamento verbal. O nosso cérebro tem um lado (o hemisfério esquerdo) que pensa por palavras, e outro lado (o hemisfério direito) que pensa por imagens, e o que acontece quando descrevemos um rosto com palavras é que a nossa memória visual real se desloca. O nosso pensamento passa do hemisfério direito para o esquerdo. Quando você está perante o segundo alinhamento, o que vai buscar à memória é como *disse* que a empregada se parecia e não como a sua memória *viu* que ela se parecia. E isto é um problema, porque, quando se trata de um rosto, somos muito melhores no reconhecimento visual do que na descrição verbal. Se lhe mostrasse uma fotografia de Marilyn Monroe ou Albert Einstein, reconheceria os dois

rostos numa fracção de segundo. Calculo que neste momento possa *vê-los* quase perfeitamente na sua cabeça. Mas com que precisão é que consegue descrevê-los? Se escrevesse uma frase sobre o rosto de Marilyn, sem me dizer acerca de quem é que estava a escrever, será que eu ia adivinhar quem era? Todos nós temos uma memória instintiva para rostos. Mas ao forçá-lo a verbalizar a sua recordação – a explicar-se –, afasto-o desse instinto.

Reconhecer um rosto parece ser um processo muito específico, mas Schooler mostrou que as implicações do ofuscamento verbal vão até ao modo como resolvemos problemas mais abrangentes. Considere a seguinte adivinha:

Um homem e o filho têm um acidente de automóvel muito grave. O pai morre e o filho é levado para a Sala de Urgências. Ao chegar, o médico olha para a criança e grita: «Esta criança é o meu filho!» Quem é o médico?

Esta adivinha baseia-se na intuição. Não é como um problema de matemática ou de lógica, que pode ser analisado sistematicamente com lápis e papel. A única maneira de obter a resposta é se ela sair espontaneamente. É preciso passar por cima da suposição automática de que os médicos são sempre homens. Claro que podem não ser. O médico é a mãe do rapaz!¹ E eis aqui mais uma adivinha intuitiva:

Uma gigantesca pirâmide de aço invertida está perfeitamente equilibrada no vértice. Qualquer movimento da pirâmide fá-la-á cair. Debaixo da ponta está uma nota de cem dólares. Como é que se pode retirar a nota sem fazer a pirâmide cair?

¹ Em inglês «doctor», «médico», é um substantivo comum de dois géneros, o que dá sentido à adivinha. (N. do T.)

Blink!

Pense neste problema durante alguns instantes. Depois, ao fim de mais ou menos um minuto, escreva, com todos os pormenores que puder, tudo o que conseguir lembrar-se do modo como tentou resolver o problema – a estratégia, a maneira de encarar o problema, ou as soluções que achou. Quando Schooler fez esta experiência com uma página inteira de adivinhas intuitivas, descobriu que as pessoas a quem eram pedidas explicações acabavam por resolver 30 *por cento* menos adivinhas do que aquelas a quem não era pedido nada. Resumindo, quando escrevemos os nossos pensamentos, as nossas probabilidades de usar a intuição ficam significativamente limitadas – tal como descrever o rosto da empregada fez com que você não conseguisse indicá-la no alinhamento da polícia. (A propósito, a solução para o problema da pirâmide é destruir a nota, rasgando-a ou queimando-a.)

Com os problemas lógicos, pedir às pessoas que se expliquem não lhes limita a capacidade de encontrar as respostas. De facto, há casos em que até ajuda. Mas os problemas que requerem um momento de intuição funcionam com regras diferentes.

– É o tipo de paralisia provocada pela análise que se encontra nos contextos desportivos – diz Schooler. – Quando começamos a reflectir sobre o processo, enfraquecemos as nossas possibilidades. Perde-se o fluxo. Há certos tipos de experiências fluidas, intuitivas e não verbais que são vulneráveis a este processo.

Como seres humanos, somos capazes de saltos extraordinários de discernimento e instinto. Podemos lembrar-nos de um rosto, podemos resolver uma adivinha num instante. Mas o que Schooler diz é que todas essas capacidades são incrivelmente frágeis. O discernimento não é uma lâmpada que se acende dentro da mente. É uma vela trémula que pode ser facilmente apagada.

Gary Klein, o especialista em decisão, entrevistou uma vez um comandante de bombeiros em Cleveland, como parte de um projecto em que os profissionais falavam das alturas em que

tiveram de tomar decisões difíceis instantaneamente. A história contada pelo bombeiro era acerca de uma ocorrência aparentemente rotineira, acontecida anos antes, quando ainda era comandante da força. O fogo foi nas traseiras de uma casa térrea num bairro residencial, na cozinha. O comandante e os seus homens deitaram abaixo a porta da frente, trouxeram a mangueira e depois, como se diz nos bombeiros, «carregaram a linha», dirigindo o jacto de água para as chamas na cozinha. Nessa altura o fogo devia ter começado a extinguir-se. Mas tal não aconteceu. Os homens fizeram jorrar mais água, mas mesmo assim não se notou nenhuma diferença. Os bombeiros recuaram, passando pelo arco que dava para a sala. Uma vez ali, o comandante, de repente, percebeu que havia algo de errado. Virou-se para os homens:

– Vamos sair daqui *já!* – disse, e momentos depois de saírem o chão onde tinham estado desabou. Afinal o fogo era na cave.

– Ele não sabia porque é que tinha mandado todos para fora da casa – recorda Klein. – Achava que era uma espécie de Percepção Extra-Sensorial. E disse-o a sério. Pensava que tinha tido um episódio de PES, e achava que essa PES o tinha protegido em toda a sua carreira.

Klein é um investigador do fenómeno da decisão, doutorado em Filosofia, um homem profundamente inteligente e ponderado, e não podia aceitar a PES como resposta. Em vez disso, durante duas horas fez o bombeiro recordar repetidamente os acontecimentos daquele dia, numa tentativa de documentar com precisão o que ele sabia e não sabia.

– A primeira coisa foi que o fogo não se comportou como seria de esperar – diz Klein. Os fogos em cozinhas devem reagir à água. Não foi o que aconteceu com aquele. – Depois foram para a sala – continuou Klein. – Ele disse-me que mantém sempre as palas do capacete que protegem as orelhas recolhidas,

porque quer ter a noção da temperatura do fogo, e que naquele caso ficou surpreendido com a elevada temperatura. Um fogo na cozinha não devia ser tão quente. Perguntei-lhe que mais. Frequentemente a perícia consiste em notar o que é que não acontece, e a outra coisa que o surpreendeu foi o fogo não ser barulhento. Era um fogo silencioso, o que não fazia sentido com aquela temperatura elevada.

Em retrospectiva, todas aquelas anomalias faziam perfeitamente sentido. O fogo na cozinha não reagiu à água, porque não estava localizado na cozinha. Era silencioso, porque o chão abafava o ruído. A sala estava quente, porque o fogo ficava por baixo dela e o calor sobe. Contudo, naquela altura o comandante não relacionou conscientemente nenhum daqueles indicadores. Todos os seus pensamentos ocorriam atrás da porta fechada do inconsciente. Trata-se de um belo exemplo do «fatiar fino» em acção. O computador interno do bombeiro descobriu um padrão no caos, instantaneamente e sem esforço. Mas certamente que o facto mais impressionante do dia foi o terem estado à beira do desastre. Tivesse o comandante parado e discutido a situação com os seus homens, tivesse ele começado a falar com eles para descobrir o que é que estava a acontecer – tivesse ele feito, por outras palavras, aquilo que costumamos pensar que os chefes devem fazer para resolver problemas difíceis, e podia ter destruído a possibilidade de ter o discernimento que salvou a vida de todos.

No «Desafio do Milénio», foi exactamente este o erro cometido pela Força Azul. Tinham montado um sistema que forçava os comandantes a parar e discutir as coisas, para perceber o que é que se estava a passar. Seria uma boa ideia se o problema requeresse lógica para ser resolvido. Mas, pelo contrário, Van Riper presenteou-os com algo de diferente. A Força Azul achava que podia ouvir as comunicações de Van Riper, mas ele começou a

mandar as mensagens por estafetas de moto. Pensavam que ele não conseguia fazer descolar os seus aviões, mas ele foi buscar uma técnica esquecida da Segunda Guerra Mundial e usou sinais de luzes. Pensavam que ele não conseguia localizar-lhes os navios, mas ele inundou o Golfo com pequenas lanchas. E depois, ao sabor do momento, os comandantes operacionais de Van Riper atacaram, e de repente o que a Força Azul pensava ser um «fogo na cozinha» era algo que não podiam incluir nas suas equações. Precisavam de resolver um problema de discernimento, mas o seu poder de discernir fora extinto.

– O que eu ouvi dizer é que os tipos da Força Azul tinham longas discussões – diz Van Riper. – Tentavam decidir qual seria a situação política. Tinham mapas com setas para baixo e para cima. Lembro-me de ter pensado, espera aí: estavam a discutir enquanto *lutavam*? Tinham iniciais para tudo. Por exemplo, os elementos do poder nacional eram a diplomacia, a informação, as forças armadas e a economia. As iniciais para esses elementos são DIME. E eles estavam sempre a falar nos DIME azuis. Depois havia os instrumentos políticos, militares, económicos, sociais, infra-estruturais e informativos, os PMESI. Então eles tinham aquelas conversas terríveis sobre onde estariam os nossos DIME em relação aos PMESI deles. Era de partir o coco a rir. Do que estavam eles a falar? As pessoas são apanhadas pelos formulários, matrizes e programas de computador e deixam-se simplesmente levar. Ficam tão concentradas na mecânica e no processo que nunca olham holisticamente para o problema. No acto de dissecar uma coisa, perde-se o significado dessa coisa.

– A Avaliação Directa Operacional era uma ferramenta que devia permitir-nos ver tudo, saber tudo – admitiu depois o brigadeiro Dean Cash, um dos oficiais generais do JFCOM envolvidos no jogo de guerra. – Bem, é óbvio que falhou.

4. Uma crise no Serviço de Urgências

Na Rua West Harrison, em Chicago, a pouco mais de três quilómetros da Baixa da cidade, há um edifício muito ornamentado, do tamanho de um quarteirão, desenhado e construído no princípio do século passado. Durante quase cem anos, esteve lá o Hospital do Condado de Cook. Foi onde abriu o primeiro banco de sangue do mundo, onde se começou a terapia com irradiação de cobalto, onde os cirurgiões ligaram quatro dedos cortados, e cujo centro de traumatologia era tão famoso – e tão ocupado a tratar de vítimas dos tiros e da violência dos *gangs* dos subúrbios – que inspirou a série de televisão *Serviço de Urgências*. Contudo, no final da década de 1990, o Hospital do Condado de Cook começou um projecto que um dia lhe poderá valer tanta fama como os seus feitos anteriores. O hospital mudou a maneira como os médicos fazem o diagnóstico dos pacientes que se queixam de dores no peito, e as razões e o modo como o fizeram representam outro modo de perceber o triunfo inesperado de Paul Van Riper no «Desafio do Milénio».

A grande experiência do hospital começou em 1996, um ano depois de um homem notável chamado Brendan Reilly ter ido para Chicago chefiar o Departamento de Medicina. A instituição herdada por Reilly estava numa confusão. Sendo o hospital principal da cidade, a unidade era o último recurso para centenas de milhares de habitantes de Chicago sem seguro de saúde¹. Os recursos estavam no limite. As cavernosas enfermarias

¹ Nos Estados Unidos não há sistema nacional de segurança social, como nos países europeus, e é habitual as pessoas terem seguros de saúde particulares. Embora existam inúmeros programas pontuais de saúde para grupos ou comunidades específicas e muitos hospitais tenham subsídios para cobrir as despesas de quem não pode pagar, uma parte da população mais pobre não tem acesso a cuidados médicos gratuitos. Contudo, as urgências são obrigadas a tratar todas as pessoas que precisem de atenção imediata. (*N. do T.*)

tinham sido construídas para as necessidades do século anterior. Não havia quartos particulares e os pacientes estavam separados por finos tabiques de contraplacado. Não havia cantina ou telefones privados – apenas um telefone público para toda a gente ao fundo do corredor. Conta-se uma história, provavelmente inventada, em que os próprios médicos tiveram de treinar um sem-abrigo para fazer os testes de rotina de laboratório, porque não havia mais ninguém disponível.

– Antigamente – diz um médico do hospital –, se queria examinar um paciente a meio da noite, só havia um interruptor na enfermaria, portanto, se acendia a luz, iluminava-se a enfermaria inteira. Foi só, em meados da década de 1970, que instalaram lâmpadas individuais para cada cama. Como não tinha ar condicionado, arranjaram umas ventoinhas enormes, e pode imaginar-se o barulho que faziam. Havia toda a espécie de polícias, porque era para aquele hospital que traziam os pacientes das cadeias, e viam-se prisioneiros algemados às camas. Os pacientes costumavam trazer aparelhos de televisão e rádios que ficavam ligados com o som alto, e viam-se pessoas sentadas nos corredores como se estivessem nos alpendres das suas casas numa noite de Verão. Havia apenas uma casa de banho para esses corredores cheios de pacientes, portanto viam-se as pessoas a andar de um lado para o outro, a arrastar os tripés com as soluções intravenosas. Depois havia as campainhas para chamar as enfermeiras. É claro que não havia enfermeiras suficientes, portanto as campainhas tocavam constantemente. Tentem auscultar o coração ou os pulmões duma pessoa nesse ambiente. Aquele sítio era uma loucura.

Reilly começou a carreira médica no centro médico do Colégio de Dartmouth, um hospital lindo, com as mais recentes inovações técnicas, aninhado nas colinas onduladas e arejadas de New Hampshire. A Rua West Harrison era outro mundo.

– O primeiro Verão em que vim para cá foi em 95, quando Chicago passou por uma onda de calor que matou centenas de pessoas, e é claro que o hospital não tinha ar condicionado – recorda Reilly. – A temperatura cá dentro era de 49 graus. Tínhamos pacientes, pessoas doentes, a tentar sobreviver nesse clima. Uma das minhas primeiras atitudes foi agarrar pelo braço uma das administradoras, levá-la pelo corredor e fazê-la ficar no meio duma das enfermarias. Aguentou cerca de oito segundos.

A lista de problemas que Reilly teve de enfrentar era interminável. Mas as Urgências pareciam ser onde a necessidade de atenção era mais gritante. Uma vez que muito poucos pacientes do hospital tinham seguro de saúde, a maioria entrava pelas Urgências, e os espertos apareciam logo de manhã para ter almoço e jantar. Havia longas bichas no corredor. As salas estavam superlotadas. Um número impressionante de 250 mil pacientes passava anualmente pelo Serviço de Urgências.

– Muitas vezes – diz Reilly –, não conseguia nem andar pelo Serviço de Urgências. Era uma maca em cima da outra. Havia uma pressão constante no que respeita ao tratamento daquelas pessoas. Os que estavam doentes tinham de ser admitidos e aí é que as coisas se tornavam interessantes. O sistema tem recursos limitados. Como é que se percebe quem precisa do quê? Como é que se descobre como levar os recursos aos que mais precisam?

Muitas daquelas pessoas sofriam de asma, pois Chicago é uma das cidades dos Estados Unidos com mais casos de asma. Então Reilly pôs-se a trabalhar com a sua equipa para elaborar protocolos específicos para tratar eficientemente os asmáticos e outro conjunto de programas para tratar os sem-abrigo.

Mas desde o princípio que a questão principal era como lidar com os ataques de coração. Uma quantidade significativa das pessoas que iam ao Serviço de Urgências – em média, cerca de trinta por dia – chegava aflita porque pensavam que estavam a

ter um ataque de coração. E esses trinta ocupavam uma parcela maior do que deviam de camas, enfermeiras e médicos e ficavam muito mais tempo do que os outros pacientes. Um paciente com dores do peito consome muitos recursos. Os protocolos de tratamento eram demorados e complicados, mas o pior é que, ainda por cima, não davam resultados conclusivos – uma situação de endoidecer.

Chega um paciente agarrado ao peito. Uma enfermeira mede a tensão arterial. Um médico coloca-lhe o estetoscópio no peito e tenta ouvir o som típico que lhe diz se o paciente tem líquido nos pulmões – sinal certo de que o coração está com dificuldade em manter a sua função de bomba. A enfermeira faz uma série de perguntas: Há quanto tempo é que sente as dores no peito? Onde é que dói? Sente dores específicas quando faz exercício? Já teve problemas de coração? Qual é o seu índice de colesterol? Está a tomar alguma medicação? Tem diabetes (que estão fortemente associados às doenças de coração)? Depois vem uma técnica com um aparelho do tamanho de uma impressora de computador num carrinho. Coloca pequenos autocolantes de plástico com ganchos em pontos exactos dos braços e do peito do paciente. Liga-se um eléctrodo a cada autocolante, para que leia a actividade eléctrica do coração, e o aparelho imprime um gráfico numa tira de papel cor-de-rosa; é o electrocardiograma. Teoricamente, o coração de um paciente saudável forma um padrão específico e consistente nessa folha, parecido com uma cordilheira de montanhas. Se o paciente estiver com problemas de coração, esse padrão sai distorcido. As linhas que deviam subir podem estar a descer. Linhas que eram curvas agora parecem rectas ou alongadas ou aos picos e, se o paciente estiver com um ataque de coração, a leitura do ECG deve formar dois padrões específicos e reconhecíveis. Contudo aqui a palavra-chave é «deve». O ECG está longe de ser perfeito.

Blink!

Às vezes, uma pessoa com um ECG absolutamente normal pode estar em perigo sério, e outras vezes uma pessoa com um ECG aterrador pode estar perfeitamente saudável. Há maneiras de verificar com certeza absoluta se a pessoa está a ter um ataque de coração, mas envolvem análises de certas enzimas, que podem levar horas até se saber o resultado. E o médico nas Urgências, que tem de lidar com um paciente a sofrer e mais cem pacientes na bicha, não pode esperar horas. Portanto, quando se trata de dores no peito, os médicos recolhem o máximo de informações que podem e depois fazem um diagnóstico.

Contudo, o problema com esse diagnóstico é que não é muito preciso. Uma das coisas que Reilly fez logo no princípio da sua gestão no hospital, por exemplo, foi juntar vinte casos típicos de pessoas com dores no peito e mostrá-los a um grupo de médicos – cardiologistas, internos, especialistas em Urgências, clínicos gerais –, por outras palavras, pessoas com muita experiência no diagnóstico de dores no peito. A questão era ver se havia concordância quanto aos vinte casos que tinham tido ataques de coração. O que Reilly descobriu é que de facto não havia concordância nenhuma. As respostas foram as mais diversas. O mesmo paciente teria sido mandado para casa por um médico e colocado nos cuidados intensivos por outro.

– Pedimos aos médicos para indicar a probabilidade de o paciente estar com um enfarte agudo do miocárdio (ataque de coração) numa escala de zero a cem e a possibilidade de ter uma complicação que o colocasse em perigo de vida nos três dias seguintes – conta Reilly. – Em todos os casos, as respostas iam de zero a cem. Era extraordinário.

Os médicos pensavam estar a fazer diagnósticos lógicos. Mas na realidade o que faziam era mais uma conjectura e, é claro, as conjecturas levam a erros. Nos hospitais americanos, em cerca de 2 a 8 por cento dos casos, um paciente com um ataque de

coração genuíno é mandado para casa – porque o médico que fez o exame acha que o paciente está de boa saúde. Contudo, o mais comum é que os médicos compensem a sua incerteza diagnosticando erradamente no sentido contrário. Se há uma probabilidade de que a pessoa esteja a ter um ataque de coração, porquê correr o menor risco que seja, ignorando o problema?

– Digamos que aparece um paciente no Serviço de Urgências a queixar-se de fortes dores no peito – diz Reilly. – É idoso, fuma e tem tensão alta. Há uma data de coisas que nos fazem pensar, olha, é um ataque de coração. Mas depois de diagnosticarmos o paciente, o ECG parece normal. O que é que fazemos? Bem, provavelmente pensamos: este tipo é idoso com uma data de fatores de risco e está com dores no peito. Não vou confiar no ECG.

Nos últimos anos, o problema ficou pior, porque a comunidade médica ensinou tão bem as pessoas acerca de ataques de coração que os pacientes vêm a correr ao hospital ao primeiro sinal de dores no peito. Ao mesmo tempo, a ameaça de cometer um erro médico faz com que os clínicos tenham muito menos vontade de arriscar com um paciente. O resultado é que hoje em dia cerca de 10 por cento das pessoas que entram no hospital com a suspeita de ataque cardíaco realmente estão com um ataque cardíaco.

Portanto, era esse o problema de Reilly. Já não estava em Dartmouth nem num daqueles luxuosos hospitais da zona norte de Chicago onde o dinheiro não é problema. Estava no Hospital do Condado de Cook, a dirigir o Serviço de Medicina com um orçamento mínimo. Todos os anos o hospital descobria que estava a gastar cada vez mais tempo e dinheiro com pessoas que realmente não estavam a ter um ataque de coração. Uma cama na Unidade de Cardiologia do hospital, por exemplo, custa cerca de dois mil dólares por dia – e um paciente típico com dores de peito fica três dias –, contudo o paciente típico pode

não ter nada naquele momento. E os médicos interrogavam-se se seria aquela a maneira de gerir o hospital.

– A sequência completa começou em 1996 – conta Reilly. – Simplesmente não tínhamos o número de camas de que precisávamos para acomodar os pacientes com dores no peito. Estávamos constantemente a discutir de que é que cada paciente precisava.

Nessa altura, o hospital tinha oito camas na Unidade de Cardiologia e mais doze camas na chamada Unidade de Cuidados Intermediários, uma unidade um bocadinho menos intensiva, mais barata (cerca de mil dólares em vez dos dois mil dos cuidados intensivos) e com pessoal de enfermagem em vez de médicos. Mas as camas não eram suficientes. Portanto, abriram outra secção, a Unidade de Observação, onde podiam colocar um paciente durante mais ou menos meio dia com os cuidados mais básicos.

– Criámos uma terceira opção de mais baixo nível e ficámos a ver se ajudava alguma coisa. Mas o que aconteceu muito rapidamente foi que passámos a discutir acerca de quem é que ia para a unidade de observação – continua Reilly. – Telefonavam-me durante a noite toda. Era óbvio que não havia uma maneira normalizada e racional de tomar uma decisão dessas.

Reilly é um homem alto com a aparência esbelta de um corredor. Cresceu em Nova Iorque com uma educação clássica nos Jesuítas, Liceu Regis, onde estudou Latim e Grego durante quatro anos, e depois na Universidade Fordham, onde leu tudo, desde os clássicos a Wittgenstein e Heidegger, e pensou numa carreira académica em Filosofia antes de se decidir por Medicina. Numa altura, como professor assistente em Dartmouth, Reilly começou a ficar cada vez mais frustrado com a falta de um livro didáctico que referisse sistematicamente os problemas diários encontrados pelos médicos nas consultas externas –

coisas como tonturas, dores de cabeça e dores abdominais. Portanto, nas noites livres e nos fins-de-semana escreveu um livro didáctico de oitocentas páginas sobre o assunto, analisando diligentemente as opções possíveis para os problemas mais comuns que um médico generalista pode encontrar.

– Ele está sempre a estudar assuntos diferentes, quer seja filosofia, poesia escocesa ou história da medicina – diz o amigo e colega Arthur Evans, que trabalhou com Reilly no projecto da dor de peito. – Normalmente está a ler cinco livros ao mesmo tempo e quando tirou uma licença sem vencimento, em Dartmouth, gastou o tempo a escrever um romance.

Sem dúvida que Reilly podia ter ficado na Costa Leste, a fazer investigações, umas a seguir às outras, sobre este ou aquele assunto, no conforto do ar condicionado. Mas sentiu-se atraído pelo Hospital do Condado de Cook. Uma coisa que acontece com um hospital que só recebe os mais pobres e mais necessitados é que atrai o tipo de enfermeiras e médicos que querem trabalhar com os mais pobres e mais necessitados – e Reilly era um deles. A outra coisa a dizer daquele hospital é que, por causa da sua relativa falta de meios, era um sítio onde se podiam fazer experiências radicais – que sítio poderia ser melhor para alguém interessado em mudanças?

A primeira actividade de Reilly foi interessar-se pelo trabalho de um cardiologista chamado Lee Goldman. Na década de 1970, Goldman envolveu-se com um grupo de matemáticos que estavam interessados em estabelecer leis estatísticas para separar coisas como partículas subatómicas. Goldman não se interessava muito por física, mas impressionou-o o facto de que muitos dos princípios matemáticos que o grupo usava podiam ajudar a diagnosticar um ataque de coração. Portanto, meteu no computador centenas de casos, à procura do tipo de coisas que realmente podiam antever um ataque de coração, e obteve um

Blink!

algoritmo – uma equação – que lhe pareceu que podia eliminar uma grande parte da adivinhação no tratamento das dores de peito. Concluiu que os médicos deviam combinar os resultados do ECG com três ocorrências a que chamou factores urgentes de risco: (1) Será que a dor sentida pelo paciente pode ser uma angina de peito instável? (2) Há fluido nos pulmões do paciente? e (3) A tensão arterial sistólica do paciente está abaixo de 100?

Para cada combinação de factores de risco, Goldman elaborou um quadro de definições que levavam a opções de tratamento. Por exemplo, um paciente que tivesse o ECG normal, mas respondesse positivamente aos três factores de risco, ia para a Unidade de Cuidados Intermediários; um paciente cujo ECG mostrasse uma isquemia aguda (quer dizer, o músculo cardíaco não estava a receber sangue suficiente), mas apresentasse apenas um ou nenhum dos factores de risco, era considerado de baixo risco e ia para a Unidade de Permanência Temporária; uma pessoa com um ECG positivo na isquemia e dois ou três factores de risco ia directamente para a Unidade de Cuidados Intensivos – e assim por diante.

Goldman trabalhou durante três anos no quadro de opções, refinando-o e aperfeiçoando-o continuamente. Mas no final dos seus artigos científicos havia sempre uma frase a lamentar que ainda era preciso fazer muitos ensaios práticos, no mundo real, antes de usar o quadro na prática clínica. Contudo, à medida que os anos passavam, ninguém se oferecia para fazer essas experiências – nem mesmo a Escola Médica de Harvard, onde Goldman começara o trabalho, ou a igualmente prestigiada Universidade da Califórnia, em São Francisco, onde o terminara. Apesar do rigor dos seus cálculos, parecia que ninguém queria acreditar no que ele dizia, que uma equação podia funcionar melhor do que um médico com prática.

Ironicamente, a maior parte do financiamento das pesquisas iniciais de Goldman não tinha sido feita pela comunidade médica, mas sim pela Marinha. Aqui estava um homem a tentar descobrir uma maneira de salvar vidas e melhorar a qualidade dos cuidados hospitalares do país, que podia ajudar a poupar milhares de milhões de dólares em custos de saúde, e o único grupo que se entusiasmou foi o Pentágono. Porquê? Pela razão mais antiga de todas: se estamos num submarino no fundo do oceano, a espiar silenciosamente em águas inimigas, e um dos marinheiros começa a sentir dores no peito, realmente temos de saber se é preciso vir à superfície (e revelar a nossa posição) para o levar rapidamente para o hospital, ou se podemos continuar submersos e limitar-nos a mandá-lo para a sua tarimba com dois comprimidos para a azia.

Mas Reilly não partilhava nenhum dos receios da comunidade médica acerca das descobertas de Goldman. Estava no meio de uma situação crítica. Pegou no algoritmo de Goldman, apresentou-o aos médicos das Urgências e do Departamento de Medicina, e anunciou-lhes que ia fazer um concurso. Durante alguns meses, o pessoal continuaria a fazer os diagnósticos para as dores de peito, como sempre tinham feito. Depois usariam o algoritmo de Goldman e far-se-ia uma comparação entre o diagnóstico e a situação real de todos os avaliados tratados pelos dois sistemas. Durante dois anos acumularam-se os dados, e no final o resultado nem sequer era aproximado. A regra de Goldman venceu completamente em duas vertentes: era uns extraordinários 70 *por cento* melhor do que o método antigo a reconhecer os pacientes que não estavam a ter mesmo um ataque de coração. Simultaneamente, era mais seguro. A questão fundamental no diagnóstico da dor de peito é ter a certeza de que os pacientes que acabam por ter complicações maiores são mandados imediatamente para as Unidades de Cardiologia e Intermediária. Pelos

Blink!

seus próprios meios, os médicos acertavam nos pacientes mais graves entre 75 e 89 por cento dos casos. O algoritmo acertava em 95 por cento dos casos. Reilly tinha todas as provas de que precisava. Mudou as regras das Urgências. Em 2001, o Hospital do Condado de Cook tornou-se a primeira unidade médica do país a dedicar-se a tempo inteiro ao algoritmo de Goldman para as dores de peito, e quem for às Urgências vê um gráfico em forma de árvore dos sucessivos passos do ataque cardíaco afixado na parede.

5. Quanto menos, melhor

Porque é que a experiência do Hospital do Condado de Cook é tão importante? Porque aceitamos, como um dado adquirido, que, quanto mais informação o decisor tiver, melhor decide. Se o especialista que nos observa disser que precisa de mais exames ou uma observação mais pormenorizada, não há ninguém que ache mal. No «Desafio do Milénio», a Força Azul considerou um facto consumado que, por ter mais informações à disposição, estava numa posição de vantagem considerável. Era o segundo pilar da aura de invencibilidade da Força Azul. Eram mais lógicos e sistemáticos do que Van Riper, e além disso sabiam mais. Mas o que é que nos diz o algoritmo de Goldman? Exactamente o oposto: toda a informação a mais não é realmente uma vantagem de todo; na realidade é preciso saber muito pouco de um fenómeno complexo para descobrir o padrão subjacente. Tudo o que precisamos são os resultados do ECG, tensão sanguínea, fluido nos pulmões e angina de peito instável.

É uma afirmação radical. Veja-se, por exemplo, o caso hipotético de um homem que chega ao Serviço de Urgências a queixar-se de dores intermitentes no lado esquerdo do peito, que

surgem ocasionalmente quando sobe escadas e que duram entre cinco minutos e três horas. O ECG e os exames ao peito e ao coração são normais e a tensão sistólica é de 165, o que quer dizer que ele não se pode considerar uma urgência. Mas está na casa dos sessenta anos. É um gestor muito ocupado. Está sob pressão constante. Fuma. Não faz exercício. Há anos que tem a tensão alta. Tem peso em excesso. Foi operado ao coração há dois anos. Sua profusamente. Certamente que parece que devia dar entrada imediata na Unidade de Cardiologia. Mas o algoritmo diz que não devia. Com certeza que todos estes factores a mais fazem diferença a longo prazo. O estado, dieta e estilo de vida do paciente colocam-no em sério risco de desenvolver uma doença de coração nos próximos anos. Pode até ser que esses factores desempenhem um papel muito subtil e complexo no aumento das possibilidades de que algo lhe aconteça nas próximas setenta e duas horas. Contudo, o que o algoritmo de Goldman indica é que o papel desses factores é tão pequeno a determinar o que está a acontecer ao homem neste momento, que pode fazer-se um diagnóstico preciso sem os levar em consideração. Na realidade – e este ponto é crítico na explicação do colapso da Força Azul, naquele dia no Golfo –, aquelas informações a mais são praticamente inúteis. Nocivas. Tornam a situação confusa. O que prejudica os médicos quando tentam prognosticar ataques de coração é levarem em conta *demasiadas* informações.

O problema do excesso de informação também aparece em estudos sobre as razões que levam os médicos a eventualmente não prognosticarem um ataque de coração – a não conseguirem reconhecer quando uma pessoa está prestes a sofrer um ataque, ou a passar por uma complicação cardíaca séria. Acontece também que é mais provável que os médicos cometam este erro com mulheres e minorias étnicas. Porque será? O sexo e a raça não são considerações irrelevantes quando se trata de problemas de

coração; os pretos têm um perfil genérico de risco diferente dos brancos, e as mulheres tendem a ter ataques cardíacos muito mais tarde do que os homens. O problema surge quando incluímos as informações adicionais do sexo e da raça na decisão acerca de um paciente em particular. Só serve para sobrecarregar o médico ainda mais. Nestes casos, os médicos fariam melhor se soubessem *menos* acerca dos pacientes – quer dizer, se não fizessem ideia se as pessoas que estão a diagnosticar são pretos, homens ou mulheres.

Não surpreende que tenha sido tão difícil para Goldman fazer aceitar as suas ideias. Aparentemente, não faz sentido que possamos sair-nos melhor, ignorando o que parecem ser informações relevantes.

