

SHANE PARRISH

PENSAR COM CLAREZA

TRADUÇÃO

António Júnior

 Planeta

Índice

Prefácio	9
Introdução: O poder de pensar com clareza em momentos comuns	15
Parte 1. Pensar com clareza: os seus inimigos	
1.1. Pensar mal – ou não pensar de todo?	21
1.2. Configuração emocional	28
1.3. Configuração do ego	31
1.4. Configuração social	38
1.5. Configuração da inércia	43
1.6. Configuração para a clareza.	49
Parte 2. Desenvolver os pontos fortes	
2.1. Autorresponsabilização	57
2.2. Autoconhecimento	69
2.3. Autocontrolo	72
2.4. Autoconfiança	74
2.5. Os pontos fortes em ação	83
2.6. Definição dos padrões	86
2.7. Modelos + prática	92

Parte 3. Gestão dos pontos fracos	
3.1. Como conhecer os nossos pontos fracos	103
3.2. Como proteger-nos com salvaguardas	110
3.3. Como lidar com os erros	121
 Parte 4. Decisões: pensar com clareza em ação	
4.1. Definir o problema	131
4.2. Explorar as soluções possíveis	140
4.3. Avaliar as opções	159
4.4. Em frente!	186
4.5. Margem de segurança	196
4.6. Aprenda com as suas decisões	213
 Parte 5. Querer o que importa	
5.1. A lição oculta de Dickens	225
5.2. Os especialistas da felicidade	231
5.3. <i>Memento mori</i>	235
5.4. Lições da morte para a vida	239
 CONCLUSÃO O valor de pensar com clareza	243
 Agradecimentos	245
Notas	247
Índice remissivo	257

Prefácio

COMECEI A TRABALHAR NUMA AGÊNCIA DE SERVIÇOS SECRETOS EM agosto de 2001. Algumas semanas mais tarde, o mundo transformou-se para sempre.

Subitamente, todos na agência se viram empurrados para posições e com responsabilidades para as quais não estavam preparados. O meu trabalho implicava estar constantemente a descobrir como fazer coisas que poucos imaginavam possíveis. Não só precisava de resolver problemas complicados e novos, como a vida das pessoas estava em jogo. O fracasso não era uma opção.

Uma noite, às três da manhã, caminhava para casa depois de uma das nossas operações. O resultado não foi o que eu esperara. Sabia que teria de enfrentar o meu chefe de manhã, explicar-lhe o sucedido e o que me tinha passado pela cabeça ao fazer as minhas escolhas.

Teria pensado tudo com clareza? Ter-me-ia escapado alguma coisa? Como podia saber?

O meu pensamento seria posto a nu para que todos o vissem e julgassem.

No dia seguinte, entrei no gabinete do meu chefe e expliquei-lhe o que me tinha passado pela cabeça. Quando acabei, disse-lhe que não estava preparado para aquele trabalho ou para o nível de responsabilidade que exigia. Ele pousou a caneta, respirou fundo e disse: «Ninguém está preparado para este trabalho, Shane. Mas tu e esta equipa são tudo o que temos.»

A sua resposta não foi propriamente reconfortante. Com «equipa» queria dizer doze pessoas que há anos trabalhavam oitenta horas por semana. Com «tudo o que temos» referia-se ao arranque do novo programa mais importante que a agência tinha visto em gerações. Saí do nosso breve encontro com a cabeça a andar à roda.

Nessa noite, comecei a pôr-me questões que continuaria a explorar na década seguinte. Como podemos melhorar o nosso raciocínio? O que explica que as pessoas tomem más decisões? Porque obtêm algumas pessoas sistematicamente melhores resultados do que outras que têm a mesma informação? Como posso ter razão com mais frequência e diminuir a probabilidade de um mau resultado quando há vidas em jogo?

