

Não importa o que é dito,
importa o que é ouvido.

Jeffrey Fry

PREFÁCIO

Apesar da opinião popular, o risco mais subestimado que a sociedade moderna enfrenta não é económico, político, tecnológico ou mesmo climático. É o risco da tomada de decisão humana, desencadeado pela nossa tendência para ignorar o que realmente importa.

O custo? Erros humanos persistentes e uma desvalorização coletiva das nossas decisões.

É irónico. Num mundo digitalizado, com inúmeras plataformas para expressarmos a nossa voz, ouvimos menos do que nunca. Num mundo visual saturado de imagens selecionadas, somos vistos, mas não somos necessariamente ouvidos.

Não é culpa nossa, somos bombardeados por um ambiente que funciona contra nós. Sobrecarregados por dados, distrações e desinformação, temos muito pouco tempo para prestar atenção ao que realmente importa.

Não se pode confiar em tudo o que se ouve. Porquê? Porque o que se ouve raramente é tudo o que existe.

A maioria das pessoas baseia as suas decisões em quem vê e não no que ouve. A maioria das pessoas não presta atenção às vozes que sintoniza. A maioria das pessoas não filtra conscientemente o ruído à sua volta para decodificar os sinais certos quando é importante.

Pensamos que ouvimos o que é importante, mas a História sugere o contrário. Quando pensamos que temos as respostas, deixamos de ouvir e começamos a fazer julgamentos errados.

Atualmente, fazemos julgamentos errados mais do que nunca. Mas isso pode mudar.

Em *Decisões Inteligentes – Como filtrar o ruído e focar no que realmente importa*, revelo por que motivo sintonizamos constantemente as vozes erradas, deixando de ouvir o que realmente importa, e porque valorizamos mais o que vemos do que o que ouvimos. Usando décadas de evidências científicas, explico os erros do passado para evitar os erros do futuro.

Ofereço àqueles que tomam decisões e que solucionam problemas um *menu* de técnicas fáceis de usar para dominar o julgamento em situações de alto risco e destaco os fatores mais agressivos que distorcem o que ouvimos — ou não ouvimos.

Em suma, ajudo-o a limitar os danos das suas escolhas para que tome mais decisões certas do que erradas. Ajudo-o a evitar a dor incapacitante do arrependimento e a navegar pela crise moderna da liderança surda. Sintonizar-se não se trata de ouvir mais ou de ouvir melhor. Já pensamos que somos ouvintes excepcionais e ótimos a tomar decisões. Embora alguns de nós o sejam, a maioria não o é. Na verdade, a maioria de nós é binária, tendenciosa e limitada no nosso pensamento. Mesmo aqueles que têm boas intenções ainda ouvem com apenas 25 % de eficiência. Inclusivamente, Ernest Hemingway afirma que «a maior parte das pessoas nunca ouve».¹

E não existe nenhuma aplicação moderna que resolva este *malware* mental.

Sintonizar-se trata-se de avaliar situações de forma mais eficaz, reequilibrando o que vê com o que ouve, e reavaliar a explicação humana em detrimento da explicação racional.

Quando se sintoniza, os outros sentem-se ouvidos, e só quando os outros se sentem ouvidos é que o ouvem. É este o caminho para o poder, o desempenho e a prosperidade.

Embora muitas pessoas reconheçam os pontos cegos do preconceito, poucas reconhecem o poder destrutivo dos pontos surdos — até agora. O que diferencia o *Decisões Inteligentes* é o seu foco nos vieses dominantes relacionados com a audição que contaminam as nossas decisões diárias.

Para quem é este livro?

Este livro é para todas as pessoas que desejam maximizar o impacto das suas decisões e limitar o arrependimento. É para todos os indivíduos ambiciosos que desejam evoluir na carreira, esforçando-se para acelerar o desempenho ou evitar erros que prejudiquem a reputação. É para líderes e estudantes intelectualmente curiosos, ansiosos por aprofundar a sua compreensão do comportamento humano e complementar as suas competências profissionais.

Embora o *Decisões Inteligentes* não ofereça uma solução instantânea, oferece uma garantia: o seu impacto, credibilidade e influência serão melhores com este conhecimento do que sem ele.

As suas decisões são importantes, mais do que imagina.

Num mundo global hiperconectado, as suas decisões podem parecer pequenas ou até mesmo insignificantes. No entanto, como detentor de poder, cada decisão pode mudar a direção da vida de alguém, seja ao contratar, demitir, entreter, negociar, aconselhar, pregar, ensinar ou emitir ordens executivas.

Sintonizar-se é o primeiro passo para ouvir o que é importante — e o que os outros não ouvem.