– É o que torna a regra da informação passível de críticas – diz Reilly. – É precisamente aquilo em que os médicos não têm confiança. Dizem que o processo tem de ser mais complicado do que olhar apenas para o ECG e fazer só aquelas perguntas. Porque é que não se pergunta também se o paciente é diabético? Que idade tem? Se já teve um ataque de coração? São as perguntas óbvias. Olham para o quadro e dizem que não faz sentido, que não é assim que se tomam decisões.

Arthur Evans diz que há uma espécie de tendência automática nos médicos para acreditar que uma decisão de vida ou de morte tem de ser uma decisão difícil.

– Os médicos pensam que é vão seguir certas regras – diz ele. – É muito mais gratificante chegar a uma conclusão sozinho. Qualquer pessoa pode seguir uma fórmula. Há uma tendência para dizer que se pode com certeza fazer melhor do que isso. Não pode ser tão simples e ao mesmo tempo eficiente; se não for assim, porque é que um médico há-de ser tão bem pago?

O algoritmo não *parece* ser a coisa certa.

Há muitos anos, um investigador chamado Stuart Oskamp levou a cabo um estudo famoso em que juntou um grupo de psicólogos e pediu a cada um deles que estudasse o caso de um veterano de guerra de 29 anos, Joseph Kidd. Na primeira fase da experiência limitou-se a dar-lhes informações básicas sobre Kidd. Depois deu-lhes uma página e meia de texto compacto acerca da sua infância. Na terceira fase, deu a cada um mais duas páginas sobre a situação de Kidd nos anos do liceu e da faculdade. Finalmente, forneceu-lhes um relato pormenorizado da época de Kidd nas forças armadas e das suas últimas actividades. Em cada fase, os psicólogos tinham de responder a vinte e cinco perguntas de escolha múltipla. Oskamp descobriu que, à medida que dava aos psicólogos mais e mais informações sobre Kidd, a confiança deles na precisão dos diagnósticos aumentava de uma maneira impressionante. Mas estavam realmente a ser mais precisos? Provou-se que não estavam. A cada nova série de informações, eles voltavam ao teste e mudavam as respostas a oito, nove ou dez das perguntas, mas a sua precisão global permanecia numa constante de cerca de 30 por cento.

– Ao receberem mais informações – concluiu Oskamp –, a certeza deles sobre as suas decisões ficou completamente fora de proporção com o acerto real dessas decisões.

É o mesmo que acontece com os médicos no Serviço de Urgências. Recolhem e levam em consideração muito mais informações do que é realmente necessário, porque os faz sentirem-se mais confiantes – e com a vida de uma pessoa na balança, têm necessidade de se sentirem mais confiantes. Contudo, a ironia é que o próprio desejo de sentir confiança é precisamente o que acaba por minar a precisão da decisão deles. Incluem informações a mais na equação já sobrecarregada que têm na cabeça e ficam ainda mais atolados.

Resumidamente, o que Reilly e a sua equipa estavam a tentar

no Hospital do Condado de Cook era dar alguma estrutura à espontaneidade do Serviço de Urgências. O algoritmo é uma regra que protege os médicos contra o atoleiro do excesso de informação – da mesma maneira que a regra da concordância protege os actores-improvisadores quando sobem ao palco. O algoritmo liberta os médicos para tomarem todas as outras decisões que precisam de ser tomadas no calor do momento: se o paciente não está a ter um ataque de coração, então qual é o problema dele? Preciso de passar mais tempo com este paciente ou devo prestar atenção a alguém com um problema mais sério? Como é que devo falar e interagir com ele? O que é que posso fazer para que esta pessoa se sinta melhor?

– Uma das coisas que o Brendan tenta incutir no pessoal é que seja meticoloso a falar com os pacientes e a ouvi-los e que faça avaliações físicas cuidadosas e completas, qualidades negligenciadas por muitos programas de treino – diz Evans. – Ele acha mesmo que esses actos tem um valor intrínseco em termos de relacionar o médico com a pessoa. Acha que é impossível cuidar de alguém sem conhecer as circunstâncias particulares da vida dessa pessoa, o lar, o bairro, a vida em geral. Pensa que há muitos aspectos sociais e psicológicos, na medicina, a que os médicos não prestam atenção suficiente.

Reilly acredita que o médico tem de compreender o paciente como uma *pessoa* e, se acreditarmos na importância da empatia e respeito no relacionamento médico-paciente, temos de criar as condições para isso. Torna-se necessário aliviar noutras áreas a pressão de decidir.

Aqui há duas importantes lições a ter em conta, penso eu. A primeira é que uma decisão realmente tomada sob pressão apoia-se num equilíbrio entre o pensamento deliberado e o pensamento instintivo. Bob Golomb é um excelente vendedor de automóveis porque é muito bom a intuir rapidamente as

intenções, necessidades e emoções dos seus clientes. Mas também é um excelente vendedor porque percebe quando é que deve travar o processo; quando é que deve resistir conscientemente a uma apreciação instantânea. Da mesma maneira, os médicos do Hospital do Condado de Cook agem tão bem na azáfama diária das Urgências porque Lee Goldman se sentou à frente do computador e passou meses a avaliar incansavelmente todas as informações que podia. O pensamento deliberado é uma ferramenta maravilhosa quando se tem o luxo do tempo, a ajuda do computador e uma tarefa claramente delineada, e os frutos deste tipo de análise podem preparar o cenário para o reconhecimento imediato.

A segunda lição é que nas boas decisões a frugalidade faz diferença. John Gottman pegou num problema complexo e reduziu-o aos elementos mais simples: mostrou que mesmo as relações e os problemas mais complicados têm um padrão subjacente. A pesquisa de Lee Goldman prova que, na descoberta desses padrões, quanto menos, melhor. Segundo ele demonstrou, sobrecarregar os decisores com informações torna a descoberta do padrão muito mais difícil, em vez de mais fácil. Para sermos bem sucedidos a decidir, temos de cortar e escolher.

Quando fatiamos fino, quando reconhecemos os padrões e fazemos avaliações instantâneas, fazemos esses cortes e escolhas inconscientemente. Quando Thomas Hoving viu o *kouros* pela primeira vez, a coisa que lhe chamou a atenção foi como parecia tão fresco. Frederico Zeri concentrou-se instintivamente nas unhas. Em ambos os casos, tanto Hoving como Zeri afastaram milhares de outras considerações acerca do aspecto da escultura e destacaram uma qualidade específica que continha tudo o que precisavam de saber. Acho que temos problemas quando este processo de selecção e corte sofre perturbações – quando não podemos seleccionar e cortar ou quando não sabemos o que

seleccionar e cortar ou o ambiente em que estamos não nos permite fazê-lo.

Lembram-se de Sheena Iyengar, que fez a pesquisa sobre namoro rápido? Houve uma altura em que ela fez outra experiência em que instalou uma banca de provas com uma variedade de compotas exóticas de grande qualidade na mercearia fina Draeger's, em Menlo Park, na Califórnia. Às vezes a banca tinha seis compotas, noutras, Iyengar chegou a expor 24 compotas, sempre diferentes. Queria verificar se o número de compotas apresentadas influía na quantidade que se vendia. É claro que os conhecimentos comerciais convencionais dizem que, quanto mais escolha os consumidores têm, mais provável é que comprem, porque é mais fácil encontrar o tipo de compota que os satisfaz. Mas Iyengar descobriu que é ao contrário. Trinta por cento das pessoas que foram à banca com seis compotas acabaram por comprar alguma, enquanto só 3 *por cento* dos que encontraram a banca com mais variedade compraram alguma compota. Porque será? Porque comprar compota é uma decisão instantânea. Dizemos a nós próprios, instintivamente, que queremos uma delas. E se nos derem demasiadas opções, se formos obrigados a levar em conta muito mais do que a quantidade que deixa o nosso inconsciente escolher à vontade, ficamos paralisados. As avaliações instantâneas podem ser feitas instantaneamente, porque são frugais, e se queremos garantir essas avaliações temos de tomar medidas que garantam a frugalidade.

Foi precisamente o que Van Riper percebeu quando dirigiu a Força Vermelha. Tanto ele como a sua equipa fizeram avaliações; mas fizeram-no em primeiro lugar, antes de começar a batalha. Assim que começaram as hostilidades, Van Riper teve o cuidado de não sobrecarregar a sua equipa com informações irrelevantes. As reuniões eram rápidas. A comunicação entre o quartel-gene-

ral e os comandantes operacionais era limitada. Queria criar um ambiente onde o reconhecimento rápido fosse possível. Entretanto, a Força Azul entupia-se com informações. Gaba-vam-se de ter uma base de dados com quarenta mil itens incluídos. Tinham à frente o CROP – um ecrã gigantesco com o campo de batalha representado em tempo real. Especialistas de todos os departamentos imagináveis do Governo estavam à sua disposição. Estavam ligados directamente aos comandantes dos quatro ramos das forças armadas com dispositivos do último modelo. Beneficiavam de uma série de análises contínuas e rigorosas sobre os possíveis movimentos do inimigo.

Mas uma vez começado o tiroteio, toda aquela informação se tornou um problema.

– Posso perceber como é que todos os conceitos usados pelos Azuis se traduziam em planos para o confronto –, diz Van Riper. – Mas será que isso tudo faz diferença no momento em que ele acontece? Não acredito. Quando falamos de decisão analítica ou decisão intuitiva, nenhuma delas é boa ou má. O que é mau é usar alguma delas na altura errada. Imaginemos uma companhia de atiradores imobilizada por fogo de metralhadora. O comandante chama a tropa e diz: «Temos de seguir a hierarquia de comando para decidir.» É uma autêntica loucura. Devia tomar uma decisão ali mesmo, executar a acção e prosseguir. Utilizando a metodologia da Força Azul, tudo o que se fizesse levaria o dobro do tempo, talvez quatro vezes mais tempo. O ataque podia acontecer, seis ou oito dias mais tarde. O processo é absorvente. Desagrega-se tudo e separam-se as partes, mas nunca se consegue sintetizar a totalidade. É como com o tempo. Um comandante não precisa de saber a pressão atmosférica, a direcção do vento ou mesmo a temperatura. Precisa de saber a previsão. Se somos apanhados na produção de informações, afogamo-nos nos dados.

Blink!

O irmão gémeo de Paul Van Riper, James, também entrou para o Corpo de *marines*, e quando se reformou tinha chegado a coronel. Tal como a maioria das pessoas que conhecem bem Paul Van Riper, não ficou nada surpreendido com o que aconteceu no «Desafio do Milénio».

– Alguns destes teóricos novos dizem que, se tivermos melhores informações, se conseguirmos ver tudo, não podemos perder – disse o coronel Van Riper. – O que o meu irmão diz sempre é: «Digamos que estamos a olhar para um tabuleiro de xadrez. Há alguma peça fora da nossa visão? Não. Mas temos a garantia de ganhar? Nem por sombras, porque não podemos ver o que é que o outro tipo está a pensar.» Cada vez há mais comandantes que querem saber tudo e ficam prisioneiros do conceito. Ficam bloqueados. Mas nunca se pode saber tudo. Fez alguma diferença que a Força Azul fosse muito maior do que a Força Vermelha? É como nas *Viagens de Gulliver*: o enorme gigante está amarrado com aquelas regrazinhas, regulamentos e procedimentos. E os pequeninos? Andam por toda a parte e fazem o que querem.

6. «Desafio do Milénio», segunda parte

No dia e meio seguintes ao ataque de surpresa da Força Vermelha contra a Força Azul no Golfo Pérsico, um silêncio incómodo caiu sobre as instalações do JFCOM. Depois o pessoal do JFCOM entrou em acção. Atrasaram o relógio. Os dezasseis navios perdidos pela Força Azul, que estavam no fundo do Golfo Pérsico, foram postos outra vez a flutuar. Na primeira onda do ataque, Van Riper tinha disparado doze mísseis balísticos hipotéticos contra vários portos da região do Golfo onde as tropas da Força Azul estavam a desembarcar. Agora, o JFCOM disse-lhe que todos os mísseis tinham sido abatidos, milagrosa e misterio-

samente, com um novo tipo de defesa antimíssil. Van Riper tinha assassinado os dirigentes dos países pró-ocidentais da região. Foi-lhe dito que agora esses assassínios não faziam diferença.

– No dia a seguir ao ataque fui à sala de comando e vi o cavaleiro que era o meu segundo comandante a dar instruções completamente diferentes ao meu pessoal – disse Van Riper. – Coisas como desligar o radar para não interferir com a Força Azul. Mover as forças terrestres para não interferir com o desembarque dos *marines*. Perguntei se podia abater um V-22¹ e ele disse-me que, não senhor, não podia abater nenhum V-22. Perguntei-lhe que diabo é que estava a acontecer, e ele respondeu-me: «Meu comandante, recebi instruções do director do programa para dar ordens completamente diferentes.» A segunda volta tinha sido toda preparada e se não conseguissem o que queriam, limitar-se-iam a repeti-la.

A continuação do «Desafio do Milénio» foi ganha pela Força Azul, com a derrota completa do inimigo. Desta vez não houve surpresas, enigmas escondidos, nem oportunidades ou confusões do mundo real que se intromettessem no ensaio do Pentágono. E quando a continuação terminou, os analistas do JFCOM e do Pentágono estavam exultantes. A bruma da guerra tinha-se levantado. Os militares tinham-se transformado, e assim o Pentágono virou as suas atenções para o verdadeiro Golfo Pérsico. Um ditador brutal estava a ameaçar a estabilidade da região. Era violentamente antiamericano. Tinha uma base de apoio considerável a partir de fidelidades religiosas e étnicas e acreditava-se que dava abrigo a organizações terroristas. Era

¹ O V-22 Osprey é uma aeronave construída por um consórcio entre a Bell e a Boeing, que pode voar como avião ou como helicóptero, rodando a posição das asas e dos dois motores localizados nos seus extremos, entre a horizontal e a vertical. (*N. do T.*)

Blink!

preciso substituí-lo e restaurar a estabilidade do país, e se isso fosse feito como devia ser – se eles tinham o CROP e o PMESI e o DIME – qual seria a dificuldade?

O DILEMA DE KENNA

A maneira certa – e errada – de perguntar às pessoas
o que é que elas querem

O músico de *rock* conhecido como Kenna, filho de emigrantes etíopes, passou a infância em Virginia Beach. O pai formou-se na Universidade de Cambridge e era professor de Economia. A família costumava ver Peter Jennings na CNN e quando se ouvia música era Kenny Rogers.

– O meu pai gosta muito de Kenny Rogers, porque ele tem uma mensagem na sua canção *The Gambler* («O Jogador») – explica Kenna. – Trata-se da aprendizagem do dinheiro e do modo como o mundo funciona. Os meus pais queriam que eu me saísse melhor do que eles.

De vez em quando, o tio de Kenna costumava visitá-los e mostrar-lhe coisas diferentes, tais como *disco*, música de dança, ou Michael Jackson. E Kenna olhava para ele e dizia que não percebia. O seu principal interesse era o *skate*. Construiu uma rampa no quintal e costumava praticar com um miúdo que vivia em frente. Até que um dia o vizinho lhe mostrou o seu quarto, e Kenna viu nas paredes cartazes de bandas de que nunca tinha ouvido falar. O amigo deu-lhe uma cassette com *The Joshua Tree*, dos U2.

– Gastei a cassette, de tanto a pôr a tocar – diz Kenna. – Eu simplesmente não sabia nada. Nunca me tinha passado pela

cabeça que a música pudesse ser assim. Acho que tinha onze ou doze anos, e aquilo foi definitivo. A música abriu-me a porta.

Kenna é muito alto, de uma beleza impressionante. Tem o cabelo rapado e usa pêra. Parece uma estrela de *rock*, mas não tem o arrojo, a arrogância e a teatralidade de uma estrela de *rock*. Tem uma espécie de gentileza. É bem-educado, pensativo e incrivelmente modesto e fala com a seriedade sóbria de um estudante universitário. Quando Kenna teve uma das suas primeiras grandes oportunidades e tocou antes da banda No Doubt num grande concerto de *rock*, esqueceu-se de dizer ao público como é que se chamava (é o que diz o seu *manager*), ou decidiu não se identificar (que é o que ele diz). No final, os fãs gritavam «Quem és tu?» Kenna é o tipo de pessoa que contraria sempre as nossas expectativas, uma coisa que simultaneamente o torna tão interessante e lhe tem dado uma carreira tão problemática.

A meio caminho da adolescência, Kenna aprendeu sozinho a tocar piano. Queria aprender a cantar, e para isso ouvia Stevie Wonder e Marvin Gaye. Entrou num espectáculo de caloiros. Havia um piano nas provas de selecção, mas não no espectáculo, então subiu ao palco e cantou uma canção de Brian McKnight *a cappella*. Começou a compor. Juntou dinheiro para alugar um estúdio. Gravou uma *demo tape* (gravação musical demonstrativa amadora). As suas músicas eram diferentes – não que fossem exactamente estranhas, mas eram diferentes. Díficeis de classificar. Às vezes, as pessoas colocam Kenna na área dos *rhythm-and-blues*, o que o irrita, porque acha que é só por ele ser preto. Se formos aos servidores de música na Internet, às vezes encontramos-lo na secção de música alternativa, outras vezes na música electrónica, outras, ainda, na música não classificada. Um crítico de *rock* mais empenhado tentou resolver o problema classificando a sua música como um cruzamento entre a *new wave* inglesa da década de 1980 e o *hip-hop*.

É difícil classificar Kenna, mas, pelo menos ao princípio, não era coisa que o preocupasse muito. Através de um amigo do liceu, teve a sorte de conhecer alguém na indústria musical.

– Na minha vida, tudo parece conjugar-se na altura certa – diz Kenna. As suas canções foram parar à mão de um caçador de talentos de uma editora e através desse contacto a cassette de demonstração aterrou na secretária de Craig Kallman, co-presidente da Atlantic Records. Foi uma sorte. Kallman considera-se viciado em música, com uma colecção pessoal de 200 mil CDs e discos de vinil. Numa semana pode receber entre cem e duzentas músicas de artistas desconhecidos, e todas as semanas se senta em casa a ouvi-las todas. A avassaladora maioria, como ele vê logo, não é boa; em cinco ou dez segundos já pode eliminá-las do seu gravador de CDs. Mas durante um fim-de-semana normal há pelo menos uma meia dúzia que lhe chama a atenção, e uma vez por outra lá lhe aparece um cantor ou uma canção que o fazem dar um pulo no sofá. Foi o que aconteceu com Kenna.

– Fiquei muito impressionado – recorda Kallman. – Pensei que tinha de conhecer o tipo. Trouxe-o a Nova Iorque imediatamente. Cantou para mim, exactamente assim – e nesta altura Kallman faz um gesto com a mão a indicar uma distância de sessenta centímetros –, frente a frente.

Mais tarde, por acaso, Kenna estava a gravar em estúdio com um dos seus amigos, que é produtor. Foi lá um homem chamado Danny Wimmer que trabalhava com Fred Durst, o vocalista de uma banda chamada Limpbizkit, que na altura era uma das mais famosas do país. Danny ouviu a música de Kenna. Ficou encantado. Ligou para Durst e fê-lo ouvir ao telefone uma das canções de Kenna, *Freetime*. Durst disse: «Contrata-o!» A seguir Paul McGuinness, o *manager* dos U2, a maior banda de *rock* do mundo, ouviu o CD de Kenna e mandou-lhe um bilhete de avião para ir à Irlanda falar com ele. Depois Kenna fez um videoclipe de uma das

Blink!

suas músicas, quase sem gastar dinheiro, e apresentou-o na MTV2, o canal da MTV para apreciadores de música mais séria. As editoras gastam centenas de milhares de dólares em promoção, a tentar que os vídeos cheguem à MTV, e se conseguirem que esses vídeos passem cem ou duzentas vezes, já se consideram com sorte. Kenna levou ele próprio o vídeo à MTV, e o canal acabou por passá-lo 475 vezes nos meses seguintes. Kenna fez um disco completo. Levou-o novamente a Kallman e Kallman deu-o a todos os executivos da Atlantic.

– Toda a gente o queria – lembra-se Kallman. – O que é incrivelmente raro.

Logo depois do sucesso de Kenna na primeira parte do espectáculo dos No Doubt, o seu *manager* recebeu um telefonema do Roxy, o clube nocturno de Los Angeles mais conhecido na cena da música *rock*. Será que Kenna queria apresentar-se na noite seguinte? O *manager* concordou e a seguir colocou uma mensagem na sua página na Internet, a anunciar o espectáculo. Eram quatro e trinta da tarde anterior à apresentação.

– Na tarde do dia seguinte recebemos um telefonema do Roxy. Estavam esgotados. Eu tinha pensado que íamos ter no máximo cem pessoas – diz Kenna. – Estava à pinha e as pessoas à frente do palco cantavam comigo todas as letras. Foi uma viagem.

Por outras palavras, as pessoas que realmente sabem de música (o tipo de pessoas que dirige as casas editoras, vai aos espectáculos e conhece bem o sector) adoram Kenna. Ouvem uma das suas canções e, num abrir e fechar de olhos, acham óptima. Mais precisamente, ouvem Kenna, e o instinto diz-lhes que é o tipo de artista que vai ser apreciado por outras pessoas – a massa de público que compra música. Mas é aqui que Kenna tem um problema, porque sempre que fazem tentativas para verificar se é verdade que o instinto de ser apreciado por outras pessoas está certo, isso não se verifica – essas outras pessoas não têm gostado dele.

Quando o disco de Kenna andava a circular por Nova Iorque, à consideração dos executivos da indústria musical, houve três ocasiões em que foi entregue a uma empresa de pesquisa de mercado. Trata-se de uma prática comum no sector. Para ter êxito, um artista tem de passar na rádio. E as estações de rádio só passam um pequeno número de canções que tenham agradado aos seus ouvintes, de imediato e irresistivelmente, nas pesquisas de mercado. Portanto, antes de investirem milhões de dólares a contratar um artista, as editoras gastam alguns milhares de dólares a testar a música desse artista, usando as mesmas técnicas que as estações de rádio.

Por exemplo, há empresas que colocam as canções novas na Internet e depois recebem e analisam as classificações dadas por quem vai ao sítio da Internet e ouve a música. Outras empresas transmitem as canções por telefone ou enviam CDs de amostra a um grupo de avaliadores. Centenas de ouvintes acabam por votar em certas canções, e ao longo dos anos os sistemas de avaliação têm-se tornado cada vez mais sofisticados. Pick the Hits (Escolha os Sucessos), por exemplo, um serviço de avaliação localizado perto de Washington, tem uma base de dados de duzentas mil pessoas que de vez em quando avaliam música, e chegaram à conclusão de que uma canção destinada, por exemplo, às rádios Top 40 (para ouvintes entre 18 e 24 anos) que tenha uma média de 3, numa escala entre 1 e 4 (em que 1 é «não gosto da música») tem cerca de 85 por cento de hipóteses de que seja um sucesso.

Foi a esse tipo de serviços que entregaram o disco de Kenna, e os resultados foram desoladores. Music Research, uma empresa da Califórnia, enviou o disco de Kenna a 1200 pessoas seleccionadas por idade, sexo e grupo étnico. Telefonaram-lhes três dias mais tarde e perguntaram-lhes o que achavam da música de Kenna, numa escala de 0 a 4. A resposta, conforme se indica com

uma certa elegância na conclusão do relatório de 25 páginas, foi «discreta». Uma das suas canções mais promissoras, *Freetime*, obteve 1,3 entre os ouvintes de estações de *rock*, e 0,8 entre os ouvintes de estações de *rhythm & blues*. Pick the Hits avaliou todas as canções do disco; duas obtiveram avaliações médias, e oito, abaixo da média. Desta vez a conclusão foi mais abrupta: «Como artista, Kenna e as suas canções não contam com um público mínimo e não tem potencial significativo para passar na rádio.»

Uma vez, Kenna encontrou nos camarins de um espectáculo Paul McGuinness, o *manager* dos U2.

– Este homem que está aqui – disse McGuinness, a apontar para Kenna – vai mudar o mundo.

Era uma sensação instintiva, e o *manager* de uma banda como os U2 é uma pessoa que sabe de música. Mas parecia que os habitantes do mundo que Kenna devia mudar discordavam completamente e quando se compararam os resultados de todas as pesquisas de mercado, a promissora carreira de Kenna parou de repente. Para passar na rádio eram necessárias provas concretas de que o público gostava dele – e simplesmente não havia provas nenhuma.

1. Uma segunda olhadela às primeiras impressões

No livro *Behind the Oval Office* (Atrás da Sala Oval), memórias dos seus anos como analista político, Dick Morris conta que foi ao Arcansas, em 1977, para se encontrar com o procurador-geral do Estado, um jovem ambicioso de 31 anos chamado Bill Clinton:

O Dilema de Kenna

Expliquei-lhe que tinha uma ideia baseada nas sondagens que o meu amigo Dick Dresner tinha feito para a indústria cinematográfica. Antes de sair um filme de James Bond ou a continuação de um filme como *Tubarão*, a produtora cinematográfica costumava contratar Dresner para fazer um resumo do guião e perguntar às pessoas se queriam ver tal filme. Depois, Dresner mostrava às pessoas escolhidas as recensões feitas pelos especialistas em relações públicas e os *slogans* sobre o filme e seleccionava os melhores. Às vezes até lhes apresentava finais alternativos ou descrevia sítios diferentes onde as mesmas cenas podiam ser filmadas, para ver quais as preferências.

– E você aplica essas técnicas à política? – perguntou Clinton.

Disse-lhe como é que se podia fazer:

– Porque não fazer o mesmo com a propaganda política? Ou com os discursos? Ou com as propostas sobre certas questões? E depois de cada proposta, perguntar-lhes outra vez em quem é que vão votar. Assim é possível ver quantos eleitores concordam com as propostas e quais as propostas que interessam aos eleitores.

Conversámos durante quase quatro horas e almoçámos na secretária dele. Mostrei ao procurador-geral algumas sondagens básicas que tinha feito.

Ficou agradavelmente surpreendido com o processo. Aqui estava um instrumento que ele podia usar, um processo que podia limitar os mistérios da pesquisa científica e das avaliações.

Morris havia de prosseguir até se tornar um assistente de tal maneira fundamental para Clinton, quando este chegou a presidente, que muita gente acabou por ver a sua obsessão com as sondagens como profundamente problemática – como uma corrupção do dever dos políticos eleitos de tomar decisões baseadas em princípios. Mas na verdade esta crítica é um pouco dura de mais. Morris levou simplesmente para o mundo da

política os mesmos princípios que orientam o mundo dos negócios. Toda a gente quer conhecer as reacções intensas e misteriosas que as pessoas têm em relação ao mundo que as rodeia. Quem produz filmes, detergentes, automóveis ou música quer saber o que pensamos dos seus produtos. Por isso é que para os executivos do mundo da música que gostavam de Kenna não era suficiente agir de acordo com a sua intuição. A intuição sobre aquilo que o público gosta é demasiado misteriosa e aleatória. Kenna foi enviado para os pesquisadores de mercado porque parece que a maneira mais adequada de saber o que é que os consumidores sentem acerca de uma coisa é perguntar-lhes directamente.

Mas será isso verdade? Se perguntássemos aos estudantes que participaram na experiência de John Bargh porque é que ficam à espera no corredor com tanta paciência depois de terem sido preparados para ser educados, eles não conseguiriam dizer-nos. Se perguntássemos aos jogadores do Iowa porque é que preferiam as cartas dos baralhos azuis, também não nos saberiam dizer porquê – pelo menos antes de tirarem oitenta cartas. Sam Gosling e John Gottman descobriram que podemos aprender muito mais acerca daquilo que as pessoas pensam observando a linguagem do corpo ou as expressões do rosto ou então olhando para as suas estantes e imagens na parede do que perguntando-lhes directamente. E Vic Braden descobriu que, embora as pessoas tenham boa vontade e sejam competentes quanto a dar voluntariamente explicações sobre o seu comportamento, essas explicações, em particular quando toca ao tipo de decisões e opiniões espontâneas que vêm do inconsciente, não são necessariamente correctas. De facto, o que parece por vezes é que vieram do nada. Portanto, quando os especialistas em estudos de mercado pedem aos consumidores para contarem as suas reacções a respeito de uma coisa – para explicar porque é

que gostaram de uma canção ou um filme que viram, ou de um político que ouviram –, que grau de confiança é que podemos ter nas respostas? Descobrir o que é que as pessoas acham de uma canção de *rock* parece coisa fácil. Mas a verdade é que não é, e quem dirige grupos específicos de avaliação e sondagens nem sempre tem levado este facto em consideração. Ir até ao fundo da questão de saber até que ponto Kenna é bom, na realidade requer uma exploração mais complexa sobre as complexidades dos nossos julgamentos instantâneos.

2. O Desafio da Pepsi

No princípio da década de 1980, a empresa Coca-Cola estava profundamente nervosa sobre o seu futuro. A Coca-Cola já tinha sido de longe a bebida gasosa não alcoólica dominante no mundo. Mas a Pepsi tinha vindo continuamente a reduzir o domínio da Coca-Cola. Em 1972, 18 por cento dos bebedores de gasosas afirmavam beber exclusivamente Coca-Cola, comparado com os 4 por cento que se afirmavam bebedores exclusivos de Pepsi. No começo da década de 1980, a Coca-Cola tinha caído para 12 por cento e a Pepsi subido para 11 por cento – e isto apesar do facto de a Coca-Cola estar muito mais disponível do que a Pepsi e gastar pelo menos mais 100 milhões de dólares anuais em publicidade.

No meio desta agitação, a empresa Pepsi começou a passar anúncios de televisão por todo o país em que colocava a sua marca frente a frente com a Coca-Cola numa campanha chamada *Pepsi Challenge* (O Desafio da Pepsi). Aos bebedores habituais de Coca-Cola pedia-se que tomassem goles de dois copos, marcados Q e M. Qual é que preferiam? Invariavelmente todos diziam M e, ora vejam só, o M revelava ser o copo de Pepsi.

A reacção inicial da Coca-Cola ao *Pepsi Challenge* foi questionar os resultados. Mas quando fizeram *blind tests* (com as marcas tapadas) para comparação, descobriram a mesma coisa: quando lhes pediam para escolher entre a Coca-Cola e a Pepsi, a maioria dos consumidores – 57 por cento – preferia a Pepsi. Uma diferença entre 57 e 43 é muito, particularmente num mercado em que um décimo de ponto percentual representa milhões de dólares, e não é difícil imaginar como estes resultados foram arrasadores para os gestores da Coca-Cola. A mística da Coca-Cola sempre se baseara na sua famosa fórmula secreta, imutável desde os primeiros tempos da empresa. Mas desta vez aqui estavam provas aparentemente incontroversas de que o tempo tinha ultrapassado a Coca-Cola.

A seguir, a Coca-Cola fez uma série de pesquisas de mercado adicionais. Os resultados pareciam cada vez piores.

– Talvez seja porque as principais características que faziam a diferença da Coca-Cola, como um certo picante, fossem agora definidas pelos consumidores como desagradáveis – disse na altura o director das operações americanas da empresa, Brian Dyson. – E quando as pessoas usam palavras como «suave» e «macia», estão a falar da Pepsi. Talvez tenha mudado a maneira como matamos a sede.

Nessa altura, o director do departamento de pesquisa de mercado de consumo era um homem chamado Roy Stout, que se tornou um dos principais defensores da ideia de que a empresa precisava de levar a sério os resultados do *Pepsi Challenge*.

– Se temos o dobro das máquinas de vendas, mais espaço nas prateleiras, gastamos mais em publicidade e mantemos um preço competitivo, porque será que estamos a perder quota de mercado? – perguntou aos gestores de topo da Coca-Cola. – Olha-se para o *Pepsi Challenge* e tem de se começar a pensar em sabor.

Foi esta a génese do que havia de ser conhecido como a *New Coke*. Os cientistas da Coca-Cola voltaram ao laboratório e começaram a mexer na fabulosa fórmula secreta para a tornar um pouco mais leve e mais doce – mais parecida com a Pepsi. Os pesquisadores de mercado da Coca-Cola notaram imediatamente uma melhoria. Em *blind tests* com alguns dos primeiros protótipos, a Coca-Cola saía-se ainda melhor do que a Pepsi. Mexeram ainda mais. Em Setembro de 1984, voltaram à rua e testaram o que acabaria por ser a versão final da *New Coke*. Abordaram não apenas milhares, mas centenas de milhares de consumidores de uma ponta à outra dos Estados Unidos, e nos *blind tests* a *New Coke* venceu a Pepsi por seis a oito pontos percentuais. Os gestores da Coca-Cola ficaram entusiasmados. A nova bebida recebeu luz verde. Na conferência de imprensa a anunciar a *New Coke*, o presidente da companhia, Roberto C. Goizueta, chamou ao novo produto «o passo mais seguro que a companhia deu até hoje» e parecia não haver razões para duvidar do que ele dizia. Fora pedida a reacção dos consumidores, do modo mais simples e directo que se possa imaginar e eles disseram que não gostavam muito da velha Coca-Cola, mas que gostavam muito da *New Coke*. Como poderia a *New Coke* falhar?