Até essa altura da minha carreira, tinha tido bastante sorte e, embora quisesse que a mesma continuasse, também queria depender menos dela. Se houvesse um método para pensar com clareza e ter um bom julgamento, queria aproveitá-lo.

Se o leitor for como eu, nunca ninguém o ensinou a pensar ou a tomar decisões. Na escola, não há nenhuma disciplina chamada Pensar com Clareza 101. Toda a gente parece esperar que já saibamos como fazê-lo – ou que aprendamos sozinhos. No entanto, aprender a pensar – a pensar com *clareza* – é surpreendentemente difícil.

Durante os anos seguintes, dediquei-me a aprender como pensar melhor. Observei como as pessoas adquiriam informação, raciocinavam e agiam na prática, e como as suas ações se traduziam em resultados positivos ou negativos. Seriam algumas pessoas mais inteligentes do que outras? Ou teriam melhores sistemas ou práticas em vigor? Nos momentos importantes, as pessoas estavam mesmo cientes da qualidade do seu pensamento? Como poderia eu evitar os erros óbvios?

Acompanhava as pessoas mais experientes nas reuniões. Sentava-me ali, em silêncio*, a ouvir o que consideravam importante e porquê. Lia tudo o que podia sobre cognição e falava com qualquer pessoa que me atendesse o telefone.

* Tudo bem, quase em silêncio.

Procurava os titãs da indústria* que pareciam pensar com clareza de um modo consistente mesmo quando os outros não conseguiam. Pareciam saber algo que não era do conhecimento geral e eu estava determinado a descobrir o que era.

Enquanto o resto de nós persegue a vitória, os melhores do mundo sabem que têm de evitar perder para poder ganhar. Acontece que esta é uma estratégia surpreendentemente eficaz.

Para catalogar a minha aprendizagem, criei um *website* anónimo chamado *Farnam Street*, que se encontra em fs.blog, cujo nome foi dado em honra de Charlie Munger e Warren Buffett†, duas pessoas que vivem da sua capacidade de julgamento e que exerceram um impacto profundo na forma como vejo o mundo‡.

Ao longo dos anos, tive a sorte de falar com os meus heróis Charlie Munger e Daniel Kahneman sobre o pensamento e a tomada de decisões, a par de outros mestres praticantes como Bill Ackman, Annie Duke, Adam Robinson, Randall Stutman e Kat Cole. Muitas dessas conversas são públicas no *podcast The Knowledge Project*. Outras, como o tempo que passei com Munger, têm de permanecer privadas. No entanto, entre todas as pessoas com quem falei, nenhuma influenciou mais o meu pensamento e as minhas ideias do que o meu amigo Peter D. Kaufman.

Milhares de conversas deram origem a um *insight* fulcral.

Para obtermos os resultados que desejamos, devemos fazer duas coisas. Antes de mais nada, temos de criar o espaço para refletir nos nossos pensamentos, sentimentos e ações; a seguir, devemos usar

* Trabalhar para uma agência de serviços secretos abre muitas portas que poderiam julgar-se fechadas.

† A sede da Berkshire Hathaway, onde Warren Buffett é diretor executivo e Charlie Munger é vice-presidente, encontra-se na Farnam Street, em Omaha, Nebraska, EUA.

‡ Criei um perfil anónimo porque, aparentemente, as agências de três letras tendem a não gostar de perfis públicos. As coisas mudaram desde então. Com todos os problemas que elas têm a recrutar, agora pode ter-se um perfil público. De facto, desde que as descrições das funções sejam vagas, muitas vezes as pessoas podem pôr atualmente no seu perfil do LinkedIn o nome da agência onde trabalham. Há que perceber que, quando comecei, nós não existíamos – não havia nenhum letreiro no edifício. A ideia de ter qualquer perfil público estava a mais de uma década de distância.

deliberadamente esse espaço para pensar com clareza. Quando o leitor dominar esta capacidade, ver-se-á com uma vantagem imparável.

