Introdução

O suor escorria-me pelo rosto enquanto aguardava o meu interrogatório na Câmara dos Comuns do Reino Unido. Eu fora convocado para testemunhar perante a Comissão Parlamentar de Negócios.[1] Tratava-se de um grupo de deputados que, enfurecidos por alguns escândalos de grande repercussão, haviam iniciado uma investigação sobre como as empresas estavam a ser administradas.

No meu trabalho diário como professor de finanças, estou habituado a ser interrogado por estudantes em palestras, jornalistas em entrevistas e executivos em *workshops*. Mas ser interrogado por deputados em direto na televisão e ter o meu testemunho transcrito como registo público é outro nível, por isso estava bastante nervoso. Cheguei cedo à Câmara dos Comuns e assisti à sessão anterior à minha, com a cabeça mergulhada nas minhas notas para estudar todas as perguntas que a Comissão poderia fazer.

Fiquei atento quando uma testemunha nessa sessão mencionou uma pesquisa que parecia digna de ouvir.[2] Aparentemente, a pesquisa descobriu que as empresas são mais bem-sucedidas quando há uma diferença menor entre o salário do diretor-executivo e o salário do trabalhador médio. Isso intrigou-me, porque a minha própria pesquisa mostra que as empresas que tratam bem os seus funcionários têm um desempenho superior ao das suas concorrentes.[3] Os meus estudos não se concentram nos salários, mas esta nova evidência parecia complementar as minhas conclusões. Durante muitos anos, tentei convencer as empresas da importância de tratar os trabalhadores de forma justa, e isto parecia ser mais um trunfo para a minha manga. Eu queria que fosse verdade.

No entanto, se os meus vinte anos de investigação me ensinaram alguma coisa, foi a não aceitar declarações sem questionar. Consultei a declaração escrita da testemunha e vi que se referia a um relatório de Faleye, Reis e Venkateswaran. Mas, quando o consultei, parecia dizer exatamente o contrário: quanto *maior* a diferença entre os salários do diretor-executivo e dos trabalhadores, melhor o desempenho da empresa.

Fiquei confuso. Talvez o meu nervosismo me tivesse levado a interpretar mal o estudo? Afinal, os artigos académicos não são conhecidos pela sua clareza. No entanto, a conclusão estava ali, na primeira página, e era clara como a água: as empresas têm um melhor desempenho se tiverem *maiores* diferenças salariais.

Então percebi o que acontecera. O depoimento da testemunha citava, na verdade, um rascunho incompleto de Faleye, Reis e Venkateswaran, publicado três anos antes da versão final.[4] Eu estava a ler o artigo publicado, depois de ter passado por revisão por pares e dos seus erros terem sido corrigidos — o que levou a um resultado completamente oposto.[5]

A testemunha em questão era do Trades Union Congress (TUC), que mantém uma forte posição pública contra as diferenças salariais. Em 2014, publicou um relatório que declarava que «as diferenças salariais elevadas prejudicam o moral dos funcionários e o desempenho da empresa, e contribuem para a desigualdade em toda a economia». Assim, o TUC pode ter aproveitado este rascunho preliminar, sem verificar se havia uma versão final disponível, porque mostrava exatamente o seu ponto de vista.

A minha sessão decorreu sem problemas. Uma pergunta apanhou-me desprevenido, mas disse aos deputados que não era especialista nesse tema, em vez de tentar inventar uma resposta. Eles pareceram surpreendidos, como se nunca ninguém tivesse admitido não saber algo antes. No corredor, depois da sessão, informei o secretário da Comissão sobre as provas falsas da sessão anterior. Ele pareceu chocado e pediu-me para enviar uma nota formal a destacar o erro. Fiz isso, e a Comissão publicou-a.