Atualmente, muitos colaboradores, clientes, ambientalistas, cidadãos, adolescentes e minorias sentem que as suas vozes não são ouvidas. É por isso que o ativismo está a crescer, as indústrias estão em greve, os conselhos de administração estão a falhar, as empresas estão a implodir, as marcas estão a perder a confiança e a taxa de escândalos, fraudes e suicídios está a aumentar.

Os sinais de alerta não são ouvidos até os alarmes soarem.

Como solucionadores de problemas, assumimos que operamos com um baralho completo de cartas. Mas não é assim. A maioria ignora o trunfo oculto: a compreensão do comportamento humano. A inteligência artificial não pode resolver tudo. É necessária a inteligência humana.

Por que motivo isso aconteceu? O que é que deixei passar? Por que razão não percebi isso antes?

Compreender o comportamento humano permite-lhe dar sentido ao que parece não fazer sentido. Para mim, isso é tão essencial quanto fascinante.

Mas se o erro humano está a aumentar em todos os setores, o mesmo acontece com as oportunidades.

Com o julgamento a atingir uma importância histórica, a Bloomberg classifica a compreensão do comportamento entre as habilidades mais procuradas da próxima geração. Mais do que qualquer qualificação formal, essa vantagem psicológica ajuda a tomar decisões que mudam vidas — a sua e a daqueles que o rodeiam.

Num mundo ruidoso e surdo, ouvir mal pode não ser culpa sua, mas escolher corrigir o rumo é. Ninguém ensina a fazer um julgamento. É algo que se espera daqueles que detêm o poder — e uma habilidade diferenciadora a ser dominada.

Dominar a capacidade de julgamento começa com a compreensão de como as decisões atuais são moldadas pelo contexto. Vou levá-lo numa jornada para se tornar um Ninja das Decisões mais influente, respeitado e diferenciado, equipado para antecipar e prevenir erros previsíveis, navegando numa era em que os erros de julgamento estão a aumentar em simultâneo com as oportunidades.

Agora, pode aproveitar a perspicácia humana como um superpoder subvalorizado para viver os melhores momentos da sua vida e levar os outros a fazer o mesmo.

O que pode esperar?

Penso neste livro de três maneiras:

- é uma apólice de seguro contra erros de julgamento futuros;
- é um raio-X comportamental que explica erros de julgamento passados;
- é um acelerador de reputação e de desempenho em tempo real.

O *Decisões Inteligentes* está estruturado em três partes:

A **Primeira Parte** esclarece por que motivo nos desligamos e ouvimos menos do que nunca. É aqui que exploro a natureza, a escala e a causa do problema do erro de julgamento, explicando como o mundo moderno em alta velocidade afeta não apenas quem ouvimos, mas também como decidimos. Destaco o que

chamo de trilogia do erro: pontos cegos, pontos surdos e pontos mudos psicológicos.

Esta trilogia estabelece as bases para uma estrutura pioneira apresentada na **Segunda Parte** onde identifico dez fatores intangíveis que limitam e influenciam inconscientemente as nossas perspectivas: poder, ego, risco, identidade, memória, ética, tempo, reação emotiva, os relacionamentos e sagas. A sigla «PERÍMETROS» resume esses fatores.

Escolhi esta palavra deliberadamente para refletir a nossa tendência inata de pensar de forma limitada ou restrita. Cada fator torna-se uma armadilha potencial para ativar vieses se for deixado, passivamente, por gerir, uma vez que cada armadilha é uma fonte previsível de desinformação.

Coletivamente, essas armadilhas contêm um espectro de mais de 75 vieses psicológicos, falácias e efeitos. Mas, quando geridos ativamente, cada fator pode ser uma fonte rica de influência, impacto e vantagem.

Baseio-me em teorias estabelecidas por académicos de renome, psicólogos conceituados e cientistas condecorados, ilustradas com uma série de histórias cuidadosamente selecionadas que espero que considere tão significativas e comoventes quanto eu.

Demonstrando a arte de sintonizar as vozes certas, irá ler como um gestor de fundos deslocado construiu um império de 10 biliões em Wall Street; uma mulher vítima de abuso se reinventou como artista global de *rock'n'roll* e um investigador empático do FBI conseguiu várias confissões de homicídio. Também ficará a saber como um astronauta que pousou na Lua preferiu elogios de colegas a honras presidenciais; um policial salvou uma criança sequestrada após 18 anos e um jogador de futebol da primeira divisão mudou permanentemente a política governamental.

Vai perceber como ignorar as coisas traz consequências: um CEO destituído do seu título de cavaleiro; uma fraude de 65 mil milhões de dólares que destruiu milhares de vidas; o maior erro judicial da história britânica; conluio generalizado nas Olimpíadas russas; fundadores

de Silicon Valley demitidos pelo seu próprio conselho de administradores e um casal que escondeu o nazi mais bárbaro da História. Tudo isto e ainda jornalistas perseguidos, médicos que perderam licenças, abuso sexual sistêmico, desastres marítimos, assassinos em série à solta e acadêmicos desonestos.