As decisões tomadas ao pensar com clareza colocá-lo-ão em posições cada vez melhores e obterá sucesso a partir disso.

Este livro é um guia prático para dominar a sua capacidade de pensar com clareza.

A primeira metade do livro é sobre a criação de condições para que isso aconteça. Começamos por identificar os inimigos de como pensar com clareza. Aprenderá que grande parte do que consideramos «pensar» é, de facto, reacção sem raciocínio, induzida por instintos biológicos que evoluíram para preservar a nossa espécie. Quando reagimos sem raciocinar, a nossa posição é enfraquecida e as nossas opções vão piorando. Quando ritualizamos uma resposta aos nossos estímulos biológicos, criamos o espaço para pensar com clareza e reforçamos a nossa posição. Em seguida, identificamos uma série de formas práticas e acionáveis de gerir as nossas fraquezas e desenvolver as nossas forças para que essas condições sejam consistentemente criadas quando estamos sob pressão.

A segunda metade do livro é sobre como pôr em prática a capacidade de pensar com clareza. Quando estiver numa posição em que tenha reforçado os seus pontos fortes e gerido os seus pontos fracos – quando tiver criado a pausa entre o pensamento e a ação –, poderá transformar essa capacidade em decisões eficazes. Na Parte 4, partilho as ferramentas mais práticas que pode utilizar para resolver problemas.

Por fim, depois de ter dominado as capacidades de fazer com que as suas configurações de origem trabalhem a seu favor e não contra e de ter maximizado a ferramenta que é a sua mente racional, passarei à pergunta que talvez seja a mais importante de todas: a questão de saber quais são, antes de mais nada, as suas metas. Toda a execução bem-sucedida no mundo é inútil se não estiver ao serviço do resultado certo, mas como se decide qual é?

Ao longo deste trajeto, mostrar-lhe-ei, de um modo que poucas pessoas falam, as abordagens mais eficazes de pensamento. Não utilizaremos uma gíria sofisticada, folhas de cálculo ou árvores de decisão.

Em vez disso, concentrar-nos-emos nas competências práticas que aprendi com os outros, descobri por mim próprio e testei em milhares de pessoas de várias organizações, culturas e ramos de atividade.

Juntos, vamos descobrir o elo que falta entre a ciência comportamental e os resultados do mundo real e transformar momentos comuns em resultados incomuns.

As lições deste livro são simples, práticas e intemporais. Baseiam-se fortemente na sabedoria dos outros e na minha própria experiência de vida ao pô-las em prática. Confiei nessas lições e *insights* para tomar melhores decisões dentro da agência de serviços secretos, construir e expandir vários negócios e, surpreendentemente, tornar-me um melhor pai. A forma como os utiliza depende de si.

Se há um lema na minha vida, ele é: «Dominar o melhor daquilo que outras pessoas já descobriram», e este livro é um tributo a essa crença. Dei o meu melhor para atribuir essas ideias às pessoas que merecem o crédito. É provável que me tenha escapado alguma e peço desculpa por isso. Quando pomos as coisas em prática, elas tornam-se parte de nós. Depois de duas décadas, milhares de conversas com os melhores do mundo e mais livros devorados do que aqueles que consigo contar, não é fácil lembrar-me de onde vem tudo. Grande parte está simplesmente enraizado no meu inconsciente. É seguro assumir que qualquer coisa útil neste livro é ideia de outra pessoa e que a minha principal contribuição é apresentar o mosaico do que aprendi com outros que vieram ao mundo antes de mim.

INTRODUÇÃO

O poder de pensar com clareza em momentos comuns

O QUE ACONTECE EM MOMENTOS COMUNS DETERMINA O NOSSO futuro.

Somos ensinados a concentrarmo-nos nas grandes decisões e não nos momentos em que nem sequer nos apercebemos de que estamos a fazer uma escolha. No entanto, esses momentos comuns são muitas vezes mais importantes para o nosso sucesso do que as grandes decisões. Isto pode ser difícil de compreender.