Mas falhou. Foi um desastre. Os bebedores de Coca-Cola sublevaram-se, indignados com a *New Coke*. Houve protestos em todo o país. A Coca-Cola mergulhou numa crise, e apenas poucos meses depois foi obrigada a trazer de volta a fórmula original, como *Classic Coke* – altura em que as vendas da *New Coke* praticamente se extinguiram. O sucesso previsto para a *New Coke* nunca se materializou. Mas houve uma surpresa ainda maior. A aparentemente inexorável subida da Pepsi – tão claramente assinalada pela pesquisa de mercado – também nunca se materializou. Durante os últimos vinte anos, a Coca-Cola tem enfrentado a Pepsi com um produto que os testes de sabor dizem ser infe-

rior, e a Coca-Cola ainda é a bebida gasosa não alcoólica número um do mundo. Por outras palavras, a história da *New Coke* é uma boa ilustração de como é complicado descobrir o que é que as pessoas realmente acham.

3. Os cegos a reinar no meio dos cegos

A dificuldade em interpretar as descobertas da *Pepsi Challenge* começa com o facto de se basearem naquilo a que a indústria chama um teste de gole, ou CLT (*central location test* – teste de localização central). Os provadores não bebem a lata inteira. Tomam um gole de um copo de cada uma das marcas e depois fazem a sua escolha. Suponha agora que vamos testar uma bebida gasosa de maneira ligeiramente diferente. Que tal se tivesse de levar uma caixa para casa e me dissesse o que é que acha ao fim de algumas semanas? Será que isso mudava a sua opinião? Acontece que mudava. Carol Dollard, que trabalhou durante muitos anos para a Pepsi no desenvolvimento de novos produtos, diz o seguinte:

– Vi muitas vezes que o CLT dava um resultado e o consumo em casa dava exactamente o oposto. Por exemplo, num CLT os consumidores podem testar três ou quatro diferentes produtos a seguir uns aos outros, bebendo um gole ou dois de cada um. Um gole é muito diferente de uma pessoa se sentar e beber sozinha uma embalagem inteira. Às vezes o gole sabe bem, mas a garrafa toda não sabe. É por isso que os testes em casa dão a melhor informação. O utilizador não está num ambiente artificial. Está em casa, sentado à frente da televisão, e o modo como se sente nessa situação reflecte mais o modo como vai comportar-se quando o produto está no mercado.

Dollard diz que, por exemplo, um dos desvios no teste do gole é no que respeita à doçura:

– Se o teste é só um gole, o consumidor prefere o produto mais doce. Mas quando tem de beber uma garrafa ou uma lata inteiras, a doçura pode ser dominante ou excessiva.

A Pepsi é mais doce do que a Coca-Cola, portanto, logo à partida, tinha uma grande vantagem no teste do gole. A Pepsi também se caracteriza por uma dominante inicial cítrica, diferente do sabor mais frutado e baunilhado da Coca-Cola. Mas essa dominante inicial tende a dissipar-se durante o consumo da lata inteira, o que também é uma razão em desfavor da Coca-Cola. Resumindo, a Pepsi é uma bebida feita para sobressair num teste de gole. Quer isto dizer que o *Pepsi Challenge* era uma fraude? De maneira nenhuma. Quer dizer apenas que reagimos de duas maneiras diferentes às colas. Temos uma reacção ao tomar um gole, e temos outra reacção ao beber uma lata inteira. Para perceber as avaliações das pessoas em relação às colas, precisamos de decidir qual dessas reacções é que nos interessa mais.

Depois há a questão daquilo a que se chama a transferência de sensações. Este conceito foi caracterizado por uma das grandes figuras do *marketing* do século XX, um homem chamado Louis Cheskin, que nasceu na Ucrânia no começo do século e imigrou para os Estados Unidos em criança. Cheskin estava convencido de que, quando as pessoas avaliam qualquer coisa que podem comprar num supermercado ou numa loja, transferem, sem se aperceberem disso, para o próprio produto as sensações ou impressões que têm acerca da embalagem. Pondo a coisa de outra maneira, Cheskin acreditava que a maioria não distingue – num nível inconsciente – entre a embalagem e o produto. O produto é uma combinação da embalagem com o produto em si.

Um dos produtos com que Cheskin trabalhou foi uma margarina. No final da década de 1940, a margarina não era muito popular. Os consumidores não se mostravam interessados nem em consumi-la nem em comprá-la. Mas Cheskin estava intrigado. Porque é que as pessoas não gostavam de margarina? Seria o problema da margarina intrínseco ao próprio produto? Ou o problema seriam as associações que se faziam com a margarina? Resolveu descobrir. Nessa altura, a margarina era branca. Cheskin deu-lhe uma coloração amarela, para se parecer com a manteiga. Depois preparou uma série de almoços com donas de casa. Como queria apanhar as pessoas desprevenidas, não lhes chamou almoços de teste de margarina. Convidou apenas um grupo de mulheres para um evento.

– Aposto que a maioria das mulheres usava luvas brancas – diz Davis Masten, que hoje é um dos elementos mais importantes da firma que Cheskin fundou. Cheskin arranhou oradores e serviu comida, e havia uns pequenos aperitivos com manteiga para umas e com margarina para outras. A margarina era amarela. Naquele contexto, não disseram às pessoas que havia diferença. Depois pediram a toda a gente para avaliar os oradores e a comida, e a conclusão é que as pessoas acharam que a «manteiga» era boa. A pesquisa de mercado tinha dito que a margarina não tinha futuro. Louis Cheskin propôs que se fizessem as coisas indirectamente.

A questão de como aumentar as vendas de margarina ficou muito mais clara. Cheskin disse ao cliente para chamar ao produto Margarina Imperial, para poderem pôr na embalagem uma coroa impressionante. E, tal como tinha confirmado no almoço, a cor era essencial; disse-lhes que a margarina tinha de ser amarela. Depois aconselhou-os a embrulhar a margarina em folhas metalizadas, porque esse material era associado a uma grande qualidade. E realmente, se dessem a alguém dois bocados de pão

iguais – um untado com margarina branca e o outro untado com Margarina Imperial amarela, embrulhada numa folha metalizada –, o segundo pedaço de pão ganhava facilmente em todos os testes de sabor.

– Nunca se pergunta a uma pessoa se quer ou não quer folha metalizada, porque a resposta será sempre que não sabe ou porque é que havia de querer – diz Masten. – Pergunta-se apenas qual é que sabe melhor, e por esse método indirecto consegue-se uma imagem de quais são as suas verdadeiras motivações.

A empresa de Cheskin, há alguns anos, demonstrou com um exemplo particularmente elegante a transferência de sensações, quando estudaram duas marcas concorrentes de *brandy* barato, Christian Brothers e E & J (o último dos quais, para dar uma ideia do segmento de mercado dos dois produtos, é conhecido pela clientela como *Easy Jesus*¹). O cliente dele, Christian Brothers, queria saber porque é que estava a perder quota de mercado, ao fim de anos a ser a marca dominante na sua categoria. O *brandy* deles não era mais caro. Não era mais difícil de encontrar nas lojas. E os outros não estavam a anunciar mais (uma vez que se faz muito pouca publicidade neste segmento de *brandies*). Portanto, porque é que estavam a perder terreno?

Cheskin preparou um *blind test* com duzentos bebedores de *brandy*. Os dois *brandies* obtiveram resultados iguais. Cheskin decidiu dar mais um passo.

– Fizemos outro teste com duzentas pessoas – explica Darrel Rhea, outro dos dirigentes da empresa. – Desta vez dissemos-lhes que copo continha Christian Brothers e qual era o de E & J. Agora tínhamos transferência de sensações da marca, e desta vez os números do Christian Brothers subiram.

¹ «Jesus Fácil», à letra, mas os brasileiros têm uma expressão mais certa para esse tipo de produtos: «Jesus está chamando». (N. do T.)

Era claro que as pessoas faziam associações mais positivas com o nome Christian Brothers do que com E & J. Isto só aprofundava o mistério, pois se os Christian Brothers tinham uma marca mais forte, porque é que estavam a perder quota de mercado?

– Então, testámos mais duzentas pessoas. Desta vez colocámos por trás as garrafas das duas marcas. Não perguntámos nada sobre as embalagens, mas elas estavam ali. E o que é que acontece? Agora temos uma preferência estatística pelo E & J. Assim, conseguimos isolar o problema do Christian Brothers. O problema não é nem o produto nem a marca. *É a embalagem.*

Rhea mostrou uma fotografia das duas garrafas de *brandy* com o aspecto que tinham nessa época. O Christian Brothers parecia uma garrafa de vinho; tinha um gargalo comprido e fino e o rótulo era branco. O E & J, ao contrário, tinha uma garrafa muito mais ornamentada: mais quadrada, como um decantador, com vidro fumado, folha metalizada à volta do gargalo, e o rótulo era escuro, com uma decoração muito ornamentada. Para provar o que diziam, a equipa de Rhea fez mais um teste. Serviram a duzentas pessoas o *brandy* Christian Brothers numa garrafa de E & J e o *brandy* E & J numa garrafa de Christian Brothers. Que *brandy* ganhou? Christian Brothers, facilmente, pela maior margem de todas. Agora tinham o gosto certo, a marca certa e a garrafa certa. A empresa redesenhou a garrafa, para ficar mais parecida com a de E & J e, é claro, o problema ficou resolvido.

Os escritórios da Cheskin são nos arredores de São Francisco, e depois de conversarmos, Masten e Rhea levaram-me ao supermercado Nob Hill Farms, na mesma rua. É um daqueles empórios enormes e brilhantes que abundam nos subúrbios americanos.

– Trabalhámos praticamente em todos os corredores – disse-me Masten à entrada. Em frente de nós estava a secção das bebidas. Rhea baixou-se e pegou numa lata de 7-Up.

– Testámos a 7-Up. Tínhamos várias versões, e descobrimos que se se adicionarem 15 por cento de amarelo ao verde da embalagem – se se mantiver o verde, mas com mais amarelo –, o que as pessoas dizem é que tem um sabor de lima ou limão mais forte. E as pessoas ficam preocupadas. «Estão a mudar a minha 7-Up! Não me façam o mesmo que fizeram com a New Coke.» É exactamente o mesmo produto, mas transfere-se um novo conjunto de sensações a partir da garrafa, o que neste caso não é necessariamente uma coisa boa.

Da secção de bebidas frescas passámos para a ala dos enlatados. Masten pegou numa lata de *ravioli* Chef Boyardee e apontou para a imagem do cozinheiro na etiqueta.

– O nome dele é Hector. Conhecemos uma data de gente assim, como Orville Redenbacher ou Betty Crocker ou a mulher na embalagem das passas Sun-Maid. A regra geral é, quanto mais próximos da própria comida ficam os consumidores, mais conservadores se tornam. O que isso quer dizer para o Hector é que neste caso tem de parecer mesmo bonito. Queremos ter o rosto de um ser humano reconhecível com quem possamos relacionar-nos. Retratos funcionam melhor do que fotografias de corpo inteiro. Experimentámos com o Hector de várias maneiras. Pode-se tornar o *ravioli* mais saboroso, mudando-o a ele? O mais que se pode fazer é destruí-lo, tornando-o uma figura de desenhos animados. Observamo-lo num contexto de fotografia, até ao género próximo do desenho animado. Quanto mais se vai para o desenho animado, mais se torna uma abstracção do Hector, menos eficiente se torna numa percepção de sabor e qualidade do *ravioli*.

Masten pegou numa lata de carne da marca Hormel.

– Também fizemos esta. Testámos o logótipo da Hormel. – Apontou o pequeno galho de salsa entre o «r» e o «m». – Este bocadinho de salsa dá frescura à carne enlatada.

Blink!

Rhea pegou numa garrafa de molho de tomate Classico e falou dos significados ligados aos vários tipos de embalagens.

– Quando a Del Monte tirou os pêssegos da lata para um boião de vidro, as pessoas disseram: «Ah, aqui está o que a minha avó costumava fazer!» Dizem que os pêssegos sabem melhor dentro de uma embalagem de vidro. É o mesmo que o gelado numa embalagem cilíndrica em vez de rectangular. As pessoas acham que vai saber melhor e estão dispostas a pagar cinco, dez cêntimos a mais – só pela força da embalagem.

O que Masten e Rhea fazem é dizer às empresas como manipular as nossas primeiras impressões, e é difícil não sentirmos um certo incómodo com o trabalho deles. Se duplicarmos o tamanho dos bocadinhos de chocolate num gelado com bocadinhos de chocolate e dissermos na embalagem «Novo! Bocadinhos de chocolate maiores!», e cobrarmos mais cinco ou dez cêntimos, parece honesto e justo. Mas se colocarmos o gelado numa embalagem cilíndrica em vez de rectangular e o vendermos por mais cinco ou dez cêntimos, parece que estamos a enganar as pessoas. No entanto, se pensar no assunto, na prática não há nenhuma diferença entre as duas coisas. Estamos dispostos a pagar mais pelo gelado, porque tem melhor sabor, e colocá-lo numa embalagem cilíndrica deixa-nos convencidos de que sabe melhor, tanto como aumentar o tamanho dos bocadinhos de chocolate no sorvete. É claro que nos apercebemos de uma melhoria e não nos apercebemos da outra, mas porque é que essa diferença há-de ter importância? Porque é que a empresa que faz sorvetes só pode lucrar com as melhorias de que temos consciência? Pode dizer-se que estão a fazer as coisas nas nossas costas. Mas quem é que está a agir nas nossas costas? A empresa que faz os sorvetes? Ou o nosso próprio inconsciente?

Nem Masten nem Rhea acreditam que uma embalagem mais bem feita permita à empresa vender um produto com mau

sabor. O sabor do próprio produto em si é muito importante. O argumento deles é simplesmente que, quando colocamos algo na boca e naquele instante decidimos se sabe bem ou não, estamos a reagir não apenas com os nossos sensores de sabor e glândulas salivares, mas também com o que os olhos vêem e com as recordações e a imaginação; e é uma parvoíce a empresa atender a uma dimensão e ignorar a outra.

Então, neste contexto, o erro da Coca-Cola com a *New Coke* torna-se mais nítido. Não foi apenas porque eles deram importância de mais aos testes. Foi também porque o próprio princípio de um *blind test* de sabor é ridículo. Não deviam ter-se preocupado tanto por estarem a perder nos *blind tests* de sabor com a velha Coca-Cola, e nós não devíamos ter-nos surpreendido com o facto de o domínio da Pepsi nos *blind tests* de sabor não se ter traduzido por melhores resultados no mundo real. Porque não? *Porque no mundo real ninguém bebe Coca-Cola com os olhos tapados.* Transferimos para a nossa sensação do sabor da Coca-Cola todas as associações inconscientes que fazemos com a marca, a imagem, a lata e até com o encarnado distintivo do logótipo.

– O erro da Coca-Cola – diz Rhea – foi atribuir totalmente ao produto a sua perda de quota de mercado para a Pepsi. Mas o que conta muito nas colas é a imagem de marca e eles perderam isso de vista. Todas as suas decisões foram na mudança do próprio produto, enquanto a Pepsi se concentrava na juventude e em fazer do Michael Jackson um porta-voz, e a fazer uma data de coisas boas para a marca. É verdade que as pessoas gostam de uma bebida mais doce no teste de gole, mas não tomam decisões acerca de um produto num teste de gole. O problema da Coca-Cola é que os tipos de bata branca do laboratório é que decidiram.

Será que no caso de Kenna a decisão também passou para os tipos de bata branca do laboratório? Os tipos dos testes de

Blink!

mercado presumiram que bastava apresentar uma das suas canções, ou parte dela, a alguém pelo telefone ou através da Internet, e que a resposta dos ouvintes seria um guia fiável do que os compradores iriam sentir acerca da canção. A ideia deles era que os apreciadores de música podem fatiar fino uma nova canção numa questão de segundos, e em princípio não há nada de errado nessa noção. Mas o fatiar fino tem de ser feito no contexto. É possível diagnosticar rapidamente a firmeza de um casamento. Mas não basta ver o casal a jogar pingue-pongue. Têm de ser observados enquanto discutem algo de relevante para o seu relacionamento. É possível fatiar fino a probabilidade de um médico ser processado por erro profissional na base de um pequeno segmento de conversa com o paciente. Todas as pessoas que se entusiasmaram com Kenna tinham esse tipo de contexto. As pessoas no Roxy e no concerto dos No Doubt viram-no em carne e osso. Craig Kallman teve Kenna a cantar para ele no seu escritório. Fred Durst ouviu Kenna através do prisma da excitação de um dos seus colegas em quem ele confiava. Os espectadores da MTV que pediam Kenna repetidamente tinham visto o seu vídeo. Julgar Kenna sem as informações adicionais é como escolher entre a Pepsi e a Coca-Cola num *blind test* de sabor.

4. «A cadeira da morte»

Há alguns anos, o fabricante de móveis Herman Miller, Inc., contratou o *designer* industrial Bill Stumpf para fazer uma nova cadeira de escritório. Stumpf já tinha trabalhado com a Herman Miller, com especial destaque para duas cadeiras chamadas Ergon e Equa. Contudo, Stumpf não estava satisfeito com as suas tentativas anteriores. Ambas se tinham vendido bem, mas Stumpf achava que a Ergon era desajeitada – uma tentativa

imatura. A Equa era melhor, mas tinha sido copiada por tantas empresas que já não lhe parecia nada de especial.

– As cadeiras que fiz anteriormente pareciam-se todas – diz Stumpf. – Queria fazer alguma coisa com um aspecto diferente.

Chamou ao seu novo projecto Aeron, e a história da Aeron ilustra um outro problema, mais profundo, na tentativa de avaliar a reacção das pessoas; é difícil explicarmos os nossos sentimentos em relação a coisas com que não estamos familiarizados.

A ideia de Stumpf era fazer a cadeira mais correctamente ergonómica que se possa imaginar. Tentara com a Equa. Mas com a Aeron foi ainda mais longe. Por exemplo, uma grande quantidade de trabalho foi dedicada ao mecanismo que liga as costas com aquilo a que os *designers* chamam «tampo de sentar». Numa cadeira normal, há uma simples dobradiça a ligar os dois, de modo que a pessoa possa inclinar-se para trás. Mas o problema da dobradiça é que a cadeira dobra-se de uma maneira diferente das costas de uma pessoa, portanto a inclinação faz com que a camisa saia das calças, provocando um esforço excessivo nas nossas costas. Na Aeron, o assento e as costas da cadeira movem-se independentemente por meio de um mecanismo complexo. Mas há mais. A equipa de *design* da Herman Miller queria os braços completamente ajustáveis, o que seria mais fácil se eles estivessem presos às costas da Aeron e não debaixo do assento, como é costume. Queria maximizar o apoio dos ombros, portanto as costas eram mais largas em cima do que em baixo. Isto é exactamente o oposto da maioria das cadeiras, que são mais largas na parte de baixo das costas e mais estreitas em cima. Finalmente, queria que a cadeira fosse confortável para as pessoas que ficam sentadas durante longos períodos.

– Observei como são os chapéus de palha e outras coisas, como os móveis de vime – diz Stumpf. – Nunca gostei de cadeiras de espuma coberta com tecido, porque me parecem quentes

e pegajosas. A pele é um órgão, respira. Intrigava-me a ideia de usar alguma coisa que deixasse respirar, como a palhinha.

Acabou por decidir-se por uma trama fina de plástico, especialmente concebida, esticada sobre uma moldura plástica. Se olhássemos através da trama, podíamos ver as alavancas, os mecanismos e todas as peças de plástico duro que ficavam à vista sob o assento.

Em anos de trabalho com os consumidores, a Herman Miller tinha chegado à conclusão de que, no que toca a escolher uma cadeira de escritório, a maioria das pessoas prefere aquela que parece dar mais proeminência – algo senatorial, ou como um trono, com almofadas espessas e costas altas, imponentes. O que era a Aeron? Exactamente o oposto: um objecto esbelto e transparente de plástico preto com estranhas protuberâncias e uma trama que parecia o exosqueleto de um insecto pré-histórico gigante.

– O conforto na América é muito condicionado pelos sofás reclináveis La-Z-Boy – diz Stumpf. – Na Alemanha brinca-se com o facto de os americanos quererem os bancos dos automóveis demasiadamente almofadados. Temos esta fixação com o que é fofo. Penso sempre naquela luva que o Disney colocou na mão do Rato Mickey. Se víssemos a sua garra, ninguém ia gostar dele. Estaríamos a ir contra a ideia de fofo.

Em Maio de 1992, a Herman Miller começou a fazer aquilo a que eles chamam um teste de utilização. Levaram os protótipos da Aeron para empresas regionais do Oeste do Michigan e pediram às pessoas para se sentarem pelo menos durante meio dia. Ao princípio, a resposta não foi positiva. A Herman Miller pediu às pessoas para classificar o conforto da cadeira numa escala de 1 a 10 – em que 10 é perfeito, e pelo menos 7,5 é onde a cadeira deve ficar para entrar realmente no mercado – e os primeiros protótipos da Aeron ficaram à volta de 4,75. Como piada, um

dos empregados da Miller colocou uma fotografia da cadeira na capa de uma revista de supermercado fictícia, com o título «Cadeira da Morte: quem se senta, morre» e colocou-a na capa de um dos primeiros relatórios sobre a Aeron. As pessoas olhavam para a delgada estrutura reticular e ficavam a pensar se conseguiria aguentá-las e depois reparavam na rede e achavam que não seria confortável.

– É difícil convencer as pessoas a sentarem-se numa coisa que não parece como deve ser – diz Rob Harvey, que nessa altura era vice-presidente de investigação e *design* da Herman Miller. – Se construirmos uma cadeira com uma estrutura reticular delgada, a percepção das pessoas é que não vai aguentá-las. Sentam-se com muito cuidado. Sentar é o tipo de coisa muito íntima. O corpo entra em contacto íntimo com a cadeira, portanto há uma data de indicações visuais, tais como a temperatura e a dureza, que orientam a percepção das pessoas.

Mas à medida que a Herman Miller mexia no *design*, produzindo protótipos novos e melhores e conseguindo que as pessoas suplantassem as suas dúvidas, as avaliações começaram a subir. Quando a Herman Miller achou que estava pronta para a comercialização, as avaliações de conforto estavam, de facto, acima do 8. Essas eram as boas notícias.

E as más notícias? Praticamente toda a gente achava que a cadeira era uma monstruosidade.

– Desde o princípio que as avaliações estéticas ficaram atrás das avaliações de conforto – disse Bill Dowell, que dirigia as pesquisas da Aeron. – Ou que se tratava de uma anomalia. Já experimentámos milhares e milhares de pessoas a sentar-se em cadeiras, e uma das relações mais fortes que sempre encontramos foi entre o conforto e a estética. Mas não foi o que aconteceu neste caso. As avaliações de conforto ficaram acima dos oito, o que é fenomenal. Mas as avaliações estéticas começaram entre dois

e três e nunca passaram dos seis em nenhum dos protótipos. Ficámos muito perplexos e um bocado preocupados. Tínhamos tido a cadeira Equa, que também era muito controversa. Mas sempre fora considerada bonita.

No final de 1993, quando se preparava para lançar a cadeira, a Herman Miller juntou uma série de grupos específicos por todo o país. Queriam algumas ideias sobre preços e comercialização, e também ter a certeza de que havia apoio geral para o conceito. Começaram com quadros de arquitectos e *designers*, que foram geralmente receptivos.

– Percebiam como a cadeira era radical – disse Dowell.
– Mesmo que não a vissem como um objecto de beleza, compreendiam que tinha de ter aquele aspecto.

Depois mostraram a cadeira a grupos de gerentes de compras e especialistas em ergonomia – o tipo de pessoas que, em última análise, iam ser responsáveis pelo êxito comercial da cadeira.

Desta vez a recepção foi logo gelada.

– Não compreenderam nada da estética – afirma Dowell. Disseram à Herman Miller para a cobrir com tecido e que seria impossível vendê-la a empresários. Um gerente de compras comparou a cadeira com o mobiliário de jardim ou com as antigas capas para os bancos dos carros. Outro disse que parecia uma coisa do cenário do filme RoboCop, e outro ainda disse que parecia totalmente feita de material reciclado.

– Lembro-me de um professor de Stanford que percebeu o conceito e a sua função, mas que queria voltar a ver a cadeira quando tivéssemos um «protótipo esteticamente aperfeiçoado» – lembra Dowell. – E nós a dizermos-lhe que não ia haver um protótipo esteticamente aperfeiçoado!

Coloque-se, por um momento, na situação da Herman Miller. Empenhou-se num produto completamente novo. Gastou uma grande quantidade de dinheiro a modificar as ferramentas da

fábrica de móveis e, ainda mais, a garantir que, digamos, a trama da Aeron não incomodasse as costas das pessoas que nela se sentassem. Mas agora descobre que as pessoas não gostam da trama. Na realidade, acham que toda a cadeira é feia, e se há coisa que você sabe ao fim de tantos anos no negócio, é que as pessoas não compram cadeiras que acham feias. Então, o que é que você faz? Podia desistir completamente da cadeira. Podia cobri-la com uma boa camada da espuma que todos conhecem. Ou podia confiar nos seus instintos e ir em frente.

Herman Miller optou pela terceira hipótese. Foram em frente, e o que é que aconteceu? Ao princípio, não aconteceu muita coisa. Afinal de contas, a Aeron era feia. Contudo, não demorou muito para que a cadeira começasse a atrair a atenção dos mais avançados elementos da comunidade do *design*. Ganhou o prémio de *design* da década da Sociedade de *Designers* Industriais da América. Na Califórnia, em Nova Iorque, no mundo da publicidade e em Silicon Valley, tornou-se no tipo de objecto de culto que condizia com a estética limpa da nova economia. Começou a aparecer em filmes e anúncios de televisão, e a partir daí a sua presença fez-se, cresceu e floresceu. No final da década de 1990, as vendas cresciam entre 50 e 70 por cento ao ano, e a Herman Miller de repente percebeu que o que tinham na mão era a cadeira mais vendida da história da empresa. Não demorou muito que não houvesse cadeira mais imitada do que a Aeron. Todos os fabricantes queriam fazer uma cadeira que se parecesse com o exosqueleto de um insecto gigante pré-histórico. E qual é a avaliação estética actual? A Aeron agora é um oito. O que dantes era feio passou a ser bonito.

No caso do *blind test* do gole, as primeiras impressões não servem, porque as colas não são bebidas com os olhos tapados. O *blind test* do gole foi feito num contexto errado para fatiar fino a Coca-Cola. Com a Aeron, a diligência de obter as primeiras

impressões falhou por uma razão ligeiramente diferente: as pessoas que deram as suas primeiras impressões interpretaram mal os seus próprios sentimentos. Disseram que não gostavam nada; mas o que realmente queriam dizer é que a cadeira era tão inovadora e fora do normal que não estavam habituadas a ela. Isto não é verdade para tudo aquilo a que chamamos feio. O Edsel, o famoso fracasso da Ford na década de 1950, falhou porque as pessoas acharam que parecia engraçado. Mas dois ou três anos mais tarde as outras marcas de automóveis não começaram de repente a fazer carros parecidos com o Edsel, tal como os fabricantes de móveis começaram a copiar a Aeron. O Edsel era feio quando saiu e ainda é feio. Do mesmo modo, também há filmes que as pessoas detestam quando os vêem pela primeira vez e continuam a detestá-los dois ou três anos mais tarde. Um mau filme é sempre um mau filme. O problema é que metade no meio das coisas que detestamos há uma classe de produtos que entram nessa categoria só porque são estranhos. Mexem-nos com os nervos. São suficientemente diferentes para levarmos tempo a compreender que realmente gostamos deles.

– Quando estamos no universo da criação de produtos, ficamos imersos nos nossos próprios materiais e é difícil ter presente que os clientes que encontramos gastam muito pouco tempo com determinado produto – diz Dowell. – Têm a experiência do produto ali mesmo, naquela altura. Mas não têm nenhum passado com ele e é-lhes difícil imaginar o futuro com ele, especialmente se for algo muito diferente. Foi isso que aconteceu com a cadeira Aeron. Na cabeça das pessoas, as cadeiras de escritório tinham uma certa estética. Eram almofadadas e estofadas. A Aeron claro que não era assim. Parecia diferente. Não tinha nada de habitual. Talvez a palavra «feia» fosse um substituto de «diferente».

O problema da pesquisa de mercado é que muitas vezes é simplesmente uma ferramenta demasiado brutal para apanhar a diferença entre o que é mau e o que é apenas diferente. No final da década de 1960, o argumentista Norman Lear produziu o guião de uma *sitcom* (série humorística para a televisão) chamada *All in the Family* (Tudo em Família). Era radicalmente diferente da ementa habitual que então havia na televisão: era agressiva e política, e tocava em assuntos sociais que os canais da altura evitavam. Lear levou o episódio-piloto à ABC. Fizeram um teste de mercado com quatrocentos espectadores cuidadosamente escolhidos, num cinema de Hollywood. Os espectadores preencheram questionários e rodavam um botão com marcações para «muito aborrecido», «aborrecido», «médio», «bom» e «muito bom» enquanto viam o episódio, sendo as respostas depois traduzidas para uma pontuação entre 1 e 100. Para uma série dramática, uma boa pontuação estava no topo dos 60. Para uma comédia, no meio dos 70. *All in the Family* teve uma pontuação na base dos 40. A ABC disse que não. Lear levou o episódio-piloto à CBS. Fizeram-no passar pelo seu próprio sistema de pesquisa de mercado, chamado Analisador de Programas, que requeria que os espectadores premissem botões verdes e encarnados para registar as suas impressões do que viam. Os resultados foram fracos. A recomendação do departamento de pesquisa era que se modificasse o personagem Archie Bunker para fazer dele um pai de falas mansas, preocupado com a família. A CBS nem se preocupou em promover *All in the Family* antes de passar a primeira série. Para quê? A única razão porque chegou a ir para o ar foi porque o presidente do canal, Robert Wood, e o director de programas, Fred Silverman, por acaso gostaram, e o canal nessa época tinha um tal domínio do mercado que podiam correr o risco com a série.

Nesse mesmo ano, a CBS também estava a pensar noutra série

humorística, estrelada por Mary Tyler Moore. Também era uma novidade para a televisão. A personagem principal, Mary Richards, era uma rapariga solteira e com vontade, não de se casar – ao contrário de praticamente todas as heroínas televisivas anteriores – mas de fazer carreira. A CBS passou o primeiro episódio pelo Analisador de Programas. Os resultados foram aterradores. Mary era uma «perdedora». A vizinha Rhoda Morgenstern era «agressiva de mais», e outra personagem principal da série, Phyllis Lindstrom, foi considerada «inverosímil». A única razão da sobrevivência de *The Mary Tyler Moore Show* foi porque quando a CBS o testou, já estava na grelha de programação.

– Se *The Mary Tyler Moore Show* fosse apenas um episódio-piloto, os comentários avassaladoramente negativos tê-lo-iam enterrado – escreve Sally Bedell (Smith) na sua biografia de Silverman, *Up the Tube*.

Por outras palavras, *Tudo em Família* e *The Mary Tyler Moore Show* foram os equivalentes televisivos da cadeira Aeron. Os espectadores pareciam detestá-los. Mas, tal como se tornou evidente quando as duas *sitcoms* se tornaram as séries mais bem sucedidas da história da televisão, os espectadores realmente não as detestaram. Apenas ficaram chocados. E todas as famigeradas técnicas utilizadas pelos exércitos de pesquisadores de mercado da CBS falharam completamente a distinguir entre essas duas emoções diferentes.

É claro que a pesquisa de mercado nem sempre se engana. Se *Tudo em Família* fosse mais tradicional – e se a cadeira Aeron fosse uma variação menor da cadeira precedente –, a medição das reacções dos consumidores não teria sido tão difícil. Mas testar ideias e produtos que são verdadeiramente revolucionários é outra coisa, e as empresas mais bem sucedidas são as que percebem que nestes casos as primeiras impressões dos consumidores

precisam de ser interpretadas. Gostamos das pesquisas de mercado porque nos dão certezas – uma pontuação, uma previsão; se alguém nos perguntar porque é que tomamos tal decisão, podemos apontar para um valor numérico. Mas a verdade é que para as decisões mais importantes não pode haver certezas. Kenna foi muito mal sucedido quando passou pelas pesquisas de mercado. O que é que isso interessa? A música dele era nova e diferente, e é o novo e o diferente que se mostram mais vulneráveis nas pesquisas de mercado.