Cada armadilha é merecedora de um capítulo dedicado, que pode ser lido independentemente ou revisitado quando se deparar com um dilema específico de decisão.

Estas armadilhas de julgamento não são exaustivas, pois a literatura sobre cada uma delas poderia encher uma biblioteca. Compreender apenas uma delas pode remodelar a sua mentalidade e reestruturar o seu conjunto de habilidades. São apresentados destaques de cada capítulo em forma de lista para maior conveniência.

Para combater essas armadilhas, a **Terceira Parte** revela um antídoto: um *menu* de 18 estratégias baseadas na ciência que aproveitam aquilo a que chamo de «atrato decisório». Estas estratégias empiricamente validadas atrasam o julgamento em tempo real, promovem a razão em detrimento da reação e evitam uma precipitação previsível para o julgamento errado.

Irá conhecer o seu eu futuro: um Ninja das Decisões confiante e capaz de resolver problemas, que aprimora habilmente a sua capacidade de julgamento e preserva tanto a influência quanto o poder, sintonizando-se seletivamente nas vozes que importam e ignorando o resto.

A mensagem é clara: quando se sintoniza, destaca-se em vez de perder, ficar para trás ou ser posto de parte.

Sei que um livro não é suficiente para neutralizar o risco da decisão, mas espero que seja o suficiente para o estimular a sintonizar-se quando o resultado for importante.

Decisões Inteligentes é apenas o início.

INTRODUÇÃO:

LOBO EM PELE DE CORDEIRO

Não sou produto das minhas circunstâncias, sou produto das minhas decisões.

Stephen Covey

As nossas decisões derivam das companhias que mantemos, do nosso carácter, das circunstâncias externas e do contexto. O contexto interno da nossa mente é frequentemente subestimado. Mesmo os indivíduos mais bem-sucedidos podem ser cegos devido ao preconceito, surdos perante as armadilhas da decisão e silenciosos quando é importante.

Ironicamente, mesmo a maior voz de todos os tempos pode ignorar as vozes que realmente importam.

UM POUCO MENOS DE CONVERSA

A meio caminho entre o Tennessee e o Alabama fica Tupelo, os arredores degradados da classe trabalhadora com uma comunidade predominantemente negra. Em 1935, um menino branco nasceu numa casa de duas assoalhadas com 28 m² no n.º 306 da Old Satillo Road. A casa foi construída por 180 dólares, sem canalização ou eletricidade, pelos seus pais trabalhadores e praticantes da igreja.

Enquanto eu estava dentro da pequena estrutura, a observar a casa de banho externa, não pude deixar de reparar na ironia de que toda a casa era menor do que a sala de estar de uma propriedade que o jovem adquiriria mais tarde por 102 500 dólares.

Quando tinha 13 anos, a família mudou-se para Memphis em busca de uma vida melhor. Esse menino tímido e apegado à mãe era um estranho no colégio e, ocasionalmente, sofria de *bullying*. Após a formatura, começou a trabalhar como camionista durante o dia e, à noite, embarcava numa peregrinação musical que mudaria a sua vida.

Sem formação técnica, tocava guitarra de ouvido e cantava com um raro alcance vocal de duas oitavas e meia. Sempre a experimentar, fundiu *gospel*, *pop*, *blues* e *country*. Com o tempo, as suas experiências musicais transcenderiam as fronteiras raciais, moldadas pelo estilo de canto da comunidade negra em que foi criado.

«Não soo a nada parecido com ninguém», declarou em 1957.

E também não se mexia como mais ninguém!

A sua timidez e inibição evaporavam-se no palco. As suas atuações elétricas chocavam como um raio supercarregado. O seu talento bruto, o olhar ardente e a voz aveludada do Sul seduziam o público onde quer que fosse. Ele desafiava qualquer categorização, «nem homem nem mulher, nem negro nem branco, nem *rock* nem *country*».¹ A rosnar, a esfregar-se, a balançar as ancas e a tremer os lábios, as mães temiam aquele lobo em pele de cordeiro.

As suas decisões artísticas valeram a pena. Em 1958, este jovem simples de 19 anos trocou os seus camiões por *Cadillacs* e acumulou o seu primeiro milhão de dólares, muito diferente do enterro do irmão gémeo numa vala comum.²

Nas três décadas seguintes, Elvis Aaron Presley inspirou gerações e revolucionou a indústria musical para sempre. Tornou-se o artista a solo com mais vendas de todos os tempos, com 18 músicas em primeiro lugar nas tabelas, um recorde que não chegou a ser igualado por Michael Jackson, Madonna ou Taylor Swift.³

O negócio mudou, mas a sua voz resistiu ao teste do tempo. B. B. King disse uma vez: «Para mim, não cometeram nenhum erro ao chamá-lo de Rei.»