Pensamos que basta fazermos bem as coisas importantes para tudo se resolver como que por magia. Se escolhermos casar com a pessoa certa, tudo correrá bem. Se escolhermos a carreira certa, seremos felizes. Se fizermos o investimento certo, seremos ricos. Esta sabedoria é, quando muito, parcialmente verdadeira. Podemos casar com a pessoa mais fantástica do mundo, mas, se a tomarmos por garantida, tudo acabará. Podemos escolher a melhor carreira, mas, se não nos esforçarmos, não teremos oportunidades. Podemos encontrar o investimento perfeito e não termos nada para investir quando olharmos para as nossas poupanças. Mesmo quando tomamos as grandes decisões corretamente, não temos a garantia de obter os resultados que desejamos.

Não pensamos nos momentos comuns como decisões. Ninguém nos dá uma pancada no ombro quando reagimos ao comentário de um colega de trabalho dizendo-nos que estamos prestes a deitar gasolina ou água numa chama. Claro, se soubéssemos que estávamos prestes a

piorar a situação, não o faríamos. Ninguém tenta ganhar o momento à custa da década e, no entanto, é isso que muitas vezes acontece.

Pensar com clareza tem os seus inimigos – as partes mais primárias da nossa natureza –, que tornam difícil ver o que está a acontecer e tornam as nossas vidas mais difíceis. Quando reagimos com emoção a um colega numa reunião, temos de fazer as pazes. Quando tomamos uma decisão para provar que estamos certos, em vez de obtermos o melhor resultado possível, limitamo-nos a acabar numa trapalhada que mais tarde teremos de resolver. Se começarmos a discutir com o nosso companheiro na sexta-feira, podemos perder o fim de semana inteiro. Não admira que tenhamos menos energia, mais *stress*, que nos sintamos sempre ocupados.

Na maioria dos momentos comuns, a situação pensa por nós. Não nos apercebemos disso na altura porque esses momentos parecem muito insignificantes. No entanto, à medida que os dias se transformam em semanas e as semanas em meses, a acumulação desses momentos facilita ou dificulta a realização das nossas metas.

Cada momento põe-nos numa posição melhor ou pior para lidar com o futuro. É esse posicionamento que acaba por tornar a vida mais fácil ou mais difícil. Quando o nosso ego assume o controlo e mostramos a alguém que quem manda somos nós, tornamos o futuro mais difícil. Quando somos passivo-agressivos com um colega de trabalho, a nossa relação torna-se pior. E embora estes momentos não pareçam ter grande importância na altura, eles acumulam-se na nossa posição atual. E a nossa posição determina o nosso futuro.

Uma boa posição permite-nos pensar com clareza em vez de sermos forçados pelas circunstâncias a tomar uma decisão. Uma das razões pelas quais os melhores do mundo tomam sempre boas decisões é o facto de raramente se verem forçados pelas circunstâncias a tomar uma decisão.

Não é necessário sermos mais inteligentes do que os outros para os ultrapassar, se conseguirmos posicionar-nos melhor. Qualquer um parece um génio quando a sua posição é boa e mesmo a pessoa mais inteligente parece um idiota quando a sua posição é má.

A maior ajuda para a avaliação é começar-se de uma boa posição. Uma empresa com dinheiro disponível e uma dívida reduzida tem apenas boas opções entre as quais pode escolher. Quando chegam os maus momentos, e estes acontecem sempre, as suas opções passam de boas a ótimas. Por outro lado, uma empresa sem dinheiro e com uma dívida elevada tem de escolher apenas entre más opções. As coisas vão rapidamente de mal a pior. E este exemplo também se estende facilmente para além da sala de reuniões.