5. O dom da especialização

Num dia de Verão ensolarado, almocei com duas mulheres que dirigem uma empresa de Nova Jérсия chamada Sensory Spectrum (Espectro Sensório). Chamam-se Gail Vance Civile e Judy Heylmun, e ganham a vida a provar comida. Se a Frito-Lay, por exemplo, tiver um novo tipo de *tortilla chip*, precisam de saber onde é que o protótipo do *chip* encaixa no panteão dos *tortilla chips*: quão diferente é das outras variedades de Doritos? Qual é o resultado da comparação com os Cape Cod Tortilla Chips? Será que precisam de adicionar, digamos, um bocadinho de sal? É à Civile e à Heylmun que eles mandam os *chips*.

É claro que almoçar com provadores de comida profissionais é uma proposta difícil. Depois de pensar muito, escolhi um restaurante chamado Le Madri, na Baixa de Manhattan, o tipo de estabelecimento onde só a lista de pratos do dia leva cinco minutos a ler. Quando cheguei, Heylmun e Civile já estavam sentadas, duas mulheres de negócios cheias de estilo, vestidas com saias-casacos profissionais. Já tinham falado com o empregado. Civile sabia os pratos do dia de cor. Com certeza que

Blink!

pensaram muito bem nas suas escolhas para o almoço. Heylmun decidiu-se por massa, precedida de uma sopa de abóbora assada com uma pitada de aipo e cebola, acabada com natas frescas e sementes de arando fritas em *bacon* com abóbora aos cubos, salva frita e sementes de abóbora fritas. Civile comeu uma salada, seguida por um *risotto* com mexilhões das ilhas Prince Edward e um tipo de amêijoas de Manila, rematada com tinta de choco. (No Le Madri, raro é o prato que não é «rematado» de uma maneira qualquer, ou decorado com algum tipo de concentrado.) Depois de termos pedido, o empregado trouxe uma colher para a sopa de Heylmun. Civile pediu outra.

– Partilhamos tudo – disse ela ao empregado.

– Gostava que nos visse quando saímos com um grupo de pessoas do Sensory – disse Heylmun. – Passamos à volta os pratos de pão. Acabamos por comer metade do nosso prato e provamos de todos os outros.

Veio a sopa. Comeram-na as duas.

– Ah, é fabulosa! – disse Civile, a revirar os olhos para o céu.

Passou-me a colher.

– Prova!

Tanto Heylmun como Civile comiam com pequenas garfadas rápidas, e enquanto comiam falavam, interrompendo-se uma à outra como velhas amigas, a mudar de assunto constantemente. São muito engraçadas e falam muito depressa. Mas a conversa nunca se sobrepunha ao acto de comer. Na verdade era ao contrário; parecia que falavam só para aumentar a expectativa da garfada seguinte, e quando a metiam na boca, os rostos mostravam expressões de grande concentração. Heylmun e Civile não se limitam a provar alimentos. Só pensam em comida. Sonham com comida. Almoçar com elas é o mesmo que ir comprar um violoncelo com Yo-Yo Ma, ou visitar Armani de manhã, quando está a decidir o que vestir.

O Dilema de Kenna

– O meu marido diz que viver comigo é como uma viagem de uma prova por minuto – disse Civille. – Deixa a família inteira maluca. Pára de falar nisso! Conhece aquela cena na *deli*¹ do filme *Harry e Sally*? É assim que eu sinto quanto à comida, quando é realmente boa.

O empregado apresentou as propostas de sobremesa: *crème brûlée*², sorvete de chocolate e manga, ou então gelado de morangos com açafrão e milho doce baunilhado. Heylmun comeu o gelado de baunilha e o sorvete de manga, mas ainda pensou bastante no *crème brûlée*.

– O *crème brûlée* é um teste para qualquer restaurante – disse ela. – Está tudo na qualidade da baunilha. Não gosto do *crème brûlée* adulterado, porque não consegue perceber-se a qualidade dos ingredientes.

Veio um café para Civille. Ao tomar o primeiro gole, uma careta quase imperceptível passou-lhe pelo rosto.

– É bom, mas não excepcional – disse ela. – Não tem nada da textura do vinho. Um bocadinho «madeiroso» de mais.

Heylmun começou então a falar de «aproveitamento», a prática de algumas fábricas de comida que reciclam os restos, ou os ingredientes rejeitados, de um lote para o outro.

– Dê-me biscoitos ou bolachas de água e sal – disse ela –, e posso dizer-lhe não só de que fábrica vieram, como o tipo de aproveitamento que eles estão a fazer.

Civille entrou na conversa. Na noite anterior tinha comido duas bolachas de tal e tal marcas conhecidas.

– Podia *sentir* o sabor do aproveitamento – disse ela, fazendo outra careta. – Passámos muitos anos a desenvolver esta capaci-

¹ *Deli*, abreviatura de *delicatessen*, minimercado de alimentos preparados e frescos, que também tem produtos de primeira necessidade, cigarros e jornais. Semelhante às nossas lojas de conveniência. (*N. do T.*)

² Doce a meio caminho entre o leite-creme com açúcar queimado e o pudim *flan*. (*N. do T.*)

dade – continuou ela. – Vinte anos. É como estudar Medicina. Fazemos o estágio e depois passamos a médicos residentes. E fazem-se as coisas repetidamente, até se poder olhar para uma e dizer com toda a precisão se é muito doce, se é amarga, quão caramelizada está, como caracterizá-la em termos cítricos – ou seja, tanto de limão, tanto de lima, tanto de toranja, tanto de laranja.

Por outras palavras, Heylmun e Civile são especialistas. Seria possível enganá-las com o «Desafio Pepsi»? É claro que não. Nem se despistariam com a embalagem da Christian Brothers ou se confundiriam facilmente com a diferença entre aquilo de que realmente não gostam e algo que achem apenas fora do habitual. A vantagem da sua especialidade é que lhes permite ter uma compreensão muito maior do que acontece atrás das portas fechadas dos seus inconscientes. Esta é a última e mais importante lição da história de Kenna, pois explica porque é que foi um erro tão grande privilegiar os resultados da pesquisa de mercado em vez de aceitar as reacções entusiastas dos especialistas, do público no Roxy e dos espectadores da MTV2. As primeiras impressões dos especialistas são *diferentes*. Com isto não quero dizer que os especialistas gostam de coisas diferentes do que o resto das pessoas gosta, embora isso seja inegável. Quando nos tornamos especialistas nalguma coisa, os nossos gostos tornam-se mais esotéricos e complexos. O que eu quero dizer é que só os especialistas é que conseguem explicar as suas reacções de uma maneira fiável.

Jonathan Schooler – que apresentei no capítulo anterior – fez uma vez uma experiência com Timothy Wilson que ilustra maravilhosamente esta diferença. Foi com compota de morango. A revista *Consumer Reports* juntou um espectro de especialistas em comida e pediu-lhes que avaliassem 44 marcas diferentes de compota de morango de cima a baixo, de acordo com

medidas exactas de textura e sabor. Wilson e Schooler pegaram nas compotas classificadas em primeiro, décimo primeiro, vigésimo quarto, trigésimo segundo e quadragésimo quarto lugares – Knott’s Berry Farm, Alpha Beta, Featherweight, Acme e Sorrell Ridge – e apresentaram-nas a um grupo de estudantes universitários. A questão era: até que ponto a avaliação dos estudantes se aproximaria da dos especialistas? A resposta é que se aproximou bastante. Os estudantes colocaram a Knott’s Berry Farm em segundo lugar e a Alpha Beta em primeiro, invertendo a ordem das duas primeiras compotas. Os especialistas e os estudantes concordaram que a Featherweight era a número três. E, tal como os especialistas, os estudantes acharam que a Acme e a Sorrell Ridge eram marcadamente inferiores às outras, embora os especialistas tivessem achado que a Sorrell Ridge era pior do que a Acme, e os estudantes tivessem a opinião contrária. Os cientistas usam uma coisa chamada correlação para medir com que proximidade um factor deixa prever outro e, em geral, as classificações dos estudantes correlacionavam-se com as dos especialistas numa razão de 0,55, o que é uma correlação muito alta. O que isto quer dizer, por outras palavras, é que as nossas reacções às compotas são muito boas; mesmo aqueles que não são especialistas sabem que uma compota é boa quando a provam.

Mas o que é que aconteceria se eu lhe desse um questionário e lhe pedisse para enumerar as razões de preferência de uma compota em relação a outra? Um desastre. Wilson e Schooler pediram a outro grupo de estudantes que desse uma explicação por escrito das suas avaliações, e eles colocaram a Knott’s Berry Farm – a melhor compota de todas, de acordo com os especialistas – em penúltimo lugar, e a Sorrell Ridge, a pior compota dos especialistas, em terceiro lugar. A correlação geral baixou para 0,11, o que quer dizer, para todos os efeitos, que as classificações dos estudantes não tinham nada a ver com as avaliações dos

especialistas. Esta situação é remanescente da experiência de Schooler, que descrevi na história de Van Riper, em que a introspecção destrói a capacidade das pessoas de resolver problemas de intuição. Fazendo as pessoas pensar na compota, Wilson e Schooler tornaram-nos incompetentes em compotas.

Contudo, no caso anterior, referia-me a coisas que limitavam a nossa capacidade de resolver problemas. Agora estou a falar da perda de uma capacidade muito mais fundamental, especificamente da capacidade de conhecermos a nossa própria mente. Além disso, neste caso temos uma explicação muito mais específica da razão pela qual as introspecções estragam as nossas reacções. É que simplesmente não temos maneira de explicar os nossos sentimentos acerca de compota. Sabemos inconscientemente o que é uma boa compota: é a da Knott's Berry Farm. Mas de repente pedem-nos para estipular, de acordo com uma lista de termos, porque é que pensamos assim, e para nós os termos não fazem sentido. Textura, por exemplo. O que é que isso quer dizer? Pode ser que nunca tenhamos pensado na textura de uma compota, e certamente não compreendemos o que é que textura quer dizer, e a textura até pode ser uma coisa que realmente, no fundo, não nos interessa muito. Mas agora que a ideia de textura foi plantada na nossa mente, e pensamos nisso e vamos decidir sobre isso, bem, a textura parece um pouco estranha, e de facto talvez não gostemos nada desta compota! Como Wilson coloca a coisa, o que acontece é que nos saímos com uma razão que parece implausível para o facto de gostarmos ou não gostarmos de uma coisa e depois ajustamos a nossa verdadeira preferência para ficar de acordo com a razão que parece plausível.

Contudo, os especialistas de compota não têm o mesmo problema, quando se trata de explicar os seus sentimentos sobre compota. Os especialistas em provar comida aprendem um vocabulário específico, que lhes permite descrever com precisão

as suas reacções a comidas específicas. A maionese, por exemplo, deve ser avaliada de acordo com seis classificações de aparência (cor, intensidade da cor, croma, brilho, grumos e bolhas), dez classificações de textura (aderência aos lábios, firmeza, densidade, e assim por diante), e catorze classificações de sabor, divididas em três subgrupos – aromas (ovo, mostarda, e por aí fora); sabores básicos (salgado, acre e doce); e factores de sensibilidade química (queimado, picante, adstringente). Cada um destes factores é por sua vez avaliado numa escala de zero a quinze. Assim, por exemplo, se quiséssemos descrever a textura na boca de uma coisa qualquer, um dos atributos que teríamos de avaliar era a capacidade de escorregar. E na escala de «escorregar», de quinze pontos, em que zero não escorrega de todo e quinze escorrega bem, o Gerber's Beef e a comida de bebé Beef Gravy têm 2 pontos, o iogurte de baunilha Whitney's tem 7,5, e o Miracle Whip tem 13. Se provarmos uma coisa que não escorrega como o Miracle Whip, mas escorrega mais do que o iogurte de baunilha Whitney's, então podemos talvez dar-lhe um 10. Ou então veja-se a qualidade de ser estaladiço. As dietéticas Chewy Chocolate Chunk Granola Bars da Quaker têm 2, as bolachas Keebler Club Partners Crackers têm 5, e os Corn Flakes da Kellogg's valem 14. Todos os produtos do supermercado podem ser analisados por este sistema, e um provador, ao fim de trabalhar com as classificações durante anos, acaba por tê-las embebidas no seu gosto inconsciente.

– Acabámos de provar os biscoitos Oreo – disse Heylmun –, e fizemos a classificação segundo noventa atributos de aparência, sabor e textura.

Fez uma pausa, e eu podia ver que estava a reconstruir na sua mente como são os Oreo.

– Acontece que há onze atributos que provavelmente são críticos.

Blink!

As nossas reacções inconscientes saem de uma sala fechada, e não conseguimos olhar lá para dentro. Mas com experiência podemos tornar-nos especialistas em utilizar o nosso comportamento e o treino para interpretar – ou descodificar – o que está por trás das avaliações instantâneas e primeiras impressões. É muito parecido com o que acontece com as pessoas que fazem psicanálise: passar anos a balizar o inconsciente com a ajuda de um terapeuta experiente, até começar a fazer uma ideia de como funciona a sua mente. Heylmun e Civile fizeram o mesmo – simplesmente não psicanalisaram os seus sentimentos em geral; psicanalisaram apenas os seus sentimentos em relação à maionese ou às bolachas Oreo.

Todos os especialistas fazem isto, formal ou informalmente. Gottman não ficou satisfeito com as suas reacções instintivas aos casais. Assim, gravou em vídeo milhares de homens e mulheres, dividiu cada segundo das gravações, e passou os dados para o computador – e agora consegue sentar-se ao lado de um casal no restaurante e fatiar fino o casamento deles com toda a confiança. Vic Braden, o treinador de ténis, andava preocupado com o facto de perceber quando um jogador ia cometer falta dupla, e não saber como é que sabia. Agora fez equipa com alguns especialistas em biomecânica, que vão gravar e avaliar digitalmente jogadores de ténis profissionais no momento de fazer o serviço, para poder perceber com precisão o que é que há no acto de servir que Braden consegue antever. E porque é que Thomas Hoving tinha tanta certeza, naqueles dois segundos iniciais, de que o *kouros* do Getty era falso? Porque, no decurso da sua vida, tinha estado em contacto com inúmeras esculturas clássicas e aprendera a compreender e interpretar a primeira impressão que lhe passava pela cabeça.

– Durante o segundo ano em que trabalhei no Metropolitan Museum of Art de Nova Iorque tive a sorte de um curador

européu ir lá ver todas as peças comigo – conta ele. – Passámos noites e mais noites a tirar as coisas das caixas e a colocá-las em cima de mesas. Estávamos lá em baixo nos armazéns. Havia milhares de coisas. Quer dizer, ficávamos lá todas as noites até às dez horas e não nos limitávamos a uma olhadela de rotina. Realmente observávamos várias vezes cada peça.

O que ele estava a acumular, nessas noites nos armazéns, era uma espécie de base de dados do inconsciente. Estava a aprender como emparelhar o sentimento que um objecto despertava com aquilo que formalmente era considerado o estilo, origem e valor. Sempre que há algo em que somos bons – algo que nos interessa –, a experiência e o envolvimento emocional mudam fundamentalmente a natureza das primeiras impressões.

Isto não quer dizer que as nossas reacções sejam invariavelmente erradas, quando estamos fora das áreas que nos interessam, ou naquelas nas quais temos experiência. Quer apenas dizer que são reacções superficiais. Difíceis de explicar e facilmente alteradas. Não são apoiadas numa verdadeira compreensão. Acha, por exemplo, que consegue descrever com precisão a diferença entre uma Coca-Cola e uma Pepsi? Na verdade é surpreendentemente difícil. Os provadores de comida como Civille e Heylmun usam aquilo a que chamam uma escala DOD, *degree-of-difference* (grau de diferença) para comparar produtos dentro da mesma categoria. Vai de 0 a 10, em que o 10 classifica coisas completamente diferentes e o 1 ou o 2 podem descrever apenas diferenças de produção entre dois lotes do mesmo produto. As batatas fritas com sal e vinagre da Wise e da Lay's, por exemplo, têm um DOD de 8. («Minha nossa, são tão diferentes», diz Heylmun. «A Wise é escura, e a Lay's é homogénea e clara.») Coisas com um DOD de 5 ou 6 estão muito mais próximas, mas ainda é possível distingui-las. Contudo a Coca-Cola e a Pepsi têm apenas 4, e em alguns casos a diferença pode ser ainda menor, parti-

cularmente se as colas estiverem um pouco envelhecidas, o nível de gás carbónico tiver diminuído e a baunilha for um pouco mais pronunciada e mais picante.

Isto significa que se nos perguntarem o que pensamos da Coca-Cola e da Pepsi, a maioria das nossas respostas não terá muita utilidade. Podemos dizer se gostamos ou não. Podemos fazer alguns comentários vagos e gerais sobre nível de gás carbónico, ou sabor, ou mais ou menos doçura. Mas com um DOD de 4, só alguém com experiência de colas conseguirá apanhar as subtis gradações que distinguem cada bebida gaseificada não alcoólica.

Imagino que alguns de vocês, particularmente aqueles que são fanáticos das colas, nesta altura estão furiosos. Estou a ser um pouco insultuoso. Acham que realmente sabem a diferença entre uma Pepsi e uma Coca-Cola. Muito bem, vamos admitir que conseguem distinguir a Coca-Cola da Pepsi de um modo fiável, mesmo quando o DOD anda à volta de 4. Na realidade, insisto que façam o teste. Peçam a um amigo que deite Pepsi num copo e Coca-Cola num outro e tentem distingui-las. Digamos que conseguem. Parabéns. Agora vamos fazer o teste outra vez, de uma maneira um pouco diferente. Desta vez peçam ao amigo para servir *três* copos, dois cheios com uma das colas, e o terceiro, com a outra. Na indústria das bebidas chama-se a isto um teste triangular. Agora não quero que identifiquem qual é a Coca-Cola e qual é a Pepsi. Tudo o que eu quero é que me digam qual é a bebida que é diferente das outras duas. Acreditem ou não, vão achar esta escolha incrivelmente difícil. Se mil pessoas tentarem fazer este teste, pouco mais de um terço acerta – o que não é muito melhor do que uma escolha ao acaso; podemos simplesmente adivinhar para obter o mesmo resultado.

Quando ouvi falar no teste triangular pela primeira vez, decidi experimentar com um grupo de amigos. *Nenhum deles acertou.* Eram todas pessoas cultas e inteligentes, a maioria bebedoras

habituais de colas, e simplesmente não podiam acreditar no que aconteceu. Deram pulos. Acusaram-me de os enganar. Argumentaram que devia haver alguma coisa de errado com os engarrafadores de Coca-Cola e de Pepsi daquela zona. Disseram que eu tinha manipulado a ordem dos três copos, de modo a tornar o teste mais difícil. Nenhum deles quis admitir a verdade; o seu conhecimento de colas era incrivelmente superficial. Com duas colas, tudo o que temos de fazer é comparar duas primeiras impressões. Mas com três copos, temos de conseguir descrever e manter na memória o sabor do primeiro e depois do segundo, e de alguma maneira, por mais breve que seja, converter uma sensação física passageira em algo permanente – e para o fazer é necessário compreender o vocabulário de prova. Heylmun e Civile podem fazer o teste triangular com uma alta percentagem de êxito, porque o seu conhecimento faz com que as primeiras impressões perdurem mais tempo. Os meus amigos não têm tanta sorte. Podem beber muita cola, mas nem sequer *pensam* nas colas. Não são especialistas em colas, e obrigá-los a ser – pedindo-lhes mais do que eles conseguem – é o mesmo que tornar as suas reacções inaproveitáveis.

Não foi o que aconteceu com Kenna?

6. «É um nojo o que as editoras estão a fazer consigo»

Ao fim de anos de paragens e arranques, Kenna assinou finalmente um contrato com a Columbia. Lançou um disco chamado *New Sacred Cow*. Depois fez a primeira digressão, tocando em catorze cidades no Oeste e do Midwest. Foi um começo modesto; apresentou-se antes da banda principal e tocou trinta e cinco minutos. Uma parte do público nem se tinha apercebido de que ele estava em cartaz. Mas depois de o ouvirem, as pessoas ficaram

entusiasmadas. Também fez um vídeo de uma das canções, e com ele ganhou um prémio no canal VH-1. As estações de rádio universitárias começaram a passar *New Sacred Cow*, e começou a subir nos tops. Depois conseguiu ir a alguns programas de entrevistas na televisão. Mas o grande êxito continuava a fugir-lhe. O disco não arrancou, porque não conseguiu que o primeiro *single* tocasse nas rádios do «Top 40».

É a história do costume. Os equivalentes de Gail Vance Civile e Judy Heylmun gostaram muito de Kenna. Craig Kallman ouviu a gravação de demonstração e telefonou a dizer que queria vê-lo *imediatamente*. Fred Durst ouviu uma das canções ao telefone e decidiu que ele é que era. Paul McGuinness convidou-o a ir à Irlanda. As pessoas que tinham maneira de estruturar as suas primeiras impressões, o vocabulário para as definir e a experiência para as compreender gostaram muito de Kenna, e num mundo perfeito isso teria contado mais do que as averiguações questionáveis da pesquisa de mercado. Mas o mundo da música não é tão sensato como o da alimentação ou como o dos fabricantes de móveis da Herman Miller. Preferem um sistema que não pode medir aquilo que se propõe medir.

– Calculo que juntaram aqueles grupos específicos e que os grupos disseram que não ia ser um êxito. Não querem pôr dinheiro numa coisa que não deu bom resultado nos testes – diz Kenna. – Mas não é assim que esta música funciona. Esta música precisa de fé. E a indústria da música já não se interessa por fés. É completamente frustrante, e também irresistível. Não consigo dormir. Tenho a cabeça a andar à roda. Mas pelo menos posso tocar, e a recepção dos miúdos é tão maciça e maravilhosa que me faz levantar da cama todos os dias e continuar a lutar. Os miúdos vêm ter comigo depois do espectáculo e dizem: «É um nojo o que as gravadoras estão a fazer consigo. Mas estamos aqui por sua causa e vamos contar a toda a gente.»

5
SETE SEGUNDOS NA BRONX
A delicada arte de ler a mente

O quarteirão 1100 da Avenida Wheeler, no bairro de Soundview, na South Bronx, é uma rua estreita com prédios modestos de dois andares. Num dos extremos fica a agitação da Avenida Westchester, a principal rua comercial da vizinhança e a partir daí o quarteirão tem cerca de 200 metros, flanqueado por árvores e carros estacionados. Os prédios foram construídos no princípio do século passado. Muitos têm fachadas ornamentadas, de tijolo vermelho, com quatro ou cinco degraus na porta principal. É um bairro de pobres e trabalhadores, e no final da década de 1990 o tráfico de droga era intenso, particularmente na Avenida Westchester e numa rua a seguir à Avenida Elder. Soundview é o tipo de sítio para onde iria um imigrante em Nova Iorque que estivesse à procura de algo barato e próximo do metropolitano, e foi por isso que Amadou Diallo foi parar à Avenida Wheeler.

Diallo era da Guiné. Em 1999 tinha 22 anos e trabalhava como vendedor ambulante na Baixa de Manhattan, no passeio da Rua 14, a vender videocassetes, meias e luvas. Era baixo e humilde, com cerca de 1,71 m e 68 quilos e vivia no 1157 da Wheeler, no segundo andar de um dos estreitos prédios de apartamentos. Na noite de 3 de Fevereiro de 1999, Diallo voltou para

casa cerca da meia-noite, falou com os colegas com quem dividia o apartamento e depois foi lá para baixo e ficou a apanhar fresco no cimo dos degraus na entrada do prédio. Poucos minutos depois, uma patrulha de polícias à paisana virou devagar para a Avenida Wheeler, num Ford Taurus sem distintivos. Eram quatro – todos brancos, todos de *jeans*, camisolas de algodão, bonés de basebol e coletes à prova de bala, e todos equipados com as semiautomáticas de 9 mm da polícia. Faziam parte da chamada Street Crime Unit (Unidade contra a Criminalidade de Rua), uma divisão especial da Polícia de Nova Iorque dedicada a patrulhar os «sítios quentes» dos bairros mais pobres da cidade. A guiar o Taurus ia Ken Boss. Tinha 27 anos. Ao lado estava Sean Carroll, de 35 anos, e no banco de trás iam Edward McMellon, de 26 anos, e Richard Murphy, da mesma idade.

Foi Carroll quem viu Diallo primeiro.

– *'Pera aí, 'pera aí* – disse aos outros dentro do carro. – O que é que aquele tipo está ali a fazer?

Mais tarde, Carroll disse que pensou duas coisas. Uma era que Diallo podia estar de vigia por causa de um possível assaltante – isto é, alguém que fazendo-se passar por visitante, empurra a porta do apartamento quando a pessoa vai abrir. A outra era que Diallo condizia com a descrição de um violador em série que actuara na vizinhança há cerca de um ano.

– Estava ali parado – recordou depois Carroll. – Parado no patamar, a olhar para um lado e para o outro do quarteirão, espetava a cabeça para fora e depois encostava-se à parede. Poucos segundos depois, faz outra vez a mesma coisa, olha para baixo, olha para a frente. E pareceu que ele se tinha metido para dentro do vestíbulo quando viu que estávamos a aproximar-nos, como se não quisesse ser visto. Depois passámos por ele e eu fiquei a olhar, a tentar perceber o que é que se passa. O que é que este tipo anda a tramar?

Boss parou e fez marcha atrás, até o Taurus ficar mesmo em frente do número 1157 da Wheeler. Diallo ainda lá estava, o que levou Carroll a dizer mais tarde que ficara «surpreendido».

– Pensei: olá, aqui há gato!

Carroll e McMellon saíram do carro.

– Polícia – gritou McMellon, mostrando o crachá. – Podemos falar?

Diallo não respondeu. Mais tarde soube-se que Diallo gaguejava, portanto pode muito bem ter tentado dizer qualquer coisa e não conseguiu. Além disso, o seu inglês não era perfeito e também correram boatos de que alguém que ele conhecia fora recentemente assaltado por um grupo de homens armados, portanto deve ter ficado aterrorizado; ali estava ele, na rua de um bairro de má fama, passava da meia-noite, com dois homens enormes de bonés de basebol a avançar para ele, os peitos inchados pelos coletes à prova de bala. Diallo ficou um instante parado e depois correu para dentro do vestíbulo. Carroll e McMellon foram atrás dele. Diallo chegou à porta interior e agarrou na maçaneta com a mão esquerda enquanto se virava de lado e metia a mão direita no bolso, como testemunharam depois os policiais.

– Mostra-me as mãos! – gritou Carroll. McMellon também começou a gritar:

– Tira as mãos dos bolsos! Não me faças ter de te matar, porra!

Mas Diallo estava cada vez mais nervoso, e Carroll também começou a enervar-se, porque lhe parecia que Diallo estava a virar-se de lado para esconder o que estivesse a fazer com a mão direita.

– Provavelmente estávamos no patamar das escadas em frente do vestíbulo, a tentar apanhá-lo antes que passasse pela outra

porta¹ – recorda Carroll. – O indivíduo virou-se e olhou para nós. Ainda tinha a mão no puxador. E começa a tirar um objecto preto do seu lado direito. E quando puxou do objecto, tudo o que eu podia ver era a parte de cima; parecia a tampa da culatra de uma pistola preta. A experiência, o treino e as detenções anteriores, tudo me dizia que o indivíduo estava a puxar de uma arma.

Carroll gritou:

– Uma pistola! Ele tem uma pistola!

Diallo não ficou quieto. Continuou a tirar uma coisa qualquer do bolso, e depois começou a levantar o objecto preto na direcção dos polícias. Carroll abriu fogo. McMellon instintivamente pulou para trás, tropeçou no degrau e caiu de costas, disparando enquanto ia pelo ar. Enquanto as suas balas ricocheteavam no vestíbulo, Carroll pensou que vinham da pistola de Diallo, e quando viu McMellon a cair de costas, pensou que o colega tinha sido atingido pelo suspeito, portanto continuou a atirar, apontando para o «volume central», tal como ensinam à polícia. Pedacos de estuque e lascas de madeira voavam por todos os lados, e o ar vibrava com os clarões dos disparos e as faíscas arrancadas pelas balas.

Boss e Murphy também saíram do carro e correram em direcção ao prédio.

– Vi o Ed McMellon – testemunharia depois Boss, quando os quatro polícias foram levados a julgamento sob a acusação de homicídio involuntário de primeiro grau e assassinio de segundo grau –, estava do lado esquerdo do vestíbulo e caiu do primeiro degrau do patamar até cá abaixo. E ao mesmo tempo Sean

¹ Em Nova Iorque a porta da rua dos prédios dá para um vestíbulo, onde uma segunda porta com chave permite aceder às escadas e ao elevador. (*N. do T.*)

Carroll descia as escadas pelo lado direito. Estava nervosíssimo. Descia pelas escadas e a coisa era bastante... bastante intensa. Estava a fazer o que podia para recuar pela escada abaixo. E o Ed estava no chão. Ainda se ouviam disparos. Corro. Estou a ir. E o Ed tinha sido atingido. Era tudo o que eu conseguia ver. O Ed disparava a arma dele. O Sean disparava a sua na direcção do vestíbulo... E é então que vejo o Sr. Diallo. Está no fundo do vestíbulo, ao pé de uma parede escura onde está a porta interior. Vejo-o ligeiramente de lado em relação à porta, e abaixado. Está abaixado com o braço esticado e vejo uma arma. E digo: «Meu Deus, vou morrer». Disparei a minha arma. Disparei ao mesmo tempo que me atirava para trás e dava um salto para a esquerda. Fiquei fora da linha de fogo... Os joelhos dele estavam dobrados. As costas, direitas. E o que parecia era uma pessoa a fazer-se um alvo mais pequeno. Parecia uma posição de combate, a mesma que me ensinaram na escola de Polícia.

Nessa altura, o advogado que interrogava Boss interrompeu-o.

– E como é que ele tinha o braço?

– Tinha o braço para a frente.

– Esticado?

– Esticado.

– E na mão dele viu um objecto. É verdade?

– Sim, pensei que tinha visto uma pistola na mão dele... O que via era uma arma autêntica. Uma arma quadrada na mão dele. Foi assim que me pareceu naquele instante, depois dos tiros todos à minha volta, o fumo dos tiros e o Ed McMellon ferido, e ele com a arma na mão, e pensei que tinha acabado de atingir o Ed e que a seguir seria eu.

Carroll e McMellon dispararam dezasseis tiros cada um; os carregadores inteiros. Boss deu cinco tiros. Murphy fez fogo quatro vezes. Seguiu-se o silêncio. Com as armas empunhadas, subiram as escadas e acercaram-se de Diallo.

Blink!

– Vi a mão direita dele – diria Boss mais tarde. – Estava afastada do corpo. A palma da mão aberta. E onde devia estar uma arma, havia uma carteira. Perguntei: «Onde é que está o raio da arma?»

Boss correu pela rua em direcção à Avenida Westchester, porque com a gritaria e o tiroteio esqueceram-se do sítio onde estavam. Mais tarde, quando chegaram as ambulâncias, estava tão perturbado que não conseguia falar.

Carroll sentou-se nas escadas, ao lado do corpo de Diallo cheio de tiros e começou a chorar.

1. Três erros fatais

Talvez os modos mais correntes – e mais importantes – de reconhecimento rápido sejam as avaliações que fazemos e as impressões que temos das outras pessoas. A cada minuto que passamos com alguém, produzimos um fluxo constante de predições e inferências acerca do que essa pessoa está a pensar e a sentir. Quando alguém nos diz «amo-te», olhamos para os seus olhos para avaliar a sinceridade. Quando conhecemos alguém, reparamos frequentemente em sinais subtis, para que depois, mesmo que essa pessoa tenha falado de uma maneira normal e amistosa, possamos dizer «acho que não gostou de mim», ou «não acho que esteja muito satisfeita». Facilmente referenciamos diferenças complexas na expressão facial. Se o leitor me visse a sorrir, por exemplo, com os olhos a brilhar, poderia dizer que estava bem-disposto. Mas se me visse a anuir e a sorrir exageradamente, com os cantos dos lábios contraídos, podia considerar que eu tinha sido provocado e estava a responder sarcasticamente. Se eu estabelecesse contacto visual com uma pessoa, sorrisse um pouco e, depois, olhasse para baixo a esconder a

minha expressão, podia pensar que estava a atirar-me a essa pessoa. Se eu respondesse a um comentário com um sorriso rápido e depois sacudisse a cabeça para um lado e para o outro, podia concluir que eu tinha dito algo um pouco desagradável e queria mostrar-me menos agressivo. Não precisava de ouvir nada do que eu estivesse a dizer para chegar a estas conclusões. Vinham-lhe à cabeça, *enquanto o diabo esfrega um olho*. Se o leitor chegar ao pé de um bebé de um ano de idade e fizer uma coisa qualquer surpreendente, como tapar-lhe as orelhas com as suas mãos, o bebé olhará imediatamente para os seus olhos. Porquê? Porque o gesto que fez requer uma explicação, e o bebé sabe que pode encontrar a explicação no seu rosto. Este hábito de inferir as motivações e intenções dos outros é uma maneira clássica de fatar fino. É apanhar os indícios subtis e passageiros para ler a mente do outro – e quase que não há outro impulso mais básico e mais automático, como também não há outro onde nos esmeramos com tão pouco esforço. Contudo, nas primeiras horas de 4 de Fevereiro de 1999, os quatro polícias que patrulhavam a Avenida Wheeler falharam nesta função fundamental. Não conseguiram ler a mente de Diallo.

