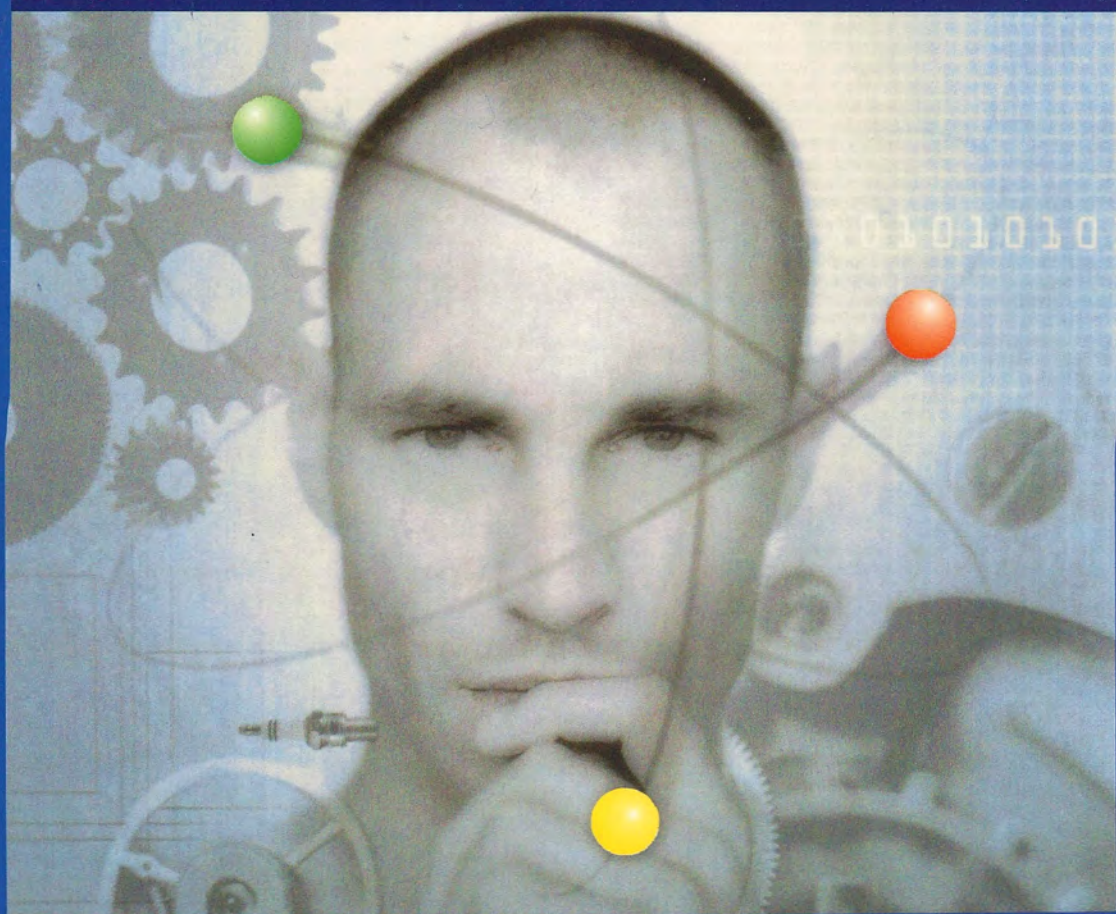


A FORÇA DOS MODELOS MENTAIS

TRANSFORME O NEGÓCIO DA
SUA VIDA E A VIDA DO SEU NEGÓCIO



YORAM (JERRY) WIND
COLIN CROOK
ROBERT GUNTHER



A FORÇA DOS MODELOS MENTAIS

YORAM (JERRY) WIND
COLIN CROOK
ROBERT GUNTHER

TRANSFORME O NEGÓCIO DA
SUA VIDA E A VIDA DO SEU NEGÓCIO

"É um enorme prazer saudar o lançamento dos livros da Wharton School Publishing no Brasil. Venho insistindo há anos que a minha *alma-mater* começasse a editar as principais obras dos muitos grandes nomes associados à escola, e verifiquei com alegria a extraordinária qualidade da primeira dúzia de títulos que já lançou em inglês. Agora em português, sei que serão de interesse e utilidade para os executivos, empreendedores e pensadores nacionais em busca de inspiração e novos caminhos."

Roberto Civita, W58
Presidente e Editor, Grupo Abril

Este livro é sobre entender melhor mundo ... de forma a tomar decisões que correspondam à realidade e não a algum modelo obsoleto da realidade. Baseados nas mais recentes pesquisas da neurociência e em sua experiência com transformações nas empresas, Jerry Wind e Colin Crook explicam como seus modelos mentais se interpõem entre você e a realidade, distorcendo suas percepções ... e como isso criam limites e oportunidades. Você vai aprender a desenvolver novas formas de ver ... a manter seus modelos mentais frescos e relevantes ... quando mudar para um novo modelo ... como construir um portfólio de modelos ... e a melhorar seus modelos por constante experimentação.

Melhores modelos mentais = decisões sábias

Entenda o que é verdadeiro e aja com base nisso

Como as pessoas ficam empacadas e o que fazer

Como modelos mentais ultrapassados o impedem de mudar

A neurociência dos modelos mentais

O que os cientistas podem nos ensinar sobre percepção e realidade

A criação de novos modelos

Maneiras práticas de ver as coisas de um novo jeito, rapidamente.

ISBN 85-363-0541-X



artmed®
EDITORA
RESPEITO PELO CONHECIMENTO



Você está com problemas para realizar uma transformação que é necessária?

Você está empacado em sua carreira?

A sua organização não está progredindo?

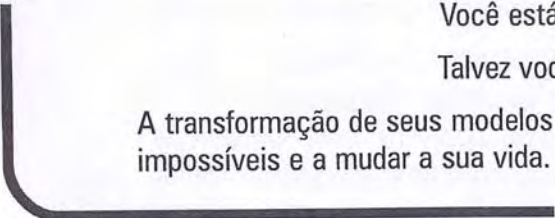
Você está ficando aquém de concorrentes na inovação?

Você tem dificuldades para colocar em prática seu programa de dieta e de exercícios?

Você está confuso com o excesso de informações?

Talvez você tenha de mudar seus modelos mentais.

A transformação de seus modelos mentais pode ajudá-lo a ter pensamentos impossíveis e a mudar a sua vida. Este livro vai lhe mostrar como fazer isso.



É quase meia-noite.

Você está caminhando em uma rua escura em direção a seu carro, estacionado a várias quadras, quando ouve passos em sua direção. Você não olha para trás, mas aperta o passo. Você se lembra de uma história que ouviu no noticiário algumas semanas atrás sobre um assalto com faca na vizinhança. Você se apressa. Mas os passos atrás de você também estão cada vez mais rápidos.

A pessoa está alcançando você.

No fim da quadra, sob uma lâmpada da rua, o barulho está muito próximo. Você se vira repentinamente e reconhece um de seus colegas, que se dirigia ao mesmo estacionamento. Com um suspiro de alívio, saúda-o e os dois fazem juntos o restante do trajeto.

O que acaba de acontecer?

A realidade da situação não mudou nada, mas no instante em que você reconheceu o rosto de seu colega, o mundo em sua mente foi transformado. A imagem do perseguidor que iria atacá-lo foi transformada na imagem de um amigo. Como pode uma pequena mudança no contexto impactar tanto na maneira como você vê a situação?

Em primeiro lugar, você tinha criado um quadro completo do que acontecia baseado em uma quantidade ínfima de informações – o som de passos atrás de você à noite. A partir dessa mera sugestão, recordou-se de notícias de crimes que, unidas a seus temores e experiências pessoais, produziram a imagem de um suposto agressor. Você modificou seu comportamento, baseado em sua avaliação da situação, caminhando mais rapidamente para escapar de um criminoso. Isso poderia ser considerado instinto de sobrevivência mas, nesse caso, você fugia de um criminoso inexistente.

Então, com a mesma rapidez, sob a lâmpada da rua, você obteve mais informações – e o quadro mudou. Numa fração de segundo, você reconheceu o rosto do colega – novamente baseado nos mais vagos indícios. Você não ficou muito tempo observando nem pensando profundamente a respeito. Havia outras possibilidades nessa situação: não seria um assaltante usando uma máscara para parecer-se com seu colega? Seu colega não poderia ser um assaltante? Essas possibilidades eram tão remotas que você não as considerou, e se tivesse considerado, ao chegar a uma conclusão, já poderia estar morto. Você viu o rosto, e os passos rapidamente mudaram da categoria de “inimigo” para “amigo”.

Apenas uma pequena parte desse drama aconteceu na calçada, a maior parte foi criada em sua própria mente.

Ao trabalharmos com iniciativas de transformações junto a líderes das principais corporações globais, aprendemos uma lição simples com implicações profundas: para mudar seu mundo, você primeiro precisa mudar o próprio pensamento. Pesquisas em neurociência mostram que a mente descarta a maior parte dos estímulos sensoriais que recebe. O que você vê é o que você pensa. A habilidade de ver o mundo de uma forma diferente pode criar oportunidades significativas, como Southwest Airlines, FedEx, Charles Schwab e outras empresas têm demonstrado. Mas até mesmo os modelos de sucesso podem tornar-se uma prisão se limitarem a capacidade de discernir um mundo em mudança. Foi o que aconteceu quando as principais empresas aéreas falharam em reconhecer plenamente a ameaça de novos entrantes como a Ryanair, ou quando as gravadoras, presas ao sistema de venda de CDs, deixaram de ver as oportunidades e ameaças do compartilhamento de arquivos de música.

Seja no comando do crescimento de uma organização, seja na melhoria da saúde e da forma física, ou mesmo no combate ao terrorismo internacional, os seus modelos mentais condicionam as suas reações em cada área de sua vida. Qual é a maneira de progredir no entendimento e na utilização mais efetiva dos modelos mentais? Este livro proporciona *insights* e estratégias específicos para ajudá-lo a entender a função dos modelos mentais e a saber quando modificá-los – qualificando-o a transformar sua organização e o seu mundo.

101. A mente humana

- Você acredita que a mente humana é maleável?
- Você acredita que todos perdemos o contato com a realidade?
- Você acredita que sabemos o que vemos, certo?

Certamente a mente humana não é tão maleável.

Você está dizendo que todos perdemos o contato com a realidade?

Nós sabemos o que vemos, certo?

Por que não perguntamos às pessoas que viram o Pernalonga na Disneylândia?

O “flaudulento coelho” da Warner Brothers seria transformado em “guisado” se ele realmente aparecesse para dar cambalhotas com o Mickey e o Pato Donald no parque temático da concorrente Disney. No entanto, quando foram mostradas a grupos de teste montagens do Pernalonga apertando as mãos de turistas na Disneylândia, cerca de 40% das pessoas se lembraram de ter “encontrado” o Pernalonga na Disneylândia.¹ Elas se “lembravam” de um encontro que, na realidade, era impossível. Ou seja, muitos de nós não somos muito mais astutos para escapar dos truques do coelho do que seu arqui-rival sempre derrotado Hortelino Trocaletra.

Quantas vezes na vida diária você não estará cumprimentando um Pernalonga na Disneylândia?

Certo, podemos ser enganados por algum truque mágico em um parque temático, mas certamente não deixaremos passar despercebidos os sinais realmente importantes em nosso ambiente.

E quanto a deixar um gorila passar despercebido?

Pesquisadores solicitaram a integrantes do grupo de teste que contassem quantas vezes os jogadores de camisetas brancas rebatiam a bola de um lado para o outro em um vídeo. A maioria deles estava tão concentrada em observar as camisetas brancas que não percebeu um gorila preto que passeou pelo cenário e fez uma parada no meio para bater no peito. Estavam tão envolvidos em seu trabalho que nem mesmo viram o gorila.²

Quais são os gorilas que andam pelo seu campo de visão enquanto você está tão envolvido em seu trabalho que não os vê? Será que algum desses gorilas de 400 quilos conseguirá estragar seu jogo?

O que você vê é o que você pensa.

Assim como podemos acreditar que vemos o “impossível” – como o Pernalonga na Disneylândia – ou que não enxergamos um gorila passeando no nosso campo de visão, nossos modelos mentais moldam as oportunidades e as ameaças que podemos ver em nossa vida.

Para mudar, você primeiro precisa ver as possibilidades. Ao entender a força dos modelos mentais e o processo de mudá-los, você pode ter pensamentos impossíveis. Esses pensamentos podem transformar a maneira com que você aborda a vida de seu negócio e o negócio de sua vida. Nas próximas páginas, vamos explorar um processo para desbloquear o poder do pensamento impossível.

Coelhos e gorilas podem ser interessantes, mas por que eu deveria me preocupar com modelos mentais?

Os modelos mentais moldam todos os aspectos de nossa vida. Se você está bloqueado em sua carreira, se sua organização não cresce, ou existe um modelo mental subjacente que impede seu avanço, ou um novo modelo pode lhe abrir oportunidades para progredir.

Se você estiver atrás de seus concorrentes na inovação, é provável que seus modelos estejam limitando sua criatividade. Se você está confuso com o excesso de informações, talvez os modelos que você utiliza não estejam à altura do desafio de discernimento neste mundo rico em informações.

Se você estiver tentando perder peso, fazer mais exercícios ou melhorar sua saúde, e não estiver conseguindo, saiba que os modelos mentais que você está usando para entender essas atividades têm um impacto enorme nos resultados que você consegue e na sua qualidade de vida. Se seus relacionamentos pessoais não vão bem, seus modelos mentais, e os de outros, podem ser a causa principal. E se você quiser mudar a sociedade ou o mundo, você precisa começar olhando os modelos mentais que configuram seu mundo e questioná-los.

Em qualquer área de sua vida em que você precise mudar e transformar sua organização, os outros ou você mesmo, os modelos mentais são o ponto mais importante. No entanto, geralmente temos pouca consciência do que são nossos modelos e de como eles moldam o que podemos ver e fazer. Os modelos mentais podem parecer simples, e freqüentemente são invisíveis; entretanto, eles sempre estão presentes e têm um impacto significativo em nossas vidas. A mudança do mundo começa com a mudança de nosso próprio pensamento.

**O mundo em que vivemos não está lá fora, na rua.
Ele está em nossa própria mente.**

Enquanto não reconhecermos isso, estaremos sempre fugindo de fantasmas e perseguindo miragens. Tanto em nossos negócios como em nossa vida pessoal, freqüentemente deixamos de ver os verdadeiros perigos e as verdadeiras oportunidades em virtude das limitações na maneira como percebemos o mundo.

Este livro tem a pretensão de pegar você desprevenido na sua visão do mundo e sacudi-la. Ele o ajudará a entender como sua mente usa apenas uma pequena parte do mundo exterior que percebe, preenchendo o restante do quadro para conseguir compreendê-lo. Seus modelos mentais configuram sua visão e ações. Saber como esse processo acontece o ajudará a questionar a sua maneira de ver o mundo e a sua maneira de agir.

Essa idéia pode parecer simples e óbvia. E é mesmo. Mas se você realmente pesar as implicações, como faremos nas páginas seguintes, é uma idéia poderosa. É na transformação do pensamento que se iniciam todas as transformações em nossa vida pessoal, em nossas organizações e em nossa sociedade. Essa é a força do pensamento impossível.

Você ouve passos às suas costas?

(Um aparte) Isso é jeito de começar um livro?

Alguns dos primeiros críticos deste livro gostaram da forma como ele começa, considerando que ela remete o leitor aos assuntos essenciais. Outros, partindo de um “modelo mental diferente” (a maneira como entendemos o mundo), queriam um resumo conciso dos objetivos do livro e um diagrama que mostrasse todos os pontos-chave que iremos abordar. Um terceiro grupo sugeriu uma descrição mais acadêmica, relacionando a discussão ao que tem sido escrito nessa área.