O tempo é amigo de quem está bem posicionado e inimigo de quem está mal posicionado. Quando se está bem posicionado, há muitos caminhos para a vitória. Se se estiver mal posicionado, pode haver apenas um. Podemos pensar que isto é um pouco como jogar *Tetris*. Quando se joga bem, há muitas opções para a colocação da próxima peça. Quando se joga mal, é preciso ter a peça certa.

O que muitas pessoas não percebem é que os momentos comuns determinam a sua posição e esta determina as suas opções. Pensar com clareza é a chave para nos encontrarmos num posicionamento correto, que nos permite dominar as circunstâncias em vez de sermos dominados por elas.

Não é relevante a posição em que nos encontramos neste momento. O que importa é se hoje melhoramos a nossa posição.

Cada momento comum é uma oportunidade para tornarmos o futuro mais fácil ou mais difícil. Tudo depende de pensarmos com clareza.

PARTE 1

PENSAR COM CLAREZA: OS SEUS INIMIGOS

Nunca esqueças que o teu inconsciente é mais inteligente do que tu, mais rápido do que tu e mais poderoso do que tu. Pode até controlar-te. Nunca saberás tudo dos seus segredos.

CORDELIA FINE, A Mente Astuciosa – Como o Seu Cérebro Distorce e Ilude

A PRIMEIRA COISA que ouvi foram gritos. Geralmente, não é isso que esperamos ouvir ao aproximarmo-nos do gabinete do diretor executivo. Este diretor executivo era diferente.

Entrei no seu gabinete, pousei a pasta na mesa e sentei-me mesmo à frente dele. Não reconheceu a minha presença. Embora meses a trabalhar para ele me tivessem levado a esperar aquilo, não deixava de ser perturbador.

Eu era o seu braço-direito e quase nada nem ninguém chegava a ele sem passar primeiro por mim. Foi isso que tornou esta visita tão interessante. Não estava na agenda dele.

Independentemente de com quem estivesse a falar, a conversa tinha-o deixado vermelho de raiva. Eu já tinha aprendido da maneira mais difícil a não o interromper em momentos como aquele com um pequeno gesto para o acalmar. Se o fizesse, a sua ira dirigir-se-ia rapidamente para mim.

Quando desligou, os seus olhos encontraram-se com os meus. Eu sabia que tinha uma fração de segundo para dizer alguma coisa, caso contrário ele começaria a gritar comigo por ter-se visto obrigado a atender aquela chamada não programada.

— O que foi aquilo? — perguntei.

— Precisavam de ser postos no lugar — afirmou.

Não sabia quem tinha estado do outro lado do telefone, mas o tom da sua raiva levou-me a crer que era alguém que não lhe era familiar. As pessoas que trabalhavam para este diretor executivo sabiam que era mais fácil não lhe dizer nada que o pudesse perturbar. Isso incluía más notícias, ideias que colidiam com as suas crenças e, claro, um pequeno gesto para parar quando uma situação estava a piorar.

Aquela seria uma das últimas chamadas que ele atenderia no seu escritório. Aquele momento comum mudou tudo.

Acontece que a pessoa no outro lado tentava desesperadamente reportar um problema com consequências graves para a organização. Quando, nesse dia, a sua preocupação foi recebida com ira, decidiu levá-la à direção. Pouco tempo depois, o diretor executivo foi despedido.

Embora uma parte de mim queira dizer ao leitor que foi diretamente por causa do seu comportamento, sabemos que isso não seria verdade. Foi despedido por não ter agido de acordo com a informação que a pessoa do outro lado tentava dar-lhe, porque o seu ego não o permitiu. Se estivesse a pensar com clareza, talvez ainda tivesse o emprego*.

* Alguns pormenores desta história foram modificados para proteger a identidade da pessoa envolvida. A trajetória geral mantém-se verdadeira.

CAPÍTULO 1.1

Pensar mal – ou não pensar de todo?

A RACIONALIDADE É DESPERDIÇADA SE NÃO SOUBERMOS QUANDO usá-la.