No entanto, o relatório final da Comissão sobre a investigação referiu-se ao estudo refutado como se fosse verdade absoluta. Dizia:

«O TUC afirma que "há evidências académicas claras de que as grandes disparidades salariais dentro das empresas prejudicam a produtividade e o desempenho destas"» — mesmo que essa declaração fosse contrariada pelos próprios pesquisadores citados pelo TUC para a apoiar. Em parte devido a esta declaração, o relatório recomendou que todas as grandes empresas do Reino Unido divulgassem a sua disparidade salarial, o que acabou por se tornar lei.[6]

A conclusão que gostaria de retirar não tem nada a ver com as disparidades salariais — se devem ser publicadas ou se as grandes disparidades são boas ou más. Mesmo que diferenças maiores levem a um melhor desempenho, podemos importar-nos mais com a igualdade do que com os lucros. Em vez disso, o meu objetivo é salientar o quanto precisamos de ser cuidadosos com as evidências.

Este episódio ensinou-me duas lições. Primeiro, é possível elaborar um relatório para apoiar quase qualquer opinião que se queira, mesmo que seja profundamente falho e tenha sido posteriormente desmentido. Uma questão atual atrai dezenas de estudos, pelo que se pode escolher o que se quiser. Frases como «A investigação mostra que…», «Um estudo conclui que…» ou «Há evidências académicas claras de que…» são comummente utilizadas como prova, mas muitas vezes não têm significado.

Segundo, fontes que consideramos confiáveis, como um relatório governamental, ainda podem não ser dignas de confiança. Qualquer relatório — seja de legisladores, consultorias ou até mesmo académicos como eu — é escrito por seres humanos, e os seres humanos têm os seus vieses. A Comissão talvez já achasse que os salários eram altos demais e que precisavam de ser controlados, e foi por isso que iniciou a investigação.

Este não é um caso isolado. Os jornais publicam artigos que destacam as conclusões bombásticas de um estudo que nem sequer existe. As empresas divulgam pesquisas que não têm dados reais por trás, apenas assumem os seus resultados. As universidades divulgam relatórios com conclusões revolucionárias quando os seus testes, na verdade, não encontraram nada. No entanto, se os leitores querem que essas declarações sejam verdadeiras, aceitam-nas sem questionar.

O problema vai muito além dos negócios. A desinformação está por toda a parte e afeta a nossa vida quotidiana — a forma como votamos, aprendemos uma habilidade ou melhoramos a nossa saúde. No referendo do Brexit de 2016, autocarros exibiam a declaração de que a adesão à União Europeia custava ao Reino Unido 350 milhões de libras por semana. O valor real era de 250 milhões, ou 120 milhões após deduzir o montante que a UE devolve ao Reino Unido.[7] As pessoas acreditam na «regra das dez mil horas», segundo a qual é possível dominar qualquer habilidade com dez mil horas de prática. No entanto, a investigação em que se baseia limitou-se a violinistas, não mediu a sua habilidade e nem sequer mencionou dez mil horas. Em 1988, a revista *Nature* publicou um artigo que elogiava a eficácia da homeopatia, um tratamento que utiliza substâncias altamente diluídas que supostamente transferem as suas propriedades para a água.[8] Mas vários outros estudos não encontraram melhorias, e o consenso científico atual é que a homeopatia é ineficaz no tratamento de qualquer doença ou condição.[9]

Estes exemplos mostram como todos nós somos afetados pela investigação, mesmo que nunca tenhamos lido um único artigo académico. Cada vez que pegamos num livro de autoajuda, folheamos a última edição da *Men's Fitness*, *Women's Health* ou *Runner's World*, ou abrimos um artigo partilhado no LinkedIn, X ou Facebook, estamos a ler sobre investigação. Sempre que ouvimos a opinião de um especialista sobre se devemos investir em criptomoedas, como ensinar os nossos filhos a ler ou por que razão a inflação está tão alta, estamos a ouvir sobre investigação. E a informação é muito mais ampla do que a investigação — os nossos *feeds* de notícias são bombardeados não só com «Novo estudo conclui que…», mas também com histórias do género «Como escrever um diário melhorou a minha saúde mental», palpites como «Cinco dicas para ter sucesso na sua entrevista de emprego» e especulações como «Vamos colonizar Marte até 2050».[10] Seguindo cegamente esses conselhos, podemos acabar mais doentes, mais pobres e desempregados.