Este é, provavelmente, o momento adequado para destacar, leitor, que a sua reação e a sua experiência se devem tanto ao que esperava encontrar nestas páginas quanto ao que elas realmente contêm. O conceito do que é um livro é muito diferente, em se tratando de um trabalho acadêmico com muitas notas de rodapé ou de um romance campeão das listas dos “mais vendidos”. Tanto Peter Drucker quanto Stephen King escrevem “livros”, mas, a não ser pelo fato de ambos usarem palavras, o que cada um deles entende como “livro” é completamente diferente.

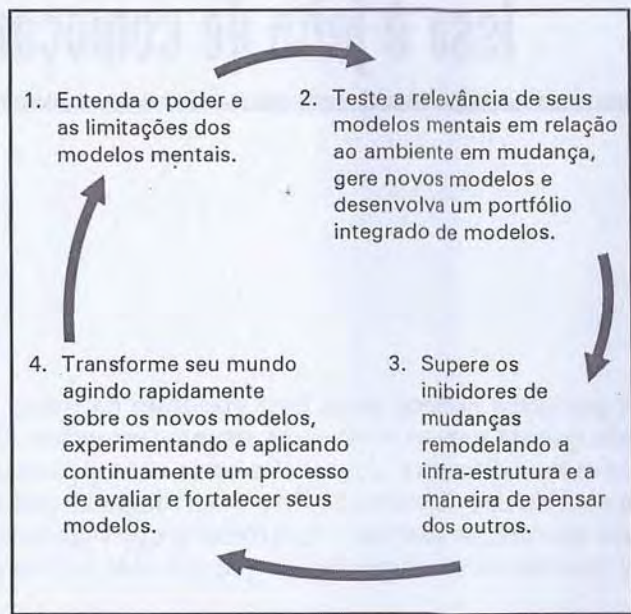
O que você esperava quando pegou este livro? Por ter como co-autor um professor universitário, que seria algo mais acadêmico? Como o outro co-autor é um ex-diretor da área de tecnologia de uma grande empresa, sua expectativa estaria centrada em algumas revelações de negócios? Esses dois elementos aparecem mais adiante, mas a abertura visa especificamente a desafiar a sua maneira atual de pensar e torná-lo mais receptivo às idéias que serão apresentadas aqui.

Uma das principais mensagens deste livro é que aquilo que se vê em qualquer situação depende em grande parte do que se leva à discussão. Este livro não é exceção. Você está tão envolvido quanto nós no processo de encontrar sentido nas idéias apresentadas. Mais do que o que escrevemos aqui, suas próprias experiências e pressupostos configurarão o proveito a ser obtido desse processo.

Se você acredita que essa *não é* a maneira certa de começar um livro, pedimos que coloque de lado seu modelo mental atual e nos dê um pouco de tempo para poder convertê-lo à nossa causa. Além disso, não se acanhe em encaminhar-nos

suas reações, para que possamos desafiar a nós mesmos e a nossos modelos mentais (contate os autores em contact@impossiblethinking.com).

A propósito, se você estava procurando um mapa do nosso destino, aí vai um diagrama:



NOTAS

1. Braun, Kathryn A., Rhiannon Ellis, and Elizabeth F. Loftus. "Making My Memory: How Advertising Can Change Our Memories of the Past." *UW Faculty Server*. January 2002. <<http://faculty.washington.edu/eloftus/Articles/BraunPsychMarket02.pdf>>; Gould, Ann Blair. "Bugs Bunny in Disneyland?" *Radio Nederland*. 7 May 2002. <<http://www.rnw.nl/science/html/memories020507.html>>.
2. Taylor, John G. "From Matter to Mind." *Journal of Consciousness Studies*. 9:4 (2002). pp. 3-22. Esse experimento também foi mencionado em vários outros trabalhos.

A FORÇA DOS MODELOS MENTAIS

Yoram (Jerry) Wind é professor de marketing e diretor fundador do Wharton Fellows Program e do SEI Center for Advanced Studies in Management na Wharton School. Especialista em marketing mundialmente reconhecido, escreveu 20 livros, dentre eles *Convergence Marketing* e *Drivin Change*. Recebeu várias distinções na área, foi consultor de grandes empresas, de multinacionais não-americanas, de governos e de empreendimentos de risco em indústrias que vão de serviços financeiros a bens de consumo.

Colin Crook é *senior fellow* da Wharton School, membro do conselho da Rein Capital, membro do conselho editorial do periódico *Emergence*. Atuou em diversos comitês e conselhos da National Academy. Prestou consultoria a governos e empresas de todo o mundo e é membro da Real Academia de Engenharia (Reino Unido). Foi diretor de tecnologia do Citicorp.



W763f Wind, Yoram

A força dos modelos mentais : transforme o negócio de sua vida e a vida de seu negócio / Yoram (Jerry) Wind, Colin Crook, Robert Gunther ; tradução Werner Loeffler. – Porto Alegre : Bookman, 2005.
278 p. ; 25 cm.

ISBN 85-363-0541-x

1. Administração – Empresa – Mudança organizacional.
I. Crook, Colin. II. Gunther, Robert. III. Título.

YORAM (JERRY) WIND
COLIN CROOK
ROBERT GUNTHER

A FORÇA DOS MODELOS MENTAIS

TRANSFORME O NEGÓCIO DA
SUA VIDA E A VIDA DO SEU NEGÓCIO

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:

Gustavo Severo de Borba

Mestre em Engenharia de Produção pela UFRGS

Professor do Curso de Gestão para Inovação e Liderança da Unisinos – RS

3ª reimpressão 2006



2005

Obra originalmente publicada sob o título
*The power of impossible thinking: transform the business
of your life and the life of your business*

© 2005 Pearson Education, Inc.
sob o selo Wharton School Publishing
ISBN 0-13-142502-1

Capa

Amarílis Barcelos

Leitura final

Raul Rubenich

Tradução

Werner Loeffler

Supervisão editorial

Arysinha Jacques Affonso e Denise Weber Nowaczyk

Projeto e editoração

Armazém Digital Editoração Eletrônica – Roberto Vieira

Reservados todos os direitos de publicação, em língua portuguesa, à

ARTMED® EDITORA S.A.
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana
90040-340 Porto Alegre RS
Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

SÃO PAULO
Av. Angélica, 1091 – Higienópolis
01227-100 São Paulo SP
Fone: (11) 3665-1100 Fax: (11) 3667-1333

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

SAC 0800 703-3444

Agradecimentos

Como muitos projetos que vêm sendo filtrados por vários anos, temos uma dívida de gratidão com um número incontável de pessoas que moldaram nossa maneira de pensar e falar sobre esse assunto. Somos especialmente gratos aos muitos membros da comunidade Wharton Fellows que ouviram e reagiram às versões iniciais dessas idéias e forneceram *insights* e incentivo para que continuássemos este trabalho. Agradecemos a boa vontade deles para dialogar sobre o processo de percepção e também a curiosidade intelectual e a coragem deles para explorar seus próprios desafios de transformação pessoal e organizacional. Também nos beneficiamos do suporte de Al West e do Centro SEI de Estudos Avançados em Gerenciamento, e os *insights* criativos dos membros do comitê desse centro.

Ao longo do desenvolvimento do livro, tiramos proveito dos comentários plenos de *insight* de muitos revisores, incluindo Paul Kleindorfer, J. Allen Kosowsky, Vijay Mahajan, Nick Pudar, Kathleen Levinson, Bob Wallace, Lee Wind, Catherine McDermott e Justine Lewis. Os erros são, naturalmente, nossos, mas o conteúdo foi fortalecido e a fluência, grandemente melhorada como resultado das muitas sugestões deles.

Fomos auxiliados pelos comentários hábeis e pela preparação para publicação de Russ Hall, que ajudou-nos a “fazer sentido” ao longo do processo; pelo entusiasmo otimista de Tim Moore para levar este livro adiante a partir de um esboço rudimentar até um texto final publicável e somos gratos a Patti Guerrieri por transformar tudo isso em livro. Também gostaríamos de agradecer a Tricia Adelman pelo apoio administrativo, tão crucial para um projeto dessa magnitude, e a Deeksha Hebbar por sua assistência às pesquisas.

Finalmente, gostaríamos de reconhecer o apoio de nossas esposas Dina e Dorothy, e das famílias, que não somente aceitaram a intromissão deste livro em muitas noites e fins de semana como também encorajaram seu progresso.

Jerry Wind
Colin Crook

Apresentação à edição brasileira

O que Renès Descartes, Albert Einstein, Mark Twain, George Orwel, Humberto Maturana, Thomas Kuhn e Woody Allen fazem citados no mesmo livro?

As empresas como Citibank, Coca-Cola, Starbucks, Monsanto e as ponto-com?

Os eventos como os ataques de 11 de Setembro, a queda do muro de Berlim e o conflito no Afeganistão?

Cada qual, em seu tempo e à sua maneira, nos fizeram pensar naquilo que muitos consideravam complexo, grandioso e impossível diante da realidade. Um pensamento impossível.

Mas nos dias de hoje, com tantos feitos e eventos surpreendentes, impossível tem se tornado uma palavra um pouco fora de moda. A questão central é quais as limitações, os bloqueios e que tipo de restrições as pessoas, empresas e nações têm conseguido superar para manter a palavra impossível cada vez mais esquecida. Essa é uma das características e do espírito investigativo de *A força dos modelos mentais*.

A primeira vez que ouvimos falar de modelos mentais foi no livro “Ponto de Mutação”, de Fritjof Capra. Mais tarde, começamos a ouvir, cada vez com mais frequência, gurus de negócios, educadores e escritores insistindo em uma frase – “para as coisas acontecerem de maneira diferente é preciso que as pessoas mudem o seu modelo mental”. Mas como fazer isso? Existe algum método ou técnica científica?

Nesse contexto, *A força dos modelos mentais* chega ao Brasil em um momento muito especial.

As pessoas já perceberam, de uma maneira nítida, que é preciso mudar o modelo mental; agora, querem saber como, por onde começar e o que devem fazer para entender esse processo.

O assunto também está se tornando uma constante em salas de aula, e os questionamentos a respeito passam a ser mais incisivos, margeando campos de conhecimento ainda inexplorados para muitos administradores, como a neurociência.

Neste livro, o leitor entrará em contato com muitas palavras familiares, que utiliza em seu dia-a-dia (intuição, predisposição, adaptação) sem muita preocupação sobre o seu real significado e, na medida em que evoluir na leitura, o que ficará claro é como temos muito a apreender diante de tantos novos conhecimentos. Sobre isso é importante recordar Schopenhauer – “Cada homem toma os limites do seu próprio campo de visão como os limites do mundo”, ou ainda, Einstein – “Nossas teorias limitam a forma como vemos o mundo”.

Essa é a essência de *A força dos modelos mentais*, retratar um dos principais dilemas contemporâneos: o desenvolvimento do conhecimento, desde as primeiras influências da família, das ruas, da religião às primeiras experiências na escola, na empresa, nos grupos e nas comunidades aos quais nos vinculamos e nos mantemos ligados ao longo da vida.

Em vários momentos, Jerry, Colin e Robert nos fazem lembrar de Marilyn Ferguson e de seu brilhante livro “A Conspiração Aquariana”, que tratava da mudança em nós mesmos e em nossas mentes.

Para que possamos gerar novas bases de conhecimento e, conseqüentemente, gerar inovação, devemos perceber a existência de um grande desafio para as pessoas, empresas e sociedade: precisamos buscar formas de questionar constantemente os padrões vigentes que definem o ambiente em que vivemos.

Nas organizações, pode-se perceber que a maioria das estratégias de ação definidas são resultados de uma visão de mundo, diretamente relacionada aos modelos mentais dos gestores da organização. Essa visão pode gerar, como conseqüência, oportunidades de negócio perdidas (muitas vezes por não questionarmos os modelos vigentes), bem como fracassos organizacionais (por não desenvolvermos modelos robustos que dêem conta da complexidade do ambiente).

Propondo um modelo circular para a compreensão de seu livro, os autores recorrem a metáforas e aos efeitos produzidos pelos mágicos e ilusionistas para reconhecer o poder e os limites dos modelos mentais. Insistem que o mundo em que vivemos não está lá fora, nas ruas, ele está sendo criado em nossas próprias mentes, gerando dualidades entre o real e o imaginado. Os filmes *Matrix*, *O Quarto Poder* e *Underground* visitarão sua mente em muitas páginas deste livro.

O livro discute a importância de mantermos nossos modelos sempre atualizados. Como pesquisadores dispostos a ampliar o debate, compartilham ferramentas e abordagens para que possamos questionar constantemente a forma como pensamos para construir uma nova realidade e enfatizam a importância da experiência como meio para a transformação do conhecimento.

Tal ponto de vista já se alastra e é incorporado ao mundo dos negócios com muita rapidez, pelas mãos (ou cabeças) de pessoas sérias como Prahalad e Ramaswamy que cunharam a expressão “Inovação pela Experiência”, que alerta para a necessidade de se entender o ponto de vista (modelos) do cliente, e não apenas reagir e corresponder ao que ele deseja.

Daí a importância de aprender, desaprender e reaprender (o que sabemos ou pensamos saber dos outros) para construir nosso conhecimento sob novos paradigmas, formando novas competências.

É a este leitor que *A força dos modelos mentais* fala.

Pessoas não apenas atentas aos acontecimentos de sua rotina de vida, mas interessadas em reprogramar sua maneira de viver, disciplinando-se com o exercício de “provar” novos modelos mentais, como provamos um novo sabor de sorvete.

“Dedique-se à P&D da mente”, dizem os autores.

Muitas coisas deste livro ainda podem soar estranho para muita gente, mas quando pessoas de sucesso que conhecemos dizem que usaram a intuição para tomar grandes decisões, também estranhamos, sobretudo quando tais decisões foram certas.

Para aqueles que já passaram por uma experiência como essa, corram para o capítulo sobre Instinto, *Insight* e Intuição e deliciem-se.

Para aqueles que ainda não passaram por situações como essa, os autores recomendam – “cultivem a prática de deixar fluir”.

A força dos modelos mentais é um livro de excepcional relevância para todos, independentemente das experiências que já tivemos ou das que viermos a ter.

Moyses Simantob

Coordenador executivo do Fórum de Inovação da FGV-EAESP, é professor de Inovação nas Organizações na FGV-EAESP e contribuinte na criação do Fórum de Inovação Unisinos, FGV-EAESP

Gustavo Severo de Borba

Coordenador executivo do curso de Gestão para Inovação e Liderança da Unisinos e contribuinte na criação do Fórum de Inovação Unisinos, FGV-EAESP

O SEQUESTRO DE NOSSA MENTE

À primeira vista, os modelos mentais podem parecer abstratos e inconseqüentes. Mas eles não podem ser deixados de lado como meras ilusões de ótica, jogos de salão ou curiosidades acadêmicas – todos na nossa mente. Nossos modelos determinam a qualidade e o rumo de nossas vidas. Eles geram implicações de lucros e perdas e até mesmo de vida e morte.

O debate sobre o serviço de inteligência dos Estados Unidos após os ataques terroristas do 11 de Setembro ilustram a dificuldade de dar ordenamento lógico às coisas no complexo ambiente atual. As averiguações do Congresso americano preocuparam-se com quem sabia o que e quando – a respeito das informações – mas deixaram de lado o aspecto mais crucial, os modelos mentais que moldaram o processamento dessas informações. Como geralmente ocorre na nossa era da informação, o que levou à tragédia não foi principalmente uma escassez de dados. Pelo contrário, uma montanha de dados indicava a viabilidade de ataque usando uma aeronave como míssil, e havia até informações apontando para potenciais membros da conspiração. Embora informações mais específicas pudessem ter sido buscadas e compartilhadas entre diferentes agências, foi uma falha apenas parcial da busca de dados. Não foi uma falha do serviço de inteligência em si. Foi, pelo menos em parte, a incapacidade de *interpretar* as coisas, uma falha de entendimento.