Primeiro, Sean Carroll viu Diallo e disse aos outros ocupantes do carro «O que é que o tipo está a fazer ali?» A resposta era que Diallo estava a apanhar ar. Mas Carroll avaliou-o num instante e decidiu que ele parecia suspeito. Esse foi o primeiro erro. Depois fizeram marcha-atrás com o carro, e Diallo não se mexeu. Carroll mais tarde disse que isso o tinha «surpreendido»: *Que imprudente era aquele homem, que não fugia ao ver a polícia?* Diallo não era imprudente. Estava curioso. Esse foi o segundo erro. Depois Carroll e Murphy avançaram para Diallo no patamar e viram-no a virar-se ligeiramente de lado e a fazer um movimento em direcção ao bolso. Naquele instante decidiram que ele era perigoso. Mas não era. Estava aterrorizado. Esse foi o terceiro

erro. Habitualmente, não temos nenhuma dificuldade em distinguir, num abrir e fechar de olhos, entre uma pessoa que é suspeita e outra que não é, entre um imprudente e um curioso ou, o que ainda é mais fácil, entre uma pessoa aterrorizada e uma pessoa perigosa; qualquer pessoa que costuma andar de madrugada pelas ruas de uma cidade faz esse tipo de avaliações constantemente. Contudo, por uma razão qualquer, a capacidade humana mais básica abandonou aqueles polícias nessa noite. Porquê?

Este tipo de erros não é um acontecimento anómalo. Falhas na leitura da mente dos outros acontecem-nos a todos. Estão na origem de incontáveis discussões, discordâncias, mal-entendidos e mágoas. E todavia, por esses erros serem tão rápidos e misteriosos, realmente não sabemos compreendê-los. Nas semanas e nos meses a seguir à morte de Diallo, por exemplo, quando o caso andava pela comunicação social de todo o mundo, a discussão acerca do que tinha acontecido nessa noite oscilou entre os dois extremos. Havia os que diziam que fora apenas um terrível acidente, um subproduto inevitável do facto de os polícias às vezes terem de tomar decisões de vida ou de morte em condições incertas. Foi o que concluiu o júri do julgamento do caso Diallo. E Boss, Carroll, McMellon e Murphy foram ilibados de todas as acusações de homicídio. Do outro lado estavam aqueles que viam os acontecimentos como outro caso evidente de racismo. Houve protestos e manifestações por toda a cidade. Diallo foi considerado um mártir. Mudaram o nome da Avenida Wheeler para Amadou Diallo. Bruce Springsteen escreveu e cantou uma canção em sua honra, *41 Shots*, com o refrão «Podes ser morto só porque vives na tua pele de americano.»

Contudo, nenhuma destas explicações é particularmente satisfatória. Não há provas de que os quatro polícias do caso Diallo fossem más pessoas, ou racistas, ou que tenham saído do

carro decididos a abater Diallo. Por outro lado, parece errado chamar ao tiroteio um simples acidente, uma vez que não se tratou de uma acção exemplar da polícia. Os polícias tomaram uma série de más decisões críticas, a começar por admitirem que um homem que está a apanhar ar em frente da sua casa é um potencial criminoso.

O tiroteio de Diallo, por outras palavras, cai naquela espécie de zona cinzenta, o meio caminho entre o deliberado e o acidental. Às vezes, as falhas na leitura da mente são assim. Não são sempre tão evidentes e espectaculares como outras análises do reconhecimento rápido. São subtis, complexas, e surpreendentemente comuns. O que aconteceu na Avenida Wheeler é um forte exemplo de como funciona a leitura da mente – e de como às vezes se engana terrivelmente.

2. A teoria da leitura da mente

A maior parte do que sabemos acerca da leitura da mente vem de dois cientistas notáveis, professor e aluno: Silvan Tomkins e Paul Ekman. Tomkins era o professor. Nasceu em Filadélfia no princípio do século passado, filho de um dentista russo. Era baixo e barrigudo, com uma trunfa selvagem de cabelos brancos e enormes óculos de aros de massa. Ensinava Psicologia em Princeton e Rutgers e foi o autor de *Affect, Imagery, Consciousness* (*Afectos, Imagens e Consciência*), uma obra em quatro volumes tão densa que os leitores se dividiram em partes iguais entre os que compreenderam e acharam impressionante, e os que não compreenderam e também acharam impressionante. Era um conversador lendário. No final das festas, era costume grupos de pessoas sentarem-se enlevadas aos pés de Tomkins. Alguém dizia: «Mais uma pergunta!», e ficavam todos mais hora e meia a ouvir

Blink!

Tomkins falar de, digamos, banda desenhada, uma série humorística de televisão, a biologia das emoções, as suas reticências sobre Kant e o seu entusiasmo pelas últimas dietas – tudo metido no mesmo discurso.

Durante a Depressão, no meio dos estudos para o doutoramento em Harvard, trabalhou como *handicapper*¹ para uma associação de corridas de cavalos e foi tão bem sucedido que vivia luxuosamente no Upper East Side de Manhattan. Nas corridas, em que costumava sentar-se nas bancadas durante horas a ver os cavalos pelos binóculos, era conhecido como «O Professor».

– Tinha um sistema em que previa como é que o cavalo se ia portar, a partir dos cavalos que lhe ficavam dos dois lados, baseado no relacionamento emocional entre eles – recorda Ekman.

Por exemplo, se um cavalo tivesse perdido a favor de uma égua no primeiro ou segundo anos, estava arrumado se ficasse na linha de partida ao lado de uma égua (ou coisa parecida – ninguém sabe ao certo).

Tomkins acreditava que um rosto – mesmo um rosto de cavalo – contém indicações válidas das emoções e das motivações profundas. Dizia-se que ele entrava numa estação dos Correios, via os cartazes dos procurados pela polícia, e só de olhar para as fotografias conseguia dizer os delitos que tinham cometido.

– Ele costumava ver o programa *To Tell the Truth* (*Dizer a Verdade*) e sabia sempre quem eram as pessoas que estavam a mentir, sem falhar uma – recorda o filho, Mark. – A certa altura escreveu mesmo ao produtor a dizer que era fácil de mais e o homem convidou-o a ir a Nova Iorque, aos camarins, para mostrar o que valia.

¹ Pessoa que calcula as probabilidades das apostas, baseando-se na avaliação dos possíveis resultados de uma corrida de cavalos. (*N. do T.*)

Virginia Demos, professora de Psicologia em Harvard, lembra-se de ter tido longas conversas com Tomkins durante a Convenção Democrática Nacional em 1988.

– Ficávamos a conversar ao telefone, e ele baixava o som quando, por exemplo, Jesse Jackson estava a falar com Michael Dukakis. E ele costumava ler nos rostos e prever o que é que iria acontecer. Era uma coisa profunda.

Paul Ekman conheceu Tomkins nos princípios da década de 1960. Nessa altura, Ekman era um jovem psicólogo recém-saído da universidade e estava interessado em estudar rostos. Perguntava a si próprio se haveria um conjunto de regras comum para as expressões faciais que os seres humanos faziam. Silvan Tomkins achava que sim. Mas a maioria dos psicólogos dizia que não. Os conhecimentos convencionais da época afirmavam que as expressões eram determinadas culturalmente – quer dizer, usamos simplesmente as expressões de acordo com um conjunto de convenções sociais que aprendemos. Ekman não sabia quem é que tinha razão, portanto, para o ajudar a decidir, viajou pelo Japão, Brasil e Argentina – e foi mesmo a tribos remotas nas florestas do Oriente. Levava fotografias de homens e mulheres com uma grande variedade de expressões diferentes. Para sua surpresa, a toda a parte onde foi, as pessoas concordavam com o que queriam dizer essas expressões. Percebeu que Tomkins tinha razão.

Pouco tempo depois, Tomkins foi ao laboratório de Ekman em São Francisco. Ekman tinha encontrado trinta mil metros de película filmada pelo virologista Carleton Gajdusek nas florestas remotas de Papua Nova Guiné. Algumas cenas passavam-se entre uma tribo chamada Fore do Sul, pacífica e amistosa. O restante era sobre os Kukukuku, uma tribo hostil e assassina com um ritual homossexual em que os rapazes pré-adolescentes tinham de servir de cortesãos aos homens mais velhos da tribo.

Durante seis meses, Ekman e o seu colaborador Wallace Friesen tinham estado a seleccionar o filme, cortando cenas sem interesse, concentrando-se apenas em planos aproximados dos rostos dos membros das tribos, para poderem comparar as expressões faciais dos dois grupos.

Tomkins ficou à espera enquanto Ekman preparava o projector. Não lhe foi dito nada sobre as tribos em questão: todo o contexto que pudesse dar alguma identificação fora removido. Tomkins observou com toda a atenção, olhando através dos óculos. No final da projecção, aproximou-se do ecrã e apontou para os rostos dos Fore do Sul.

– Estes são pessoas doces, simpáticas, muito indulgentes, muito pacíficas – disse ele. Depois apontou para os rostos dos Kukukuku: – Este grupo é violento e há grandes evidências a sugerir homossexualidade.

Mesmo hoje, trinta e tal anos depois, Ekman não consegue perceber como é que Tomkins fez.

– Meu Deus! Lembro-me perfeitamente de lhe perguntar como é que ele conseguia fazer aquilo – recorda Ekman. – E ele foi até ao ecrã e, enquanto passámos o filme para trás em câmara lenta, mostrou nos rostos as protuberâncias e rugas particulares que usara para dar a sua opinião. Foi então que percebi que tinha de descodificar o rosto. Era uma mina de ouro com informações que toda a gente ignorara. Aquele tipo conseguia ver e, se ele conseguia, talvez toda a gente também conseguisse.

Ekman e Friesen decidiram, ali mesmo, criar uma taxinomia das expressões faciais. Passaram a pente fino os livros de medicina especializados em músculos faciais e identificaram todos os movimentos musculares que o rosto pode fazer. Há quarenta e três movimentos. Ekman e Friesen chamaram-lhes Unidades de Acção. Depois sentaram-se à frente um do outro, durante dias a fio, e começaram a manipular alternadamente as Unidades de

Acção um do outro, primeiro localizando o músculo na mente e depois concentrando-se a isolá-lo, observando-se de perto, verificando os seus movimentos no espelho. Tomaram notas de como os padrões de rugas nos seus rostos mudavam com cada movimento muscular e gravaram o movimento para os seus arquivos. Nas poucas ocasiões em que não conseguiam fazer um determinado movimento, iam ao departamento de anatomia da UCSF, seus vizinhos, onde um médico amigo lhes espetava uma agulha e estimulava electricamente o músculo recalcitrante.

– Não era nada agradável – recorda Ekman.

Quando conseguiram dominar cada uma das Unidades de Acção, Ekman e Friesen começaram a trabalhá-las combinadas, adicionando os movimentos por camadas. O processo completo levou sete anos.

– Há trezentas combinações de dois músculos – diz Ekman. – Se se adicionar um terceiro, temos mais de quatro mil. Conseguimos chegar aos cinco músculos, o que dá mais de dez mil configurações faciais visíveis.

É claro que a maioria dessas dez mil expressões faciais não quer dizer nada. São aquele tipo de caretas sem sentido que as crianças fazem. Mas, ao trabalhar cada combinação das Unidades de Acção, Ekman e Friesen identificaram cerca de três mil, que pareciam querer dizer alguma coisa, até que catalogaram o reportório essencial das demonstrações de emoção do rosto humano.

Paul Ekman anda agora na casa dos sessenta anos. Bem barbeado, tem os olhos muito juntos e sobrancelhas espessas e proeminentes e, embora tenha uma estatura mediana, parece muito maior; há uma certa teimosia e intensidade na sua atitude. Cresceu em Newark, no estado de Nova Jérсия, filho de um pediatra, e entrou para a Universidade de Chicago quando tinha

Blink!

quinze anos. Fala à vontade. Antes de rir faz uma ligeira pausa, como se esperasse licença. É o género de pessoa que faz listas numeradas dos seus argumentos. Os seus escritos académicos têm um lógica ordenada; no final de um texto teórico de Ekman não há objecção avulsa ou problema que não tenha sido identificado e catalogado. Desde meados da década de 1960 que trabalha numa casa vitoriana periclitante, no *campus* da Universidade da Califórnia, em São Francisco, onde é professor catedrático. Conheci-o no seu escritório e começou a mostrar-me configurações das Unidades de Acção que tinha descoberto há muito tempo. Inclina-se ligeiramente para a frente, com as mãos nos joelhos. Na parede atrás dele havia fotografias dos seus dois heróis, Tomkins e Charles Darwin.

– Toda a gente consegue mover a Unidade de Acção quatro – começou ele. Carregou o sobrolho, usando o *glabellae depressor*, o *supercilii depressor* e o «enrugador» da testa. – E quase toda a gente consegue mover a Unidade de Acção nove. – Enrugou o nariz, usando o *labii superioris alaeque nasi*. – Todos conseguem fazer a cinco. – Contraiu o *levator palpebrae superioris*, levantando a pálpebra superior.

Estava a tentar acompanhá-lo, e ele observava-me.

– Tem uma cinco muito boa – concedeu generosamente. – Quanto mais profundos são os olhos, mais difícil é ver a cinco. Depois há a sete.

Piscou o olho.

– Doze.

Esboçou um sorriso rápido, activando o *zygomatic major*. As partes inferiores das sobrancelhas abriram-se.

– Esta é a Unidade de Acção número um: desespero, angústia.

Depois usou o *frontalis, pars lateralis*, para elevar a parte superior das sobrancelhas.

– Esta é a Unidade de Acção dois. Também é muito difícil e não serve para nada. Não faz parte de nada, a não ser no teatro Kabuki. A vinte e três é uma das minhas preferidas. Consegue estreitar a margem vermelha dos lábios. Indicador seguro de zanga. Muito difícil de fazer voluntariamente.

Estreitou os lábios.

– Mover uma orelha de cada vez ainda é uma das coisas mais difíceis de fazer. Tenho de concentrar-me muito. Preciso de usar todas as minhas capacidades.

Riu-se.

– Isto é uma coisa que a minha filha me pedia sempre, para os amigos dela verem. Cá vamos.

Mexeu a orelha esquerda, depois a orelha direita. Ekman não parece ter um rosto particularmente expressivo. Tem a atitude de um psicanalista, observador e impassível, e a sua capacidade de transformar o rosto com tanta facilidade e tão depressa é surpreendente.

– Há uma que não consigo fazer – continuou. – É a Unidade de Acção trinta e nove. Felizmente, um dos meus assistentes consegue. A Unidade de Acção trinta e oito é dilatar as narinas; a trinta e nove é o oposto. Usa o músculo que as puxa para baixo.

Sacudiu a cabeça e olhou para mim outra vez.

– Oh! Você tem uma trinta e nove fantástica. É uma das melhores que já vi. É genético. Deve haver outros membros da sua família com esse talento anteriormente desconhecido. Mas você tem, tem mesmo!

Riu-se outra vez.

– Você tem numa posição em que pode mostrá-lo rapidamente às pessoas. Devia experimentar num bar de solteiros!

Ekman começou a colocar uma Unidade de Acção em cima de outra, de maneira a compor as expressões faciais mais complicadas que normalmente reconhecemos como emoções.

Blink!

A alegria, por exemplo, é essencialmente composta pelas Unidades de Acção seis e doze – contraindo os músculos que levantam as maçãs do rosto (*orbicularis oculi, pars orbitalis*) em combinação com o *zygomatic major*, que puxa os cantos da boca. O medo combina as Unidades de Acção um, dois e quatro, ou mais completamente, um, dois, quatro, cinco e vinte, com ou sem as Unidades de Acção vinte e cinco, vinte e seis, ou vinte e sete. Ou seja: o músculo que levanta o supercílio interior (*frontalis, pars medialis*), mais o supercílio exterior (*frontalis, pars lateralis*), mais o músculo que baixa o supercílio, *depressor supercilii*, mais o elevador *palpebrae superioris* (que eleva a pálpebra superior), mais o *risorius* (que estica os lábios), mais o que abre os lábios (*depressor labii*), mais o *masseter* (que abre o maxilar). Aversão? É sobretudo a Unidade de Acção nove, que enrugua o nariz (*levator labii superioris alaeque nasi*), mas às vezes pode ser a dez, e em ambos os casos pode ser combinada com as Unidades de Acção quinze, dezasseis ou dezassete.

Ekman e Friesen acabaram por montar todas estas combinações – e as regras para as ler e interpretar – no *Facial Action Coding System* (Sistema Codificador da Acção Facial) ou FACS, e publicaram-nas num volume de quinhentas páginas. É um trabalho estranhamente absorvente, cheio de pormenores, tais como os movimentos possíveis dos lábios (alongar, encolher, estreitar, alargar, achatar, sobressair, apertar, esticar); as quatro diferentes mudanças de pele entre os olhos e as maçãs do rosto (saliências, sacos, bolsas e linhas); e as distinções críticas entre os sulcos infra-orbitais e o sulco nasolabial. John Gottman, de cujas pesquisas sobre o casamento falei no Capítulo Um, colaborou com Ekman durante muitos anos e usa os princípios do FACS para analisar o estado emocional dos casais. Outros pesquisadores usaram o sistema de Ekman para estudar praticamente tudo, desde a esquizofrenia às doenças de coração; foi mesmo usado

pelos animadores de computação da Pixar (*Toy Story*) e da Dream Works (*Shrek*). São necessárias semanas para dominar o FACS completo e, em todo o mundo, só quinhentas pessoas foram certificadas para o usar em pesquisas. Mas aqueles que o dominam obtêm um extraordinário nível de compreensão nas mensagens que enviamos uns aos outros, quando olhamos nos olhos uns dos outros.

Ekman contou quando conheceu Bill Clinton, durante as primárias democráticas de 1992.

– Estive a observar as expressões faciais dele, e disse para a minha mulher: «É o “menino mau do Peck”»¹ – disse Ekman. – É o tipo que quer ser apanhado com a mão dentro da caixa de biscoitos e mesmo assim ser apreciado por toda a gente. Há uma expressão, que é uma das minhas preferidas. É aquela que diz: «Mãe, eu sei que tenho a mão dentro da caixa de biscoitos, mas gosta de mim à mesma, porque eu sou assim, um malandroco.» São as Unidades de Acção doze, quinze, dezassete e vinte e quatro, a andar com as pupilas à volta.

Ekman fez uma pausa, depois fez com o rosto a sequência específica de expressões. Contraiu o *zygomatic major*, Unidade de Acção doze, num sorriso clássico, depois baixou os cantos dos lábios com o *triangularis*, Unidade de Acção quinze. Flexionou o *mentalis*, Unidade de Acção dezassete, que levanta o queixo, apertou ligeiramente os lábios com a Unidade de Acção vinte e quatro, e finalmente andou com os olhos às voltas – e foi como se o Slick Willie² em pessoa estivesse na sala.

– Conheço uma pessoa que estava na equipa de comunicações de Clinton. Então, entrei em contacto com ela. Disse-lhe

¹ *Peck's Bad Boy* é uma expressão derivada do livro *Peck's Bad Boy and His Pa*, um livro escrito por George Wilbur Peck, muito conhecido nos Estados Unidos. Quer dizer uma pessoa cujo comportamento embaraça e aborrece os outros. (*N. do T.*)

² Alcinha pejorativa de Bill Clinton. *Slick* quer dizer especialista em encobrir as mentiras com à vontade ou com uma atitude elegante. (*N. do T.*)

Blink!

que o Clinton tem aquela maneira de andar com os olhos à volta, quando faz uma certa expressão, que quer dizer «sou um malandro». Não me parece que seja uma boa coisa. Podia ensiná-lo a não fazer isso em duas ou três horas. E ele disse-me que não podia correr o risco de que Clinton fosse conhecido como um perito em mentir.

A voz de Ekman mudou de tom. Era evidente que gostava bastante de Clinton e preferia que a sua expressão não fosse mais do que um tique facial sem nenhum significado. Encolheu os ombros.

– Infelizmente, acho que ele precisava de ser apanhado; e foi apanhado.

3. O rosto a descoberto

O que Ekman quer dizer é que o rosto é uma fonte de informações imensamente rica sobre as nossas emoções. Na realidade, ele faz uma afirmação ainda mais radical – básica para a compreensão do funcionamento da mente: as informações dadas pelo nosso rosto não são apenas um sinal do que nos vai na cabeça; de certo modo, *é* o que nos vai dentro da cabeça.

Esta percepção começou quando Ekman e Friesen se sentaram pela primeira vez, um em frente do outro, a trabalhar nas expressões de zanga e desespero.

– Foi preciso semanas até que um de nós, finalmente, admitisse que se sentia pessimamente depois de passar o dia inteiro a fazer aquelas expressões – diz Friesen. – Depois, o outro percebeu que também se sentia mal, e assim começámos a registar a situação.

Depois voltaram ao trabalho e começaram a prestar atenção ao corpo, enquanto faziam os movimentos parciais da face.

– Suponhamos que se faz a Unidade de Acção um, levantar as pálpebras superiores, e a seis, levantar as maçãs do rosto, e a quinze, baixar os cantos dos lábios – disse Ekman, fazendo em seguida os três movimentos. – O que nós descobrimos é que só essa expressão já é suficiente para criar mudanças notáveis no sistema nervoso autónomo. Quando verificámos a coisa pela primeira vez, ficámos muito surpreendidos. Não esperávamos nada aquilo. E acontecia aos dois. Sentimo-nos muito mal. O que estávamos a gerar era tristeza, angústia. E quando baixo as pálpebras, que é a quatro, e levanto a pálpebra superior, que é a cinco, e encolho as pálpebras, que é a sete, e aperto os lábios, que é a vinte e quatro, estou a gerar fúria. O meu ritmo cardíaco sobe até dez ou doze batidas a mais. As mãos ficam quentes. E ao fazê-lo não consigo desligar-me do sistema. É desagradável, muito desagradável.

Ekman, Friesen e outro colega, Robert Levenson (que também colaborou com John Gottman durante anos; a psicologia é um mundo pequeno), decidiram tentar documentar este efeito. Juntaram um grupo de voluntários e ligaram-nos a monitores que mediam o ritmo cardíaco e a temperatura do corpo – os sinais psicológicos de emoções, tais como fúria, tristeza e medo. A metade dos voluntários foi dito que tentassem lembrar-se e reviver uma experiência particularmente tensa. À outra metade apenas foi mostrado como criar com o rosto expressões que correspondessem a emoções tensas, tais como fúria, tristeza e medo. O segundo grupo, das pessoas que estavam a representar, apresentou a mesma resposta fisiológica, a mesma aceleração cardíaca e a mesma subida de temperatura do corpo que o primeiro grupo.

Alguns anos depois, uma equipa de psicólogos alemães fez um estudo parecido. Puseram um grupo de pessoas a ver *cartoons* enquanto seguravam uma caneta com os lábios – coisa que

Blink!

tornava impossível contrair os dois músculos principais do sorriso, o *risorius* e o *zygomatic major* – ou então com a caneta presa nos dentes, o que tinha o efeito oposto e os obrigava a sorrir. As pessoas com a caneta entre os dentes acharam os *cartoons* muito mais engraçados. Estas descobertas podem ser difíceis de acreditar, porque consideramos um dado adquirido o facto de que, primeiro, sentimos a emoção e só depois é que podemos exprimir – ou não exprimir – essa emoção com o nosso rosto. Pensamos que o rosto é um resíduo da emoção. Contudo, o que esta pesquisa mostrou é que o processo também funciona ao contrário. A emoção também pode *começar* no rosto. O rosto não é um cartaz externo dos nossos sentimentos interiores. É um parceiro com o mesmo peso no processo emocional.

Este aspecto crítico tem enormes implicações no campo da leitura da mente. Por exemplo, no princípio da sua carreira, Paul Ekman filmou quarenta pacientes psiquiátricos, incluindo uma mulher chamada Mary, uma dona de casa com 42 anos. Tinha tentado suicidar-se três vezes, e sobrevivera à última tentativa – uma quantidade excessiva de comprimidos – só porque alguém a encontrou a tempo e a levou a correr para o hospital. Os filhos, já grandes, tinham saído de casa, o marido não lhe ligava e ela estava com uma depressão. Quando foi pela primeira vez ao hospital, não fez nada senão ficar sentada a chorar, mas pareceu responder bem à terapia. Ao fim de três semanas, disse ao médico que estava a sentir-se muito melhor e queria passar o fim-de-semana com a família. O médico concordou, mas mesmo antes de sair do hospital, Mary confessou que queria sair no fim-de-semana, só para tentar matar-se outra vez. Anos mais tarde, quando um grupo de jovens psiquiatras perguntou a Ekman como é que poderiam saber quando um paciente-suicida está a mentir, ele lembrou-se do filme de Mary e resolveu ver se continha uma resposta. Se o rosto era realmente um guia fiável

das emoções, pensou ele, não deveria ser possível passar o filme novamente e ver que Mary estava a mentir quando disse que se sentia melhor? Ekman e Friesen começaram à procura de indícios no filme. Passaram-no repetidamente horas a fio, examinando em câmara lenta todos os gestos e expressões. Finalmente viram aquilo que procuravam: quando o médico de Mary lhe perguntou quais eram os seus planos para o futuro, uma expressão de extremo desespero passou-lhe pelo rosto, tão rápida que era quase imperceptível.

Ekman chama a este tipo de olhar passageiro uma microexpressão, que é um tipo de expressão facial muito particular e crítico. Há muitas expressões faciais que podem ser feitas voluntariamente. Se tentar parecer severo enquanto dou uma descompostura, não é difícil, e a pessoa não tem dificuldade em interpretar a minha expressão. Mas o nosso rosto também é dirigido por um sistema separado, involuntário, que provoca expressões sobre as quais não temos nenhum domínio. Por exemplo, poucas pessoas conseguem fazer voluntariamente a Unidade de Acção um, o sinal de tristeza (uma excepção notável, salienta Ekman, é Woody Allen, que usa o *frontalis, pars medialis* para criar a sua expressão característica de preocupação cómica). Contudo, quando não estamos satisfeitos, levantamos as sobrancelhas interiores. Repare num bebé no momento em que começa a chorar, e verá o *frontalis, pars medialis* a mover-se como se fosse puxado por um fio. Similarmente, há uma expressão a que Ekman chama o sorriso Duchenne, em honra do neurologista francês do século XIX, Guillaume Duchenne, que foi quem primeiro tentou documentar com uma câmara os movimentos dos músculos da face. Se lhe pedisse para sorrir, você iria flectir o seu *zygomatic major*. Ao contrário, se sorrisse espontaneamente, na presença de uma verdadeira emoção, flectiria não apenas o *zygomatic* mas também contrairia o *orbicularis oculi, pars orbitalis*, que é

Blink!

o músculo que contorna o olho. É quase impossível contrair o *orbicularis oculi, pars orbitalis* a pedido, e é igualmente difícil parar de contraí-lo quando sorrimos perante alguma coisa genuinamente agradável. Este tipo de sorriso «não obedece à vontade», escreveu Duchenne. «A sua ausência desmascara o falso amigo.»

Sempre que experimentamos uma emoção básica, essa emoção é expressa pelos músculos da face. Tal resposta pode passar pelo rosto apenas durante uma fracção de segundo ou ser detectável apenas se houver sensores eléctricos presos ao rosto. Mas está sempre lá. Silvan Tomkins, uma vez começou uma conferência afirmando: «O rosto é como o pénis!» O que ele queria dizer era que o rosto tem, em grande parte, uma mente própria. Isto não quer dizer que não controlemos o nosso rosto. Podemos usar o nosso sistema muscular voluntário para suprimir as respostas involuntárias. Mas, amiúde, uma pequena parte da emoção suprimida – tal como a sensação de que estou realmente infeliz apesar de o negar – sai cá para fora. Foi o que aconteceu com Mary. O nosso sistema expressivo voluntário é, de muitas maneiras, ainda mais importante: é o modo como fomos equipados pela evolução para assinalar os nossos verdadeiros sentimentos.

– Já deve ter tido a experiência de alguém fazer um comentário acerca da sua expressão, não sabendo você sequer que estava a fazê-la – diz Ekman. – Alguém lhe pergunta o que é que está a preocupá-lo num determinado momento ou porque é que está a sorrir maliciosamente. Pode ouvir a sua voz, mas não pode ver o seu rosto. Se soubéssemos o que é que o rosto mostra, seríamos melhores a escondê-lo. Mas isso não seria necessariamente uma coisa boa. Imagine que tínhamos todos um interruptor que nos permitisse desligar as nossas expressões à vontade. Se os bebés tivessem o interruptor, não saberíamos o que é que eles estão a sentir. Seria perigoso para eles. Pode argumen-

tar-se, querendo, que o sistema evoluiria de maneira a que os pais pudessem tomar conta das crianças. Ou imagine que estava casado com uma pessoa que possuía o interruptor. Ia ser impossível. Acho que a relação, os envolvimento ou as amizades e a proximidade de outro não podiam existir se os nossos rostos funcionassem assim.

Ekman colocou no gravador uma fita do julgamento de O. J. Simpson¹. Mostrava Kato Kaelin, o homem com o cabelo desgredado que vivia em casa dos Simpson, a ser questionado por Marcia Clark, a principal acusadora do Ministério Público. Kaelin está sentado no banco das testemunhas, com uma expressão vazia no rosto. Clark faz uma pergunta hostil. Kaelin inclina-se para a frente e responde-lhe em voz baixa.

– Viu isto? – pergunta-me Ekman. Eu não vi nada, apenas Kato a ser o que ele é, inofensivo e passivo. Ekman parou a fita, rebobinou-a e voltou a passá-la em câmara lenta. No ecrã, Kato move-se para a frente para responder à pergunta e, nessa fracção de segundo, o rosto transforma-se completamente. O nariz enruga-se, ao flexionar o *levator labii superioris alaeque nasi*. Os dentes aparecem, as sobrancelhas baixam-se.

– Foi quase só a Unidade de Acção nove – disse Ekman. – É aversão, também com um pouco de fúria, e a indicação disso é que, quando as sobrancelhas descem, os olhos não ficam tão abertos como acontece aqui. A pálpebra superior subida é um componente de fúria, não de aversão. É tudo muito rápido.

Ekman parou a fita e voltou a passá-la, observando o ecrã.

– Sabe, parece um cão raivoso.

¹ O. J. Simpson, famoso jogador de basebol reformado, foi acusado em 1994 de assassinar a esposa e um amigo desta. O julgamento do processo criminal, passado ao vivo na televisão, foi um enorme sucesso de audiência durante ano e meio, tanto pela fama de Simpson como pelo facto, então inédito, de o juiz permitir a presença das câmaras. Simpson foi absolvido, mas seguiu-se o processo civil, entre 95 e 97, em que foi condenado a pagar uma indemnização às famílias das vítimas. (*N. do T.*)

Blink!

Ekman mostrou-me outra gravação, desta vez de uma conferência de imprensa dada por Harold «Kim» Philby¹ em 1955. Philby ainda não fora exposto como espião soviético, mas dois dos seus colegas, Donald Maclean e Guy Burgess, tinham acabado de fugir para a União Soviética. Philby estava de fato escuro e camisa branca. Tinha o cabelo liso, penteado com risco à esquerda. O rosto mostrava a arrogância dos privilegiados.

– Sr. Philby – pergunta o repórter. – O Sr. Macmillan, ministro dos Negócios Estrangeiros, disse que não havia provas de que o senhor fosse o chamado «terceiro homem» que alegadamente avisou Burgess e Maclean. Está satisfeito por ele o ter iludido?

Philby responde com um ar confiante, com o sotaque altivo da classe superior inglesa.

– Sim, estou.

– Bem, se houvesse um terceiro homem, esse homem seria efectivamente o senhor?

– Não – responde Philby com a mesma determinação. – Não era eu.

Ekman rebobinou a fita e voltou a passá-la em câmara lenta.

– Olhe para isto – disse ele, apontando para o ecrã. – Duas vezes, depois de lhe terem feito perguntas muito sérias, se teria cometido traição, ele sorri maliciosamente. Parece o gato que comeu o canário.