Nalguns casos, a desinformação pode ser fatal. Em março de 2020, quando a pandemia do coronavírus estava a começar, o presidente

dos EUA, Donald Trump, tuitou que a hidroxicloroquina poderia ser uma cura, proclamando-a «uma das maiores revoluções na história da medicina». Uma mulher reparou na palavra «cloroquina»* no rótulo do seu produto de limpeza para aquários; como disse à NBC News: «Vi-o na prateleira e pensei: "Ei, não é disto que estão a falar na televisão?"»[11] Ela e o marido beberam-no, na esperança de que isso os protegesse do vírus. A mulher ficou gravemente doente, mas vomitou o suficiente do produto químico para sobreviver. O seu marido não teve a mesma sorte e morreu logo após chegar ao hospital.

O que é impressionante em todos os casos acima é que a solução é simples: verificar os factos. Parece óbvio garantir que um medicamento é seguro antes de o tomar, verificar se um estudo existe antes de escrever sobre ele e duvidar da lateral de um autocarro como fonte de informação. E as pessoas que tomam decisões erradas são mais do que capazes de verificar os factos. Se eu partilhar um estudo no LinkedIn cujas conclusões não agradam às pessoas, não faltam comentários de executivos, investidores e colegas académicos a apontar como pode estar errado — exatamente o tipo de envolvimento crítico que espero promover. Mas será que vejo o mesmo pensamento crítico quando publico um artigo que lhes agrada? Infelizmente, não: eles aceitam-no acriticamente.

Um dos meus brinquedos favoritos em criança era o Action Man. Esta personagem britânica era baseada no conjunto de figuras militares GI Joe dos EUA, que era acompanhado por uma série de desenhos animados. Cada episódio terminava com uma cena em que uma figura GI Joe ensinava uma lição às crianças — não deem a vossa morada a estranhos, não acariciem animais desconhecidos, usem protetor solar. As crianças do desenho animado exclamavam: «Agora eu sei!», ao que GI Joe respondia: «E saber é metade da batalha.» O objetivo era destacar o poder do conhecimento — com ele, já se está a meio caminho.

Mas há outra maneira de interpretar essa declaração: o copo está meio vazio, não apenas meio cheio. Mesmo com conhecimento, só

* A cloroquina e a hidroxicloroquina são compostos diferentes, mas a mulher não verificou isso.

vencemos metade da batalha.[12] Saber como verificar os factos não é suficiente. As pessoas que cometeram os erros acima sabiam o que fazer de cabeça fria, mas os seus vieses prevaleceram e impediram-nas de aplicar o seu conhecimento.

Como académico universitário há duas décadas, vi em primeira mão a importância do rigor na produção de investigação. No Instituto de Tecnologia de Massachusetts, onde tirei o meu doutoramento; na Wharton, a faculdade de gestão da Universidade da Pensilvânia, onde fui professor pela primeira vez; e na London Business School, onde leciono atualmente, fui submetido a padrões rigorosos no meu próprio trabalho. As revistas recusaram-se, com razão, a publicar os meus artigos até que eu tivesse confirmado completamente os resultados, abordado explicações alternativas para as minhas descobertas e atenuado quaisquer declarações que não fossem totalmente apoiadas pelos dados. Por vezes, foram necessários cinco anos de trabalho árduo e suor para que um estudo atingisse o nível exigido para publicação.

Esta não é apenas a minha experiência como produtor de investigação; é também o que tenho observado como avaliador. Como editor-chefe de uma revista académica de renome, a *Review of Finance*, estou do outro lado há seis anos. Depois de os autores submeterem um artigo para possível publicação, envio-o a «revisores científicos» (especialistas independentes) e peço a sua opinião sobre se deve ser aceite. Tenho ficado satisfeito com o extremo cuidado com que eles examinam um manuscrito. E eu próprio tive de aplicar os mesmos padrões rigorosos, rejeitando artigos que seriam altamente influentes se fossem aceites tal como estavam, porque os seus resultados simplesmente não eram precisos o suficiente.