As informações foram filtradas por meio dos modelos mentais existentes relacionados a terrorismo e a seqüestros. Por exemplo, jovens profissionais de classe média, brilhantes, com toda a vida pela frente não se encaixavam no estereótipo dos terroristas jovens fanáticos de olhos selvagens que se tornam homens-bomba suicidas. De modo que quando esses homens aparentemente mais estáveis começaram a tomar lições de pilotagem ou inquirir sobre pulverizadores de culturas agrícolas, a possibilidade de terrorismo sequer foi cogitada. Os seqüestros também seguiram um certo padrão bem estabelecido. O avião e sua tripulação foram, como é típico, tomados como reféns e levados para algum lugar remoto, onde os seqüestradores fizeram suas exigências. Os pilotos foram advertidos de que o melhor para os passageiros e para a tripulação era não resistir. Nos ataques

do 11 de Setembro, as informações foram filtradas através de um conjunto de modelos mentais que tornou difícil entender o que estava acontecendo, até que ficou tarde demais.

Os acontecimentos do 11 de Setembro também ilustram a força da mudança de modelos mentais. Quando os passageiros do quarto avião seqüestrado, o vôo 93 da United, receberam de amigos e familiares, por seus telefones celulares, informações sobre os ataques ao World Trade Center, vários deles rapidamente perceberam que não se tratava de um seqüestro comum. Perceberam que o avião deles também seria usado como um míssil contra outro alvo. Em questão de minutos, eles conseguiram modificar seus modelos mentais e agiram heroicamente para conter os seqüestradores. Como resultado, o último avião não atingiu o seu alvo, caindo num campo no oeste da Pennsylvania, uma tragédia que poderia ter sido bem pior se alguns dos passageiros não tivessem conseguido entender que estava acontecendo e não tivessem agido para impedi-lo. Os passageiros e a tripulação do Vôo 93 enfrentaram uma situação semelhante à dos seqüestros anteriores daquele mesmo dia. O que eles imediatamente desenvolveram, no entanto, foi um modelo mental diferente. Eles conseguiram rapidamente deduzir o que estava acontecendo e agir dentro dessa nova percepção. E foi isso que fez toda diferença.

Modelos mentais

Uma de nossas ilusões mais persistentes – e talvez a mais limitadora – é a crença de que o mundo que vemos é o mundo real. Raramente colocamos em dúvida nossos próprios modelos do mundo até que sejamos forçados a fazê-lo. Em um dia a Internet era infinitamente atraente, só tinha coisas boas, era, enfim, maravilhosa. No dia seguinte, era enganadora e feia. Tudo estava errado. Nada havia mudado no quadro, entretanto em um instante a víamos como uma jovem sedutora e no minuto seguinte a rejeitamos. O que aconteceu?



Romanceando a Internet: A figura não mudou dramaticamente, mas primeiramente vimos uma jovem atraente e depois uma velha. W. E. Hill, "My Wife and My Mother-in-Law." [Minha esposa e minha sogra].

Isso é chamado de “mudança de gestalt”. Os traços e os pontos são os mesmos, mas a figura é significativamente diferente. O que mudou? Não foi a figura, mas a nossa percepção. O que está diante dos nossos olhos não sofreu alterações, mas o que está atrás deles mudou. O mesmo olhar produz uma *percepção* bem diferente.

Usamos a expressão “modelos mentais” (ou “pressupostos”) para descrever os processos cerebrais que usamos para dar sentido ao nosso mundo. Nas últimas décadas, a ciência e a tecnologia progrediram a ponto de podermos observar diretamente o cérebro. Isso está começando a transformar a filosofia e a neurociência. Em vez de apenas “pensar sobre o pensamento”, podemos agora monitorar diretamente os processos cerebrais enquanto pensamos e observamos algo. Essa pesquisa está gerando uma vasta quantidade de dados experimentais. Em confronto com a incrível complexidade do cérebro, surge uma gama de teorias de neurociência para explicar o que acontece dentro da nossa cabeça. Nos negócios e em outras organizações essas interações se tornam ainda mais complexas, à medida que indivíduos com seus próprios modelos mentais interagem mediante decisões em grupo ou negociações, suscetíveis a influências do tipo “pensamento do grupo” que pode limitar a flexibilidade e restringir as opções.

Enquanto conduzíamos iniciativas de transformação na Wharton School e Citicorp, auxiliando outros executivos a transformar suas organizações, começamos a perceber quão importantes são esses modelos mentais para o processo de mudança. Escrevemos este livro para explorar as implicações dos modelos mentais na transformação de nosso negócio, vida pessoal e da sociedade. Este livro não apóia uma interpretação específica da evidência da neurociência, mas reconhece, sim, que o cérebro tem uma estrutura interna complexa determinada geneticamente e moldada pela experiência.

As diferentes maneiras pelas quais damos sentido ao nosso mundo são determinadas principalmente pela nossa mente e em menor proporção pelo mundo externo. É a esse mundo interno de neurônios, sinapses, neuroquímica e atividade elétrica, com sua estrutura incrivelmente complexa – funcionando de uma maneira que compreendemos apenas parcialmente – que chamamos de “modelo mental”. Esse modelo dentro de nosso próprio cérebro é nossa representação do mundo e de nós mesmos. (O apêndice fornece uma explicação mais detalhada dos desenvolvimentos na neurociência que influenciaram o pensamento subjacente a este livro.)

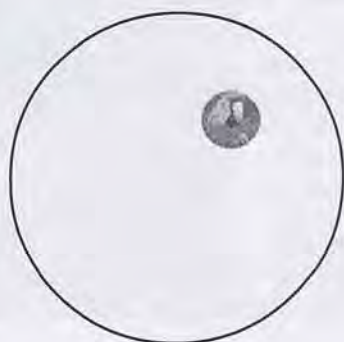
Os modelos mentais são algo mais amplo do que inovações tecnológicas e modelos de negócios, eles representam a maneira como olhamos o mundo. Esses modelos, ou pressupostos, podem às vezes se refletir na tecnologia ou em inovações comerciais, mas não é toda pequena inovação que representa um verdadeiro modelo mental novo. Por exemplo, a mudança para refrigerantes dietéticos foi uma tremenda inovação no mercado, mas ela só representa uma pequena mudança nos modelos mentais. Nossos modelos mentais são mais profundos, às vezes tão profundos que são invisíveis.

Como componente central de nossa percepção e pensamento, os modelos mentais surgem frequentemente em discussões de tomadas de decisão, aprendizado organizacional e pensamento criativo. Ian Mitroff, em especial, explorou o im-

pacto deles no pensamento comercial criativo em diversos livros, inclusive em *The Unbounded Mind* [A mente sem limites] com Harold Linstone¹. Esses autores examinam a necessidade de se questionar postulados-chave, especialmente ao se mover do “pensamento antigo” para o novo “pensamento de sistemas sem fronteiras”. Peter Senge discute como modelos mentais limitam ou contribuem para o aprendizado organizacional em *The Fifth Discipline* [A quinta disciplina] e outras obras, e John Seely Brown examina a necessidade de se “desaprender” à medida que o mundo vai mudando.² J. Edward Russo e Paul J.H. Schoemaker enfatizam o papel do enquadramento e do excesso de confiança ao tomar decisões em *Decision Traps* e mais recentemente, em *Winning Decisions*.³ Russel Ackoff, em *Creating the Corporate Future*⁴ e outras obras enfatiza a importância da abordagem de planejamento pelo questionamento dos modelos fundamentais por meio de um processo de “projeto idealizado”, começando com o fim desejado e trabalhando para trás com as metas e os objetivos para alcançá-lo. Também existem considerações acadêmicas mais rigorosas desses tópicos, tais como *Decision Sciences* de Paul Kleindorfer, Howard Kunreuther e Paul Schoemaker,⁵ e pesquisas sobre aprendizagem organizacional de Chris Argyris.⁶ Muitos outros livros e artigos discutiram de alguma forma o tema modelos mentais.

Uma vez que tanto já foi escrito sobre o assunto, por que escrever mais um livro? Primeiramente, a pesquisa em neurociência agora sustenta aquilo que talvez reconhecíamos intuitivamente no passado. Essa pesquisa torna os modelos mentais mais reais e, para nós, mais convincentes, especialmente considerando-se sua inerente invisibilidade. Em segundo lugar, este livro examina o impacto dos modelos mentais de uma maneira mais ampla, não apenas como eles influenciam a tomada de decisões e o aprendizado nas organizações, mas a maneira como eles funcionam e suas implicações nas transformações – pessoais, na organização e na sociedade. Finalmente, a despeito de tudo que já foi escrito sobre modelos mentais, a falha em ver como eles moldam a maneira como pensamos e agimos ainda leva a sérios erros e perda de oportunidades. Essa é uma lição que sempre estaremos aprendendo. Este livro representa uma discussão original sobre o assunto e uma exploração de como esses *insights* se aplicam à vida pessoal e aos negócios.

A partir de uma pequena quantidade de informações do exterior
...nós completamos o resto.



O que vemos é o que pensamos

Seja um movimento nos negócios ou uma decisão pessoal, aquilo que “vemos” não é o que *vemos* (veja o título: “A diferença entre visão e percepção”). O que “vemos” é o que *pensamos*. Geralmente confiamos naquilo que vemos com nossos próprios olhos ou percebemos com nossos outros sentidos, mas as pesquisas mostram que freqüentemente usamos muito pouco das informações sensoriais que recebemos do mundo externo, a maior parte é descartada. Embora experimentemos o processo como se estivéssemos vendo o mundo externo, o que o fluxo de entrada de imagens na verdade faz é evocar outras experiências de nosso mundo interno. Isso não quer dizer que o mundo externo não existe (embora haja filósofos que questionam esse ponto), mas simplesmente que ignoramos a maior parte dele.

A maior parte do que vemos está em nossa mente.

O poder da mente para criar realidades é demonstrado pela experiência de um “membro fantasma” pelas pessoas que realmente perderam um membro em acidente ou cirurgia. O membro físico não está mais lá, porém a pessoa continua a senti-lo. Em um famoso experimento, o neurologista Dr. Ramachandran, do Salk Institute, usou ponteiros Q-Tips® para tocar a face de um paciente, evocando a reação de que ele teria tocado a mão amputada do paciente. Acontece que o mapa do corpo em nosso cérebro tem a mão e a face localizados em áreas adjacentes. Quando a mão foi perdida em um acidente, os neurônios associados ao mapeamento da mão foram implantados na área adjacente da face para receber entradas sensoriais. O cérebro podia então experimentar a sua mão amputada ser tocada. A sensação da pessoa desse toque foi totalmente real. Como o Dr. Ramachandran ressaltou em uma série de palestras na BBC, nossos cérebros são “máquinas criadoras de modelos” e nós construímos “simulações virtuais da realidade” do mundo e então agimos sobre elas.⁷

Embora a maioria de nós nunca tenha tido a experiência de um “membro fantasma”, todos tivemos a experiência de acreditar em uma coisa e subitamente descobrir que estávamos enganados. Essa é a base sobre a qual os truques de mágica freqüentemente são feitos, enquanto somos conduzidos a ver determinada coisa, na verdade algo bem diferente está acontecendo. Muitos dos grandes dramas e mistérios de ficção e de nossa própria experiência envolvem tais mudanças. Somos surpreendidos e ficamos perplexos pelas mudanças nas maneiras pelas quais percebemos o mundo.

A DIFERENÇA ENTRE VISÃO E PERCEPÇÃO

A capacidade de discernir é diferente da capacidade de ver. Mike May, um talentoso esquiador que era cego desde os três anos de idade, recuperou parcialmente a visão mediante uma cirurgia quando tinha 46 anos. Ele descreve em seu diário a experiência de ver o mundo pela primeira vez.⁸

Em sua primeira viagem de avião após a cirurgia ele olhava pela janela mas não conseguia discernir o que estava vendo. Pensou que as linhas brancas que via acima do marrom e verde do solo fossem

montanhas. Voltou-se para a passageira ao seu lado, explicou sua situação e perguntou: “Será que você poderia me ajudar a discernir o que estou vendo?”

A senhora ao seu lado explicou-lhe que as linhas brancas eram nuvens. Ela continuou mostrando os vales, os campos e as estradas do cenário abaixo. Mais tarde, ao olhar para o céu à noite, com sua nova visão, ele experimentou as estrelas como “todos esses pontos brancos, tantos pontos brancos” antes de verdadeiramente reconhecê-las como estrelas.

O processo de recuperar a visão física foi apenas o início do processo de aprendizado de como dar sentido a essas novas informações visuais.

A importância dos modelos mentais

Os modelos mentais afetam cada aspecto de nossa vida pessoal e profissional e da sociedade em que vivemos. Considere alguns exemplos:

- **Perspectiva Pessoal – Bem estar.** A cada dia, somos bombardeados com novos estudos médicos e outras informações. Alguns estudos indicam que certos alimentos ou atividades têm conseqüências maléficas ou benéficas. Alguns desses trabalhos são contraditórios. Até mesmo estudos publicados em jornais médicos respeitados às vezes são desautorizados ou considerados menos conclusivos do que quando da veiculação inicial. Também recebemos outras informações de potenciais ameaças de doenças como AIDS, doença da vaca louca, vírus do Nilo oriental e SARS. Como avaliamos o perigo e tomamos a atitude adequada? Também nos defrontamos com perguntas mais básicas sobre nossa abordagem a respeito de saúde. Por exemplo, podemos adotar o enfoque ocidental tradicional de tratamento depois que a doença ocorre ou podemos focalizar na prevenção de doenças com dietas, suplementos e exercícios. Ou podemos combinar os dois enfoques. Podemos acreditar em alopatas, homeopatas, osteopatas ou naturopatas. Nossas decisões nessa área têm muito a ver com nossa visão de mundo. Se escolhermos adotar uma dieta para perder peso, nos deparamos com uma cacofonia de dietas conflitantes. A maneira como discernimos esse quadro tem implicações significativas na extensão e qualidade de nossa vida. Como podemos discernir todas essas opções? Como podemos progredir na avaliação das opções para tomar decisões sobre nosso bem-estar pessoal?
- **Perspectiva Corporativa – Crescimento.** Muitas empresas construíram suas estratégias a partir de um modelo tradicional de crescimento. Empresas como MacDonald’s, Coca-Cola e Starbucks cresceram nos mercados domésticos e então o sustentaram mirando oportunidades no exterior ou novos canais de distribuição. Outras empresas cresceram por meio de fusões e aquisições. Mas a busca do crescimento tem o potencial de diluir o valor da marca – o café de Starbucks tem um significado completamente diferente quando servido em postos de combustíveis e em supermercados. No entanto, o comprometimento com os investidores torna essas empresas dependentes do crescimento. Como é que as empresas podem criar estratégias saudáveis de crescimento, as quais devem melhorar a marca (reduzindo a rotatividade de clientes, maximizando

o valor do ciclo de vida dos clientes, aumentando a participação de mercado, entrando em novos mercados, acrescentando novas opções de distribuição, etc.), ou estender a marca para novos produtos/mercados, ou criar novas marcas (novos agentes de crescimento)? Que outros modelos as empresas têm usado para construir e sustentar negócios bem-sucedidos? Será que você poderia aplicá-los ao seu negócio?