A expressão passou em apenas alguns milissegundos. Mas a um quarto da velocidade real estava estampada no rosto: os lábios apertados numa imagem de pura presunção.

¹ Este episódio refere-se aos famosos «espiões de Cambridge», um grupo de diplomatas ingleses que passaram informações para os soviéticos durante quase duas décadas. Philby, agente dos serviços secretos britânicos, fugiu para a União Soviética em 1963, sendo considerado um dos maiores espiões do século XX. (N. do T.)

– Está a divertir-se, não está? – continuou Ekman. – Chamo a isto «a delícia de enganar», a satisfação de conseguir enganar os outros.

Eckman andou outra vez com a fita.

– Lá está outra coisa que ele faz – disse. No ecrã, Philby respondia a outra pergunta.

– Em segundo lugar, o caso Burgess-Maclean levanta questões de grande – fez uma pausa – delicadeza.

Ekman carregou no botão de pausa e parou a fita.

– Aqui está – disse. – Uma muito subtil microexpressão de aflição e infelicidade. Está só nas sobrancelhas, na verdade numa única sobrancelha.

De facto, a sobrancelha direita interior levantou-se numa inconfundível Unidade de Acção um.

– É muito rápido – disse Ekman. – Não o faz voluntariamente. E contradiz completamente a sua autoconfiança e certeza. Aparece quando ele fala de Burgess e Maclean, que ele tinha avisado. É um ponto quente que sugere: «Não devem acreditar no que ouvem.»

O que Ekman descreve, num sentido muito real, é a base psicológica de como fatiamos fino as outras pessoas. Podemos todos ler a mente automaticamente e sem esforço, porque os sinais de que precisamos para perceber alguém ou alguma situação social estão ali mesmo nos rostos à nossa frente. Podemos não conseguir ler um rosto tão bem como Paul Ekman, Silvan Tomkins ou pessoas como eles, ou apanhar momentos tão subtis como a transformação de Kato Kaelin num cão raivoso. Mas um rosto coloca à nossa disposição informações suficientes para tornar possível a leitura diária das mentes alheias. Quando uma pessoa nos diz «amo-te», olhamos logo e de frente para essa pessoa, porque, ao olhar para o rosto, podemos *conhecer* – ou, pelo menos, podemos saber muito mais – a veracidade do

Blink!

sentimento. Vemos ternura ou prazer? Ou apanhamos a microexpressão instantânea de angústia e infelicidade a passar pelo rosto? Um bebé olha-nos nos olhos quando agarramos as mãos dele com as nossas, porque sabe que pode encontrar uma explicação no nosso rosto. Estaremos a contrair as Unidades de Acção seis e doze (o *orbicularis oculi, pars orbitalis*, em combinação com o *zygomatic major*), num sinal de felicidade? Ou estaremos a contrair as Unidades de Acção um, dois, quatro, cinco e vinte (o *frontalis, pars medialis*; o *frontalis, pars lateralis*, o *depressor supercilli*; o *levator palpebrae superioris*; e o *risorius*) numa expressão que mesmo uma criança pode perceber num abrir e fechar de olhos que é um claro sinal de medo? Fazemos muito bem esse tipo de apreciações complicadas e rápidas como um relâmpago. Fazemo-las todos os dias, sem sequer pensar. E esse é o enigma do caso Amadou Diallo, porque, na madrugada de 4 de Fevereiro de 1999, Sean Carroll e os seu colegas da polícia não fizeram nada disso, por razões desconhecidas. Diallo era inocente e curioso, e estava aterrorizado – e todas estas emoções deviam estar estampadas no seu rosto. Contudo, os polícias não viram nenhuma delas. Porquê?

4. Um homem, uma mulher e um interruptor

Um modelo clássico para compreender o que significa a perda da capacidade de ler a mente é o estado de autismo. Quando uma pessoa é autista, é «cega à mente», como diz o psicólogo inglês Simon Baron-Cohen. As pessoas com autismo têm dificuldade, ou até mesmo impossibilidade, de fazer todas as coisas que temos vindo a descrever, tais como um comportamento humano natural e automático. Têm dificuldade em interpretar indicações não verbais, tais como gestos e expressões

faciais ou em colocar-se dentro da cabeça de outra pessoa ou dar sentido a tudo o que não seja a compreensão literal das palavras. Basicamente, o seu sistema de primeiras impressões está incapacitado, e o modo como os autistas vêem o mundo dá-nos uma boa ideia do que acontece quando falha a nossa faculdade de ler as mentes.

Um dos maiores especialistas do país em autismo é um homem chamado Ami Klin. Klin é professor no Centro de Estudos Infantis da Universidade de Yale, em New Haven, onde havia um paciente que ele estudou durante anos e a quem vou chamar Peter. Peter anda na casa dos quarenta anos. Tem educação superior, trabalha e vive com toda a independência.

– Trata-se de um indivíduo que funciona muito bem – explica Klin. – É coerente, mas não tem intuição das coisas, portanto precisa que eu lhe defina o mundo.

Klin, que se parece de uma maneira impressionante com o actor Martin Short, é meio israelita e meio brasileiro, e tem um sotaque compreensivelmente peculiar. Há anos que Klin observa Peter e fala da situação dele sem condescendência ou distanciamento, mas factualmente como se estivesse a descrever um pequeno pormenor de personalidade.

– Falo com ele todas as semanas, e a sensação que tenho quando estamos juntos é que podia fazer o que quisesse. Podia meter o dedo no nariz. Podia baixar as calças. Podia trabalhar isto mais um pouco. Embora ele olhe para mim, não tenho a sensação de ser escrutinado ou monitorizado. Concentra-se muito naquilo que eu digo. As palavras têm um grande significado para ele. Mas não se concentra nada no contexto não verbal e na expressão facial das minhas palavras. Tudo o que se passa dentro da mente – que não pode ser observado directamente – é um problema para ele. Será que para ele serei mesmo o terapeuta adequado? Realmente não sou. A terapia normal baseia-se na

capacidade das pessoas em discernir as suas próprias emoções. Mas com ele o discernimento não vai muito longe. É mais como se se tratasse de solucionar um problema.

Ao falar com Peter, uma das coisas que Klin queria descobrir era qual o sentido do mundo para uma pessoa como ele, e assim o psiquiatra e os seus colegas conceberam uma experiência engenhosa. Decidiram mostrar a Peter um filme, e depois seguiram o movimento dos olhos dele enquanto olhava para o ecrã. O filme escolhido foi a versão de 1966 da peça de Edward Albee *Quem Tem Medo de Virgínia Woolf?*, protagonizado por Richard Burton e Elizabeth Taylor. Fazem o papel de um casal que convida outro, muito mais novo, interpretado por George Segal e Sandy Dennis, para uma noite que acaba por ser particularmente desgastante.

– É a peça de que mais gosto, e adoro o filme. Gosto muito do Richard Burton. Gosto muito da Elizabeth Taylor – explica Klin. E o filme é perfeito para o que ele queria fazer.

Os autistas são obcecados por objectos mecânicos, mas este filme segue à risca o carácter teatral do desempenho dos personagens.

– É tremendamente contido – diz Klin. – É acerca de quatro pessoas e do que lhes vai na cabeça. No filme há muito poucos pormenores pouco vitais, susceptíveis de poderem afectar um autista. Se tivesse usado o *Exterminador II*, em que o protagonista é uma arma, não teria obtido estes resultados. Tem tudo a ver com interações sociais intensas e sedutoras, a vários níveis de significação, emoção e expressividade. Pretendíamos, assim, chegar à procura que as pessoas fazem do sentido das coisas. Foi por isso que escolhi *Quem Tem Medo de Virginia Woolf?*. Estava interessado em conseguir ver o mundo pelos olhos de um autista.

Klin colocou em Peter um chapéu com um aparelho muito simples e eficiente, composto por duas câmaras minúsculas que

registavam o movimento dos olhos. Uma câmara registava o movimento da fóvea – o ponto central do olho. A outra câmara registava para onde é que ele estava a olhar, e as duas imagens sobrepunham-se. Isto quer dizer que, para cada enquadramento do filme, Klin podia traçar uma linha a mostrar para onde é que Peter estava a olhar naquele momento. Depois colocou pessoas não autistas a ver o filme e comparou o movimento dos olhos delas com os de Peter. Numa cena, por exemplo, Nick (George Segal) tenta manter uma conversa agradável e aponta para uma parede do escritório de George (Richard Burton) e pergunta: «De quem é aquele quadro?» É bastante claro o modo como qualquer pessoa olharia para esta cena: os olhos seguem a direcção para onde Nick está a apontar, voltam para os olhos de George, para saberem a resposta, e depois voltam para o rosto de Nick, para verem como é que ele reage a essa resposta. Tudo isto acontece numa fracção de segundo e, nas imagens obtidas por Klin, as linhas que representam o olhar de um observador normal formam um triângulo rectângulo de Nick para o quadro, depois para George e novamente para Nick. Contudo, o percurso de Peter é ligeiramente diferente. Começa num ponto algures no pescoço de Nick. Mas não segue a direcção do braço de Nick, porque, se pensarmos bem, interpretar o gesto de apontar requer que nos coloquemos instantaneamente dentro da cabeça da pessoa que está a apontar. É preciso ler a mente do apontador e, é claro, as pessoas autistas não conseguem ler as mentes.

– As crianças reagem aos gestos de apontar quando têm doze meses – disse Klin. – Eis um homem de 42 anos, muito inteligente, que não consegue fazer o mesmo. As crianças aprendem a conhecer estes indícios naturalmente – e ele simplesmente não os vê.

Então o que faz Peter? Ouve as palavras «quadro» e «parede» e fica à procura de quadros na parede. Mas há três na proximidade.

Blink!

Qual será? As imagens mostram o olhar de Peter a mover-se freneticamente entre os quadros. Entretanto, a conversa continua. A única maneira de Peter perceber a cena seria se Nick fosse total e completamente explícito com as palavras – se tivesse dito: «De quem é aquele quadro à esquerda com o homem e o cão?» Numa situação que não seja um ambiente perfeitamente literal, o autista está perdido.

Há outra lição fundamental a tirar desta situação. Os observadores normais olhavam para os olhos de George e Nick quando eles falavam e fizeram-no porque, quando as pessoas falam, ouvimos o que dizem e olhamos para os olhos deles, para podermos apanhar todas as variações expressivas, que Ekman catalogou com tanto cuidado. Mas, naquela cena, Peter não olhou para os olhos de ninguém. Noutro momento crítico do filme, quando George e Martha (Elizabeth Taylor) estão a abraçar-se apaixonadamente, Peter não olhou para os olhos deles – que é o que qualquer pessoa faria – mas para o interruptor na parede atrás deles. Isto não foi porque Peter tenha problemas com as pessoas ou ache a ideia de intimidade repulsiva. É porque, se não podemos ler a mente – se não podemos colocar-nos dentro da cabeça de outra pessoa –, então não se ganha nada de especial a olhar para os rostos e os olhos das pessoas.

Um dos colegas de Klin em Yale, Robert T. Shultz, fez uma vez uma experiência com aquilo a que se chama *functional magnetic resonance imagery* ou FMRI (imagens funcionais de ressonância magnética), um *scanner* do cérebro altamente sofisticado que mostra onde é que o sangue flui numa dada altura – e portanto que parte do cérebro é que está a ser utilizada. Schultz colocou pessoas na máquina de FMRI e pediu-lhes para executarem uma tarefa muito simples: mostrava-lhes pares de rostos ou pares de objectos (tais como cadeiras ou martelos) e tinham de carregar num botão a indicar se os pares eram de objectos iguais ou

diferentes. As pessoas normais, quando olhavam para os rostos, usavam uma parte incrivelmente sofisticada de *software* cerebral chamada *gyrus* fusiforme, que nos permite literalmente distinguir entre milhares de rostos que conhecemos. (Lembre-se do rosto de Marilyn Monroe. Está pronto? Acabou de usar o *gyrus* fusiforme.) Contudo, quando os participantes normais olhavam para a cadeira, usavam uma parte do cérebro completamente diferente e muito menos poderosa – o *gyrus* temporal inferior –, que normalmente é reservada para os objectos (a diferença de sofisticação entre essas duas regiões explica porque é que podemos reconhecer quarenta anos mais tarde a Sally, que foi nossa colega no oitavo ano, mas temos problemas em reconhecer a nossa mala na passadeira rolante das bagagens no aeroporto). Contudo, quando Schultz repetiu a experiência com autistas, descobriu que eles usam a zona de reconhecimento de objectos tanto para as cadeiras como para os rostos. Por outras palavras, ao nível neurológico mais básico, para o autista um rosto é apenas mais um objecto. Eis uma das mais antigas descrições de um paciente autista que podem encontrar-se na literatura médica: «Ele nunca olhava para os rostos das pessoas. Quando tinha de comunicar com pessoas, tratava-as ou tratava partes delas como se fossem objectos. Costumava usar uma mão para o conduzir. A brincar, tinha o hábito de deitar a cabeça no colo da sua mãe, como se fosse uma almofada. Permitia a intromissão das mãos da mãe para o vestir, sem lhes prestar a mínima atenção.»

Então, quando Peter viu a cena de Martha e George a beijarem-se, os dois rostos não lhe chamaram a atenção automaticamente. O que ele ali viu foram objectos – um homem, uma mulher e um interruptor. E qual é que preferiu? Acontece que foi o interruptor.

– Sei, porque Peter me disse, que os interruptores têm sido importantes na vida dele – diz Klin. – Ele vê um, dirige-se logo a ele. É como se fosse um perito em Matisse, visse uma grande

quantidade de quadros e dissesse, «ah, *eis* um Matisse!» Portanto ele reconhece que *está* ali um interruptor. Está à procura de um sentido, uma organização das coisas. Não gosta de confusão. Todos nós nos aproximamos das coisas que têm algum sentido para nós, e para a maioria essas coisas são pessoas. Mas, se as pessoas não fazem sentido para nós, então procuramos alguma coisa que faça.

Talvez a cena mais impressionante que Klin registou tenha sido quando Martha está sentada ao lado de Nick, a provocá-lo indecentemente, ao ponto de colocar uma mão entre as pernas dele. Ao fundo, com as costas ligeiramente voltadas para eles, espregueia um George, cada vez mais zangado e ciumento. À medida que a cena prossegue, os olhos do espectador normal movem-se a formar um triângulo quase perfeito dos olhos de Martha para os de Nick e depois para os de George, e depois novamente para Martha, a observar o estado emocional dos três, enquanto aumenta a tensão na sala. Então... e Peter? Começa na boca de Nick, depois os olhos baixam para a bebida na mão de Nick, e depois vagueiam para um broche na camisola de Martha. *Nunca olha para George*, portanto perde completamente o significado emocional da cena.

– Há uma cena em que George está quase a perder a cabeça – diz Warren Jones, que trabalhou com Klin nesta experiência. – Ele vai ao armário e tira uma arma da prateleira, aponta directamente para Martha e puxa o gatilho. Uma sombrinha de brinquedo sai do cano. Mas, até à sombrinha, não fazemos ideia de que é um truque, portanto há um momento de medo genuíno. E um dos sinais mais evidentes é que o indivíduo autista clássico desata a rir e acha que é um momento verdadeiramente cómico, no sentido físico. Perde a base emocional do gesto. Só lê o aspecto superficial de ele puxar o gatilho e uma sombrinha saltar cá para fora, e acha que aquelas pessoas estão a divertir-se muito.

A experiência de Peter a ver cinema é um exemplo perfeito do que acontece quando a nossa mente falha. Peter é um homem muito inteligente. Ele é formado numa universidade cheia de prestígio. O seu quociente de inteligência é bem acima do normal, e Klin fala dele com verdadeiro respeito. Mas, porque lhe falta uma capacidade muito básica – a capacidade de ler a mente –, vê aquela cena de *Quem Tem Medo de Virginia Woolf?* e conclui que é completa e catastroficamente errada do ponto de vista social. Compreensivelmente, Peter comete este erro com frequência: a sua situação é a de ser permanentemente cego em relação à mente. Mas não consigo deixar de pensar que, em certas circunstâncias, todos nós podemos pensar como Peter. E então, se o autismo – a cegueira em relação à mente – fosse uma situação temporária, em vez de ser crónica? Poderia isso explicar porque é que às vezes pessoas normais chegam a conclusões catastróficas completamente erradas?

5. Discutir com um cão

Nos filmes e nas séries policiais de televisão, os protagonistas estão sempre a dar tiros. Atiram repetidamente e correm atrás das pessoas, e às vezes matam-nas, e quando o fazem ficam de pé em cima do cadáver a fumar um cigarro, e depois vão beber uma cerveja com o parceiro. Se acreditássemos em Hollywood, dar um tiro numa pessoa é um acto simples e muito vulgar. Contudo, a verdade é que não é nada assim. A maioria dos polícias – bem acima de 90 por cento – cumpre a carreira inteira sem atirar em ninguém, e os que o fazem descrevem a experiência como sendo tão incrivelmente penosa, que parece razoável perguntar se dar um tiro não será uma experiência susceptível de causar autismo temporário.

Eis, a título de exemplo, excertos de entrevistas que o criminologista da Universidade de Missouri, David Klinger, fez com polícias, reproduzidas no seu fascinante livro *Into the Kill Zone (Na Zona de Morte)*. A primeira é com um polícia que deu um tiro num homem que estava a ameaçar o seu parceiro, Dan:

Ele olhou para o lado, viu-me e disse: «Oh, merda!» Não assim como «Oh, merda! Que medo!», mas como «Oh, merda, aqui está mais um que eu tenho de matar!» – realmente agressivo e mau. Em vez de continuar a apontar a arma à cabeça de Dan, começou a virá-la na minha direcção. Tudo isto aconteceu muito depressa – em milésimos de segundo – e ao mesmo tempo eu levantei a minha arma. Dan ainda estava a lutar com ele, e o único pensamento que me veio à cabeça foi: «Oh, meu Deus, não deixes que eu atinja o Dan!» Disparei cinco tiros. A minha visão mudou, assim que comecei a atirar. Foi desde ver a cena toda até me fixar apenas na cabeça do suspeito. Tudo o mais desapareceu simplesmente. Já não via o Dan, não via mais nada. Só conseguia ver a cabeça do suspeito.

Vi quatro dos meus cinco tiros atingi-lo. O primeiro atingiu-o na sobrancelha esquerda. Abriu um buraco e a cabeça do tipo foi para trás, e ele disse «Ooh!», como «Ooh, apanhaste-me!». Continuava com a arma virada para mim e então dei o segundo tiro. Vi uma marca vermelha mesmo por baixo do olho esquerdo e a cabeça dele virou-se assim de lado. Disparei outro tiro. Entrou pelo olho esquerdo e o olho explodiu, rasgou-se e saltou para fora. O quarto tiro bateu mesmo em frente da orelha esquerda. O terceiro tiro tinha-o feito virar a cabeça ainda mais de lado, na minha direcção, e quando o quarto tiro o atingiu vi um ponto vermelho a abrir-se no lado da cabeça dele, e depois fechar-se. Não vi onde foi parar o quinto tiro. Depois vi o tipo a cair de costas no chão.

E aqui está o que disse outro:

Quando ele veio na nossa direcção, foi quase como se viesse em câmara lenta e tudo ficou extremamente nítido... Assim que ele começou a mexer-se, o meu corpo todo ficou tenso. Não me lembro de sentir nada do peito para baixo. Estava completamente focado, para ver o alvo e reagir conforme o que ele fizesse. Ainda falam da carga de adrenalina! Ficou tudo nítido e todos os meus sentidos se concentraram no homem a correr para nós com a arma na mão. A minha visão focou-se no tronco dele e na arma. Não lhe posso dizer o que a mão esquerda dele estava a fazer. Não faço ideia. Estava a ver a pistola. A minha arma entrou na área do peito dele e foi quando dei os primeiros tiros.

· Não ouvi nada, absolutamente nada. Alan já tinha dado um tiro quando disparei os meus dois primeiros, mas não o ouvi a disparar. Deu mais dois tiros quando fiz fogo pela segunda vez, mas também não os ouvi. Parámos de atirar quando ele caiu no chão e rolou na minha direcção. Então fiquei de pé ao lado dele. Nem sequer me lembro de me ter erguido. Tudo o que me lembro é que, quando dei por mim, estava de pé a olhar para o tipo em baixo. Não sei como é que fiquei de pé, se me levantei com as mãos ou se empurrei os joelhos para cima. Não sei, mas assim que fiquei de pé voltei a ouvir, porque podia ouvir o latão (das cápsulas) a tilintar no chão de ladrilhos. Nessa altura, o tempo também voltou ao normal, pois tinha ficado em câmara lenta durante o tiroteio. Começou, assim que ele começou a correr para nós. Mesmo sabendo que ele estava a correr na nossa direcção, parecia que era em câmara lenta. Foi a coisa mais estranha que eu vi na minha vida.

Blink!

Com certeza que concorda que estas histórias são profundamente perturbadoras. No primeiro caso, o polícia descreve algo que é completamente impossível. Como é que uma pessoa pode ver as suas balas atingirem uma outra? Tão estranho como o segundo homem dizer que não ouviu o barulho da sua arma a disparar. Como é que isso pode ser? Contudo, em entrevistas com polícias que estiveram envolvidos em tiroteios, os mesmos pormenores aparecem repetidamente: extrema nitidez visual, visão em túnel, redução do som e sensação de que a velocidade do tempo está a abrandar. É assim que o corpo humano reage a uma tensão extrema, e faz sentido. A nossa mente, perante uma situação de perigo de vida, limita drasticamente a amplitude das informações com que temos de lidar. O som, a memória e a melhor compreensão do ambiente são sacrificados a favor da maior consciência da ameaça mesmo à nossa frente. Num sentido crítico, os polícias descritos por Klinger agiram com mais eficiência porque os seus sentidos se reduziram; essa redução permitiu-lhes concentrarem-se no foco da ameaça à frente deles.

Mas o que é que acontece quando a resposta à tensão é levada ao extremo? Dave Grossman, um antigo tenente-coronel do exército e autor do livro *On Killing (Do Matar)*, afirma que o estado óptimo de alerta – o nível em que a tensão melhora o desempenho – é quando o nosso ritmo cardíaco está entre 115 e 145 pulsações por minuto. Grossman diz que, quando mediu o ritmo cardíaco do campeão de tiro ao alvo Ron Avery, o pulso de Avery estava no máximo dessa escala na altura em que atirava. A superestrela de basquete Larry Bird costumava dizer que, nos momentos críticos do jogo, o campo ficava silencioso, e os jogadores pareciam mover-se em câmara lenta. Claramente, ele jogava basquete dentro da mesma escala de alerta óptimo com que Ron Avery atirava. Mas muito poucos jogadores de basquete

vêm o campo tão claramente como Larry Bird, e isso é porque poucas pessoas jogam dentro dessa escala ótima. A maioria das pessoas sob tensão fica *demasiadamente* alerta e, depois de um certo ponto, o nosso corpo desliga tantas fontes de informação que começamos a tornar-nos inoperacionais.

– Depois das 145 pulsações – diz Grossman – começam a acontecer coisas más. Certas capacidades motoras complexas começam a falhar. Fazer uma coisa só com uma mão, sem usar a outra, torna-se muito difícil... Às 175, observamos a completa falência do sistema cognitivo... O cérebro anterior desliga-se e o cérebro central – a parte do cérebro que é igual à do cão (todos os mamíferos têm essa parte do cérebro) – toma o comando e sequestra o cérebro anterior. Já alguma vez discutiu com um ser humano zangado ou assustado? É impossível... É a mesma coisa que discutir com o seu cão.

A visão fica ainda mais restrita. O comportamento torna-se inaceitavelmente agressivo. Num número extraordinário de casos, as pessoas que estão a ser alvejadas defecam, porque no alto nível de ameaça representado por um ritmo cardíaco de 175 ou mais, o corpo considera esse tipo de controle fisiológico como uma actividade não essencial. O sangue é retirado da camada exterior dos músculos e concentrado na massa muscular central. A intenção evolutiva dessa reacção é tornar os músculos o mais duros possível – torná-los numa espécie de couraça para limitar as hemorragias em caso de ferimento. Mas isso deixa-nos desajeitados e indefesos. Grossman diz que é por causa disso que toda a gente devia treinar-se a ligar o 112, pois já ouviu falar de muitas situações em que, numa emergência, a pessoa pega no telefone e não é capaz de executar esta acção mais básica. Com o ritmo cardíaco a aumentar e a coordenação motora a deteriorar-se, ligam 122 ou 211, porque é o único número de que conseguem lembrar-se, ou então esquecem-se de carregar na tecla

Blink!

verde do telemóvel ou simplesmente não conseguem carregar em nenhum dos botões.

– É preciso ensaiar – diz Grossman –, porque só virá à nossa cabeça se o fizermos.

É precisamente por esta razão que, nos últimos anos, muitos departamentos de polícia têm acabado com as perseguições a alta velocidade. Não é apenas pelos perigos de atingir cidadãos inocentes *durante* a perseguição, embora essa fosse claramente uma das preocupações, uma vez que cerca de trezentos americanos são mortos acidentalmente todos os anos durante as perseguições. É também por causa do que acontece *depois* da perseguição, uma vez que perseguir um suspeito a alta velocidade é precisamente o tipo de actividade que leva os polícias a este estado perigoso de alta excitação.

– Os motins de Los Angeles começaram por causa do que os polícias fizeram a Rodney King no final de uma perseguição a alta velocidade – diz James Fyfe, responsável pelo treinamento do Departamento de Polícia de Nova Iorque, que testemunhou em muitos casos de brutalidade policial.

– O motim de Liberty City, em Miami, em 1980, começou por causa do que os polícias fizeram no fim de uma perseguição. Mataram um tipo à pancada. Em 1986 houve outro motim em Miami, também provocado pelo que os polícias fizeram depois de uma perseguição. Três dos maiores motins raciais nos últimos vinte cinco anos foram provocados pelo modo de agir da polícia no final de perseguições.

– Quando se anda a alta velocidade, especialmente em bairros residenciais, é assustador – diz Bob Martin, um ex-oficial de alta patente no Departamento de Polícia de Los Angeles. – Mesmo se for a oitenta quilómetros à hora. O coração começa a bater loucamente, e há grandes descargas de adrenalina. É quase como a excitação de um corredor. Uma situação muito

eufórica. Perde-se a perspectiva. É-se absorvido pela perseguição. Há um velho ditado: «Um cão a caçar não pára para coçar as pulgas.» Se já ouviu uma gravação de rádio de um polícia durante uma perseguição, pode percebê-lo na voz dele. Quase que grita. Para os polícias novos, é quase um estado de histeria. Lembro-me da minha primeira perseguição. Tinha acabado de sair da academia há alguns meses. Foi através de um bairro residencial. Umas duas vezes, o carro até levantou as rodas do chão. Finalmente capturámos o indivíduo. Voltei para o carro para comunicar pela rádio que estávamos bem e tremia de tal maneira que nem conseguia pegar no microfone.

Martin diz que a agressão a King é precisamente aquilo que pode esperar-se quando duas situações – tanto as palpitações crescentes do coração como as reacções cardiovasculares predadoras – coincidem, depois de uma perseguição.

– Num momento crucial, Stacey Koon, um dos polícias mais antigos no campo da detenção, disse aos oficiais para recuarem – conta Martin. – Mas eles ignoraram-no. Porquê? Porque não o ouviram. Estavam desligados.

Fyfe conta que recentemente foi testemunha num caso em Chicago em que os polícias atiraram e mataram um rapaz no final da perseguição e, ao contrário de Rodney King, ele não estava a resistir à prisão. Apenas ficou sentado no carro.

– Era jogador de rãguebi do Northwestern. Chamava-se Robert Russ. Aconteceu na mesma noite em que os polícias de lá atiraram sobre outra pessoa, uma rapariga, no final de uma perseguição de carro. Esse caso foi representado por Johnnie Cochran, que conseguiu um acordo de vinte milhões de dólares. Os polícias disseram que ele estava a conduzir desordenadamente. Fê-los perseguirem-no, mas nem sequer foi a alta velocidade. Nunca ultrapassaram os 120 quilómetros por hora. Finalmente conseguiram que ele se despistasse. Fizeram com

Blink!

que o carro parasse na Via Rápida Dan Ryan. As instruções para quando se pára um veículo são muito pormenorizadas. Não devemos aproximar-nos do carro. Devemos pedir ao motorista que saia cá para fora. Bem, dois polícias foram a correr e abriram a porta do lado do passageiro. O outro parvalhão estava do lado do condutor, a gritar a Russ para abrir a porta. Mas Russ apenas ficou ali sentado. Não sei o que é que lhe estava a passar pela cabeça. Mas não reagiu. Então aquele polícia partiu a janela traseira esquerda do carro e disparou um único tiro, que atingiu Russ na mão e no peito. O polícia afirma que lhe disse: «Mostra-me as mãos, mostra-me as mãos», e agora declara que Russ estava a tentar pegar na sua arma. Não sei se foi isso que aconteceu. Tenho de aceitar a afirmação do polícia. Mas não é esse o ponto. Continua a ser um tiro sem justificação, porque ele não devia estar perto do carro e não devia ter partido o vidro.

O polícia fez uma leitura da mente? De maneira nenhuma. A leitura da mente permite-nos ajustar e actualizar as nossas percepções sobre as intenções dos outros. Na cena de *Quem Tem Medo de Virginia Woolf?* em que Martha está a namoriscar com Nick, enquanto George espreita ao fundo, cheio de ciúmes, os nossos olhos vão dos olhos de Martha para os de George e depois para os de Nick e andam às voltas repetidamente, porque não sabemos o que é que George vai fazer. Continuamos a juntar informações acerca dele porque queremos descobrir. Mas o paciente autista de Ami Klin olhou para a boca de Nick e depois para o copo que ele tinha na mão e depois para o broche de Martha. Na sua mente, ele encarou os seres humanos e os objectos da mesma maneira. Não conseguia ver pessoas, nem as emoções e os pensamentos delas. Via uma colecção de objectos inanimados na sala e construiu um sistema para os explicar – um sistema interpretado com uma lógica tão parca e rígida que quando George dispara a pistola apontada para Martha e sai

uma sombrinha do cano, ele ri-se em alto e bom som. Foi isto, de certa maneira, que fez o polícia na Via Rápida Dan Ryan. Com a extrema excitação da perseguição, não leu a mente de Russ. A sua visão e o seu pensamento afunilaram-se. Construiu um sistema rígido que dizia que um rapaz preto que fugia de carro da polícia tinha de ser um criminoso perigoso, e todas as provas contrárias que normalmente seriam processadas pelo seu pensamento – o facto de que Russ se limitou a ficar sentado no carro e que nunca tinha ultrapassado os 120 quilómetros por hora – simplesmente não ficaram registadas. A excitação deixa-nos cegos em relação à mente.

6. Pouco espaço em branco

Já viram a gravação de vídeo da tentativa de assassinio de Ronald Reagan? Foi na tarde de 30 de Março de 1981. Reagan acaba de fazer um discurso no Hotel Hilton de Washington e sai por uma porta lateral para entrar na sua limusina. Acena para as pessoas. Uma voz grita: «Presidente Reagan! Presidente Reagan!» É então que um rapaz chamado John Hinckley se chega à frente, com uma pistola, calibre 22 na mão, e dispara seis tiros à queima-roupa nas pessoas que rodeiam Reagan, antes de ser atirado ao chão e dominado. Uma das balas atinge na cabeça o secretário de imprensa de Reagan, James Brady. Outra bala atinge um polícia nas costas, Thomas Delahanty. Uma terceira fere no peito o agente do Serviço Secreto Timothy McCarthy e uma quarta faz ricochete na limusina e perfura o pulmão de Reagan, passando a centímetros do coração. É claro que a questão do tiroteio de Hinckley é como é que ele conseguiu tão facilmente aproximar-se de Reagan. Os presidentes andam rodeados por guarda-costas e estes devem prestar atenção a indivíduos como John Hinckley.

O tipo de pessoas que costumam ficar à porta de um hotel num dia frio de Primavera à espera de poder entrever o seu presidente são admiradores, e o papel de um guarda-costas é varrer a multidão com os olhos à procura de uma pessoa que não se enquadre, uma pessoa que não seja um admirador. Uma parte do trabalho dos guarda-costas é ler rostos. Têm de saber ler a mente. Então, porque é que não conseguiram ler a mente de Hinckley? A resposta é evidente para quem vê o vídeo – e aqui temos a segunda causa crítica de cegueira na leitura da mente: falta de tempo.