Embora eu tenha um pé firmemente assente no meio académico, o meu outro pé está profundamente enraizado na prática, aconselhando empresas, investidores e decisores políticos com base nos resultados da investigação. Assim, observei como o cuidado meticuloso com que os artigos são escritos desaparece quando são lidos e a emoção assume o controlo. A minha área principal é o negócio sustentável, um campo com opiniões fortes que polarizam as linhas políticas. Os que

estão à esquerda tendem a acreditar que as ações éticas têm sempre um desempenho superior, por isso divulgam qualquer estudo que afirme isso. Muitos conservadores rebatem que as empresas sustentáveis se distraem dos resultados financeiros; alguns legisladores dos EUA proibiram os fundos de pensões estatais de investir nelas. A sustentabilidade também é um tema altamente prático, por isso vi como o rigor académico não é apenas um conceito académico, mas afeta a forma como os diretores-executivos gerem as suas empresas, os investidores escolhem que empresas financiar e os decisores políticos decidem que leis aprovar.

Em 2017, fui convidado para dar uma segunda palestra no TEDx. Foi uma ótima oportunidade para alcançar um público amplo, e o meu instinto foi usá-la para partilhar o meu trabalho — como a maioria dos professores faz e como eu realmente fiz na minha primeira palestra. Então, tive uma ideia: e se, em vez de apresentar a minha própria pesquisa, falasse sobre pesquisa em geral? A missão do TED é promover «ideias que valem a pena divulgar», mas essa missão está em risco se a divulgação de uma ideia depender do gosto das pessoas, e não da sua veracidade. E isso não se aplica apenas ao palco do TED/TEDx: qualquer pessoa com uma coluna de jornal, rede social ou canal no YouTube pode divulgar o que quiser e alegar que há dados que o comprovam.

Por isso, falei sobre como devemos ser criteriosos com as evidências — como os nossos vieses nos podem levar a acreditar em algo falso ou a rejeitar algo real, e como devemos julgar um estudo pelo seu rigor, e não pelas suas declarações. Fiquei grato quando a minha palestra foi promovida para o palco principal do TED, com o título «No que acreditar num mundo pós-verdade», porque esperava que isso pudesse mudar, mesmo que ligeiramente, a balança da ficção para a realidade.

No entanto, a desinformação tornou-se indiscutivelmente pior. O discurso público está cada vez mais polarizado, com opiniões formadas com base em ideologias, e não em evidências. As questões mais urgentes do nosso tempo, como as alterações climáticas, a desigualdade

e a saúde global, estão repletas de falsidades. No passado, sabíamos que fontes eram confiáveis, como um médico ou um livro didático de medicina para conselhos de saúde e uma enciclopédia para conhecimento geral. Agora, metade dos americanos obtém notícias «frequentemente» ou «por vezes» nas redes sociais,[13] onde as histórias falsas se espalham mais, mais rápido e mais profundamente do que a verdade, porque chamam mais a atenção.[14]

E os vieses existem mesmo entre pessoas que assistiram à palestra e deveriam estar mais bem informadas. Algumas empresas convidaram-me para apresentar uma versão alargada aos seus funcionários, supostamente para promover o pensamento crítico, mas acabaram por eliminar algumas «verdades inconvenientes» do conjunto de diapositivos — porque não queriam que fossem verdades.