- **Perspectiva Social – Diversidade e ação afirmativa.** Os modelos mentais também têm um papel-chave nos debates sobre desafios da nossa sociedade. Por exemplo, qual é a melhor maneira de procurar solucionar discriminações históricas no tratamento de minorias étnicas ou outras populações (como as mulheres) que passaram por discriminações? Um modelo, incorporado no programa americano de Affirmative Action (ação afirmativa), cria uma estrutura projetada para compensar uma discriminação histórica. Como explicou o presidente Lyndon Johnson em um discurso na Universidade Howard: “Não se escolhe alguém que a vida inteira foi limitado pelas circunstâncias do meio, rompe suas cadeias e garante que, a partir daí, está em condições de concorrer com todos os outros, e ainda acredita que com isso se fez justiça plena.” Mas os opositores dessas estratégias têm um modelo diferente – eles pensam que programas como de ação afirmativa são em si discriminatórios e tendem a enfatizar e assim perpetuar o próprio racismo que eles procuram combater. O presidente George W. Bush, na Universidade de Michigan, chamou um programa de ação afirmativa de “divisivo, injusto e impossível de coadunar com a Constituição norte-americana”.⁹ A escolha de um desses modelos tem sérias implicações para a legislação e para a sociedade – e para os indivíduos. As visões contrárias têm se digladiado em uma série de processos judiciais famosos.

Em cada um desses exemplos, os modelos mentais têm um papel crucial no nosso pensamento e em nossas ações. Nossos modelos dão forma ao que vemos, e isso abre ou limita nossas possibilidades de ação. Vamos explorar alguns dilemas específicos da vida pessoal, dos negócios e da sociedade no Capítulo 11.

Pensar o impossível

Como podemos nos dedicar a pensar o impossível? Este livro está dividido em quatro partes que propiciam uma visão geral de um processo (veja o destaque adiante: “Escolhas para mudanças”).

Primeiramente, temos de reconhecer a importância dos modelos e a maneira como eles criam limites e oportunidades, como é discutido na Parte I. A partir daí, temos de encontrar maneiras de manter nossos modelos mentais atualizados, decidindo quando mudar para um novo modelo (enquanto acrescentamos o velho ao nosso portfólio de modelos), onde encontrar novas maneiras de ver, como alterar nosso enfoque, ver de perto e de longe para discernir um ambiente complexo, e como conduzir experimentos contínuos, que abordaremos na Parte II. Mesmo que queiramos mudar nosso pensamento, também precisamos reconhecer as paredes que nos mantêm presos aos modelos antigos, a influência confinadora tanto da infra-estrutura como dos processos de nossas vidas e dos

modelos lentamente adaptados aos que estão à nossa volta. Na Parte III, analisamos esses obstáculos às mudanças e estratégias para enfrentá-los. Finalmente, reconhecemos que os modelos são usados para se poder agir rapidamente, e na última parte do livro exploramos maneiras de acessar esses modelos rapidamente por meio da intuição para transformar nosso mundo.

OPÇÕES PARA MUDANÇA

Reconheça o poder e os limites dos modelos mentais

- Entenda como os modelos dão forma ao seu mundo
- Reconheça como os modelos limitam ou expandem seu espectro de ações

Mantenha seus modelos mentais atualizados

- Saiba quando trocar de cavalo
- Reconheça que as mudanças de paradigmas são vias de mão dupla
- Busque uma nova maneira de ver
- Mude o enfoque para encontrar sentido na complexidade
- Envolver-se em experimentos

Desafie e supere os inibidores de mudanças

- Desmantele a velha ordem
- Descubra uma base comum para fazer uma ponte para desconexões adaptativas

Transforme seu mundo

- Desenvolva e refine sua intuição
- Transforme suas ações

NOTAS

1. Mitroff, Ian I., and Harold A. Linstone. *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*. New York: Oxford University Press, 1993.
2. Brown, John Seely. "Storytelling: Scientist's Perspective." *Storytelling: Passport to the 21st Century*. <<http://www.creatingthe21stcentury.org/JSB3-learning-to-unlearn.html>>.
3. Russo, J. Edward, and Paul J. H. Schoemaker. *Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*. New York: Doubleday, 1989; Russo, J. Edward, and Paul Schoemaker, *Winning Decisions Getting it Right the First Time*. New York: Doubleday, 2001.
4. Ackoff, Russell L. *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*. New York: Wiley, 1981.
5. Kleindorfer, Paul R., Howard C. Kunreuther, and Paul J. H. Schoemaker. *Decision Sciences: An Integrative Perspective*. Cambridge and New York: Cambridge University Press, 1993.

6. Argyris, Chris. *On Organizational Learning*. 2d ed. Blackwell Publishers, 1999.
7. Ramachandran, Vilayanur S. "Neuroscience: The New Philosophy." *Reith Lecture Series 2003: The Emerging Mind*. BBC Radio 4. 30 April 2003.
8. Sendero Group, "Mike's Journal," March 20, 2000, <<http://www.senderogroup.com/mikejournal.htm>>.
9. Greene, Richard Allen. "Affirmative Action: History of Controversy." *BBC News World Edition*. 16 January 2003. <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/2664505.stm>>.

PARTE 1 RECONHECER O PODER E OS LIMITES DOS MODELOS MENTAIS

1. Nossos modelos definem nosso mundo	53
Repensando o modelo de pesquisa da IBM	55
Compartimentalização dos negócios e da vida pessoal	55
Mercados emergentes domésticos	56
O universo paralelo na nossa mente	57
Estruturando nossa mente	58
De onde vêm os "modelos"	59
Modelos para o momento	61
Evitar a obsolescência	63
As conseqüências dos modelos	64
Notas	65
2. Correndo a milha milagrosa	67
Vãos de fantasia	69
Modelos em mudança	69
Modelos não sincronizados com o momento	70
O poder dos modelos	71
Os perigos dos modelos	73
Mudando a música	74
Fazendo um Segway: A acidentada cavalgada para um novo modelo	75
O espírito humano é insuperável	76
Notas	77

PARTE 2**MANTENHA SEUS MODELOS ATUALIZADOS**

3. Será que é a hora de mudar de cavalo?	83
Faça suas apostas	83
Uma corrida selvagem	84
Saber quando trocar de cavalo	87
A corrida começou	93
Notas	94
4. A mudança de paradigma é uma via de mão dupla	95
Algo velho, algo novo	96
A seqüência das revoluções científicas	99
Às vezes nós só vamos por um caminho	100
O vaivém de paradigmas: morar em São Petersburgo	101
Paradigmas à frente de seu tempo	103
Olhe em ambas as direções	104
Notas	106
5. Vendo uma nova maneira de enxergar	109
Como ver diferentemente	111
Novos mapas	118
Notas	119
6. Filtre os fluxos de complexidade para poder discernir	121
O que é conhecimento?	122
Jogando mais um megabyte de dados sobre alguém que já está se afogando	124
Saber mais é saber menos	125
Engolindo o mar	126
A chave está no contexto	127
Olhar de perto e olhar de longe: <i>zoom in</i> e <i>zoom out</i>	128
O processo de olhar de perto e olhar de longe	130
Saber onde você está	130
Olhar de perto	131
Olhar de longe	134

Pensamento extremo: olhar de perto e olhar de longe simultaneamente	137
Uma aplicação: acompanha fritas?	138
Olhar de perto e olhar de longe	139
Notas	140
7. Dedique-se à P&D da mente	141
A necessidade de realizar experiências	142
A realização de P&D cognitivo	144
Dando um salto	145
Os desafios da experimentação	146
Quando realizar experimentos: avaliando os custos e retornos da P&D cognitiva	147
Dentro do laboratório	149
A vida como um laboratório: experimentação adaptativa contínua	152
Notas	153
 PARTE 3	
TRANSFORME SEU MUNDO	
8. Desmantele a velha ordem	157
A persistência dos modelos	158
Mudança de modelos: revolução ou evolução	160
Suavizando o caminho para uma nova ordem	161
Castelos no ar	166
Notas	167
9. Encontre uma base comum para unir desconexões adaptativas	169
Desconexões adaptativas	170
A necessidade de desaprender	172
Tratando das desconexões adaptativas	173
Reconheça suas próprias desconexões adaptativas	173
Aproximando as posições	174
Um processo para conectar	177
Adaptando o mundo	177
Nota	178

PARTE 4**AGIR DE FORMA RÁPIDA E EFICAZ**

10. Desenvolva a intuição para agir rapidamente	181
O que é intuição?	182
Instinto, <i>insight</i> e intuição	183
A força dos saltos criativos	184
Os perigos da intuição	185
Desenvolva sua capacidade de intuição	187
Modelos em ação	190
Notas	191
11. O poder para fazer o impossível	193
Howard Schultz	193
Repensando o negócio do café	194
Uma viagem de descoberta e intuição	194
Tratando das desconexões adaptativas	195
Construindo uma nova ordem	195
Olhar de perto e olhar de longe	195
Experimentação e questionamento contínuos do modelo	196
Expandindo além do possível	197
Oprah Winfrey	197
Repensando o programa de entrevistas	198
Experimentação adaptativa: Livros, revistas e outros veículos de comunicação	198
Tratando das desconexões adaptativas	199
Construir uma ordem mundial: A infra-estrutura Harpo para sustentar a marca Oprah	200
Andy Grove	200
Reinvenção e experimentação contínuas	201
Mudança de cavalo: O ponto de inflexão estratégico	202
O uso da paranóia e de “profetas” para ver as coisas de maneira diferente	202
A intuição	203
Uma rua de mão dupla: Acrescentar a perspectiva de mercado à engenharia por meio de “Intel Inside”	203
Conclusões	204
Notas	207

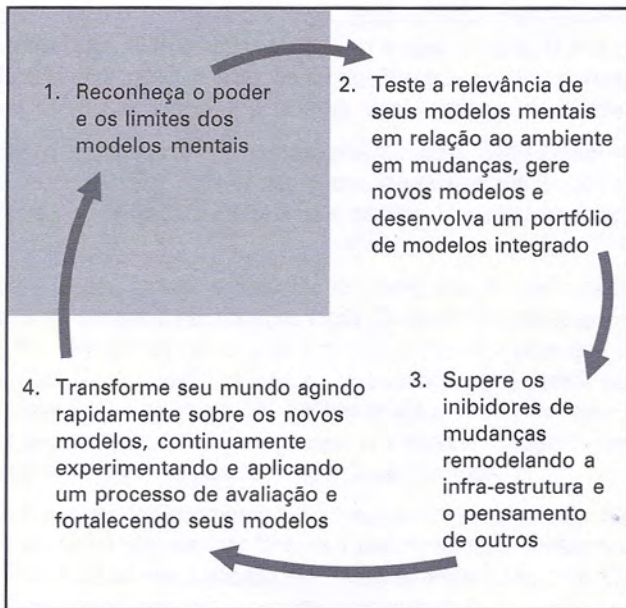
12. Questionando seu próprio pensamento: na vida pessoal, nos negócios e na sociedade	209
Pensamento saudável: Discernir na vida pessoal	210
Pontocom: Discernir nos negócios	214
O terrorismo e os direitos individuais: Discernir na sociedade	221
Mantenha seu olho no modelo	224
Notas	225
CONCLUSÃO O que você pensa é o que você faz	227
Além das possibilidades	229
APÊNDICE A neurociência por trás dos modelos mentais	231
Conceitos fundamentais	232
Vivemos juntos em mundos separados	232
Usamos apenas uma parte do que vemos	233
A realidade é uma história que o cérebro e o mundo resolvem juntos	234
Modelos mentais	234
O Teatro Cartesiano	235
A realidade da realidade	237
Explicações	238
Caminhar em uma rua escura da cidade à meia noite (Abertura do livro)	238
Apertar as mãos do Pernalonga: A natureza da memória (Abertura do livro)	238
Deixando os gorilas passar despercebidos: Cegueira por falta de atenção (Abertura do livro)	239
Predeterminação: Natureza <i>versus</i> Nutrição (Capítulo 1)	240
Ver as coisas de maneira diferente (Capítulo 5)	240
Olhar de perto e olhar de longe para filtrar em busca de sentido nos fluxos de complexidade (Capítulo 6)	241
Um mundo de auto-reflexão: Solipsismo epistemológico (Capítulo 9)	241
A intuição (Capítulo 10)	241
Cultivar a prática de “deixar fluir” (Capítulo 10)	242
Notas	242
Bibliografia	245
Índice	247

PARTE 1

Reconhecer o poder e os limites dos modelos mentais

CAPÍTULO 1 Nossos modelos definem nosso mundo

CAPÍTULO 2 Correndo a milha milagrosa



Nossos modelos definem nosso mundo

No velho mundo, os gerentes faziam produtos.
No novo mundo, os gerentes dão sentido as coisas.

— John Seely Brown

É meia-noite, você ouve o som de um rádio em alto volume do apartamento de baixo.

Na semana passada o velhinho silencioso que morava ali faleceu e você ficou preocupado quanto à chegada do novo inquilino. Nunca se sabe quem poderá ser, além disso você já ouviu verdadeiras histórias de horror de seus colegas de faculdade. Em edifícios, os vizinhos errados podem tornar sua vida terrível.

Agora, seus piores temores viraram realidade. O *rock-and-roll* não pára de tocar. Você se vira na cama e olha para o relógio. Meia-noite e meia. Você decide esperar só mais um pouquinho. Mesmo que seu novo vizinho seja um idiota, você não quer transformar seu primeiro encontro com ele em uma briga. À 1h o rádio continua no mesmo volume. Que tipo de festa está acontecendo lá? Você precisa trabalhar cedo. Como alguém pode ser tão ignorante? Assim você resolve descer e dar uma aula de cortesia a esse idiota. Você bate na porta com força e ela se abre.

Surpresa total, o apartamento está completamente vazio. Não há nem sinal de seu novo vizinho, tampouco de móveis. Você decide entrar. No quarto dos fundos encontra plástico para proteção contra pingos de tinta fresca e latas de tinta. Plugado numa parede você vê um rádio no máximo volume.

Não há vizinho algum, apenas o descuido do pintor que deixou o rádio ligado quando saiu naquele dia. O novo vizinho nem chegou ainda. O vizinho ignorante que você imaginou, baseado no barulho, desaparece no ar, mas a raiva e outras emoções que você sentiu ainda são muito reais. Você tem dificuldades para se acalmar e voltar a dormir porque ainda está com raiva desse vizinho, que só existe em sua imaginação. Você criou esse personagem maligno para explicar aquela música alta e ele ganhou vida própria. Se não tivesse descido lá e batido na porta, você poderia permanecer com essa ilusão por dias.

Seus modelos mentais dão contornos à sua maneira de ver o mundo. Eles ajudam a discernir rapidamente os ruídos que vêm de fora, mas podem também limitar sua habilidade de ver a verdadeira situação. Eles sempre estão com você, e, assim como seus vizinhos, podem ser de grande ajuda ou mantê-lo acordado à noite, sem motivo.

O que são modelos mentais e como eles configuram seu entendimento e definem o mundo no qual você vive?

Um modelo mental errado poderia matá-lo? No último quarto de século, mais de 150 crianças morreram nos Estados Unidos depois que seus pais decidiram não aceitar tratamento médico por causa de suas crenças religiosas. Os pais pertenciam a um de vinte grupos religiosos cujos ensinamentos negam o uso de cuidados médicos tradicionais, dependendo tão-somente da cura pela fé. Os resultados freqüentemente são trágicos.

Em abril de 1986, Robyn Twitchell, de dois anos de idade, morreu em função de uma obstrução intestinal em Boston, Massachusetts. Seus pais, da Ciência Cristã, levaram o menino a um ministro da igreja, que prescreveu apenas oração. A situação do garoto piorou. Ele tinha dificuldades para dormir e para comer. Ele tremia e vomitava. Cinco dias após o início da doença, ele ficou sem reação. Os pais e o ministro continuaram acreditando em orações até o momento de sua morte. Os pais foram condenados em julho de 1990 por homicídio.