Gavin de Becker, que dirige uma empresa de segurança de Los Angeles e é o autor do livro *The Gift of Fear* (*O Dom do Medo*) diz que o facto principal na protecção é a quantidade de «espaço em branco», que é o que ele chama à distância entre o alvo e o potencial agressor. Quanto mais espaço em branco, mais tempo tem o guarda-costas para reagir. E quanto mais tempo tem o guarda-costas, maior a sua capacidade de ler a mente de qualquer agressor potencial. Mas no tiroteio de Hinckley não havia espaço em branco. Hinckley estava no meio de um grupo de repórteres a poucos metros de distância do presidente. Os agentes do Serviço Secreto só se aperceberam dele quando começou a disparar. Desde o momento em que os guarda-costas de Reagan perceberam que estava a acontecer um atentado – aquilo que é conhecido nos meios de segurança como o momento de reconhecimento – até ao momento em que o perigo terminou decorreram 1,8 segundos.

– O ataque a Reagan envolve actos heróicos de várias pessoas – diz de Becker. – Mesmo assim, Hinckley disparou aqueles tiros todos. Por outras palavras, aqueles actos não serviram para nada, porque ele estava perto de mais. Na gravação vê-se um guarda-costas. Tira uma metralhadora da pasta e fica ali de pé. Há outro que também tem a pistola na mão. Contra quem é que eles vão atirar? Está tudo acabado.

Nesses 1,8 segundos, tudo o que os guarda-costas puderam fazer foi recorrer ao seu impulso mais primitivo e automático (e, neste caso, inútil) – puxar das armas. Não tiveram a mínima oportunidade de perceber ou ter previsto o que é que estava a acontecer.

– Quando se elimina o tempo – diz de Becker –, fica-se sujeito à reacção intuitiva de pior qualidade.

Frequentemente não pensamos no papel do tempo em situações de vida ou de morte, talvez porque Hollywood distorceu o nosso sentido do que acontece num encontro violento. No cinema, os tiroteios são acontecimentos arrastados, em que um dos polícias tem tempo de dizer alguma coisa impressionante ao seu parceiro, o vilão tem tempo para desafiar, e o tiroteio desenvolve-se lentamente até ao resultado devastador. Só a descrição do tiroteio faz com que pareça muito mais longo do que foi. Basta ouvir de Becker a descrever uma tentativa de assassinio do presidente da Coreia do Sul, há alguns anos:

– O assassino levanta-se e dá um tiro na própria perna. É assim que começa. Está tão nervoso que fica fora de si. Depois dá um tiro ao presidente e falha. Mas atinge a mulher do presidente na cabeça. Mata-a. O guarda-costas levanta-se e atira. Falha. Atinge um rapaz de oito anos. Os dois lados fizeram tudo mal feito. Correu tudo mal.

Quanto tempo é que pensa que durou a sequência toda? Quinze segundos? Vinte segundos? Não, três vírgula cinco segundos.

Penso que também nos tornamos temporariamente autistas em situações de falta de tempo. O psicólogo Keith Payne, por exemplo, colocou pessoas em frente do computador e preparou-as – tal como John Bargh fez nas experiências descritas no Capítulo Dois – mostrando-lhes rapidamente um rosto preto ou um rosto branco no ecrã do computador. Depois, Payne

mostrou-lhes a imagem de uma arma ou a imagem de uma chave-inglesa. Essa imagem ficou no ecrã durante 200 milésimos de segundo, e as pessoas deviam identificar o que tinham acabado de ver. A experiência era inspirada no caso Diallo. Os resultados foram o que se podia esperar. Se a pessoa é preparada com a imagem de um preto, identifica a arma como arma um pouco mais depressa do que se tivesse sido preparada com um rosto branco. Depois, Payne repetiu a experiência, mas dessa vez um pouco mais depressa. Em vez de deixar as pessoas responder quando quisessem, obrigou-as a tomar uma decisão em 500 milésimos de segundo – meio segundo. As pessoas começaram a cometer erros. Foram mais rápidas a reconhecer a arma quando viam antes o rosto preto. Mas quando viam primeiro o rosto preto, também eram mais rápidas a chamar à arma chave-inglesa. Sob a pressão do tempo, começaram a comportar-se como as pessoas que estão altamente excitadas. Deixaram de confiar na prova real dos seus sentidos e caíram num sistema rígido e impreciso, num estereótipo.

– Quando tomamos uma decisão instantânea – diz Payne –, ficamos realmente susceptíveis de ser guiados pelos nossos estereótipos e preconceitos, mesmo que não os aproveamos ou acreditemos necessariamente neles.

Payne experimentou todos os tipos de técnicas para reduzir esta parcialidade. Tentando que se comportassem o melhor possível, disse às pessoas que o seu desempenho seria avaliado depois por um colega de classe. Passaram, ainda, a ser mais parciais. A alguns deles contou exactamente qual era o objectivo da experiência e disse-lhes explicitamente para evitarem estereótipos baseados na raça. Não fez diferença. A única coisa que fez diferença, conforme Payne descobriu, foi tornar a experiência mais lenta e obrigar as pessoas a esperar antes de identificarem o objecto no ecrã. Os nossos poderes de fatiar avaliações rápidas

são extraordinários. Mas mesmo o computador gigantesco dentro do nosso inconsciente precisa de um momento para fazer o seu trabalho. Os especialistas de arte que avaliaram o *kouros* do Getty precisaram de o *ver* antes de acharem que era uma imitação. Se tivessem apenas dado uma olhadela à estátua através da janela do carro, a noventa quilómetros à hora, só poderiam fazer uma avaliação aleatória da sua autenticidade.

Precisamente por esta razão, nos últimos anos muitos departamentos de polícia passaram para carros-patrolha com um polícia, em vez de dois. Pode parecer uma má ideia, porque com certeza que faz mais sentido ter dois polícias a trabalhar juntos. Não poderão ajudar-se um ao outro? Em situações problemáticas, não poderão agir com mais facilidade e segurança? Em ambos os casos a resposta é não. Um polícia com um parceiro não está mais seguro do que um polícia sozinho. É mais provável que equipas de dois homens recebam mais queixas quanto à sua actuação, o que é igualmente importante. Com dois polícias, é mais fácil que os encontros com os cidadãos acabem em detenção ou ferimentos no detido ou acusações de ataque da polícia. Porquê? *Porque quando um polícia está sozinho faz as coisas mais devagar e, quando está acompanhado, os dois fazem as coisas mais depressa.*

– Todos os guardas querem fazer patrulha com dois homens – diz de Becker. – Têm um companheiro, alguém com quem conversar. Mas em patrulhas com um homem metem-se em menos problemas, porque reduzem a fanfarronice. Um guarda sozinho aproxima-se de uma maneira completamente diferente. Não é tão susceptível de sofrer uma emboscada. Não ataca. Espera que os outros guardas cheguem. Age com mais sensibilidade. Dá mais tempo aos acontecimentos.

Será que Russ, o rapaz dentro do carro em Chicago, teria acabado da mesma maneira se fosse apenas um polícia a confrontá-lo?

É difícil imaginar tal coisa. Um polícia sozinho – mesmo um polícia sozinho no calor da perseguição – teria de parar e esperar por apoio. Foi a falsa segurança do número que deu aos três polícias a fanfarronice para correr até ao carro.

– É preciso abrandar o ritmo da situação – diz Fyfe. – Treinamos as pessoas para pensarem que o tempo está a favor delas. No caso Russ, os advogados do outro lado disseram que se tratou de uma situação muito rápida. Mas só foi muito rápida porque os guardas deixaram que se tornasse assim. Russ estava parado. Não ia a lado nenhum.

O que o treino da polícia faz, no seu melhor, é ensinar aos polícias para não se meterem em sarilhos e, assim, evitarem o risco de autismo momentâneo. Num sinal vermelho, por exemplo, o polícia é treinado para parar atrás do carro. Se for à noite, faz sinal ao carro com os faróis. Caminha para o carro do lado do condutor, depois pára e fica mesmo atrás do condutor, com a luz da lanterna a incidir no colo da pessoa, no ombro dela. Já me aconteceu isto, e sinto sempre que estou a ser um pouco desrespeitado. Porque é que o polícia não pode falar comigo de frente, como uma pessoa normal? A razão é que é virtualmente impossível eu apontar uma pistola ao polícia, se ele estiver atrás de mim. Primeiro, está a iluminar o meu colo com a lanterna, de modo a poder ver onde é que estão as minhas mãos, e se eu estou a empunhar uma arma. E mesmo que eu pegue numa arma, tenho de me virar quase completamente no banco, inclinar-me para fora da janela, e disparar contra ele com a divisória no meio entre as portas (e convém lembrar que estou cego com a luz da lanterna) – tudo isto com ele a ver. Por outras palavras, este procedimento policial é para o meu benefício; quer dizer que a única razão que levaria o polícia a apontar-me a sua arma seria eu tentar pegar na minha, numa sequência de gestos bastante ambígua.

Uma vez, Fyfe dirigiu um estudo no condado de Dade, na Florida, onde havia um número incomum de incidentes violentos entre a polícia e os cidadãos. Pode imaginar-se o tipo de tensão que essa violência provocava. Os grupos comunitários acusavam a polícia de ser insensível e racista. A polícia respondia irada e na defensiva; diziam que a violência era uma tragédia inevitável no trabalho policial. Uma situação muito bem conhecida. No entanto, a resposta de Fyfe foi contornar a controvérsia e fazer um estudo. Colocou observadores nos carros-patrolha com a função de verificarem se o comportamento dos policiais condizia correctamente com as técnicas com que tinham sido treinados.

– Eram coisas como, por exemplo, se o guarda tirava partido da cobertura disponível – disse ele. – Treinamos os guardas para se tornarem num alvo o mais pequeno possível, para que seja o mau a decidir se vai atirar ou não. Observamos, portanto, coisas como: terá o guarda aproveitado a cobertura disponível ou ter-se-á limitado a andar até à porta do carro? Manteve sempre a arma fora do alcance do indivíduo? Pegou na lanterna com a sua mão mais fraca? Numa participação de roubo pelo telefone, ligou de volta a pedir mais informações ou deu a coisa como certa? Pediu apoio? Coordenou com alguém a sua aproximação? – algo do género: tu atiras e eu cubro-te. Os guardas deram uma olhadela pela vizinhança? Colocaram outro carro nas traseiras do prédio? Quando estavam lá dentro, pegaram nas lanternas, de modo a não ficarem na linha de tiro? – porque se o tipo estiver armado, vai atirar à lanterna. Num sinal vermelho, olharam para a parte de trás do carro antes de se aproximarem do condutor? Este tipo de coisas.

O que Fyfe descobriu foi que os polícias eram realmente bons quando estavam frente a frente com o suspeito e quando o tinham sob custódia. Nessas situações faziam o que tinham a

fazer em 92 por cento das ocorrências. Mas na aproximação ao local eram péssimos, com uma pontuação de apenas 15 por cento. Era esse o problema. Não davam os passos necessários para se desviarem do autismo temporário. E quando o condado de Dade se concentrou em melhorar aquilo que os polícias faziam *antes de encontrarem o suspeito*, o número de queixas contra a polícia e a quantidade de ferimentos em polícias e cidadãos caíram verticalmente.

– Ninguém quer colocar-se na posição em que a única solução de defesa possível é atirar em alguém – diz Fyfe. – Se precisamos de nos valer dos nossos reflexos, alguém irá magoar-se e magoa-se sem necessidade. Se tirarmos partido das informações de cobertura, quase não precisamos de tomar uma decisão instintiva.

7. «Algo na minha cabeça me disse que ainda não precisava de atirar.»

O valor do diagnóstico de Fyfe é a maneira como dá a volta à habitual discussão sobre os tiroteios da polícia. Os que criticam a conduta da polícia concentram-se invariavelmente nas intenções pessoais dos polícias. Falam de racismo e preconceito consciente. Por outro lado, os defensores da polícia refugiam-se invariavelmente naquilo a que Fyfe chama a síndrome da fracção de segundo: o polícia vai ao local o mais depressa possível. Vê o tipo. Não há tempo para pensar. Age. A situação requer que os erros sejam aceites como inevitáveis. No fim de contas, ambas as perspectivas são derrotistas. Aceitam como um dado adquirido o facto de que, uma vez que o incidente crítico está a desenrolar-se, nada pode ser feito para o parar ou controlar. Quando estão envolvidas as nossas reacções instintivas, esse ponto de vista é predominante. Mas não pode aceitar-se tal coisa. Numa situação

crítica, o nosso pensamento inconsciente não é diferente do pensamento consciente: em ambos temos a capacidade de desenvolver o nosso poder de decisão com treino e experiência.

Será que a extrema excitação e a cegueira a ler a mente são inevitáveis numa situação de tensão? Claro que não. De Becker, cuja empresa fornece segurança a figuras públicas, fez os seus guarda-costas treinarem aquilo a que ele chama inoculação de tensão.

– No nosso teste, o principal (a pessoa que está a ser protegida) diz: «Venha cá, ouvi um barulho», e quando o guarda vira a esquina – bum! – leva um tiro. A bala é uma cápsula de plástico, mas *sente-se*. E a seguir tem de continuar a funcionar. Depois dizemos que ele tem de fazê-lo novamente, e desta vez atiramos quando ele está a entrar na casa. Ao fim de ser atingido quatro ou cinco vezes na simulação, o guarda reage como deve ser.

De Becker faz um exercício semelhante em que no treino os guardas têm de enfrentar repetidamente um cão muito agressivo.

– Ao princípio, o ritmo cardíaco é de 175. Não conseguem ver como deve ser. Depois, à segunda ou terceira vez é de 120 e, depois, de 110 e conseguem funcionar.

Este tipo de treino, feito repetidamente, em combinação com a experiência no mundo real, muda fundamentalmente a maneira como um polícia reage num encontro violento.

A leitura da mente também é uma capacidade que melhora com a prática. Silvan Tomkins, que talvez seja o maior leitor de mente de todos, treinava compulsivamente. Pediu uma licença sem vencimento em Princeton quando nasceu o seu filho Mark, e ficou em casa, em Jersey Shore, a olhar muito atentamente para o rosto do filho, a tentar perceber os padrões de emoção – os ciclos de interesse, alegria, tristeza e ira – que passavam pelo rosto do bebé nos primeiros meses de vida. Juntou uma biblioteca de

Blink!

milhares de fotografias de rostos humanos com todas as expressões concebíveis e aprendeu a lógica dos sulcos, rugas e pregas, as subtis diferenças entre o rosto prestes a sorrir e o rosto prestes a chorar.

Paul Ekman elaborou uma série de testes para avaliar a capacidade das pessoas de ler a mente; num deles, passa um pequeno filme com cerca de uma dúzia de pessoas a afirmar que fizeram alguma coisa que podem ter feito ou não, e o participante no teste tem de descobrir quem é que está a mentir. Os testes são surpreendentemente difíceis. A maioria das pessoas obtém resultados próximos do acaso. Mas quem é que tem bons resultados? As pessoas que praticaram. Vítimas de enfarte que perderam a capacidade de falar, por exemplo, são conhecedores, porque a doença os obrigou a ser muito mais sensíveis às informações escritas no rosto das pessoas. Pessoas que sofreram muitos abusos na infância também obtém bons resultados; tal como as vítimas de enfarte, tiveram de praticar a difícil arte de ler a mente, no caso, as mentes de pais alcoólicos ou violentos. Ekman dirige seminários para agentes da polícia, onde os ensina a melhorar a capacidade de ler a mente. Diz que, ao fim de meia hora de prática, as pessoas podem ficar mesmo a saber como captar microexpressões.

– Tenho uma cassete de treino, e as pessoas gostam muito – diz Ekman. – Quando começa, não conseguem ver nenhuma daquelas expressões. Trinta e cinco minutos depois, conseguem vê-las todas. Isto significa que se trata de uma capacidade acessível.

Numa das entrevistas de David Klinger, ele fala com um polícia veterano que durante a carreira já tinha estado muitas vezes em situações violentas e que, em muitas alturas, fora obrigado a ler a mente de outros em momentos de tensão. O relato do polícia é um belo exemplo de como um momento de alta tensão

pode ser completamente transformado pela pessoa que sabe. Foi ao anoitecer. Ele perseguia um grupo de três adolescentes, membros de um *gang*. Um saltou por cima de uma cerca, outro correu em frente de um carro, e o terceiro ficou completamente parado à frente dele, paralisado pela luz, a menos de três metros de distância. «Estava a sair do carro do lado do passageiro», recorda o oficial.

O miúdo começou a procurar com a mão direita algo, junto ao cós das calças. Depois pude ver que ele estava a chegar à zona da virilha, depois que estava a tentar chegar à coxa esquerda, como se estivesse a tentar agarrar uma coisa qualquer que estava a cair pela perna das calças.

Começou a virar-se na minha direcção enquanto procurava dentro das calças. Olhou directamente para mim e eu disse-lhe para não se mexer: «Pára! Não te mexas! Não te mexas! Não te mexas!» O meu parceiro também começou a gritar-lhe: «Pára! Pára! Pára!» Enquanto lhe dava mais ordens, saquei do revólver. Quando cheguei a cerca de metro e meio do tipo, ele tirou uma automática, de calibre 25 cromada. Depois, assim que a mão chegou à área do meio do estômago, deixou cair a arma no passeio. Levámo-lo detido e foi tudo.

Penso que a única razão por que não disparei contra ele foi a idade. Tinha catorze e parecia ter nove. Se fosse um adulto, provavelmente teria disparado. Com certeza que percebi a ameaça da arma. Podia vê-la claramente, era cromada com punho de madre-pérola. Mas sabia que tinha de o agarrar e quis dar-lhe só mais um pouco de benefício da dúvida por ele ter um ar tão novo. Acho que o facto de eu ser um guarda com experiência teve muito a ver com a minha decisão. Podia ver muito medo no rosto dele, como já tinha visto noutras situações, e isso levou-me a acreditar que se lhe desse um bocadinho mais de tempo ele poderia dar-me a opção de

Blink!

não atirar. O fundo da questão é que eu estava a olhar para ele, a ver o que é que saía da perna das calças, identifiquei o objecto como sendo uma pistola, e fiquei a ver para onde é que o cano apontava quando saiu cá para fora. Se a sua mão tivesse saído um bocadinho acima da cintura, se a arma se tivesse afastado um pouco mais da área da barriga, para onde eu pudesse ver o cano na minha direcção, tinha acabado com aquilo. Mas o cano nunca se virou para mim e algo na minha cabeça me dizia que ainda não era preciso disparar.

Quanto tempo demorou este encontro? Dois segundos? Um segundo e meio? Mas veja-se como a experiência e a perícia do polícia lhe permitiram alongar essa fracção de tempo, tornar a situação mais lenta, para continuar a juntar informações até ao último momento possível. Ele vê a arma a sair. Vê o punho de madreperla. Segue a direcção do cano. Espera que o miúdo decida se quer empunhar a arma ou simplesmente deixá-la cair – e, enquanto isso, mesmo enquanto acompanha o percurso da pistola, também está a ver o rosto do miúdo, para ver se ele é perigoso ou se está apenas assustado. Haverá algum exemplo mais belo de avaliação rápida? É este o dom do treino e da perícia – a capacidade de extrair uma grande quantidade de informação pertinente da mais pequena fatia de experiência. Para um novato, o incidente estaria desfocado. Mas não havia nada desfocado. Cada momento – cada abrir e fechar de olhos – é constituído por uma série de partes móveis discretas, e cada uma dessas partes oferece uma oportunidade de intervir, para refazer ou para corrigir.

8. Tragédia na Avenida Wheeler

Então, ali estavam eles: Sean Carroll, Ed McMellon, Richard Murphy e Ken Boss. Era tarde. Estavam na South Bronx. Viram um rapaz preto que parecia ter um comportamento estranho. O carro ia depressa, portanto não puderam vê-lo bem, mas começaram imediatamente a construir um sistema para explicar o comportamento dele. Não é muito alto, por exemplo. É bastante pequeno.

– O que é que pequeno quer dizer? Quer dizer que tem uma arma – diz de Becker, a imaginar o que lhes passou pela cabeça.
– Está ali sozinho. À meia-noite e meia. É um bairro mau. Sozinho. Um preto. Tem uma pistola; senão, não estaria ali. E é pequeno, ainda por cima. Onde é que foi buscar a coragem para ficar ali no meio da noite? Tem uma arma. Esta é a história que contamos a nós próprios.

Fazem marcha-atrás. Carroll disse mais tarde que tinha ficado surpreendido por ver que Diallo ainda ali estava. Não é verdade que os maus desatam a correr, à vista de um carro cheio de polícias? Carroll e McMellon saem do carro. McMellon interpe-la-o: «Polícia. Podemos falar?» Diallo fica quieto. Está aterrorizado, evidentemente, e o terror está-lhe estampado no rosto. Foi confrontado com dois brancos enormes, completamente fora de propósito naquele bairro àquela hora da noite. Mas o momento de ler a mente perde-se, porque Diallo vira-se e corre para dentro do prédio. Agora passa-se para a perseguição, e Carroll e McMellon não são polícias com experiência, como era o polícia que viu o revólver com cabo de madreperla a levantar-se na sua direcção. São verdes. São novos na Bronx, novos da Unidade de Combate ao Crime de Rua, e novos em relação às pressões inimagináveis da perseguição (pensam eles) de um homem armado num corredor escuro. Os seus ritmos cardíacos disparam.

Blink!

A atenção restringe-se. A Avenida Wheeler é na parte antiga da Bronx. O passeio é muito estreito e o prédio de apartamentos de Diallo é praticamente em cima do passeio, com a porta apenas à distância de um patamar e quatro degraus. Aqui não há espaço em branco. Quando eles saem do carro-patrolha e ficam na rua, McMellon e Carroll não estão mais longe de Diallo do que três ou quatro metros. Diallo foge. É uma perseguição! Até há pouco, Carroll e McMellon só estavam um pouco excitados. Qual é o ritmo cardíaco deles agora? 175? 200? Diallo está dentro do vestíbulo, encostado à porta interior da entrada. Vira o corpo de lado e procura uma coisa qualquer no bolso. Carroll e McMellon não têm cobertura nem maneira de se esconderem: não há a coluna entre as portas do carro para os proteger, para lhes permitir que tornem o momento mais lento. Estão na linha de fogo, e o que Carroll vê é a mão de Diallo e a ponta de uma coisa preta qualquer. Afinal é uma carteira. Mas Diallo é preto, é tarde, é a South Bronx e o tempo mede-se em milésimos de segundo e sabemos que, naquelas circunstâncias, as carteiras parecem-se invariavelmente com armas. O rosto de Diallo pode dizer uma coisa diferente, mas Carroll não está a olhar para o rosto de Diallo – e mesmo que estivesse, não é certo que compreendesse o que estava a ver. Neste momento não está a fazer leitura da mente. Está efectivamente autista. Está concentrado no que quer que seja que está a sair do bolso de Diallo, tal como Peter estava concentrado no interruptor na cena em que George e Martha se beijam. Carroll grita: «Ele tem uma arma!» E começa a atirar. McMellon cai de costas e começa a disparar – e um homem a cair de costas em combinação com a notícia de uma arma parece que só pode querer dizer uma coisa. *Ele foi atingido.* Portanto, Carroll continua a atirar, e McMellon vê Carroll a atirar, portanto também atira, e Boss e Murphy vêem Carroll e McMellon a disparar, portanto saltam do carro e também come-

çam a disparar. Os jornais do dia seguinte não-de salientar o facto de que foram disparados quarenta e um tiros, mas a verdade é que quatro pessoas com pistolas semiautomáticas podem disparar quarenta e um tiros em dois segundos e meio. Na verdade, todo o incidente, do começo ao fim, provavelmente não durou mais tempo do que o que leva a ler este parágrafo. Mas concentrados dentro desses poucos segundos houve suficientes passos e decisões para encher uma vida. Carroll e McMellon chamam Diallo. *Primeiro segundo*. Diallo vira-se e volta para dentro. *Segundo segundo*. Correm atrás dele, atravessam o passeio, sobem as escadas. *Terceiro segundo*. Diallo está na entrada, à procura de uma coisa no bolso. *Quarto segundo*. Carroll grita: «Ele tem uma arma!» O tiroteio começa. *Quinto segundo*. *Sexto segundo*. Pum! Pum! Pum! *Sétimo segundo*. Silêncio. Boss corre até Diallo, olha para o chão e grita. «Onde é que está a merda da arma?» e depois corre para a rua, em direcção à Avenida Westchester, porque por causa da gritaria e dos tiros não sabe onde é que está. Carroll senta-se nas escadas ao lado do corpo cravejado de balas de Diallo e começa a chorar.

CONCLUSÃO

Ouçamos com os nossos olhos: as lições de *Blink!*

No começo da sua carreira como música profissional, Abbie Conant esteve em Itália, a tocar trombone na Ópera Real de Turim. Foi em 1980. Nesse Verão candidatou-se a onze vagas para várias orquestras em toda a Europa. Obteve só uma resposta, da Orquestra Filarmónica de Munique. A carta começava com: «Caro Herr (Senhor) Abbie Conant». Vendo bem, o erro devia ter disparado todos os alarmes na cabeça de Conant.

A audição decorreu no Deutsches Museum em Munique, uma vez que o centro cultural da orquestra ainda estava em construção. Havia trinta e três candidatos e tocaram individualmente atrás de um biombo, para que a comissão de selecção não os visse. Nessa época, as audições com biombo eram raras. Mas um dos candidatos era filho de alguém das orquestras de Munique, portanto, em nome da justiça, a Filarmónica decidiu fazer a primeira série de audições sem que pudessem identificar-se as pessoas. Conant era a número dezasseis. Tocou o *Konzertino para Trombone* de Ferdinand David, que é o cavalo de batalha das audições na Alemanha e fálhou uma nota (um sol). Disse consigo própria: «Pronto!», foi para os camarins e começou a fazer as malas para voltar para casa. Mas o júri teve outra reacção. Ficaram impressionados. As audições são situações clássicas de fatiar

Conclusão

fino. Músicos clássicos com experiência dizem que podem dizer quase instantaneamente se um intérprete é bom – às vezes logo nos primeiros acordes, outras apenas com a primeira nota – e com Conant tinham a certeza. Depois de ela ter saído da sala de audições, o director musical da Filarmónica, Sergiu Celibidache, gritou: «É esse que nós queremos!» Os restantes dezasete intérpretes, ainda à espera para tocar, foram mandados embora. Foi uma pessoa aos camarins procurar Conant. Ela regressou à sala, e quando apareceu à frente do biombo, ouviu o equivalente bávaro a aí!!!. «*Was ist'n des? Sacra di! Meine Goetter! Um Gottes willen!*» Estavam à espera do Herr Conant. Ali estava Frau Conant.

Foi uma situação desagradável, é o mínimo que se pode dizer. Celibidache era um maestro da velha guarda, um homem inflexível e teimoso com ideias muito definitivas de como a música deve ser tocada – e sobre quem é que deve tocá-la. Além disso, estamos na Alemanha, a terra onde nasceu a música clássica. Uma vez, logo depois da Segunda Guerra Mundial, a Filarmónica de Viena experimentou fazer uma audição com biombo que acabou numa situação que o antigo director, Otto Strasser, descreveu como «grotesca». Um candidato qualificou-se como sendo o melhor e, quando o biombo foi levantado, apareceu um japonês perante o júri boquiaberto. Para Strasser, um japonês simplesmente não podia tocar com alma e fidelidade música composta por um europeu. Do mesmo modo, para Celibidache uma mulher não podia tocar trombone. A Filarmónica de Munique tinha uma ou duas mulheres no violino e no oboé. Mas esses eram instrumentos «femininos». O trombone é masculino. É o instrumento que os homens tocam nas bandas militares. Os compositores de ópera usam-no para simbolizar o mundo das sombras. Na *Quinta* e na *Nona* sinfonias, Beethoven usou o trombone para fazer barulho.

– Mesmo hoje em dia, se falar com um trombonista típico – diz Conant –, ele ainda me pergunta: «Com que tipo de *equipamento* é que toca?» Consegue imaginar um violinista a dizer que toca com um Black and Decker?

Houve mais duas séries de audições. Conant passou as duas com grande distinção. Mas depois de Celibidache e o resto do júri a terem visto ao vivo, todos os preconceitos antigos começaram a competir com a primeira impressão tão convincente que tinham tido na primeira audição. Conant foi admitida na orquestra, e Celibidache ficou preocupado. Passou-se um ano. Em Maio de 1981, Conant foi chamada para uma reunião. Ia ser despromovida para segundo-trombone, foi o que lhe disseram. Sem lhe ser dada nenhuma razão. Conant ficou em avaliação durante um ano, para provar outra vez o que valia. Não fez nenhuma diferença. «Você sabe qual é o problema», disse-lhe Celibidache. «Precisamos de um homem para solista de trombone.»

Conant não teve outra opção senão levar o caso a tribunal. No processo, a orquestra argumentou: «A queixosa não tem a força física necessária para ser solista da secção de trombones.» Conant foi enviada para o Sanatório de Gautinger para exames completos. Soprou em máquinas especiais, tirou sangue arterial par medir a sua capacidade de absorção de oxigénio, e fez um exame ao tórax. Os resultados foram bem acima da média. A enfermeira até perguntou se ela era uma atleta. O caso arrasou-se. A orquestra afirmava que a falta de fôlego de Conant era audível, no seu desempenho do famoso solo de trombone no *Requiem* de Mozart, apesar de o maestro convidado para essas apresentações a ter elogiado especialmente. Organizou-se uma audição especial com um especialista de trombone. Conant tocou sete dos trechos mais difíceis do repertório de trombone. O especialista ficou entusiasmado. A orquestra afirmou que ela

Conclusão

era pouco fiável e pouco profissional. Tudo mentira. Ao fim de oito anos foi recolocada como primeiro-trombone.

Mas começou então mais uma série de batalhas – que iriam durar mais cinco anos –, porque a orquestra recusava-se a pagar-lhe o mesmo que aos colegas masculinos. Ganhou novamente. Ganhou em todos os quesitos e ganhou porque tinha um argumento que a Filarmónica de Munique não podia rebater. Sergiu Celibidache, o homem que se queixava da sua capacidade, tinha-a ouvido tocar o *Konzertino para Trombone* numa situação de perfeita objectividade, e naquele momento, sem preconceitos, dissera: «É ele que nós queremos!» e mandara embora os outros trombonistas. Abbie Conant foi salva pelo biombo.

1. Uma revolução na música clássica

O universo da música clássica – particularmente na Europa, onde nasceu – era até há pouco tempo reservado aos homens brancos. Acreditava-se que as mulheres, simplesmente, não conseguiam tocar como os homens. Não tinham a força, a atitude ou a resistência para certos instrumentos. Os lábios eram diferentes. Os pulmões menos poderosos. As mãos mais pequenas. Nada disso tinha a aparência de preconceito. Parecia ser um facto, porque, quando os maestros e directores musicais levavam a cabo audições, os homens pareciam sempre melhores do que as mulheres. Ninguém prestava muita atenção à maneira como as audições decorriam, porque era um dogma de fé que uma das coisas que fazia com que um especialista em música fosse especialista era que podia ouvir a música tocada em quaisquer circunstâncias e avaliar, instantânea e objectivamente, a qualidade da interpretação. Às vezes, as audições para grandes orquestras eram levadas a cabo no camarim do maestro ou no quarto de

hotel, se ele estivesse de passagem. Os intérpretes tocavam durante cinco, dois ou dez minutos. Que diferença fazia? Música é música. Rainer Kuchl, o primeiro-violino da Filarmónica de Viena, uma vez disse que podia ver instantaneamente, com os olhos fechados, a diferença entre um violinista e uma violinista. O ouvido treinado, acreditava ele, conseguia apanhar a suavidade e a flexibilidade do estilo feminino.

Mas nas últimas décadas o universo da música clássica passou por uma revolução. Nos Estados Unidos, os músicos de orquestra começaram a organizar-se politicamente. Formaram um sindicato e lutaram por contratos decentes, direitos de saúde, protecção contra despedimentos arbitrários – e juntamente com tudo isso veio uma corrente a favor da igualdade na contratação. Muitos músicos achavam que os maestros abusavam do poder que tinham e favoreciam os seus preferidos. Queriam que o processo de audições se uniformizasse. Isso queria dizer que devia ser estabelecido um júri oficial de selecção, em vez de ser o maestro a decidir sozinho. Em alguns sítios foram estabelecidas regras que proibiam os membros de falar uns com os outros durante as audições, de modo a que a opinião de um não influenciasse as dos outros. Os músicos eram identificados por um número, em vez do nome. Colocavam-se biombos entre o júri e o candidato e se o candidato tossisse ou fizesse qualquer outro tipo de som identificável – se, por exemplo, usasse saltos altos e andasse numa área do palco não atape-tada – era retirado e davam-lhe um novo número. E, à medida que essas novas regras eram aplicadas em todo o país, uma coisa nova e extraordinária aconteceu: as orquestras começaram a contratar mulheres.