No mundo pós-verdade de hoje, é mais importante do que nunca separar o mito da realidade. Este livro é um guia prático para pensar de forma mais inteligente, perspicaz e crítica — como administrar uma empresa e investir dinheiro, como melhorar a saúde e desenvolver bons hábitos, como alimentar os filhos e educar as crianças de uma nação, o que impulsiona o aquecimento global ou a propagação do coronavírus e que políticas os legisladores devem aprovar e os eleitores apoiar. Derrubaremos algumas ideias amplamente aceites e, ao fazê-lo, aprenderemos maneiras simples de identificar se uma declaração é sustentada por evidências. Revelaremos os problemas do método de estudo de caso que prevalece nas principais escolas de negócios do mundo, nas palestras virais do TED e nos livros mais vendidos. Veremos como podemos ser enganados mesmo por dados em grande escala — mesmo que centenas de dados apontem para a mesma conclusão.

Mas o conhecimento é apenas metade da batalha. Ter conhecimento não é suficiente: precisamos de saber *quando* e *como* o usar. Porque deixamos os nossos conhecimentos à porta e nos apressamos a aceitar uma declaração sem questionar? Sem destacar os preconceitos que nos fazem esquecer o nosso conhecimento, um livro que simplesmente transmite conhecimento é incompleto. É como ensinar um socorrista a realizar uma reanimação, mas não a identificar se alguém precisa dela.

O livro *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, enfatiza que devemos «conhecer o nosso inimigo» antes de traçar planos de batalha. Portanto, começaremos na Parte I («Os Vieses») por estudar o nosso inimigo. Aprofundaremos dois vieses psicológicos — o viés de confirmação e o pensamento preto no branco — que são os dois maiores culpados por nos levar a interpretar mal as informações.

Na Parte II («Os Problemas»), estudaremos as consequências desses vieses. Eles levam-nos a subir a Escada da Inferência Errada, mostrada abaixo:

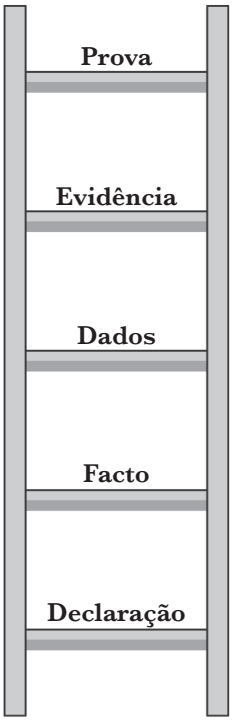


Figura 1. A Escada da Inferência Errada

Aceitamos uma declaração como facto, mesmo que não seja *precisa* — as informações por trás dela podem não ser confiáveis e até mesmo ter sido citadas incorretamente. *Aceitamos um facto como um dado*, mesmo que

não seja *representativo*, mas sim um exemplo escolhido a dedo — uma exceção que não confirma a regra. *Aceitamos dados como evidência*, mesmo que não sejam *conclusivos* e existam muitas outras interpretações. *Aceitamos evidências como prova*, mesmo que não sejam *universais* e não se apliquem noutros contextos.

É importante ressaltar que verificar os factos só nos salva do primeiro erro na escada. Mesmo que os factos estejam corretos, podemos interpretá-los erroneamente, extrapolando a partir de uma única história ou ignorando explicações alternativas. A palavra «mentira» é normalmente reservada para uma falsidade deliberada, e acusar alguém de mentir ou de ser mentiroso é uma alegação séria. Mas precisamos de ter uma visão mais ampla do que uma mentira pode envolver, para que nos possamos proteger contra as suas muitas manifestações.

«Mentira» é simplesmente o oposto de «verdade». Alguém pode mentir-nos escondendo informações contraditórias, não as coletando desde o início ou tirando conclusões inválidas a partir de dados válidos. A declaração da Comissão Parlamentar de Negócios de que «O TUC afirma que…» é estritamente correta, mas ainda assim é uma mentira, pois sugere que a declaração do TUC era verdadeira quando a Comissão sabia que ela fora desmentida. As mentiras também têm muitas causas — algumas são intencionais e egoístas; outras são um resultado descuidado ou acidental dos vieses de alguém; e outras ainda surgem do entusiasmo bem-intencionado, mas excessivo, de promover uma causa que consideram digna.