Especialistas afirmaram que o caso poderia ter sido tratado com uma simples operação para remover a torção do intestino, que muito provavelmente teria salvo a vida do menino. Esse procedimento, baseado em um modelo cirúrgico de tratar doenças, não foi admitido pelos pais do menino devido ao modelo mental que eles tinham sobre as causas e o tratamento de doenças. Em certo sentido, a morte do menino deveu-se à maneira pela qual entendiam o mundo.

Não apresentamos essa história para julgar os pais pela sua trágica decisão nem para criticar suas crenças religiosas, mas por ser um exemplo de uma decisão singular vista através de modelos divergentes – as crenças dos pais e a perspectiva médica que o tribunal usou para julgar o caso. Na opinião do tribunal, o resultado de seguir o modelo dos pais foi provavelmente bem pior do que aquele que teria ocorrido se o modelo médico tivesse prevalecido.

Embora seu impacto raramente tenha definição com força igual à desse caso, nossos modelos mentais podem afetar nossas vidas, carreiras e relacionamentos, a prosperidade de nossos negócios e a qualidade de vida em nossa sociedade. Quase todos os aspectos da nossa vida são moldados de alguma forma pela maneira como percebemos o mundo. Nossos pensamentos e ações são afetados pelos modelos mentais que mantemos. Esses modelos definem nossos limites ou abrem nossas oportunidades. Apesar de seu poder e de sua onipresença, esses modelos são virtualmente invisíveis para nós. Nem sequer percebemos que existem.

Acreditamos que aquilo que vemos é a realidade, e não algo que criamos mentalmente. Os pais de Robyn Twitchell acreditavam que bastava rezar que o filho seria curado. Para eles isso era realidade. Os cirurgiões que poderiam ter tratado a criança viram o caso com uma perspectiva totalmente diferente, a mesma do sistema de justiça. Podemos pensar que modelos mentais são algo abstrato ou acadêmico – para serem estudados e explicados como ilusões de ótica – mas nesse caso, e em muitos outros, esses modelos podem ser qualquer coisa, menos acadêmicos. Eles não apenas moldam o que vemos e como entendemos o mundo, mas também como agimos nele. Num sentido real, o que pensamos é o que vemos, e o que vemos é o que pensamos.

Como os modelos que você usa para entender sua vida o mantêm atrelado a certos padrões de pensamento ou não o deixam ver soluções que estão bem à

sua frente? Quais são os efeitos potencialmente negativos de seus modelos atuais? Como você poderia mudar seus modelos para melhorar sua qualidade de vida?

REPENSANDO O MODELO DE PESQUISA DA IBM

Os modelos também limitam ou abrem novas oportunidades nos negócios. No início dos anos 1990, o diretor da área de pesquisas da IBM, Jim McGroddy, visitou um dos autores (Colin Crook), que naquela época era diretor de tecnologia do Citicorp. McGroddy enfrentava um sério problema: a IBM estava perdendo bilhões de dólares a cada ano. Como o programa de pesquisa podia ajudar a reverter essa situação?

Crook apresentou a cadeia de valores da tecnologia da informação que estava guiando o desenvolvimento da TI no Citibank. Essa cadeia de valores tinha três níveis básicos: na base estavam os átomos e a matemática elementar; no meio estava a tecnologia, tal como armazenamento, displays e chips; e no topo estavam as soluções para o cliente. Ele disse que o que era realmente importante era o trabalho nessas soluções para o cliente, e neste ponto é que o Citicorp estava se diferenciando de seus rivais.

McGroddy percebeu que esse foco nas soluções do cliente havia sido totalmente ignorado pela área de pesquisas da IBM. A maior parte da atenção da empresa estava em pesquisa básica no nível da base, ou em tecnologia no nível intermediário. A empresa tinha se tornado uma ilha e focalizada no produto, perdendo o contato com os clientes. Essa percepção levou a uma reorganização da área de pesquisas da IBM e à criação de uma nova área estratégica com foco em serviços, aplicativos e soluções. A volta por cima da IBM foi obtida através de pesquisas desse tipo, saltando de quase zero em 1990 para mais de 25 por cento em 2001. Esse movimento encaixou-se bem com o lançamento da iniciativa de serviços globais do novo presidente Lou Gerstner, a qual se tornou a área de crescimento mais rápido da IBM.

A IBM pode até não ter reconhecido, mas sua pesquisa tinha sido guiada por um modelo mental tecnocêntrico. Quando esse modelo foi identificado e questionado, novas oportunidades puderam ser vistas, a organização pôde ser reformulada e o negócio, transformado (uma transformação que naturalmente era muito maior do que apenas na Pesquisa & Desenvolvimento). O que parecia ser um problema de Pesquisa & Desenvolvimento pôde ser repensado sob a perspectiva do mercado. O que parecia um problema tecnológico complexo pôde ser reconsiderado como um desafio de projeto de negócio.

COMPARTIMENTALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS E DA VIDA PESSOAL

Recentemente conversamos com uma gerente de sucesso que disse que quando precisa contratar um novo empregado, inevitavelmente recorre a um *head-*

hunter. Na vida pessoal, porém, ela confia na sorte para encontrar um parceiro. É um desafio semelhante a busca pela pessoa certa, com as características e a química certas, mas ela aplica uma abordagem completamente diferente porque tem um modelo mental diferente para sua vida pessoal e para seus negócios. Ela nunca pensaria em ir a um bar de solteiros para esperar dar de cara com o perfeito vice-presidente de *marketing*, mas na vida pessoal ela faz isso. Devido a essa parede artificial, ela era muito menos criativa ao pensar em sua vida pessoal (e malsucedida na busca de um parceiro) do que nos negócios, em que com frequência encontrava pessoas excelentes para ocupar cargos-chave.

Uma das estruturas limitantes que temos é a separação entre os negócios e a vida pessoal, mesmo quando esses dois mundos estão se integrando. Veja quantos programas de TV têm como cenário o local de trabalho para retratar histórias da vida pessoal. À medida que as linhas entre negócios e vida pessoal vão sumindo, há oportunidades para mudarmos nosso pensamento nos negócios, na vida pessoal e no entrelaçamento desses campos. Podemos pegar emprestado modelos mentais de uma área e aplicá-los à outra para mudar a maneira como vemos ambos os aspectos de nossa vida.

MERCADOS EMERGENTES DOMÉSTICOS

Para usar outro exemplo, pense como a maioria das empresas vê os mercados do centro das cidades. Esses mercados tendem a ser áreas de baixa renda, alto índice de criminalidade e a ter outros riscos ou custos – em resumo, eles são vistos como um pesadelo pelos empresários. Ainda que grandes empresas estejam acordando para o potencial dos mercados emergentes no mundo, esses mercados de centros de cidades continuam negligenciados. Entretanto, como ressaltou Michael Porter, tais mercados têm vantagens singulares e oportunidades inexploradas se os olharmos mais de perto.⁴ Embora a renda possa ser menor, a densidade populacional é muito maior, de modo que “o poder de compra por metro quadrado” é comparável ao das partes mais ricas da cidade. Esses mercados estão em localizações estratégicas e freqüentemente apresentam segmentos demográficos que são cruciais para futuros crescimentos de mercado.

Se rebatizássemos o centro das cidades como “mercado emergente doméstico”, que novas possibilidades essa mudança abriria? Quais estratégias que estão sendo usadas para atender aos mercados emergentes da China e da Índia podem ser aplicadas com bons resultados nas cidades dos EUA e outras nações desenvolvidas? Essa mudança simples na maneira de ver esses mercados poderia abrir novas possibilidades para estratégias e novo potencial de crescimento.

De que maneira seus modelos para sua indústria e para seu negócio o impedem de reconhecer oportunidades e de perceber o valor pleno de sua organização?

O UNIVERSO PARALELO NA NOSSA MENTE

O cérebro, que pesa em média menos de um quilo e meio, tem uma complexidade de estrutura e função que estamos apenas começando a entender. As estimativas variam, mas temos cerca de 100 bilhões de neurônios, que se comunicam através de, talvez, várias centenas de trilhões de sinapses. O cérebro todo está imerso em uma espiral de substâncias neuroquímicas, e tormentas de relâmpagos de atividade elétrica intermitente através delas, à medida que milhões de sinais sensoriais dos olhos, dos ouvidos, do nariz, da boca e da pele são jogados nessa mistura.

É incrível o simples fato de conseguirmos pensar. E no entanto o fazemos. Uma máquina de processamento linear bombardeada por essa enxurrada de estímulos provavelmente entraria em colapso. O cérebro é bem diferente. De alguma forma ele faz seleção dentre a enorme quantidade de sinais piscantes. A mente humana protagoniza diariamente atos de magia que fazem David Copperfield parecer um truque de salão. Os estudos de neurociência indicam que a sensação que temos das coisas externas está baseada em pequena parte no que vemos fora e em grande parte nos padrões localizados em nossa mente.

DISCRININDO A PARITR DE COIASS SEM SENITDO

Como Lewis Carrol demonstrou no *brillig e slithy toves* de seu poema *Jabberwocky*, só é necessário um pouco de contexto para que nossas maravilhosas habilidades de entendimento descubram o significado de uma conversa absolutamente ininteligível. Com um pouco de esforço, a afirmação a seguir, que circula na Internet, deve tornar esse ponto claro. Embora nem o estudo nem a universidade estejam identificados formalmente, as palavras, mesmo adulteradas, falam por si:

De aorcdo com uma pqsieusa de uma uinrvesriddae ignlsea, não ipomtra em qaul odrem as lrteas de uma plravaa etãso, a úncia csioa iprotmatne é que a piremria e a útmliia lrteas etejasm no lgaur crteo. O rseto pdoe ser uma tal bçguana que vcoê pdoe anida ler sem pobrlmea. Itso é poqrue nós não lmeos cdaa lrtea isladoa, mas a plravaa cmoo um tdoos.

Pergunte-se: será que o restante de sua vida tem tantos furos que você não está vendo?

Parece que a mente faz isso, pelo menos em parte, *decidindo ignorar algo do mundo externo*. O neurofisiologista americano Walter Freeman descobriu que a atividade neural devido a estímulo sensorial desaparece no córtex. Nossos olhos e ouvidos estão constantemente recolhendo informações, mas nossa mente não está realmente processando tudo isso (veja o título: “Discrinndo a paritr de coiass sem senitdo”). Esse estímulo entra no cérebro, onde algo que parece ser um padrão interno relacionado aparece, e a mente o usa para representar a situação externa.

O cérebro recebe as informações do mundo através dos sentidos e então descarta a maior parte delas, usando-as principalmente para evocar um mundo paralelo totalmente seu. Cada cérebro cria seu próprio mundo, o qual é internamente consistente e completo. A percepção não é um processo linear de recepção de informações, arquivamento e busca. Antes, é um processo muito complexo, interativo, subjetivo e evocativo.

É como se um visitante viesse à porta da frente e tocasse a campainha, e a pessoa que está dentro, com um rápido exame pelo olho mágico, formasse um perfil completo da pessoa que está ali, sem abrir a porta. Por experiência sabemos que temos a capacidade de fazer julgamentos rápidos das pessoas imediatamente – e que esses julgamentos às vezes estão errados. Entretanto, esse processo é extraordinariamente eficiente e eficaz, e é por isso que existem olhos mágicos nas portas. Diferentemente de um bebê que está aprendendo a respeito do mundo, nós não precisamos tentar qualificar cada novo pedaço de informação. Dadas poucas linhas podemos preencher toda a imagem. Essa capacidade de reagir intuitivamente ao que vemos é crucial para rapidamente compreender e agir. No capítulo 10 discutiremos o poder e as limitações da intuição.

ESTRUTURANDO NOSSA MENTE

O cérebro desenvolveu-se e mudou durante a evolução humana, o que pode ser percebido a partir de sua estrutura em camadas, a qual inicia profundamente no interior com a parte mais velha “de réptil” e move-se para fora através do sistema “límbico” até o “neocórtex”, a base do comportamento racional.

Nosso próprio cérebro muda e se desenvolve durante nossa vida, pois constantemente neurônios morrem e são recriados, sinapses são destruídas e criadas novamente. O cérebro seleciona e reforça ou enfraquece certas sinapses para forjar as complexas estruturas neurais que determinam nosso pensamento. Então nós remodelamos esses “modelos” neurais por meio da experiência, educação e treinamento.

A criança recém-nascida tem uma capacidade básica, mas apenas rudimentar de discernir os sinais, provavelmente derivada de instruções genéticas. A sua experiência subsequente trabalha sobre essa base genética. A primeira, e urgente, tarefa da criança é desenvolver rapidamente a capacidade de discernir nesse emaranhado de sinais. Nos primeiros dois anos, parece que a maioria das crianças desenvolve essa capacidade. O processo é entender de onde provém o estímulo e então classificar o sinal como caso específico de um padrão mais geral. Uma mistura de sombras e cores é reconhecida como uma bola. O rosto que paira acima do bebê é reconhecido como a mãe – mas então todos os rostos semelhantes também são vistos como mãe até que o modelo seja refinado. A criança é capaz de formar um significado holístico sem ficar presa aos detalhes. Essa classificação é chave. Essas experiências também são retidas como memória – padrões complexos espalhados pelo cérebro que não são representáveis, mas que são evocados por outros padrões e estímulos externos.

À medida que os mundos internos na mente da criança se tornam mais ricos, o mundo externo vai regredindo. Os experimentos de Freeman mostram que o equilíbrio se inclina de fora para dentro. Os próprios modelos do cérebro substituem os sinais de entrada de fontes externas. Quando o cérebro confronta uma nova experiência, ele faz entrar em ação uma atividade neural complexa ou “modelo mental” que parece ser o seu equivalente mais próximo. Vemos a ausência desses modelos na surpresa da criança na mais simples das experiências. Sentimos sua presença quando expressamos desgosto em relação a rotinas familiares e rotinas que às vezes determinam nossa vida de adulto. O desenvolvimento de modelos mentais é, de certo modo, uma linha divisória entre a infância e a maturidade. Cada vez mais vivemos em um mundo familiar que pode ser considerado como uma ilusão benigna – benigna, porque ela nos ajuda a andar pelo mundo eficientemente, mas ainda assim uma ilusão.

Por fim, nós perdemos toda a consciência de que esses “modelos” são na realidade ilusões internas. Aceitamo-nas como realidade externa e agimos sobre elas como se o fossem. Se forem bons modelos, na maioria das situações eles mais do que adequadamente permitirão que nossa mente trate da realidade externa. Mas existe um perigo. Quando o mundo muda de forma significativa, corremos o risco de ficar com um modelo completamente irrelevante para a situação atual. Descobrimos estar usando nossas roupas de caminhada quando somos jogados para fora do convés de um navio. O que precisamos nessa situação é de um traje de mergulho e um colete salva-vidas.

DE ONDE VÊM OS “MODELOS”

O constante treinamento dá forma e refina nossos “modelos”. Um músico de jazz ou um artista moderno provavelmente têm uma visão bem diferente de muitos aspectos do mundo que, digamos, um cientista ou um engenheiro. Nem mesmo o treinamento explica totalmente nossos modelos. Não são todos os músicos nem todos os engenheiros que vão olhar para o mundo da mesma maneira. Um pensador de vanguarda como Albert Einstein pode ter muito mais em comum com um artista moderno do que com alguns de seus colegas da ciência. Alguns cientistas podem criativamente avançar os limites, outros trabalham em uma área de estudo bem definida. Alguns executivos de finanças podem ser avessos a riscos enquanto que outros se arriscam a ponto de correr perigo. A abordagem de cada um é moldada por sua personalidade (genética), educação, treinamento, influência de outros e outras experiências.