O autor Peter Guralnick descreve-o como «uma criatura transcendente do seu tempo. Ele era tão potente... que, de certa forma, destruiu as fronteiras da sua própria geração».

No entanto, há uma sensação de invulnerabilidade, excecionalidade e perspectiva limitada que geralmente acompanha o sucesso. Mal preparado para a fama meteórica, Elvis destruiu outra coisa: a si mesmo.⁴

O fator determinante mais importante do julgamento é o contexto em que se decide — a mentalidade interna e o ambiente externo. Em 1957, o mesmo ano em que «Jailhouse Rock» foi lançada, o psicólogo Herbert Simon introduziu a ideia de *racionalidade limitada*, observando que a nossa perspectiva é inconscientemente limitada pela nossa experiência, formação, educação e círculo social. Por outras palavras, o pensamento racional é limitado pelas circunstâncias.

Para se compreender as decisões dos outros, é necessário compreender o contexto em que estas são tomadas.

Visitei Graceland pela primeira vez em 1990, quando era estudante, com o meu atual marido. Ao passar pelos portões decorados com motivos musicais, não compreendi totalmente o efeito do contexto nas decisões. Isso só aconteceu décadas mais tarde.

As pessoas com quem nos relacionamos e as nossas conexões sociais influenciam as nossas decisões pessoais e profissionais. Como escreveu o astronauta Buzz Aldrin: «Mostre-me os seus amigos e eu mostro-lhe o seu futuro.»

A «Máfia de Memphis» era um círculo íntimo protetor e satisfazia todos os caprichos impulsivos do seu líder, desesperada para acalmar o seu famoso temperamento explosivo. Durante 20 anos, o grupo de amigos sempre disponível foi recompensado com presentes luxuosos e um estilo de vida hedonista. «Ele era uma pessoa muito gentil. Fazia qualquer coisa por ti. Mas era como se estivesse numa montanha-russa», conta Charlie Hodge. Sendo um perfeccionista obsessivo-compulsivo, os gastos excessivos patológicos de Elvis beiravam a irresponsabilidade. Provavelmente assinou mais cheques do que autógrafos!

Não é incomum que os líderes se cerquem de facilitadores, admiradores ou oportunistas condescendentes. Mas isso é perigoso. A voz da

verdade é rotineiramente silenciada. Afinal, poucos mordem a mão que os alimenta.

Quando não estava no palco ou diante das câmaras, Elvis permanecia no seu santuário privado, desfrutando da segurança dos portões de Graceland. Por vezes, passava semanas num quarto escuro, isolando-se do mundo, protegido da realidade. O isolamento autoimposto alimentava as suas piores inseguranças, enquanto vivia sozinho na sua cabeça. Esta bolha enclausurada reduziu ainda mais a sua perspetiva.

Quer esteja no auge da sua carreira ou se sinta desiludido, deprimido e esgotado, isso afeta as suas decisões. Guralnick observa que Elvis «nunca aceitou totalmente o fardo da tomada de decisões».

Não tinha de o fazer.

A superestrela delegou as suas decisões comerciais e de saúde a conselheiros, talismãs e alfaiates de confiança. O seu pai, sem formação, tornou-se o seu contabilista. Legitimou anos de uso de medicamentos prescritos, comprimidos para emagrecer e comida reconfortante para lidar com a pressão no local de trabalho, o medo do fracasso e as exaustivas apresentações noturnas.

Muitas pessoas cedem poder a outras, mesmo quando isso não é do seu interesse. Durante décadas, ele deu poder a um agente amador para controlar todo o seu negócio. Inicialmente lucrativo, o «Coronel» Parker, que adorava fumar charutos, negociou vários acordos em benefício próprio. A sua mãe, Gladys Presley, desconfiava do Coronel, dizendo: «Ele é o diabo em figura de gente.» Elvis, agradecido, via as coisas de forma diferente, enviando telegramas a dizer que o amava «como a um pai».⁵

Após a carreira militar na década de 1960, os objetivos sérios de Elvis como ator não se concretizaram. Depois de ter feito 31 filmes com praias e biquínis em Hollywood, Elvis ansiava por papéis mais substanciais. «Aqueles filmes fizeram-me cair numa rotina... A única coisa pior do que ver um filme mau é entrar num.»⁶ Mas Hollywood pagava três vezes mais do que a música, e os fãs gostavam dos seus filmes. O empresário e o cliente assinavam ingenuamente contratos sem ler os guiões ou insistir em cláusulas de qualidade.

Quem é que abranda para pensar, questionar ou investigar quando está em alta?