Quando perguntamos às pessoas sobre como melhorar o pensamento, elas costumam apontar inúmeras ferramentas concebidas para ajudar as mesmas a pensarem de um modo mais racional. As livrarias estão cheias de livros que assumem que o problema é a nossa capacidade de raciocínio. Enumeram os passos que devemos dar e as ferramentas que devemos utilizar para exercer um melhor julgamento. Se soubermos que deveríamos estar a pensar, esses livros podem ser úteis.

O que aprendi ao observar pessoas reais em ação é que, tal como o diretor executivo enraivecido, muitas vezes não estão cientes de que as circunstâncias estão a pensar por elas. É como se estivéssemos à espera que a voz interior na nossa cabeça dissesse: «PARA! ESTE É UM MOMENTO EM QUE PRECISAS DE PENSAR!»

E porque não sabemos que deveríamos estar a pensar, cedemos o controlo aos nossos impulsos.

No intervalo entre estímulo e resposta, pode acontecer uma de duas coisas. Podemos conscientemente fazer uma pausa e aplicar a razão à situação. Ou podemos ceder o controlo e executar um comportamento previsto pela nossa configuração de origem.

O problema é que, muitas vezes, o comportamento previsto pela nossa configuração de origem torna as coisas piores.

Quando alguém nos ofende, atacamos com palavras de raiva.

Quando alguém nos corta a palavra, presumimos que foi por maldade.

Quando as coisas correm mais devagar do que desejamos, ficamos frustrados e impacientes.

Quando alguém é passivo-agressivo, mordemos o isco e agravamos a situação.

Nestes momentos de reação, não nos apercebemos de que a biologia nos sequestrou o cérebro e de que o resultado será contrário ao que procuramos. Não nos apercebemos de que acumular informação para ganhar vantagem está a prejudicar a equipa. Não nos apercebemos de que estamos a conformar-nos às ideias do grupo quando devíamos pensar por nós próprios. Não nos apercebemos de que as nossas emoções nos fazem reagir de forma a criar problemas a jusante.

Por isso, o primeiro passo para melhorar os nossos resultados é treinarmo-nos a identificar os momentos em que são necessários um julgamento e uma pausa de modo a criar um espaço para pensarmos com clareza. Este treino exige muito tempo e esforço porque implica contrabalançar as nossas configurações biológicas de origem, desenvolvidas ao longo de muitos séculos. No entanto, o domínio sobre os momentos comuns que torna o futuro mais fácil ou mais difícil não só é possível como é o ingrediente crítico para o sucesso e para alcançarmos os nossos objetivos a longo prazo.

O elevado custo de perder o controlo

Reagir sem raciocinar piora todas as situações.

Considere um cenário comum que já vi inúmeras vezes. Numa reunião, um colega de trabalho desvaloriza um projeto que estamos a liderar. Instintivamente contra-atacamos com um comentário que sabota essa pessoa ou o seu trabalho. Não optámos por responder de um modo consciente, apenas o fizemos. Antes ainda de nos apercebermos

do que está a acontecer, o dano está feito. Não só a relação é afetada como a reunião toma um rumo desfavorável.

A seguir, é consumida demasiada energia para voltar ao ponto de partida. Há que reparar a relação. Temos de reagendar a reunião que descarrilou. Talvez seja necessário falar com as outras pessoas presentes na reunião para resolver o mal-entendido. E mesmo depois de tudo isto, poderemos acabar numa situação pior do que a anterior. Cada testemunha e cada pessoa que tiver falado com elas sobre o ocorrido recebeu um sinal inconsciente que corroeu a confiança que tinham em nós. Reconstruir essa confiança leva meses de comportamento consistente.

Todo o tempo e energia que gastamos a corrigir os nossos erros não forçados são gastos à custa de nos movermos na direção dos resultados desejados. Há uma enorme vantagem em utilizarmos mais energia a atingir os objetivos do que a corrigir os nossos problemas. A pessoa que aprende a pensar com clareza acaba por aplicar mais do seu esforço global no sentido dos resultados pretendidos do que a pessoa que não o faz.