Podemos ganhar *insights* de nossos “modelos mentais” estudando suas origens. Vem de longe o debate sobre a influência da natureza *versus* nutrição na configuração de nosso pensamento. No momento, parece cada vez mais provável que a natureza, na forma de genética, tenha um papel significativo na determinação de quem somos.

Muitas das capacidades básicas do cérebro, como a linguagem, são predeterminadas no nascimento em função da herança genética.

Claramente nascemos com algum *hardware* e fiações que influenciam a maneira como vemos o mundo. Mudanças de humor nos dão um exemplo extremo de como essas substâncias químicas e diferenças genéticas podem colorir a maneira como vemos o mundo. Enquanto a pesquisa em genética e intervenções farmacêuticas oferecem novas maneiras de mudar a estrutura e a química do nosso pensamento, o seu impacto exato sobre os modelos mentais ainda não está claramente estabelecido. Por mais que desejemos, não há pílula nem terapia genética para mudar nossos modelos mentais, embora em algum momento no futuro isso possa vir a ser viável. Também parece haver uma considerável flexibilidade na mente humana para vencer as limitações da natureza.

Parece que a genética fornece a base fundamental de quem somos e do que podemos fazer, e então a experiência tem um papel principal em moldar essas capacidades, fortalecendo algumas e enfraquecendo outras. Assim, uma certa quantidade de forças da “nutrição” molda e remolda nossos “modelos mentais”, entre eles:

- **Educação.** Nossa educação configura nossos modelos mentais de uma forma muito ampla e define uma base que consolida nossa visão do mundo. Um cientista aprende a aproximar-se do mundo de uma forma diferente de um músico de jazz. Essa educação ampla freqüentemente é a menos visível das forças que moldam nossa predisposição. Nós nos cercamos de pessoas com experiência semelhante. Uma formação em ciências humanas busca dar às pessoas uma linguagem e uma visão do mundo comuns a partir das quais deve operar, de modo que é muito fácil para essa base educacional mesclar-se ao ambiente como um camaleão a uma rocha. Enquanto que aprofundar o conhecimento em uma área de conhecimento é um tipo de aprendizado, o aprendizado de modelos mentais representa um segundo tipo de aprendizado (veja adiante o destaque: “Um segundo tipo de aprendizado”).
- **Treinamento.** Relacionado à educação está o treinamento específico que recebemos para tratar com transições ou para lidar com novas tarefas. Um programador de computadores pode aprender uma linguagem de programação, ou um artista pode aprender a trabalhar com escultura de metais. Esse treinamento é mais específico e mais visível do que a educação, e mais facilmente modificável. Ainda assim, freqüentemente caímos numa rotina muito difícil de sair, no nosso treinamento, mesmo que o mundo à nossa volta mude significativamente.
- **A influência de outros.** Todos somos influenciados por conselheiros, especialistas, familiares e amigos. Esses indivíduos, sua filosofia de vida e abordagem de problemas afetam profundamente a maneira de abordar nossos próprios desafios. Também somos influenciados por livros que lemos. Por exemplo, uma criança que cresce lendo todas as romances de H.G. Wells pode ser influenciada por essa experiência para se tornar um cientista. Somos influenciados pelas pessoas de nosso ambiente imediato – primeiramente pelos pais, amigos e professores e mais tarde por chefias e colegas de trabalho – os quais nos levam para novos rumos ou nos encorajam a realizar mais, desafiando nossa própria visão sobre nós mesmos. Também somos influenciados por tendências mais amplas da sociedade, como aconteceu com muitas pessoas que cresceram na década de 1960. Finalmente, somos influenciados pela cultura de massa em

um mundo no qual a MTV pode espalhar tendências e modismos pelo mundo em questão de horas.

- **Recompensas e incentivos.** Nossos modelos e ações mentais são moldados pelas recompensas que recebemos por mantê-los. Essas recompensas podem ser concretas, como um ganho financeiro direto, ou menos tangíveis, como aprovação social.
- **Experiência pessoal.** Alguns artistas e cientistas são autodidatas. Eles criam seu próprio estilo por meio da experiência pessoal, o que torna mais fácil pensar fora da corrente principal. A tradição de aprendizado também está baseada em um processo de combinar aprendizados, de experiência e de um conselheiro ou especialista.

Além das coisas específicas que aprendemos em nossa educação, desenvolvemos capacidades para *aprender a aprender*, as quais nos ajudam a tirar proveito de nossas experiências. Nossos próprios sucessos e fracassos podem dramaticamente moldar nossa visão do mundo. Encontros pessoais podem ter um impacto importante na visão da vida de maneira geral ou em áreas específicas. Como reagimos a erros e aprendemos com nossos sucessos influi na maneira de lidar com cada novo desafio. Provações severas, tais como aprisionamento em campo de concentração ou abuso traumático na infância, podem afetar nossa maneira de ver o mundo pela vida inteira. Alguns sentem seu mundo esmagado e limitado por esses desfortúnios. Outros reagem desenvolvendo uma determinação e um impulso que os levam não apenas a vencer seus obstáculos atuais, mas também para novos níveis de sucesso.

A experiência de hoje rapidamente se torna a teologia de amanhã. É por isso que frequentemente gerais estão lutando a última guerra. Eles moldaram suas táticas a partir de equipamentos e estratégia militar anteriores, cuidadosamente aprendendo lições dos relatos de missões do último campo de batalha, as quais podem não mais ser relevantes no campo de batalha atual (embora as autópsias possam ser uma valiosa fonte de *insights*, desde que reconheçamos que o mundo pode mudar). A experiência pode ser uma faca de dois gumes.

Modelos para o momento

Alguns de nossos modelos são muito amplos, sustentados por toda uma nação, partido político ou grupo religioso, enquanto outros são bem localizados e específicos. Um modelo mais amplo, como a crença na democracia ou no comunismo, afeta o modelo mental dos seguidores, influenciando suas crenças e comportamento, bem como toda estrutura da sociedade e a vida econômica. Nem todos nossos modelos são assim de grande escala. Nossa experiência e crenças filosóficas frequentemente influem na maneira como vemos o mundo, mas também aplicamos modelos específicos para a situação. Uma simulação de incêndio ou uma rotina de evacuação de uma aeronave são exemplos de modelos específicos para uma situação. Independentemente de raízes, treinamento e experiência, todos procuramos a saída mais próxima, colocamos a máscara de oxigênio se ela for lançada do teto ou inflamos o colete salva-vidas.

Nesse caso, o objetivo é proporcionar a todos um modelo comum que pareça ser a melhor maneira de enfrentar determinada emergência. Mas quando os passageiros dos vôos do 11 de Setembro precisaram encarar uma situação que não estava prevista nos manuais de emergência a bordo, tiveram de improvisar e criar um modelo próprio, recordando experiências passadas, como esportes, treinamento militar, romances ou filmes.

Em muitos casos, nossas raízes e experiência determinam a forma de reagir em determinada situação. Quando a Johnson & Johnson tomou sua famosa decisão de tirar das prateleiras o Tylenol em 1982 (quando um desconhecido adicionou cianureto às cápsulas, matando sete pessoas em Chicago), as ações da empresa basearam-se em um conjunto de valores firmemente enraizado ao seu “credo”. Ele estabelecia um curso de ações que era consistente com seu modelo mental central – segundo o qual, se colocassem seus clientes e outros envolvidos em primeiro lugar, os lucros para os acionistas viriam naturalmente.

Às vezes nossas reações a desafios específicos acabam modificando nossos modelos mais amplos. Considere a oposição antiga do Partido Republicano americano a um “governo grande”. Em função dos ataques terroristas e dos escândalos da Wall Street no início do novo milênio, o governo republicano aumentou o número de funcionários, bem como os orçamentos e poderes para fazer frente a essas novas ameaças à estabilidade econômica nacional. Aqueles que haviam proposto reduzir o governo acabaram por expandi-lo. As ações específicas, projetadas para atender os desafios do momento, por fim minaram o modelo mais amplo.

Essa visão da aplicação de modelos para o momento contrasta com abordagens como a de Meyers-Briggs, que tenta definir um estilo específico de chegar a decisões. Enquanto o reconhecimento de diferentes estilos cognitivos (tais como perceptivo/receptivo, ou sistemático/intuitivo) é importante, não somos necessariamente estáticos na forma de aplicação dessas abordagens. Um indivíduo pode trabalhar com uma variedade de estilos ao resolver desafios específicos ou reagindo a situações específicas.

UM SEGUNDO TIPO DE APRENDIZADO

Há muita discussão sobre a importância de se criar o que Peter Senge e outros chamaram de “organizações de aprendizagem”. Reconhecemos a importância no desenvolvimento pessoal de continuar a se dedicar ao que Stephen Covey chama de “afiar a serra”.

Mas na aplicação dessas idéias ao nosso negócio e à nossa vida pessoal, freqüentemente erramos ao distinguir entre os dois tipos de aprendizado.

O primeiro tipo de aprendizado, muito mais comum e mais facilmente obtido, é aprofundar nosso conhecimento dentro de um modelo mental ou disciplina existentes.

O segundo tipo de aprendizado está focalizado em novos modelos mentais e em mudar de um para outro. Ele não aprofunda o conhecimento em um modelo específico, mas busca olhar o mundo fora do modelo e adotar ou desenvolver novos modelos para discernir esse mundo mais amplo. Às vezes não precisamos simplesmente “afiar” a serra, precisamos jogá-la fora para pegar uma ferramenta mais

potente. Se nos preocuparmos apenas em afiar, então talvez não percebamos a oportunidade de aplicar novas tecnologias, que podem mudar radicalmente a maneira como abordamos a tarefa. A serra mais afiada da caixa de ferramentas pode não ser páreo para uma nova abordagem poderosa baseada em uma nova maneira de olhar o mundo.

Este livro foca principalmente o segundo tipo de aprendizado. Ele não está apenas fazendo um trabalho melhor na tarefa atual, mas perguntando se esta é a abordagem correta e como podemos nos capacitar para mudá-la. Não é o tipo de aprendizado que resulta do centésimo curso de aperfeiçoamento em engenharia realizado por alguém, está relacionado ao aprendizado obtido em seu primeiro curso de jazz, que lhe permite olhar os problemas de engenharia de uma perspectiva completamente nova. Aprender sobre novos modelos mentais é muito mais desafiador e complexo, mas crucial em um ambiente de rápidas mudanças e incerteza.

EVITAR A OBSOLESCÊNCIA

Durante as penosas demissões e a reestruturação no Citicorp no início da década de 1990, testemunhamos uma cena desconfortável: um programador de computadores talentoso de 40 anos, ao encarar sua demissão, ficou chocado pelo fato de ele não ser mais necessário porque suas habilidades em programação COBOL estavam obsoletas. Esse raio veio de um céu azul, porque ele era um bom programador. Ele apenas não se atualizou. Tanto que ao tentar uma recolocação ele descobriu, incrédulo, que suas habilidades não tinham mais valor para *ninguém*. Ele vinha seguindo sua carreira, desatento às mudanças a sua volta, e de repente descobriu que esse caminho o levava diretamente para um despenhadeiro.

Estaria esse programador mais bem preparado se não tivesse se fechado em um pressuposto antiquado? Mesmo que não tivesse escapado da demissão, não estaria pelo menos capacitado para enfrentar o dia seguinte?

Se o mundo permanecesse estático, poderíamos permanecer abençoadamente inconscientes de nossos modelos. Assim como nossos primitivos ancestrais que caçavam e juntavam a caça, nosso instinto e experiência básica nos serviriam bem desde a infância ao longo de nossa relativamente curta vida. Mas hoje o mundo muda cada vez mais rápido, e precisamos ser capazes de reconhecer nossos próprios modelos para saber quando e como mudá-los, agir rapidamente e influenciar os modelos dos outros.

Assim como o programador do exemplo anterior, freqüentemente não sentimos a necessidade de mudar antes do abalo de uma demissão, divórcio, um processo ou um ataque cardíaco. Aí, se não for tarde demais, acordamos para ver que nossos velhos modelos mentais não funcionam mais. Incrivelmente, mesmo esses choques às vezes não são suficientes.

As coisas não precisam acontecer dessa forma. Você pode conscientemente mudar seus modelos mentais antes que o mundo o obrigue a fazê-lo. Algumas das pessoas do Citicorp, inclusive muitos que finalmente sobreviveram às demissões,

fizeram um esforço consciente para aprofundar-se no mundo externo. Eles exploraram diferentes aspectos da tecnologia, como novas linguagens e novas técnicas de programação, e trouxeram essas novas perspectivas para seu trabalho. Questionaram ativamente seus próprios modelos mentais e os dos que os circundavam. Continuaram a desenvolver projetos úteis para a organização. Tornaram-se líderes das transformações necessárias para fazer a empresa progredir.

A qualquer momento, temos uma escolha na forma de ver o mundo, porém nem sempre estamos conscientes dessas escolhas. Os modelos que desenvolvemos através de nossa educação e experiência freqüentemente são invisíveis para nós até que seja tarde demais.

Num ambiente em permanente mudança, podemos transformar a nós mesmos ou ser transformados. Todos os dias indivíduos em seu trabalho e na sua vida pessoal provam que é possível mudar antes que a própria vida se encarregue de acordá-los de alguma maneira penosa. Para transformar nossas vidas, temos de adaptar nossa mente. Nossos modelos mentais determinam o que somos capazes de ver e fazer.

AS CONSEQUÊNCIAS DOS MODELOS

Vivemos em um mundo de grandes riscos e de grandes possibilidades. Temos oportunidades sem precedentes de mesclar o melhor do velho e do novo, abrir novas perspectivas e nos conectarmos a diferentes campos de conhecimento, como se estivéssemos nos servindo em um bufê. No entanto, é um negócio arriscado abandonar nossas antigas visões do mundo. Temos observado as visões tradicionais de religião, família, instituições e crenças no capitalismo em erosão nos últimos anos, com algumas conseqüências positivas mas também um certo grau de caos entrando nesse vácuo. Quando saímos da terra firme nos negócios ou na vida pessoal, estamos sujeitos aos ventos e correntes desfavoráveis relacionadas a idéias loucas e moda passageira que vêm ao nosso encontro. Se conseguirmos navegar adequadamente nessa passagem para novos pressupostos, teremos oportunidades de descobrir novos mundos de rico potencial.

Nosso verdadeiro trabalho, como John Seely Brown ressalta na citação que abre este capítulo, é dar sentido às coisas. Isso não vale apenas para gerentes em negócios mas para todos, em negócios, política e vida pessoal. Assim como numa história de detetives, estamos em uma luta contra o tempo, contra rivais inteligentes que proposadamente, ou sem querer, criam pistas falsas para nos tirar da trilha. Em um mundo de profunda complexidade e muita informação, esse trabalho de dar sentido nunca foi tão difícil – ou tão importante. Ao contrário da maioria das histórias de detetives, essa não tem uma resposta simples (foi o açougueiro!) no final, a não ser que nós a descubramos ou a criemos. Na verdade, ela nem fim tem.

O mundo que vemos hoje pode passar por um mudança de gestalt amanhã. Podemos aperfeiçoar esse processo de dar sentido – e o primeiro passo é reconhecer que há um processo para isso.

Alguns dirão que o mundo já é complicado demais e que não conseguimos entendê-lo. Eles agem como se pudéssemos apenas manter nossa cabeça baixa, nos concentrar no caminho debaixo de nossos pés e continuar nossa caminhada. Isso pode funcionar por algum tempo (até que um trem de carga venha como uma bala em nossa direção no caminho que estamos usando). Mas nossa força como seres humanos é nosso poder de discernimento, de adaptação a um mundo fabulosamente complexo e de rapidamente decidir por um curso de ação prático. É assim que sobrevivemos e progredimos desde a era do tigre dente-de-sabre. É assim que podemos ter sucesso no mundo complexo de hoje.