A maioria das carreiras é marcada por altos e baixos. Com o surgimento de concorrentes formidáveis, como os Beatles, as vendas de discos diminuíram. Mas um sensacional regresso à televisão em 1968 marcou uma viragem. Um crítico de *rock* do *New York Times* escreveu: «Há algo de mágico em ver um homem que se perdeu encontrar o caminho de volta a casa.»⁷

A oportunidade durou pouco. Apesar de possuir cinco jatos particulares, a ambição de viajar desapareceu. «Gostaria de ir à Europa... ao Japão... Nunca saí do país, exceto a serviço», disse Elvis numa conferência de imprensa em 1972.

Esta superestrela não conseguiu desafiar a voz familiar que lhe controlava a vida. Apesar do seu poder e privilégios excepcionais, a maior voz de todos os tempos não usou a sua voz com força ou frequência suficientes para ser ouvida.

Porque é que ele não assumiu o controlo?

A ex-mulher, Priscilla, sugere que foi por lealdade mal orientada e uma «incapacidade de enfrentar o Coronel... e de assumir a responsabilidade pela sua própria vida». É provável que o fantasma da pobreza nunca o tenha abandonado. Também é mais fácil fazer ouvidos de mercador a preocupações inconvenientes do que agitar as águas, especialmente com uma conta bancária em ascensão. O pacto faustiano há muito que tinha sido selado para financiar um estilo de vida perdulário.

Na esteira acelerada da vida, reflexão e reinterpretação são luxos. Elvis admitiu: «É uma vida acelerada, simplesmente não consigo desacelerar.»⁸ As apresentações inflamadas no palco espelhavam o seu estilo de tomada de decisões.

Todos cuidam da sua imagem. Com o tempo, a sua assinatura característica pode tornar-se uma coroa pesada. «A imagem é uma coisa e o ser humano é outra. É muito difícil estar à altura de uma imagem», lamentou Elvis.⁹ Priscilla explicou: «O público dele queria que ele fosse perfeito, enquanto a imprensa exagerava impiedosamente as suas falhas.» No mundo digital de hoje, pouco mudou.

Tal como qualquer marca focada no cliente, o Rei estava em sintonia com o seu público. Viciado na validação incondicional do público, a fidelidade e a paternidade não conseguiam competir, resultando em duplicidade de critérios e infidelidades em série, apesar da espiritualidade e da leitura noturna da Bíblia.

Confrontado com o divórcio e a insolvência, em 1973, todo o seu catálogo de 650 gravações foi vendido naquele que veio a ser amplamente considerado um dos piores negócios da história da música. Seguiu-se uma *tournee* exaustiva, com mais de 168 eventos. O ciclo intenso e frenético agravou os seus problemas de saúde e o vício de longa data em anfetaminas.

Enquanto o mundo clamava para ouvir a voz de Elvis, quem é que ele ouvia?

Havia tantas vozes em seu redor que não conseguia sintonizar a voz certa?

O seu ego era tão dominante que ele ignorava opiniões contrárias, sofrendo da *síndrome do ouvido surdo*?

Apesar do poder para viver os melhores momentos da sua vida e da capacidade de reinterpretar canções com mestria, Elvis não reinterpretou os sinais de alerta nem deu ouvidos aos conselhos quando mais importava.

A sua comitiva bajuladora também não ouviu a sua voz. Elvis escreveu: «Sinto-me tão sozinho... Já não sei com quem posso falar. Ou a quem recorrer.»¹⁰

Uma a uma, as mulheres da sua vida abandonaram-no. Elas não conseguiam controlá-lo, e ele não conseguia controlar-se a si mesmo.

É frequente CEO, celebridades, compositores e pessoas de grande sucesso sentirem-se isoladas. A feminista radical Sinéad O'Connor capta bem a solidão das digressões. «Havia muitas pessoas à minha volta, mas ninguém me via... e eu não conseguia ver-me a mim mesma.»¹¹

O lendário tenista John McEnroe também compreende isso: «Durante a maior parte da sua vida como tenista, vai estar ali sozinho. Para o bem ou para o mal, é só você — e isso pode ser assustador.»¹²

Quando se chega ao topo, o único caminho é para baixo.

Para Elvis, as fendas penetraram naquela imagem cinematográfica perfeita, com cabelo penteado para trás e maçãs do rosto salientes. «Só porque parecemos bem, não significa que nos sintamos bem.»¹³ Um sentido de propósito escapava-lhe, procurando respostas na numeologia e na astronomia.

Em 1976, já se tinha instalado uma depressão crónica. «Estou a ficar cansado de ser o Elvis Presley», disse ao seu produtor.¹⁴ O amigo íntimo, Jerry Schilling, observou: «Ele sentia uma tristeza, uma solidão. Estava a tentar preencher um vazio que não podia ser preenchido.»¹⁵

Sobrecarregado e com excesso de peso, deu prioridade ao pagamento da sua equipa de 39 pessoas. Porque não corrigir o rumo? Ele dizia: «Há muitas pessoas que dependem de mim. Tenho muitas obrigações. Estou demasiado envolvido para sair.»