Esta definição mais ampla de «mentira» destaca como a regulamentação não nos pode salvar de sermos enganados — ela só pode fazer com que alguém declare os factos com veracidade; não pode impedir ninguém de alegar implicações inválidas a partir deles. Cabe-nos a nós proteger-nos. Mesmo que um relatório tenha sido aprovado pelo governo, um artigo tenha sido publicado por uma revista científica ou um livro tenha sido endossado por um Prémio Nobel, todos eles deveriam trazer o mesmo aviso: «Pode conter mentiras.»

A Parte II fornece, assim, um guia prático para nos ajudar a discernir se uma declaração é realmente um facto, se um facto é verdadeiramente um dado, se um dado é genuinamente uma evidência e se

uma evidência é realmente uma prova. Estas dicas são simples e não técnicas, e podem ser aplicadas mesmo que estejamos com pressa e não tenhamos capacidade para nos debruçarmos sobre os pormenores de um estudo.

Para distinguir entre verdade e mentira e obter uma compreensão mais profunda do mundo à nossa volta, precisamos de fazer mais do que apenas interpretar corretamente declarações, factos, dados e evidências. A Parte III («As Soluções») vai além disso. Não se limita a avaliar estudos isolados, mas vai ao encontro do consenso científico e avalia outras fontes de informação, como livros, artigos de jornais e até mesmo os nossos amigos e colegas. Quando aprendermos a pensar criticamente como indivíduos, exploraremos como criar organizações de pensamento inteligente que aproveitem a diversidade de pensamento dos nossos colegas, superem o pensamento de grupo e aceitem desafios. Finalmente, examinaremos como construir sociedades inteligentes, ensinando o pensamento crítico aos nossos filhos, tirando a política de questões como as alterações climáticas e fazendo a nossa parte nas informações que partilhamos e ignoramos.

O Apêndice fornece uma *checklist* de perguntas para avaliar declarações, factos, dados e evidências, aplicando os aprendizados da Parte II. No início, podemos literalmente passar por todas as perguntas. Com o tempo, a maneira de pensar que o livro desenvolve — desafiar o que gostaríamos de acreditar, ouvir com a mente aberta o que não nos agrada e permanecer alertas aos nossos vieses — deve tornar-se tão arraigada que já não precisaremos de seguir um guião. Um jogador de ténis novato pensa: «Primeiro dou um *split-step*, depois viro o corpo para ficar perpendicular à rede, depois faço um *backswing* e sigo com o movimento por cima do ombro oposto», mas depois de algum tempo isso torna-se natural.

Embora este livro pretenda ser prático, também procura ser realista. É impossível superar os nossos vieses em todas as situações e avaliar corretamente todas as informações; a variedade de maneiras de sermos enganados pode parecer avassaladora. O nosso objetivo não é tornarmo-nos perfeitos, apenas melhores. Um jogador de basebol que melhora a sua média de rebatidas de 0,280 para 0,320 passará de

titular da Major League para membro do Hall of Fame, mesmo que ainda esteja bem abaixo de um. O pensamento crítico é uma estrela polar: podemos nunca chegar lá, mas ela guia-nos.

Agora, mais do que nunca, temos fácil acesso a pesquisas científicas realizadas pelas mentes mais brilhantes do mundo, mas elas são ofuscadas por falácias, invenções e falsidades. Saber no que confiar e no que duvidar ajudar-nos-á a tomar decisões mais inteligentes, compreender melhor como o mundo funciona e espalhar conhecimento, em vez de partilhar desinformação inadvertidamente. Isso, por sua vez, permite que nós e as nossas famílias levemos uma vida saudável e gratificante, que as empresas para as quais trabalhamos e nas quais investimos resolvam os maiores problemas do mundo e que as nações das quais somos cidadãos prosperem e cresçam. Ao reconhecer os nossos próprios vieses, podemos ver uma perspetiva contrária como algo com que podemos aprender, em vez de algo a combater, construir pontes entre divisões ideológicas para encontrar pontos em comum e evoluir de um pensamento simplista para ver o mundo em toda a sua magnificência.