No ambiente complicado e incerto de hoje, os maiores perigos não são relacionados a bestas espreitando lá fora. Na maioria das vezes eles estão na nossa própria mente, na incapacidade de ver nossos limites e de ver as coisas diferentemente. São essas bestas internas que procuramos entender melhor – e aprender a conviver com elas, se possível amansá-las – nas páginas deste livro.

Pensamentos impossíveis

- Quais são os modelos mentais que moldam seu pensamento? Quais são as diferenças entre seus modelos e os modelos dos outros?
- Cite algumas decisões recentes, pessoais ou profissionais, nas quais você possa identificar o papel dos modelos mentais no seu enquadramento do problema e na definição de sua solução?
- Como sua própria educação e experiência afetaram seus modelos mentais?
- Quais são os potenciais pontos cegos de seus modelos e de sua experiência?
- Como você pode pesquisar novas perspectivas e experimentá-las para ajudar a questionar ou mesmo mudar seus modelos atuais?

NOTAS

1. Address to Complexity Conference in Phoenix, Arizona, February 1997.
2. "Death by Religious Exemption." *Massachusetts Citizens for Children*. January 1992. <http://www.masskids.org/pcama/religion_lcases.html>.
3. Agradecemos a Robert Buderer por reavivar esse exemplo em "The Once and Future Industrial Research." *26th Annual Colloquium on Science and Technology Policy*. Washington, DC. 3-4 May 2001.
4. Porter, Michael E. "The Competitive Advantage of the Inner City." *Harvard Business Review* (May-June 1995), pp. 55-71.

Correndo a milha milagrosa

Correr sempre foi para mim mais uma
questão mental do que física.¹

— Roger Bannister

Você está correndo na pista.

Você está exausto. Sente que não consegue mais prosseguir. Está sem fôlego. Parece que seus pulmões vão explodir. Mas se conseguir manter esse ritmo um pouco mais, poderá conseguir seu melhor tempo.

De repente você lembra de um conhecido que teve um ataque cardíaco enquanto fazia *cooper*. Certamente não vale a pena correr esse risco apenas para melhorar seu tempo. Assim, você reduz o ritmo.

Foi seu corpo ou sua mente que o fez parar? Suas maiores limitações são físicas ou mentais? Nossos modelos nos ajudam a agir no mundo mas também limitam nossas ações. Assim como a idéia de que a terra era plana para os primeiros marinheiros, nossos modelos mentais determinam os limites de nosso mundo. Quando os alteramos, abrimos novas possibilidades de descobrir novos mundos.

Pergunte a um dos lendários corredores, como Roger Bannister. Ele enfrentou a barreira, aparentemente intransponível, da milha em quatro minutos e a superou. Neste capítulo, examinaremos o poder e os limites dos modelos mentais.

Até 1954, correr uma milha em quatro minutos era algo além da compreensão humana e assim, além do que o homem podia realizar. As pessoas acreditavam que esse era o limite físico real, um ser humano correr uma milha em quatro minutos. “A milha em quatro minutos... foi a meta e o sonho maior dos atletas e esportistas durante tantos anos”, escreveu o corredor britânico Roger Bannister. Assim como escalar o Monte Everest antes de Hillary, Bannister destacou, os corredores “pensavam que era totalmente impossível, e além das possibilidades de qualquer corredor”.² Parecia ser um limite absoluto assim como a cachoeira na margem da terra era para os primeiros marinheiros. E também era uma miragem.

Em maio de 1954, numa pista em Oxford, Bannister rompeu essa barreira, correndo uma milha em 3 minutos e 59,4 segundos. Dois meses depois, na Finlândia, a “milha milagrosa” de Bannister foi superada pelo seu rival australiano John Landy, que conseguiu um tempo de 3 minutos e 58 segundos. Dentro de três anos, 16 corredores quebraram esse recorde.

O que aconteceu nesses três anos? Uma repentina explosão de crescimento na evolução humana? Um experimento de engenharia genética que criou uma nova raça de supercorredores? Não, o equipamento humano básico era o mesmo, o que mudou foi o modelo mental. Os corredores do passado tinham sido limitados por um pressuposto segundo o qual ninguém conseguiria correr a milha em um tempo inferior a quatro minutos. Quando esse limite foi quebrado, os outros viram que podiam fazer algo que antes acreditavam ser impossível.

De onde vêm os modelos mentais que limitam ou aceleram nosso progresso? Nesse caso havia um conhecimento comum entre os corredores do que era possível. Uma milha em quatro minutos era vista como o limite humano pela maioria dos corredores, mas não por Roger Bannister. Ele trouxe algo novo. Em primeiro lugar, estava convicto de que o limite de quatro minutos podia ser quebrado. Em segundo, como estudante de medicina da Universidade Oxford, e mais tarde neurologista, usou uma abordagem científica no treinamento, aplicando a observação e o método científico ao seu próprio treinamento. “Cada corrida é um experimento”, escreveu. “Há fatores demais que não podem ser completamente controlados de modo a tornar duas corridas iguais, assim como duas experiências semelhantes quase nunca dão exatamente o mesmo resultado.”³

Bannister baseou-se mais em suas observações de seu próprio desempenho e *insights* de colegas corredores do que em técnicos profissionais. Ele escreveu: “O ato de correr prospera em uma atmosfera de troca de idéias sobre treinamento. O aperfeiçoamento da corrida depende de contínua autodisciplina por parte do atleta, de uma observação aguçada de sua reação às corridas e aos treinamentos e, acima de tudo, daquilo que ele precisa aprender por si mesmo”.⁴

Ele aplicou e desenvolveu novos métodos de treinamento para melhorar sua velocidade, treinando em um espaço de tempo suficiente para correr quatro quartos de milha separados por dois minutos de descanso. Ao treinar para sua corrida que quebrou o recorde, ele e seus colegas tinham reduzido o tempo de seus 400 metros para 61 segundos, tempo que não conseguiam mais diminuir. Eles então pararam com seu treinamento por vários dias, nos quais fizeram caminhadas lentas e escalaram rochas. Ao voltar, eles fizeram os 400 metros em 59 segundos.

A abordagem de Bannister se concentrava tanto no condicionamento de sua mente como no condicionamento físico. Ele escreveu: “A abordagem mental é muito importante porque a força e o poder da mente são ilimitados”. “Toda essa energia pode ser controlada pela atitude correta da mente”.⁵

Assim como os pressupostos dos corredores os mantinham limitados a correr uma milha em quatro minutos – e o novo modelo criado por Bannister liberava-os para excedê-lo – nossos modelos mentais limitam ou expandem nosso mundo. O desafio que Bannister enfrentou e venceu, da mesma forma que procuramos

superar nossos próprios problemas, é reconhecer esses modelos ao ponto de continuar testando seus limites. Precisamos igualmente ser capazes de distinguir entre visões sonhadoras de facilidades pretendidas e a perspectiva sólida da dura realidade. A conquista da milha em quatro minutos não foi indicativo de que os seres humanos um dia conseguirão correr a milha em um minuto, desde que a tanto se disponham, mas certamente representou um feito que abriu inúmeras novas possibilidades.

Em que setores dos seus negócios e na vida pessoal existem oportunidades do tipo da milha em quatro minutos que você não consegue distinguir? De que maneira os modelos prontos ampliam ou contêm o seu mundo?

VÔOS DE FANTASIA

Como exemplo dos limites e oportunidades criados pelos modelos mentais, recorde a guerra de preços desencadeada entre as principais companhias aéreas globais, que fizeram com que muitas delas chegassem à beira da falência (ou falissem). Até onde poderia ir essa concorrência de preços? Do ponto de vista convencional, tem de haver um limite, mas não segundo Michael O'Leary, presidente da Ryanair, que previa uma era na qual as viagens aéreas seriam gratuitas. Baseando-se nas promoções da Ryanair que ofereceram milhares de passagens gratuitas, O'Leary disse que, perto do ano de 2004, uma em cada dez viagens seria gratuita, e a proporção ainda iria aumentar mais.⁶

Será que O'Leary estava com a cabeça nas nuvens? Não, ele apenas estava quebrando as barreiras do pensamento convencional sobre preços e o valor de uma passagem aérea. Por exemplo, um modelo que ele está buscando é o "multiplex", semelhante ao modo como os cinemas obtêm a maior parte de seus lucros a partir da vendas de bebidas, pipocas e refrigerantes, e não do telão. A versão disso das empresas aéreas seria oferecer passagens gratuitas mas cobrar dos passageiros a televisão por satélite, jogos, acesso à Internet e outras formas de entretenimento a bordo. O'Leary antevê o dia em que os passageiros viajarão de graça, com os comerciantes e as cidades pegando uma carona para promover o turismo.⁷

A sabedoria convencional pode concluir que com tantas passagens gratuitas e tantos descontos que ela já proporcionou, a Ryanair estaria sofrendo. Mas ela cresceu rapidamente e ainda sobrepujando seus concorrentes, com uma margem operacional de 31 por cento, contra 3,8 por cento da British Airways e 8,6 por cento da Southwest Airlines em meados de 2003.⁸

MODELOS EM MUDANÇA

Há muitas oportunidades para mudar de modelo mental nos negócios e essas oportunidades não são apenas o resultado de revoluções tecnológicas. Muitas

outras partes-chave dos negócios estão passando por uma revisão básica e possível transformação, como está resumido na tabela a seguir. Por exemplo, a manutenção de estoques em depósito já foi vista como uma vantagem, mas a emergência da entrega *just-in-time* mostrou que ele podia ser considerado uma desvantagem. A meta deixou de ser ter grandes estoques e passou a ser manter a rede de suprimentos tão enxuta quanto possível. Enquanto anteriormente as pessoas eram vistas como uma despesa para a organização, numa era de conhecimento, as pessoas podem ser o ativo mais importante. Os ativos tecnológicos são geralmente considerados como bens de capital; mas com as mudanças ocorrendo tão rapidamente, muitos agora pensam que devem ser considerados despesas. Os balanços financeiros são feitos trimestral ou anualmente, porém com os novos sistemas de “fechamento virtual” lançados pela Cisco Systems, eles agora podem ser feitos em tempo real. Em todos esses casos, nossos modelos restringiram a forma como pensávamos sobre essas questões, e mudando o modelo – assim como Bannister quebrando a milha de quatro minutos – pudemos transformar a maneira como pensávamos e agíamos.

Modelos em mudança

Estoque é um ativo	Estoque é um passivo
Pessoas representam despesas	As pessoas são um ativo
A tecnologia é um bem de capital	A tecnologia é uma despesa
Os balanços devem ser trimestrais ou anuais	Os balanços devem ser em tempo real

Quais dos modelos acima são os modelos certos? A resposta é: Depende. Durante os anos de prosperidade rápida da década de 1990, o estoque *just-in-time* fazia o maior sentido em um ambiente de pedidos constantes ou em elevação. As cadeias de suprimentos *just-in-time* permitiram que as empresas reduzissem significativamente os custos de armazenar peças e componentes em depósitos. Poucos anos mais tarde, quando a economia começou a flutuar, esses mesmos sistemas apresentaram problemas em função da redução dos fluxos de pedidos. Por não terem estoque suficiente para atender os clientes, as empresas tiveram longos atrasos na entrega de produtos ou tiveram que pagar altas taxas de entrega rápida para continuar fornecendo ao mesmo ritmo anterior.

Não há um modelo absolutamente certo para todos os tempos, apenas há o modelo certo para um determinado momento. Mesmo na era espacial, como veremos no Capítulo 4, pode haver momentos em que precisaremos usar cavalos.

MODELOS NÃO SINCRONIZADOS COM O MOMENTO

Os problemas ocorrem com os modelos mentais quando o ambiente muda de tal forma que os velhos modelos já não são mais adequados. Kenneth Olsen usou um

modelo brilhante para minicomputadores para transformar a Digital Equipment Corporation em uma poderosa empresa de tecnologia da informação. Mas ele ficou tão agarrado a esse modelo que não percebeu o crescimento dos computadores pessoais, o que levou a empresa à beira da falência.

Nossos modelos são tão poderosos, invisíveis e persistentes que quando os velhos modelos não mais explicam o que está acontecendo, continuamos tentando encaixar nossas experiências neles. Esses modelos são difíceis de morrer, às vezes só morrem quando a geração anterior de proponentes morre. Menos frequentemente, o pressuposto pode ser alterado sem haver desgaste. Quando Bill Gates finalmente acordou para a potencial ameaça da Internet à sua empresa de *software* e decidiu revisar o foco, ele gravou um vídeo para seus funcionários mostrando ícones dos negócios e da cultura, como Steven Spielberg e Charles Schwab, dizendo o quanto amavam a Internet. Isso tornou mais difícil que alguém descartasse a Internet considerando-a um modismo ou brinquedo tecnológico de um bando de universitários. Era coisa séria e já estava presente.

O PODER DOS MODELOS

O Palm Pilot é uma máquina fantástica – não somente por ser uma maravilha tecnológica e um sucesso de *marketing*. Ele é ainda mais fantástico porque seu sucesso representa o triunfo de um novo modelo mental.

Quando o presidente da Apple, John Sculley, introduziu o conceito do PDA (Personal Digital Assistant) com o lançamento do Newton em 1993, esse equipamento foi considerado a próxima geração de tecnologia da informação – um minúsculo computador portátil que serviria como assistente para manter agenda e informações de contatos sempre à mão. Porém esse sonho cativante logo se transformou em um pesadelo tecnológico. A tecnologia simplesmente não estava à altura do desafio.

A forma de reconhecimento de escrita manual do Newton tornou-se alvo de ridicularização, sendo lembrado na série popular de quadrinhos *Doonesbury* de Gary Trudeau, em que a máquina respondia com interpretações bizarras do *input* manuscrito. Essa não é a maneira ideal de se chamar a atenção sobre um novo produto. Depois de gastar quinhentos milhões de dólares no Newton, a Apple desistiu, ajudando, com isso, a montar o cenário da crise que quase a levou à falência.

Mas isso não aconteceu só com a Apple. Uma empresa que parecia muito promissora, a GO Corporation, gastou 75 milhões para lançar um computador de mão, antes de desistir. No total, as empresas gastaram cerca de um bilhão de dólares tentando criar o mercado de computadores de mão. A empresa Palm Computing estava perdida entre as derrotas com seu grande e caro fracasso chamado “Zoomer PDA” que foi lançado em 1994.

Entretanto, a Palm aprendeu lições importantes dessa experiência, o que lhe permitiu criar o Pilot PDA baseado em um modelo bem diferente. Em primeiro lugar,

em vez de desenvolver um *software* complexo para interpretar todos os tipos de diferentes estilos de escrita manual, a Palm usou outra abordagem. O fundador da empresa, Jeff Hawkins, que passou sua carreira estudando cognição e aprendizado humano, percebeu que seria mais fácil treinar os operadores humanos a se comunicarem com a máquina do que preparar a máquina para entender todas as diferentes variações de escrita manual dos usuários.

“As pessoas são mais inteligentes do que os equipamentos. Elas podem aprender”, disse ele. “As pessoas gostam de aprender.”⁹

Ele criou o Graffiti, um reconhecedor de escrita manual que exige que os operadores façam caracteres modificados com um único movimento da caneta. O alfabeto pode ser aprendido rapidamente pelas pessoas e torna o reconhecimento muito mais eficiente e preciso para as máquinas. Hawkins e sua equipe também enfatizaram o tamanho e a simplicidade, repensando cada aspecto do dispositivo e cortando os custos.