Nos últimos trinta anos, desde que os biombos se tornaram habituais, o número de mulheres nas principais orquestras norte-americanas quintuplicou.

Conclusão

– Da primeira vez em que as novas regras de audição foram usadas, estávamos à procura de quatro violinistas – recorda Herb Weksleblatt, tocador de tuba na Metropolitan Opera de Nova Iorque, que liderou a luta pelas audições com biombo no Met, em meados da década de 1960. – E todos os vencedores foram mulheres. Isso nunca acontecera. Até essa altura, talvez tivéssemos três mulheres na orquestra inteira. Lembro-me que depois de se ter anunciado que quatro mulheres tinham vencido, houve um tipo que ficou absolutamente furioso comigo. Disse-me: «Vai ser recordado como o filho da mãe que trouxe as mulheres para esta orquestra.»

O que o mundo da música clássica percebeu foi que aquilo que eles tinham pensado ser uma poderosa primeira impressão – ouvir alguém a tocar –, na realidade estava irremediavelmente a cair de podre.

– Há pessoas que parecem ter um som melhor do que realmente têm, porque aparentam autoconfiança e mostram uma boa postura – diz um músico, veterano de muitas audições. – Outras pessoas têm uma postura horrível a tocar, mas tocam muito bem. Outras, ainda, põem um ar agressivo quando tocam, mas isso não se ouve na música. Há sempre uma certa dissonância entre o que se vê e o que se ouve. A audição começa no primeiro segundo em que se vê a pessoa. Pensamos: Quem será este parvo? Ou então: Quem é que ele pensa que é? – só pela maneira como eles aparecem com o seu instrumento.

Julie Landsman, que é a primeira-trompetista francesa na Metropolitan Opera de Nova Iorque, diz que descobriu que se deixava influenciar pela posição da boca de uma pessoa.

– Se colocam o bocal numa posição inusitada, podemos realmente pensar, oh, meu Deus, aquilo não pode funcionar. Há tantas possibilidades. Alguns trompistas usam um instrumento de latão, outros de níquel prateado, e o tipo de trompa que

Blink!

a pessoa usa diz-nos de que cidade eles vêm, quem é o professor e a escola, e esse *pedigree* é uma coisa que influencia a nossa opinião. Tenho estado em audições sem biombo, e posso assegurar-lhe que fui parcial. Comecei a ouvir com os olhos, e não há modo algum de os nossos olhos não afectarem o julgamento. O único modo de ouvir verdadeiramente é com os ouvidos e o coração.

Em Washington, a capital, a National Symphony Orchestra contratou Sylvia Alimena para tocar a trompa-de-pistões. Teria sido contratada antes do advento dos biombos? Claro que não. A trompa-de-pistões – tal como o trombone – é um instrumento «masculino». Mais ainda, Alimena é pequenina. Tem um 1,52 m. Na verdade, isso é um facto irrelevante. Como diz outro proeminente trompista, «Sylvia pode soprar até deitar a casa abaixo». Mas se olhássemos para ela antes de realmente a ouvirmos, não conseguiríamos ouvir essa força, pois o que víamos contradizia em absoluto o que ouvíamos. Só há uma maneira de instantaneamente julgar Sylvia Alimena como deve ser, e é atrás de um biombo.

2. Um pequeno milagre

Há uma grande lição a tirar da revolução na música clássica.

Porque é que, durante tantos anos, os maestros ignoraram a senescência dos seus julgamentos instantâneos? Porque muitas vezes não avaliamos bem as nossas possibilidades de conhecimento rápido. Não sabemos de onde vêm as nossas primeiras impressões, nem o que querem dizer precisamente, portanto nem sempre apreciamos a sua fragilidade. Levar a sério os nossos poderes de conhecimento rápido quer dizer que temos de reconhecer as subtis influências que podem alterar, subverter ou

Conclusão

acrescentar parcialidade àquilo que pensamos conscientemente. Criticar música parece a mais simples das tarefas. Mas não é, tal como não é fácil provar colas, ou classificar cadeiras, ou provar compotas. Sem o biombo, Abbie Conant seria mandada embora, antes de tocar uma nota. Com o biombo, de repente passou a ser suficientemente boa para a Filarmónica de Munique.

E o que fizeram as orquestras quando foram confrontadas com os seus preconceitos? Resolveram o problema, e esta é a segunda lição de *Blink!*. Frequentemente resignamo-nos com o que acontece num abrir e fechar de olhos. Não parece que tenhamos muito controle sobre as bolhas do inconsciente que possam vir à superfície. Mas temos, e se pudermos controlar o ambiente em que ocorre o conhecimento rápido, então podemos controlá-lo. Podemos evitar os erros dos que lutam nas guerras, trabalham nas urgências hospitalares, ou patrulham as ruas.

– Se eu ia ver uma peça de arte, costumava pedir aos *marchants* que a cobrissem com um pano preto e depois o tirassem quando eu entrava e, *pum!* podia concentrar-me completamente naquele objecto em particular – diz Thomas Hoving. No Met, costumava pedir à minha secretária ou a outro curador que levasse a peça nova que estávamos a pensar comprar e a colocasse num sítio qualquer onde me surpreendesse vê-la, como um guarda-vestidos, de modo a encontrá-la ao abrir a porta. E então ou sentia algo de bom em relação à peça ou então de repente via qualquer coisa em que não tinha reparado.

Hoving dava tanto valor aos frutos do pensamento espontâneo que tomava providências para que as suas primeiras impressões fossem as melhores possíveis. Não considerava o poder do seu inconsciente como uma força mágica. Considerava-o como algo que podia proteger, controlar e educar – e ao ver o *kouros* pela primeira vez, Hoving estava pronto.

Blink!

O facto de agora haver mulheres a tocar nas orquestras sinfónicas não é uma mudança trivial. Interessa, porque abriu um novo mundo de possibilidades a um grupo a quem elas tinham sido negadas. Também interessa, porque ao corrigir a primeira impressão no âmbito da audição – avaliando exclusivamente numa base de capacidade –, as orquestras agora contratam melhores intérpretes, e melhores intérpretes quer dizer melhor música. E como é que temos melhor música? Não foi preciso repensar todos os cometimentos da música clássica, nem construir novas salas de concerto, nem ainda injectar milhões de dólares – bastou dar atenção ao mais pequeno pormenor, os primeiros dois segundos de uma audição.

Quando Julie Landsman tocou na audição para primeira-trompista de trompa-de-pistões no Met, o biombo tinha acabado de ser colocado na sala de ensaios. Nessa época não havia mulheres nos metais da orquestra, porque toda a gente «sabia» que as mulheres não podiam tocar trompa tão bem como os homens. Mas Landsman chegou, sentou-se e tocou – e tocou muito bem.

– Na última audição, já sabia que tinha ganho, antes de me dizerem – diz ela. – Foi por causa da maneira como toquei a última peça. Prolonguei o último dó durante muito tempo, só para lhes tirar as dúvidas. E começaram a rir, porque eu estava acima e para lá do necessário.

Mas quando a declararam vencedora, e Landsman saiu de trás do biombo, a surpresa foi audível. Não apenas por ela ser mulher e as trompistas femininas serem raras, tal como no caso de Conant. E não foi só aquele enorme dó alto prolongado, que era o tipo de som masculino que só se esperaria de um homem. Era porque eles *a conheciam*. Landsman já tinha tocado no Met como substituta. Até então, tinham-na ouvido apenas com os ouvidos, não se apercebendo de quão boa ela era. Quando o biombo

Conclusão

proporcionou autêntico abrir e fechar de olhos, aconteceu um pequeno milagre, o tipo de pequeno milagre que é sempre possível quando passamos a dominar os primeiros dois segundos: viram-na como ela realmente era.

NOTAS

Introdução A ESTÁTUA QUE NÃO PARECIA BEM

Margolis publicou as suas descobertas num artigo triunfal na revista *Scientific American*: Stanley V. Margolis, «Authenticating Ancient Marble Sculpture» in *Scientific American* 260, n.º 6 (Junho de 1989), pp. 104-110.

A história do *kouros* foi contada em vários sítios. A melhor descrição é de Thomas Hoving, cap. 18 de *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes*, (Londres, Andre Deutsch, 1996). As narrativas dos especialistas de arte que viram o *kouros* em Atenas estão coligidas em *The Getty Kouros Colloquium: Athens, 25-27 May 1992*, (Malibu, J. Paul Getty Museum and Athens, Fundação Nicholas P. Goulandris, Museu de Arte Clássica, 1993). Veja-se também Michael Kimmelman, «Absolutely Real? Absolutely Fake?», *New York Times*, 4 de Agosto de 1991; Marion True, «A Kouros at The Getty Museum», *Burlington Magazine* 119, n.º 1006, (Janeiro de 1987), pp. 3-11; George Ortiz, *Connoisseurship and Antiquity: Small Bronze Sculpture from the Ancient World*, (Malibu, J. Paul Getty Museum, 1990), pp. 275-278; e Robert Steven Bianchi, «Saga of the Getty Kouros», *Archaeology* 47, n.º 3, Maio/Junho 1994, pp. 22-25.

A experiência do jogo com os baralhos azuis e vermelhos foi descrita por Antoine Bechara, Hanna Damásio, Daniel Tranel e António R. Damásio, in «Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy», *Science* 275, (Fevereiro de 1997), pp. 1293-1295. Esta experiência é realmente uma excelente maneira de conhecer uma variedade de tópicos fascinantes. Para saber mais, veja-se *Descartes' Error* (O Erro de Descartes), (Nova Iorque, HarperCollins, 1994), p. 212.

As ideias por detrás de «rápido e frugal» podem ser encontradas no trabalho de Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd e do Grupo de Pesquisa da ABC, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (Nova Iorque, Oxford University Press, 1999).

Quem pensou extensivamente acerca do inconsciente adaptável e escreveu o relato mais acessível sobre o «computador» dentro da nossa cabeça foi o psicólogo Timothy Wilson. Devo muito ao seu maravilhoso livro *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 2002). Wilson também comenta a experiência das cartas em Iowa com muitos pormenores.

Sobre a pesquisa de Ambady com os professores, veja-se Nalini Ambady e Robert Rosenthal, «Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness», *Journal of Personality and Social Psychology* 64, n.º 3 (1993), pp. 431-441.

1

A TEORIA DAS FATIAS FINAS

Como um pequeno conhecimento chega tão longe

John Gottman escreveu muito acerca do casamento e relacionamentos. Para um resumo, veja-se www.gottman.com. Para a fatia mais fina, veja-se Sybil Carrère e John Gottman, «Predicting Divorce Among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion», *Family Process* 38, n.º 3 (1999), pp. 293-301.

Pode encontrar-se mais informação sobre Nigel West em www.nigelwest.com.

Sobre a possibilidade de os conselheiros matrimoniais e de os psicólogos poderem avaliar o futuro de um casamento, veja-se Rachel Ebling e Robert W. Levenson, «Who Are the Marital Experts?», *Journal of Marriage and Family* 65, n.º 1 (Fevereiro de 2003), pp. 130-142.

No estudo sobre o quarto, veja-se Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko *et al.*, «A Room with a Cue: Personality Judgments Based on Offices and Bedrooms», *Journal of Personality and Social Psychology* 82, n.º 3 (2002), pp. 379-398.

Sobre a questão dos processos por negligência médica e os médicos, veja-se uma entrevista com Jeffrey Allen e Alice Burkin feita por Berkeley Rice: «How Plaintiffs' Lawyers Pick Their Targets», *Medical Economics* (24 de Abril de 2000); Wendy Levinson *et al.*, «Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and

Blink!

Surgeons, *Journal of the American Medical Association* 277, n.º 7 (1997), pp. 553-559; e Nalini Ambady *et al.*, «Surgeon Tone of Voice: A Clue to Malpractice History», *Surgery* 132, n.º 1 (2002), pp. 5-9.

2

A PORTA TRANCADA

A vida secreta das decisões instantâneas

No que respeita aos comentários de Hoving sobre Berenson, etc., veja-se *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londres, Andre Deutsch, 1996), pp. 19-20.

Sobre o teste das frases com palavras misturadas, veja-se Thomas K. Srull e Robert S. Wyer, «The Role of Category Accessibility in the Interpretation of Information About Persons: Some Determinants and Implications», *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979), pp. 1660-1672.

A fascinante pesquisa de John Bargh pode ser encontrada no texto de John A. Bargh, Mark Chen e Lara Burrows, «Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action», *Journal of Personality and Social Psychology* 71, n.º 2 (1966), pp. 230-244.

Para o estudo sobre o jogo *Trivial Pursuit*, veja-se Ap Dijksterhuis e Ad van Knippenberg, «The Relation Between Perception and Behavior, or How to Win a Game of Trivial Pursuit», *Journal of Personality and Social Psychology* 74, n.º 4 (1998), pp. 865-877.

O estudo de desempenho de brancos e pretos e a preparação segundo a raça foi apresentado por Claude Steele e Joshua Aronson em «Stereotype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans», *Journal of Personality and Social Psychology* 69, n.º 5 (1995), pp. 797-811.

Os estudos acerca do jogo estão incluídos no maravilhoso livro de António Damásio *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain* (Nova Iorque, HarperCollins, 1994), p. 193.

A descrição mais famosa da necessidade humana de explicar o inexplicável foi feita por Richard Nisbett e Timothy Wilson na década de 1970. Concluíram eles: «É naturalmente preferível, do ponto de vista da previsão e sentimentos subjectivos de controle, acreditar que tenhamos tal acesso. É assustador acreditarmos que ninguém possa ter um conhecimento mais certo do funcionamento da nossa própria mente, do que teria um estranho com conhecimentos íntimos da nossa história e dos estímulos presentes na altura em que ocorreu o processo cognitivo». Veja-se Richard E. Nisbett e

Timothy D. Wilson: «Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes», *Psychological Review* 84, n.º 3 (1977), pp. 231-259.

Sobre a experiência da corda baloiçante, veja-se Norman R. F. Maier: «Reasoning in Humans: II. The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness», *Journal of Comparative Psychology* 12 (1931), pp. 181-194.

3

O ERRO DE WARREN HARDING

Porque é que nos apaixonamos por
homens altos, morenos e bonitos

Há muitos livros excelentes sobre Warren Harding, incluindo os seguintes: Francis Russell, *The Shadow of Blooming Grove: Warren G. Harding and His Times* (Nova Iorque, McGraw-Hill, 1968); Mark Sullivan, *Our Times: The United States 1900-1925*, volume 6, *The Twenties* (Nova Iorque, Charles Scribner's Sons, 1935), p. 16; Harry M. Daugherty, *The Inside Story of the Harding Tragedy* (Nova Iorque, Ayer, 1960); e Andrew Sinclair, *The Available Man: The Life Behind the Masks of Warren Gamaliel Harding* (Nova Iorque, Macmillan, 1965).

Para mais informação sobre o IAT, veja-se Anthony G. Greenwald, Debbie E. McGhee e Jordan L. K. Schwartz, «Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test», *Journal of Personality and Social Psychology* 74, n.º 6 (1998), pp. 1464-1480.

Para um bom tratamento da questão da altura, veja-se Nancy Etcoff, *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty* (Nova Iorque, Random House, 1999), p. 172.

O estudo da relação entre o salário e a altura pode ser encontrado no artigo de Timothy A. Judge e Daniel M. Cable, «The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model», *Journal of Applied Psychology* 89, n.º 3 (Junho de 2004), pp. 428-441.

Uma descrição do estudo feito com os vendedores de automóveis de Chicago pode encontrar-se no livro de Ian Ayres, *Pervasive Prejudice? Unconventional Evidence of Race and Gender Discrimination* (Chicago, University of Chicago Press, 2001).

Para provas de que se pode combater o preconceito, veja-se Nilanjana Dasgupta e Anthony G. Greenwald, «On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, n.º 5 (2001),

Blink!

pp. 800-814. Alguns estudos diferentes têm mostrado efeitos similares. Entre eles: Irene V. Blair *et al.*, «Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, n.º 5 (2001), pp. 828-841; e Brian S. Lowery e Curtis D. Hardin, «Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, n.º 5 (2001), pp. 842-855.

4

A GRANDE VITÓRIA DE PAUL VAN RIPER A criação de uma estrutura para a espontaneidade

Uma boa descrição da filosofia da Força Azul em relação à luta militar pode ser encontrada no livro de William A. Owens, *Lifting the Fog of War* (Nova Iorque, Farrar, Strauss, 2000), cap. II.

O trabalho clássico de Klein acerca da tomada de decisões chama-se *Sources of Power* (Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1998).

Sobre as regras do teatro de improvisação, veja-se Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (Nova Iorque, Theatre Arts Books, 1979).

Sobre enigmas lógicos, veja-se Chad S. Dodson, Marcia K. Johnson e Jonathan W. Schooler, «The Verbal Overshadowing Effect: Why Descriptions Impair Face Recognition», *Memory & Cognition* 25, n.º 2 (1997), pp. 129-139.

Sobre ofuscamento verbal, veja-se Jonathan W. Schooler, Stellan Ohlsson e Kevin Brooks, «Thoughts Beyond Words: When Language Overshadows Insight», *Journal of Experimental Psychology* 122, n.º 2 (1993), pp. 166-183.

A história do bombeiro e outras são discutidas em «The Power of Intuition», cap. 4 do livro de Gary Klein *Sources of Power* (Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1998).

Para a pesquisa de Reilly, veja-se Brendan M. Reilly, Arthur Evans, Jeffrey J. Schaidler e Yue Wang, «Triage of Patients with Chest Pain in Emergency Department: A Comparative Study of Physicians' Decisions», *American Journal of Medicine* 112 (2002), pp. 95-103; e Brendan Reilly *et al.*, «Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the Emergency Department», *Journal of the American Medical Association* 288 (2002), pp. 342-350.

Goldman escreveu vários relatórios sobre o seu algoritmo. Entre eles temos: Lee Goldman *et al.*, «A Computer-Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain», *New England Journal of Medicine* 307, n.º 10 (1982), pp. 588-596; e Lee Goldman *et al.*,

Notas

«Prediction of the Need for Intensive Care in Patients Who Come to Emergency Departments with Acute Chest Pain», *New England Journal of Medicine* 334, n.º 23 (1996), pp. 1498-1504.

Sobre as considerações de sexo e raça, veja-se Kevin Schulman *et al.*, «Effect of Race and Sex on Physicians' Recommendations for Cardiac Catheterization», *New England Journal of Medicine* 340, n.º 8 (1999), pp. 618-626.

O famoso estudo de Stuart Oskamp é descrito no seu artigo «Overconfidence in Case Study Judgments», *Journal of Consulting Psychology* 29, n.º 3 (1965), pp. 216-265.

5

O DILEMA DE KENNA

A maneira certa – e errada – de perguntar às pessoas
o que é que elas querem

Muito tem sido escrito sobre a mutável indústria da música. Este artigo ajudou bastante: Laura M. Holson, «With By-the-Numbers Radio, Requests Are a Dying Breed», *New York Times* (11 de Julho de 2002).

O relato de Dick Morris chama-se *Behind de Oval Office: Getting Reelected Against All Odds* (Los Angeles, Renaissance Books, 1999).

Para o melhor relato da história da Coca-Cola, veja-se Thomas Oliver, *The Real Coke, the Real Story* (Nova Iorque, Random House, 1986).

Para mais informação sobre Cheskin, veja-se o livro de Thomas Hine, *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers* (Nova Iorque, Little, Brown, 1995); e Louis Cheskin e L. B. Ward, «Indirect Approach to Market Reactions», *Harvard Business Review* (Setembro de 1948).

A biografia de Silverman de Sally Bedell (Smith) chama-se *Up the Tube: Prime-Time TV in the Silverman Years* (Nova Iorque, Viking, 1981).

As maneiras de provar de Civille e Heylman estão explicadas com mais pormenor no livro de Gail Vance Civille e Brenda G. Lyon, *Aroma and Flavor Lexicon for Sensory Evaluation* (West Conshohocken, Pensilvânia, American Society for Testing and Materials, 1966); e Morten Meilgaard, Gail Vance Civille e B. Thomas Carr, *Sensory Evaluation Techniques*, 3.ª edição (Boca Raton, Florida, CRC Press, 1999).

Para mais informações sobre a prova de compotas, veja-se Timothy Wilson e Jonathan Schooler, «Thinking Too Much: Introspection Can

Blink!

Reduce the Quality of Preferences and Decisions», *Journal of Personality and Social Psychology* 60, n.º 2 (1991), pp. 181-192; e «Strawberry Jams and Preserves», *Consumer Reports* (Agosto de 1985), pp. 487-489.

6

SETE SEGUNDOS NA BRONX

A delicada arte de ler a mente

Para saber mais sobre leitores da mente, veja-se Paul Ekman, *Telling Lies: Clues do Deceit in the Marketplace, Politics and Marriage* (Nova Iorque, Norton, 1995); Fritz Strack, «Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: a Nonobtrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology* 54, n.º 5 (1988), pp. 768-777; e Paul Ekman e Wallace V. Friesen, *Facial Action Coding System, parts 1 and 2* (São Francisco, Human Interaction Laboratory, Dept. of Psychiatry, University of California, 1978).

Klin escreveu vários relatos das suas pesquisas utilizando o filme *Quem Tem Medo de Virginia Woolf?*. O mais abrangente é provavelmente o de Ami Klin, Warren Jones, Robert Schultz, Fred Volkmar e Donald Cohen, «Defining and Quantifying the Social Phenotype in Autism», *American Journal of Psychiatry* 159 (2002), pp. 895-908.

Acerca da leitura da mente, veja-se Robert T. Schultz *et al.*, «Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity During Face Discrimination Among Individuals with Autism and Asperger's Syndrome», *Archives of General Psychiatry* 57 (Abril de 2000).

A maravilhosa série de vídeos de Dave Grossman chama-se *The Bulletproof Mind: Prevailing in Violent Encounters... and After*.

As histórias dos polícias a fazer fogo foram retiradas do livro extraordinário de David Klinger *Into the Kill Zone: A Cop's Eye View of Deadly Force* (São Francisco, Jossey-Bass, 2004).

Um grande número de estudos tem explorado o preconceito racial e as armas, incluindo os seguintes: B. Keith Payne, Alan J. Lambert e Larry L. Jacoby, «Best-Laid Plans: Effects of Goals on Accessibility Bias and Cognitive Control in Race-Based Misperceptions of Weapons», *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002), pp. 384-396; Alan J. Lambert, B. Keith Payne, Larry L. Jacoby, Lara M. Shaffer *et al.*, «Stereotypes as Dominant Responses: On the "Social Facilitation" of Prejudice in Anticipated Public Contexts», *Journal of Personality and Social Psychology* 84, n.º 2 (2003), pp. 277-295; Keith

Payne, «Prejudice and Perception: The Role of Automatic and Controlled Processes in Misperceiving a Weapon», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, n.º 2 (2001), pp. 181-192; Anthony Greenwald, «Targets of Discrimination: Effects of Race on Responses to Weapons Holders», *Journal of Experimental Social Psychology* 39 (2003), pp. 399-405; e Joshua Correll, Bernardette Park, Charles Judd e Bernd Wittenbrink, «The Police Officer's Dilemma: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals», *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002), pp. 1314-1329. Este estudo é um jogo de vídeo em que os brancos e os pretos são apresentados em posições ambíguas, e o jogador tem de decidir se dispara sobre eles ou não. Ir a <http://psych.colorado.edu/%7ejcorrell/tpod.html> e experimentar. Dá bastante que pensar.

Acerca da aprendizagem da leitura da mente, veja-se Nancy L. Etcoff, Paul Ekman *et al.*, «Lie Detection and Language Comprehension», *Nature* 405 (11 de Maio de 2000).

Sobre as patrulhas com dois polícias, veja-se Carlene Wilson, *Research on One- and Two-Person Patrols: Distinguishing Fact from Fiction* (Austrália Meridional, Australasian Centre for Policing Research, 1991); e Scott H. Decker e Allen E. Wagner, «The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen Injuries and Dispositions», *Journal of Criminal Justice* 10 (1982), pp. 375-382.

Conclusão

OUÇAMOS COM OS NOSSOS OLHOS: AS LIÇÕES DE *BLINK!*

O melhor relato da história de Conant é feito pelo marido dela, William Osborne, *You Sound Like a Ladies Orchestra*. Está disponível na página deles na Internet, www.osborne-conant.org/ladies.htm.

Os seguintes artigos ajudaram-me particularmente na questão das mudanças no mundo da música clássica: Evelyn Chadwick, «Of Music and Men», *The Strad* (Dezembro de 1997), pp. 1324-1329; Claudia Goldin e Cecilia Rouse, «Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians», *American Economic Review* 90, n.º 4 (Setembro de 2000), pp. 715-741; e Bernard Holland, «The Fair, New World of Orchestra Auditions», *New York Times* (11 de Janeiro de 1981).

AGRADECIMENTOS

Há alguns anos, antes de ter começado a escrever *Blink!*, deixei crescer o cabelo. Mas decidi, por capricho, não o pentear, como quando era adolescente. A minha vida mudou imediatamente, de várias maneiras discretas mas significativas. Comecei a apanhar multas por excesso de velocidade – que nunca tinha apanhado. Ao passar pela segurança dos aeroportos, comecei a ser escolhido nas filas para uma atenção especial. E um dia, ao andar pela Rua 14, na Baixa de Manhattan, uma carrinha da polícia parou ao lado do passeio e saíram três polícias. Fiquei a saber que andavam à procura de um violador, e esse violador, segundo me disseram, parecia-se comigo. Mostraram-me o desenho e a descrição. Era muito mais alto, mais pesado e quinze anos mais novo (e, conforme acrescentei, numa fútil tentativa de ser engraçado, nem por sombras tão bonito). Tudo o que tínhamos em comum era uma grande cabeleira encaracolada. Ao fim de cerca de vinte minutos, os polícias concordaram comigo finalmente e deixaram-me ir embora. Percebo que, à escala do universo, era uma incompreensão trivial. Nos Estados Unidos, os afro-americanos sujeitam-se constantemente a indignidades muito piores do que esta. Mas o que me impressionou foi como, no meu caso, o estereótipo era mais subtil e absurdo; não se tratava de nada

evidente, tal como a cor da pele, idade, altura ou peso. Tratava-se apenas de cabelo. Algo que tinha a ver com a primeira impressão criada pelo meu cabelo despenteado fez desviar quaisquer outras considerações, na caça ao violador. Aquele episódio na rua fez-me pensar no estranho poder das primeiras impressões. E essas ideias levaram-me a escrever este livro – portanto acho que, antes de agradecer a mais alguém, devia agradecer a esses três polícias.

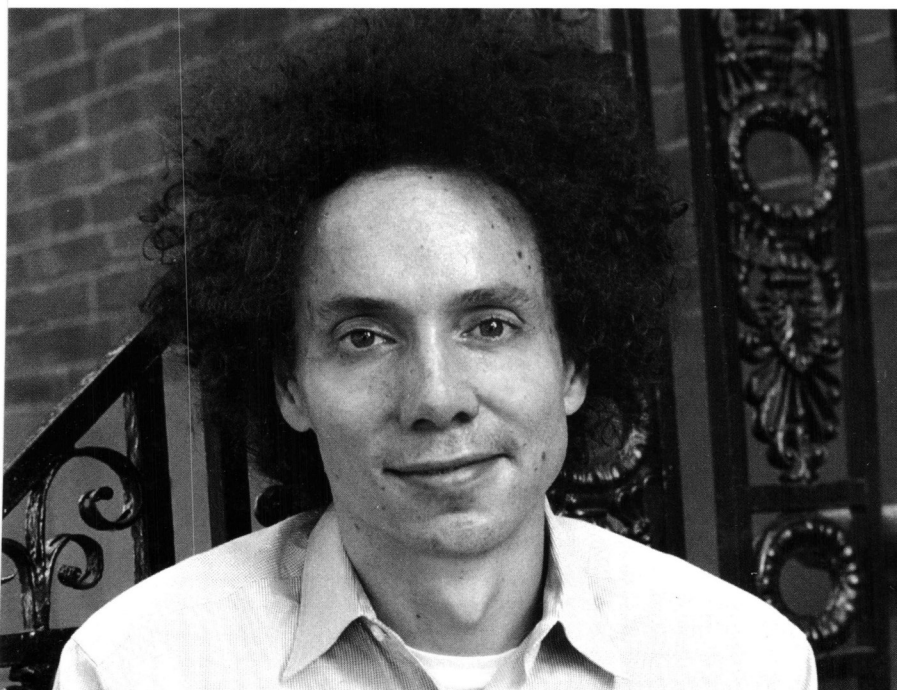
E agora vêm os verdadeiros agradecimentos. David Remnick, o editor do *New Yorker*, que, com toda a simpatia e paciência, me deixou desaparecer durante um ano, enquanto trabalhava em *Blink!*. Toda a gente devia ter um chefe tão bom e generoso como o David. Little, Brown, a editora que me tratou como um príncipe em *The Tipping Point*, tratou-me da mesma maneira desta vez. Obrigado Michael Pietsch, Geoff Shandler, Heather Fain e, acima de todos, Bill Phillips, que levou este manuscrito da patética à pertinência, com esperteza, inteligência e alegria. Fiquei com vontade de chamar Bill ao meu primeiro filho. Uma longa lista de amigos leu o manuscrito em várias fases e deu-me conselhos inestimáveis – Sarah Lyall, Robert McCrum, Bruce Headlam, Deborah Needleman, Jacob Weisberg, Zoe Rosenfeld, Charles Randolph, Jennifer Wachtell, Josh Liberson, Elaine Blair e Tanya Simon. Emily Kroll fez o estudo acerca da altura dos administradores de empresa. Joshua Aronson e Jonathan Schooler deram-me generosamente as vantagens da sua experiência académica. O maravilhoso pessoal do Hotel Savoy tolerou as minhas longas tardes na mesa ao lado da janela. Kathleen Lyon fez com que eu estivesse sempre satisfeito e saudável. O meu fotógrafo preferido no mundo, Brooke Williams, fez a fotografia do autor. Mas há várias pessoas que merecem agradecimentos especiais. Terry Martin e Henry Finder escreveram críticas longas e extraordinárias dos primeiros rascunhos, tal como

Blink!

tinham feito com *The Tipping Point*. É uma sorte ter amigos tão brilhantes. Suzy Hansen e a incomparável Pamela Marshall adicionaram sentido e clareza ao texto, e salvaram-me de vergonhas e erros. Quanto a Tina Bennett, gostava de sugerir que ela fosse nomeada administradora executiva da Microsoft, se candidatassem a presidente ou exercesse uma outra função em que pudesse resolver os problemas do mundo com a sua esperteza, inteligência e graça – mas nesse caso deixaria de ter um agente literário. Finalmente, os meus pais, Joyce e Graham Gladwell, leram este livro como só os pais podem fazê-lo: com devoção, franqueza e amor. Muito obrigado.

MALCOLM GLADWELL é o autor dos *best sellers* internacionais *The Tipping Point* e *Blink!* Foi repórter no *Washington Post* e é actualmente redactor da revista *New Yorker*. Nasceu em Inglaterra, cresceu no Canadá e vive actualmente em Nova Iorque.

Design da capa: Atelier Henrique Cayatte com Rita Múrias
Fotografia do autor © Jerry Bauer
Pré-press: Critério - Produção Gráfica, Lda.



Blink! é um livro sobre o «pensamento que não é pensado», sobre as escolhas que parecem ser feitas instantaneamente — num piscar de olhos —, mas que realmente não são tão simples como parecem. Por que é que certas pessoas são decisoras brilhantes e outras se mostram sistematicamente inaptas para decidir? Por que é que há pessoas que seguem os seus instintos e vencem, enquanto outras tropeçam sempre em erros de avaliação? Como é que será que o nosso cérebro realmente trabalha — no escritório, na sala de aula, na cozinha e no quarto? E por que é que, com frequência, as melhores decisões são aquelas que não se conseguem explicar?

Baseado nas descobertas neurológicas e psicológicas mais recentes, e escrito de uma forma rigorosa e brilhante, *Blink!* muda o modo como compreendemos todas as nossas decisões.

Nunca mais se poderá pensar em pensar da mesma maneira.

Blink! é um livro sobre o poder da intuição [...] Ou melhor, sobre aquela fracção de segundo, tal como um piscar de olhos (*blink of an eye*), a partir da qual colocamos um «rótulo» ou fazemos um julgamento instantâneo sobre uma determinada pessoa ou situação.

Público

Blink! fala das primeiras impressões, e pode mudar a sua vida.

Esquire

As ideias provocadoras de Malcolm Gladwell estão a dominar o mundo dos negócios. A última dele: o teu instinto é mais hábil que a tua cabeça.

Fast Company

Pense rápido! Malcolm Gladwell defende que as decisões instantâneas podem ser mais acertadas que as ponderadas lentamente.

Time