No entanto, não há grande esperança em pensar com clareza se não conseguirmos gerir as nossas falhas.

Instintos biológicos

Não há nada mais forte do que os instintos biológicos. Controlam-nos com frequência sem que o saibamos. O facto de não conseguirmos confrontá-los só nos torna mais suscetíveis à sua influência.

Se tem dificuldade em perceber porque reage, às vezes, da pior maneira possível às situações, o problema não é a sua mente. A sua mente está a fazer exatamente aquilo para que a biologia a programou: agir com rapidez e eficiência em resposta a ameaças, sem perder tempo valioso a pensar.

Se alguém irrompe pela nossa casa, instintivamente colocamo-nos entre essa pessoa e os nossos filhos. Se alguém se aproxima de nós com uma expressão ameaçadora, ficamos tensos. Se sentirmos que o nosso

emprego está em risco, podemos inconscientemente começar a acumular informação. O nosso cérebro animal acredita que não podemos ser despedidos se formos os únicos a saber como fazer o nosso trabalho. A biologia, não a nossa mente racional, disse-nos o que fazer.

Quando as nossas reações irrefletidas pioram as situações, uma vozinha na nossa cabeça começa a criticar-nos: «Em que estavas a pensar, seu idiota?» A verdade é que não estávamos a pensar. Estávamos a reagir, exatamente como o animal que somos. O que estava ao comando não era a nossa mente. Era a nossa biologia.

As nossas tendências biológicas são de origem*. Muitas vezes, essas tendências serviram bem os nossos antepassados pré-históricos, mas atualmente tendem a atrapalhar-nos. Esses comportamentos intemporais têm sido descritos e discutidos por filósofos e cientistas, de Aristóteles e os estoicos a Daniel Kahneman e Jonathan Haidt¹.

Por exemplo, como todos os animais, **somos naturalmente propensos a defender o nosso território**². Podemos não estar a defender um pedaço de terreno na savana africana, mas o território não é apenas físico, também é psicológico. A nossa identidade também faz parte do nosso território. Quando alguém critica o nosso trabalho, o nosso estatuto ou a visão que temos de nós próprios, fechamo-nos ou defendemo-nos por instinto. Quando alguém desafia as nossas crenças, deixamos de ouvir e partimos para o ataque. Sem pensar, apenas puro instinto animal.

Estamos naturalmente programados para organizar o mundo numa hierarquia. Isso ajuda-nos a dar sentido ao mundo, manter as nossas crenças e, de um modo geral, sentirmo-nos melhor. Mas quando alguém entra em conflito com o nosso lugar no mundo e com a nossa compreensão de como ele funciona, reagimos sem pensar. Quando alguém nos corta a passagem na autoestrada e a fúria ao volante entra em ação, é a nossa mente inconsciente que diz: «Quem és tu para me cortar a passagem?» Estamos a reagir a uma ameaça ao nosso sentido

* Obrigado, Peter Kaufman, pelas muitas conversas que tivemos acerca deste assunto e que me ajudaram a pensar.

inerente de hierarquia. Na estrada, somos todos iguais. É suposto jogarmos todos pelas mesmas regras. Cortar a passagem a alguém viola essas regras e implica um estatuto superior*. Ou pensemos em quando ficamos frustrados com os nossos filhos e terminamos uma discussão com um «Porque eu disse». (Ou o equivalente no escritório: «Porque o chefe sou eu.») Nesses momentos, deixámos de pensar e regredimos às nossas tendências biológicas de reafirmar a hierarquia.