Tal como muitos outros detentores de poder, o medo do anonimato, o isolamento extremo e a diminuição da conta bancária podem ofuscar a perspetiva racional. A letra de uma das suas músicas, «Estamos presos numa armadilha, não consigo sair», era assustadoramente profética.

Um estilo de vida acelerado, repleto tanto de decisões brilhantes como de decisões equivocadas, acabou por afetar este talento que surge uma vez numa geração.

Com a última dose de imensa energia roubada, em 1977, o mundo perdeu uma lenda.

O Rei estava morto.

MOMENTOS QUE IMPORTAM

Ao terminar este livro, senti-me compelida a revisitar Graceland após quase quatro décadas. Queria contextualizar a jornada da tomada de decisões humanas e, talvez, até mesmo a minha própria vida. Ao voltar a entrar pelos portões adornados com música, mais uma vez acompanhada pelo meu marido, apreciei mais plenamente a passagem rápida do tempo, o valor do legado e o efeito destabilizador do contexto, do carácter e da companhia nas nossas decisões.

Não sou uma mega fã inveterada de *rock'n'roll*, mas senti um pesar inexplicável pela perda prematura de um talento supremo e de uma voz que marcou a minha infância.

Talvez também seja por, ao longo de três décadas na gestão de investimentos, ter testemunhado colegas superestrelas a desvalorizar prematuramente as suas vidas e a sabotar as suas carreiras, ao darem ouvidos a vozes erradas e ao precipitarem-se em julgamentos errados.

Tal como vários outros, também sacrifiquei muito no altar da ambição para chegar à alta administração numa indústria dominada por homens. Sendo obsessivamente viciada no trabalho, a minha perspetiva começava e terminava na porta do escritório — era a minha Graceland.

Eu adorava o meu trabalho, e consegui acumular milhas aéreas suficientes para orbitar o Sol. Tive o privilégio de me serem concedidas oportunidades que o dinheiro não pode comprar, de entrevistar presidentes e de jantar com astronautas que pousaram na Lua. Conheci heróis e vilões, lendas de Hollywood, membros da realeza e campeões olímpicos. Compartilharei algumas dessas histórias mais tarde.

No entanto, na minha pressa, com uma visão limitada, para adquirir o próximo distintivo ou título de ostentação, nem sempre li os sinais, descodifiquei mensagens subtis ou ouvi as vozes certas quando era importante. Por vezes, fui «surda», como um líder aclamado pela indústria me disse no início da minha carreira, quando eu queria fazer o que estava certo em vez daquilo que era conveniente.

Hoje em dia, fora da corrida corporativa, com o luxo da reflexão, como cientista comportamental que participa em conselhos de administração, dá palestras em universidades e faz assessoria a empresas de primeira linha, percebo o quanto a *sintonização* seletiva é uma fonte de poder subestimada — e o *dessintonizar* é um aniquilador universal do julgamento.

Quer se seja uma superestrela, um cirurgião, um progenitor ou um canalizador, ninguém quer tomar decisões que prejudiquem o bem-estar próprio ou alheio. No entanto, é isso que fazemos.

Atualmente, não existe nenhum algoritmo que impeça o mau julgamento. É uma responsabilidade moral que começa consigo. Como diz Jerry Schilling: «Só o Elvis poderia salvar o Elvis.»¹⁶

A sua carreira interrompida poderia ter terminado de forma muito diferente. Num mundo frenético em que todos querem agradecer a todos, as suas escolhas teriam sido melhores? Teria feito perguntas e questionado respostas? Ou teria dado ouvidos a outras vozes? Queremos acreditar que sim.

Não faço julgamentos morais, pois não podemos prever comportamentos, mas podemos prever vieses.



Neste livro, defendo que caímos inconscientemente em armadilhas semelhantes baseadas no poder, na emoção, no ego, na identidade e nas relações, que desperdiçam oportunidades e nos impedem de viver a vida com que sonhamos. Não somos superiores no nosso próprio reino, independentemente da idade, título, talento, rendimento ou origem.

Cometemos erros semelhantes. Subestimamos o risco do excesso e da impulsividade, aceitando as informações pelo seu valor nominal. Prestamos homenagem à carreira em detrimento da família, ao dinheiro em detrimento da ética, vivendo para o hoje e não para o amanhã.

Confiamos no que vemos, não no que ouvimos. Ouvimos notícias falsas, discurso de ódio e bajulação em vez da voz da verdade, das *nuances* e das contradições.

Codificamos a desinformação em vez de decodificarmos a informação.

Ignoramos as vozes da consciência, da sabedoria e da história. Em vez disso, sintonizamo-nos com a multidão que nos aplaude, os fãs nas nossas caixas de correio e as recompensas de curto prazo.

Será que sintonizarmo-nos com vozes diferentes e interpretações alternativas teria destacado sinais de alerta? Talvez. A verdade é que

podemos aprender com a História e a Ciência — e esse é o objetivo deste livro.

A lição de vida transmitida pela história de Elvis não é única. Os fatores que influenciam as decisões contêm armadilhas de julgamento enfrentadas por todos nós. Porquê? Porque são armadilhas humanas que nos desviam do caminho.

Identifico dez categorias de armadilhas de erro de julgamento, em que cada uma varia em intensidade e impacto.

Cada uma destas armadilhas pode parecer óbvia ou até familiar no dia a dia, mas, precisamente por serem familiares, exercem um efeito inconsciente no nosso processo de tomada de decisão. Isso faz com que se tornem defletores de decisões potencialmente perigosos.

Pergunte a si mesmo como cada um dos seguintes fatores pode influenciar o seu raciocínio durante a tomada de decisões de alto risco:

Poder: a sua glorificação de ídolos, autoridades ou especialistas.

Ego: o seu compromisso com as suas próprias ideias acima das dos outros.

Risco: o seu apetite por emoções fortes e intolerância à dúvida.

Identidade: o seu desejo de cuidar da sua imagem e de impressionar.

Memória: a sua capacidade de recordar dados com precisão.

Ética: a sua capacidade de resistir à tentação ou a ações erradas.

Tempo: a sua tendência para viver no passado, presente ou futuro.

Reações emotivas: a sua aptidão para regular impulsos e excessos.

Os relacionamentos: a sua predisposição para seguir a multidão.

Sagas: a sua disposição para aceitar narrativas declaradas como factos.

Se for como a maioria das pessoas, reconhecerá a maior parte destes fatores. Cada armadilha dos PERÍMETROS é sustentada por múltiplos pontos cegos, pontos surdos e pontos mudos psicológicos que contribuem para ignorar os sinais que impulsionam decisões e resultados de alto impacto.



Apesar da opinião popular, acredito que o risco mais subestimado que esta geração enfrenta não é económico, político, cibernético ou mesmo climático. É o risco da decisão humana e a capacidade de ouvir o que realmente importa.

As suas decisões são muito mais importantes do que imagina.

Você é como o 12.º jurado essencial num tribunal que molda a direção da vida dos outros. Outras pessoas dependem da sua tomada de decisão certa.

Essa coroa carrega um peso considerável de expectativas sobre determinar o que é certo, justo, necessário ou razoável. As expectativas existem, quer você seja uma figura pública, fiscal, médico, árbitro, advogado, comerciante, juiz ou progenitor.

Como alguém que toma decisões, é natural que acerte muitas vezes, mas os seus erros podem causar danos desproporcionais. Um conjunto substancial de pesquisas atribui desastres a erros humanos, sendo responsáveis por 94 % dos acidentes rodoviários, 88 % dos ciberataques e 80% dos acidentes aéreos.^{17,18} Até mesmo diagnósticos médicos errados são a quarta principal causa de morte nos EUA.¹⁹ Além disso, erros humanos estão por trás de cultos, golpes, escândalos, erros judiciais e muito mais.

O erro humano começa com o silenciamento das vozes que importam: clientes, colaboradores, eleitores, pacientes, dissidentes ou minorias que não são ouvidos. É por isso que as empresas e os governos são tão desacreditados. E é por isso que o ativismo está a crescer, os países se estão a polarizar, as *start-ups* estão a implodir e as fusões estão a fracassar.

Compreender o porquê não é um exercício académico ou um passatempo indulgente. É essencial para a sustentabilidade dos negócios, dos meios de subsistência económicos e dos legados de liderança.

Infelizmente, contabilistas ou auditores não levam em consideração o risco das decisões humanas nas folhas de cálculo, cenários ou sistemas. A sua importância é ignorada até que seja tarde demais. Não existe uma fórmula para calcular o risco psicológico, mas o custo de o ignorar é incalculável. Merece um palco muito maior do que o que

tem atualmente, seja nos negócios, no desporto, na medicina, no direito ou no governo.

A dessintonização é um aniquilador universal do julgamento. Há sempre um preço a pagar, e esse preço é o erro humano e uma desvalorização coletiva das nossas decisões.

Você paga esse preço, e os outros também.

Inteligência, riqueza, prestígio e ocupação oferecem pouca proteção contra o erro humano, seja ele cometido por alpinistas, jornalistas, assassinos em série, estudantes, investidores de capital de risco, bilionários, terapeutas ou corretores desonestos. Apesar das muitas boas decisões tomadas por esses profissionais, os seus erros de julgamento são explorados neste livro. A mesma pessoa pode ser incrivelmente inteligente e incrivelmente estúpida.

Então, porque é que nos dessintonizamos e como podemos evitar isso?