Orientamo-nos pela autopreservação. A maioria de nós nunca derrubaria alguém intencionalmente para chegar onde quer†. A palavra-chave aqui é «intencionalmente», porque intenção envolve pensamento. Quando nos incitam e não estamos a pensar, o que assume controlo é o nosso desejo de nos protegermos. Quando há ameaças de despedimentos numa empresa, as pessoas normalmente decentes não perdem tempo a atirarem-se umas às outras para baixo do autocarro de modo a manterem o emprego. Claro que não querem magoar os seus colegas de um modo consciente, mas se a questão se resume a «é ele ou sou eu», vão garantir que saem por cima. É a biologia.

Os nossos instintos biológicos dão uma resposta automática sem processamento consciente. Afinal de contas, é para isso que eles servem!

O processamento consciente requer tempo e energia. A evolução favoreceu os atalhos estímulo-resposta porque eles são vantajosos para o grupo: aumentam a aptidão do *grupo*, a sobrevivência do *grupo* e a reprodução. À medida que os humanos continuaram a prosperar em grupos, desenvolveram-se hierarquias, criando ordem a partir do caos e dando-nos a todos um lugar. O território é a forma como tentámos evitar lutar contra os outros – mantenham-se fora do meu território, eu mantenho-me fora do vosso. E a autopreservação significa que optamos pela sobrevivência face a regras, normas ou costumes.

O problema surge quando nos abstraímos do conjunto e focamos o indivíduo, quando nos abstraímos dos éones de evolução e focamos o

* Tenho quase a certeza de que foi de Jim Rohn que ouvi este exemplo pela primeira vez, mas não consigo encontrar a referência específica.

† Exceto, claro, quem quer que fosse o destinatário da canção *Better Than Revenge* [Melhor do Que Vingança], de Taylor Swift.

momento atual de decisão. No mundo de hoje, a sobrevivência básica já não está em causa. As mesmas tendências que outrora nos serviram atuam agora com frequência como uma âncora que nos prende, enfraquecendo a nossa posição e tornando as coisas mais difíceis do que têm de ser.

Conhecer as nossas configurações

Embora existam muitos desses instintos, na minha opinião há quatro que se destacam como os mais proeminentes, os mais distintivos e os mais perigosos. Estes comportamentos representam algo semelhante às predefinições ou configurações de origem do nosso cérebro³. São programas comportamentais inscritos no nosso ADN pela seleção natural, que o nosso cérebro executará automaticamente quando for incitado a tal, a menos que paremos e tenhamos tempo para pensar. Têm muitos nomes, mas, para os propósitos deste livro, vamos chamá-lhes *configuração emocional*, *configuração do ego*, *configuração social* e *configuração da inércia*.

Eis como cada uma delas funciona no essencial:

1. Configuração emocional: tendemos a responder a sentimentos mais do que a razões e factos.
2. Configuração do ego: tendemos a reagir a tudo o que ameaça a perceção do nosso valor ou da nossa posição numa hierarquia de grupo.
3. Configuração social: tendemos a conformar-nos às normas do nosso grupo social mais alargado.
4. Configuração da inércia: formamos hábitos e procuramos o conforto. Tendemos a resistir à mudança e a preferir ideias, processos e ambientes que nos sejam familiares.

Não existem limites rígidos entre as configurações; muitas vezes, fundem-se umas nas outras. Por si só, cada uma delas é suficiente para

causar erros não forçados, mas, quando atuam em conjunto, as coisas vão rapidamente de mal a pior.

As pessoas que dominam as suas configurações obtêm os melhores resultados no mundo real. Não por lhes faltar temperamento ou um ego, apenas sabem como controlar ambos em vez de serem controlados por eles. Com a capacidade de pensar com clareza em momentos comuns, as pessoas colocam-se consistentemente numa boa posição para amanhã.

Na secção seguinte, vou dar uma perspetiva geral de como estas configurações se manifestam no comportamento humano e de como reconhecer quando estas estão em jogo nas nossas vidas. Não só as nossas próprias ações passadas farão mais sentido depois de termos em conta essas configurações, como também aprenderemos a identificar quando outras pessoas estiverem a reagir a essas ações.