O sucesso reside em desacelerar o suficiente para ouvir seletivamente as vozes certas. Não se quer ouvir todas as vozes, a primeira voz, a voz mais sénior ou mesmo a voz mais alta, apenas a voz certa para uma determinada situação.

Apesar dos avanços da inteligência artificial, não existe um código para julgamentos sem arrependimentos. Cerca de 80 % dos líderes admitem que as suas organizações não se destacam na tomada de decisões — e mais de metade de todas as decisões acabam por ser ineficazes.²⁰ Num estudo realizado ao longo de dez anos, 45 % dos candidatos a CEO assumiram a responsabilidade por uma decisão desastrosa que lhes custou o cargo ou prejudicou gravemente um negócio.²¹

Não é de admirar que os erros de decisão custem às empresas da Fortune 500, em média, cerca de 250 milhões de dólares por ano, como sugere a McKinsey. É por isso que aprimorar as habilidades de julgamento é mais importante do que nunca.

Num mundo ruidoso, o erro de julgamento não é inteiramente da sua responsabilidade, mas um julgamento melhor é certamente uma escolha sua.

A BANDA SONORA DA SUA VIDA

A pergunta de um milhão é como resolver o quebra-cabeças do erro de julgamento. As pessoas anseiam por uma explicação única, mas esta não existe. O comportamento humano não é linear, é complexo, com motivações entrelaçadas e mais de 200 rótulos que explicam a «surdez seletiva». Todos os dias, tomamos cerca de 35 mil decisões, 95 % delas inconscientemente.

No entanto, existe uma oportunidade.

Os seres humanos são previsíveis, e o que é previsível é evitável. É por isso que projeto um antídoto de 18 soluções baseadas na ciência que aumentam a capacidade de interpretação e alimentam a sua «inteligência sónica». Estas soluções incluem o pensamento de segunda ordem, o pensamento probabilístico, os encorajamentos, o reenquadramento, a opção Jano e o que chamo de «atrimento decisório».

Neste livro, aprenderá a aperfeiçoar as suas capacidades de interpretação e julgamento para evitar crises antes que seja tarde demais. Com um diagnóstico para cada dilema de decisão, poupará tempo, filtrará informações erradas mais rapidamente e tomará decisões com maior impacto.

Espero que mais pessoas responsáveis por tomar decisões, sejam líderes globais, decisores políticos, empreendedores, profissionais ambiciosos e, especialmente, os meus próprios sobrinhos e sobrinhas, apreciem como a compreensão humana ajuda a navegar por este mundo sem arrependimentos.

O rapaz tímido de Tupelo tinha uma filosofia simples: «A verdade é como o Sol. Podemos ignorá-la durante algum tempo, mas ela não vai desaparecer.» Se ele tivesse desacelerado o suficiente para reinterpretar as vozes críticas, a sua vida poderia ter sido diferente.

A história dele é a nossa história. Ele pagou um preço alto, mas o leitor não precisa de o pagar.

A história dele reflete a importância dada ao julgamento inteligente e aos temas-chave deste livro:

- as probabilidades estão contra o bom senso num mundo acelerado, visual, orientado por dados, polarizado e dessintonizado;
- compreender o comportamento e separar o que é lógico do que é psicológico pode converter passivos cognitivos em ativos; faz a diferença entre ser ouvido e não ser ouvido, entre preservar o poder e perder o poder;
- ao reconhecer pontos surdos antes de tirar conclusões, reequilibra o que vê com o que ouve; são necessários apenas alguns segundos de raciocínio, reflexão e reinterpretação.

Quer pretenda o cargo mais alto, uma medalha ou um *Mercedes*, a coisa mais inteligente que pode fazer é saber a quem dar ouvidos — e a quem não dar. Se não o fizer, pergunte a si mesmo: quem mais irá sofrer?

Sintonizar-se pode ser um fator decisivo para o desempenho, bem como um elemento diferenciador na carreira, um acelerador da reputação e uma forma de melhorar a vida.

Eu faço com que seja mais fácil ouvir as vozes certas e mais difícil ouvir vozes erradas. Dessa forma, é mais provável que ouça as vozes dos outros — e que os outros ouçam a sua. Como nem sempre é possível confiar nas fontes que ouve, a sua apólice de seguro consiste em reavaliar o mensageiro e reinterpretar com confiança a mensagem em tempo real.

Este livro molda a história de cada indivíduo que deseja viver a vida dos seus sonhos e enriquecer a dos outros. Acredito sinceramente que consiga fazê-lo, com uma melhor compreensão do comportamento humano. Existem poucas garantias, mas ofereço uma: irá muito mais longe com esta visão comportamental do que sem ela.

O sucesso, tal como o define, depende de se sintonizar seletivamente no que realmente importa e ignorar o resto.

Se desconsiderar o risco humano pode prejudicar a sua vida, valorizá-lo pode mudá-la.

Está na hora de se sintonizar.