Qual é o valor dos modelos mentais? A Palm gastou apenas três milhões de dólares para lançar seu novo Pilot, menos do que um por cento do que a Apple provavelmente gastou com o Newton. Entretanto, o Pilot tornou-se um produto que iria definir e dominar o mercado dos computadores de mão. Em 1997, ganhou o prêmio “Dispositivo de alta tecnologia do ano” da *Newsweek* e o prêmio “Produtos mais importantes de 1997” da revista *Information Week*.

Em 2000, ele estava gerando mais de 1 bilhão de dólares por ano em receita para a Palm. Em janeiro de 2002, a empresa relatou que mais de 20 milhões de dispositivos usando o sistema operacional da empresa haviam sido vendidos, perfazendo aproximadamente 80 por cento do mercado.¹⁰

Ao mudar seu modelo mental da tecnologia da máquina para a interação e o aprendizado entre a máquina e o operador humano, Hawkins desenvolveu um pensamento que criou um novo *insight* no mercado. Onde muitos outros tentaram e falharam, a Palm correu a milha milagrosa. (E, assim como Bannister, a empresa viu-se enfrentando muitos rivais com as mesmas aspirações.)

A tecnologia segue evoluindo, e em cada nova geração há uma busca por novos modelos mentais convincentes. Há empresas querendo mesclar o telefone e o PDA e acrescentar características como vídeo. Dispositivos com teclados pequenos como o BlackBerry ampliaram a funcionalidade dos instrumentos portáteis no envio de mensagens de correio eletrônico e outras. Essas mudanças em parte dependem da evolução da tecnologia, mas também de nossos modelos mentais. O que é um telefone? Um simples aparelho de falar ou algo que você usa para gerenciar muitas formas de comunicação? O que é um PDA? O que é um computador? Cada tentativa de transformar a maneira como as pessoas usam a tecnologia começa com uma tentativa de transformar a forma como elas pensam a respeito daquilo.

OS PERIGOS DOS MODELOS

Da mesma forma que um modelo mental pode fazer uma empresa progredir, como foi o caso da Palm, modelos mentais desatualizados podem fazer com que outras empresas percam mercados. Os modelos não permitem que essas empresas corram uma milha em 4 minutos. O negócio da música *on-line* demonstra como o pressuposto da velha ordem tenta segurar a evolução da nova. A maioria das grandes empresas de música está preocupada em proteger sua propriedade intelectual da Napster e de seus clones compartilhadores de arquivos, usando processos judiciais e criptografia para proteger as jóias da coroa de seus direitos autorais.

Entretanto, os consumidores não usam mais esse modelo. Eles buscam um melhor e mais conveniente acesso à música. Querem poder levar uma música de casa e transferi-la para um dispositivo portátil ou compartilhar novas músicas com os amigos. Do ponto de vista deles, as empresas de música e seus despóticos advogados de direitos autorais estão apenas atrapalhando seu caminho.

As empresas de música vêem seus clientes como bárbaros no portão, aguardando uma oportunidade de invadir seu castelo e fugir com as jóias da coroa, por isso mandam içar a ponte levadiça e jogam mais crocodilos no fosso. Eles até mesmo *processam* clientes. Esse modelo mental defensivo os impede de adotar outras abordagens. O resultado é que conseguiram acabar com a Napster, mas o conceito da Napster tornou-se como um gato de sete vidas. Outros *sites*, como o KaZaA e o Grokster surgiram rapidamente para substituir a Napster. Quando um ataque de vassalos aos portões é repellido, isso simplesmente traz mais ataques de direções diferentes. A indústria da música não pode declarar guerra contra seus próprios clientes sem correr o risco de espalhar ainda mais a revolução. A indústria disse, como Maria Antonieta, “que comam bolo”. Como a história nos mostra, essa é freqüentemente a maneira mais rápida de perder a cabeça.

Embora a indústria reconhecesse que estava acontecendo uma revolução, a reação dela foi débil, contida pelos temores incorporados a seus velhos modelos mentais. A indústria lançou serviços por assinatura, como Rhapsody, mas para proteger a propriedade intelectual, a música só durava pelo período da assinatura, e era difícil ou impossível transferir a música para um CD ou para um dispositivo portátil. Os usuários nunca tinham a sensação de ser donos de um CD comprado ou da música de um serviço de compartilhamento de arquivos. Os serviços de assinatura juntos atraíram apenas 350.000 assinantes, comparados aos mais de 30 milhões de usuários que compartilharam mais de 1 bilhão de arquivos somente através do *software* KaZaA. Embora esses últimos números sejam da própria empresa, eles fornecem uma idéia da escala relativamente pequena dos serviços de assinatura.

Permanecer no velho modelo pode custar caro. Um estudo da KPMG concluiu que o foco da indústria na proteção resultou em uma perda anual estimada de 8

a 10 bilhões de dólares de receitas para as empresas de música. O estudo concluiu que a indústria precisava repensar seu modelo comercial de criptografia que buscava atacar os piratas e outras restrições, e, em vez disso, concentrar-se em atender à demonstrada demanda dos clientes. Cada novo nível de criptografia apenas tornava mais difícil para o cliente acessar e transportar sua música e gerou uma nova determinação para quebrar códigos, fazer cópias digitais e trocar músicas por meio de *sites* não hierárquicos (*peer to peer*). O estudo de 2002 da KPMG descobriu que apenas 43 por cento das empresas dos meios de comunicação tornaram alguns de seus conteúdos disponíveis em formato digital.¹¹ O restante não fez nenhuma tentativa de atender os clientes. Eles foram bloqueados pelos seus próprios modelos mentais.

Mudando a música

Quando as empresas tradicionais de algum setor demonstram desconforto com modelos que não funcionam mais, abre-se uma janela de oportunidades para novos entrantes. Em abril de 2003, a Apple lançou um serviço baseado em um modelo completamente diferente com seu iTunes music Store, construído a partir das necessidades dos clientes e não da proteção dos direitos autorais. Enquanto as empresas de música disparavam novos processos contra universitários que compartilhavam arquivos, a Apple criava um sistema que permitia aos usuários fazer *download* de músicas individualmente por 99 centavos de dólar por título, de um arquivo de mais de 200.000 títulos. Uma vez feito o *download*, a música pode ser gravada em CD ou transferida para outros dispositivos com pouco esforço e controles, além da proteção contra pirataria por atacado. Ao ser lançado, o serviço só estava disponível para usuários de computadores Apple Macintosh, mesmo assim os usuários fizeram *download* de aproximadamente meio milhão de faixas nos primeiros *dois dias*. Dentro de aproximadamente uma semana, os usuários tinham feito o *download* de mais faixas do que os serviços mais restritivos apoiados pela indústria tinham distribuído em *18 meses*. Em seus primeiros dois meses de operação, iTunes vendeu cinco milhões de músicas, e a Apple anunciou planos para oferecer o serviço a usuários de PCs mais adiante naquele ano.¹²

A Apple, como fabricante do tocador de música digital iPod, era um concorrente secundário na indústria da música, assim podia parecer que ela estava em desvantagem ao enfrentar um problema situado no topo da agenda da indústria fonográfica. Entretanto, o *status* de estranha ao ramo deu a ela a independência de pensamento e de ação que lhe permitiu fazer o que os especialistas não podiam – ver e agir a partir de um modelo mental novo e poderoso. Steve Jobs, o presidente da Apple, percebeu que o velho modelo de vender álbuns em CDs, que forçava o cliente a comprar todo um pacote de músicas para ouvir uma ou duas, podia ser substituído por um modelo customizável de vender as músicas uma por uma. Jobs desenvolveu um modelo de distribuição de música digital que preserva os direitos autorais e respeita as necessidades dos usuários. A Apple teve a capacidade, nas palavras de sua campanha comercial, de “pensar diferente”, e isso lhe permitiu ver oportunidades lucrativas onde outros só viam novas ameaças.

Fazendo um Segway: a acidentada cavalgada para um novo modelo

Se por um lado a discussão sobre propriedade intelectual mostrou como a indústria da música manteve-se presa a modelos superados, o progresso lento dos transportadores pessoais Segway – os superpatinetes que visavam a revolucionar os transportes – ilustra outro perigo de novos modelos: a idéia cuja hora ainda não chegou. Os novos modelos têm dificuldades para avançar no mundo, e seu progresso depende diretamente da percepção de utilidade para o usuário.

Essa nova invenção, que carrega o usuário em pé pelas calçadas da cidade, respondendo a seus sutis movimentos do corpo para mudar de velocidade e direção, foi apoiada por uma farta publicidade. Os convidados de *talk-shows* andaram com eles no palco na televisão nacional; os superpatinetes fizeram aparições em seriados como *Frasier*. Dean Kamen, seu carismático inventor, antevia seu novo produto como uma revolução nos transportes que iria encher as calçadas das cidades mundo afora. Por ocasião do lançamento público em dezembro de 2001, considerando que esse seria o produto de maior sucesso de todos os tempos, Kamen previu que no fim de 2002 ele estaria produzindo 10.000 máquinas por semana. O investidor, John Doerr, previu que a empresa iria atingir 1 bilhão de dólares em vendas mais rapidamente do que qualquer outra empresa na história.¹³ Nada disso aconteceu.

Outros viram a coisa de modo diferente. Na verdade, a maioria das pessoas. As vendas enfraqueceram. A oposição aumentou. Os potenciais usuários, tanto corporativos como particulares, rapidamente perderam interesse por aquele maravilhoso projeto e acharam alto o seu preço e escassa a utilidade, comparados com outras formas de transporte. Os órgãos governamentais não foram unânimes em considerá-lo uma bênção para a vida urbana. Eles a viram como um perigo. Cidades como San Francisco (Califórnia) baniram o Segway de suas calçadas, considerando o veículo zunindo por aí à velocidade máxima de 19 km/h como uma ameaça para os pedestres. Clientes potenciais, como carteiros, consideravam-no pesado e caro e reclamaram da duração das baterias. O custo era alto demais para todos, menos para aqueles extremamente ávidos em adotar novas tecnologias.

Todos esses problemas são típicos na adoção de uma nova tecnologia, e especialmente de uma que representa um novo modelo de transporte. A primeira geração dos produtos sempre é muito cara, muito volumosa e muito lenta para ser aceita. Entretanto, o sucesso decisivo de uma nova tecnologia, especialmente quando apresenta um novo modelo mental, é sua utilidade comparada a outras abordagens. O progresso lento do Segway levanta algumas questões a respeito do modelo em que se baseia. Ao procurar resolver as necessidades de transportes, a bicicleta, o patinete e andar a pé estão entre as mais populares abordagens de transporte local. O automóvel e o avião têm maior utilidade em viagens de longa distância. A pergunta é, entre essas opções, onde é que o Segway se encaixa? Como é que as pessoas irão percebê-lo? Para que possa ser um enorme sucesso de vendas ele precisa ser visto como algo mais do que um brinquedo tecnológico. Será que esses modelos mentais podem realmente ser mudados assim?

Na Parte 3 consideraremos algumas das dificuldades para mudar nosso padrão (como o sistema de pedestres e calçadas) e as “desconexões adaptativas” que

reduzem a velocidade de aceitação de um novo modelo no mundo. Essas questões afetam a trajetória de um novo conceito como Segway, mas existem preocupações mais básicas a respeito da utilidade do modelo.

Esse caso ilustra as dificuldades de se usar novos modelos para mudar o mundo. Mesmo uma tecnologia impressionante e uma visão ousada nem sempre garantem uma corrida vencedora. A única coisa certa é que sem o pressuposto de que é possível, a corrida nem pode ser realizada.

O ESPÍRITO HUMANO É INSUPERÁVEL

Tanto na vida pessoal quanto nos negócios e na sociedade, nossos modelos restringem nossas ações. O poder de novos modelos é capaz de produzir sucessos como o Palm Pilot. As limitações dos modelos antigos podem levar à perda de oportunidades, tais como as batalhas de propriedade intelectual no comércio de músicas. A dificuldade para mudar de modelo pode restringir a difusão de novos conceitos, como o Segway.

Na nossa vida pessoal, a maneira de encarar dietas, exercícios e bem-estar pode ter um impacto significativo em nossa abordagem de prevenção e tratamento de doenças. Os modelos dos nossos relacionamentos e forma de trabalho têm um grande impacto na qualidade e na direção da nossa vida. Nossos modelos mentais em questões de negócios como crescimento ou controle corporativo levarão a conjuntos muito diferentes de estratégias para nossa organização. Nossos modelos quanto ao papel do governo ou sobre a estrutura da economia – livre mercado *versus* planejamento centralizado, por exemplo – podem ter implicações dramáticas na prosperidade de nossos cidadãos.

A transformação de nosso mundo começa com uma mudança na maneira como pensamos sobre ele. Quanto mais entendermos o papel dos modelos mentais nesse processo e quanto mais formos capazes de reconhecer esses modelos, melhor poderemos examinar os seus pontos fortes e suas limitações. Podemos manter os modelos que nos permitem agir eficazmente no mundo e nos livrar daqueles que nos restringem desnecessariamente. Se Roger Bannister tivesse aceitado a barreira da milha de quatro minutos como uma limitação concreta, uma barreira física, talvez nunca tivesse tentado ultrapassá-la.

Reconhecer os modelos do nosso pensamento é o primeiro passo para começar a entender e, se necessário, mudar nossos próprios modelos mentais. Se pudermos entender então que a maior parte do que estamos vendo e pensando em dado momento está vindo de dentro e não de estímulos externos, daremos um grande salto à frente. À medida que nos tornarmos mais conscientes de nossos modelos, poderemos mais facilmente reconhecê-los pelo que eles são. Ver o homenzinho atrás da cortina pode tirar algo do mistério e da mágica do Mágico de Oz, mas também pode revelar novas maneiras de fornecer a coragem, o conhecimento, a compaixão ou outras qualidades que buscamos.

Freqüentemente parece ser um desafio impossível entender nossos modelos e mudá-los, mas assim como Roger Bannister venceu o pressuposto da inviabilidade de correr uma milha em quatro minutos, temos visto freqüentemente como as pessoas conseguem fazer o impensável – velejando através da terra plana para alcançar o Novo Mundo ou cruzando o vazio amedrontador do espaço para colocar um homem na Lua. Mudar nossos modelos mentais é algo possível. Repetidas vezes os homens provaram sua habilidade de superar obstáculos aparentemente insuperáveis. Como escreveu Bannister:

“A necessidade de lutar por algum objetivo está latente em cada pessoa. Quanto mais restritivos nossa sociedade e nossos empregos se tornam, mais necessário é encontrar alguma válvula de escape para esse desejo ardente por liberdade. Ninguém pode dizer: você não deve correr mais rápido ou saltar mais alto do que tanto! O espírito humano é insuperável.”

Pensamentos impossíveis

- Quais são as “milhas de quatro minutos” que fazem você ficar para trás na vida pessoal e no trabalho?
- Como você pode questioná-las? Para cada limite, pergunte-se: que possibilidades se abririam se essa barreira desaparecesse? Como posso superá-la?
- Há outros que já estão desafiando os limites desses modelos; você pode acompanhar de imediato suas pegadas?
- Quais são os desafios e os riscos de se adotar esses novos modelos? O mundo já está pronto para eles?

NOTAS

1. Bannister, Roger. *The Four-Minute Mile*. Guildford: The Lyons Press. 1981. p. 210.
2. *Ibid.*, p. 184.
3. *Ibid.*, p. 133.
4. *Ibid.*, pp. 69-70.
5. *Ibid.*, p. 229.
6. “Ryanair to introduce free travel in radical flight plan.” *The Irish Examiner*. 15 May 2001. <http://archives.tcm.ie/irishexaminer/2001/05/15/story2863.asp>.
7. “Hostess with the Mostest.” *The Economist*. 26 June 2003. <http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=1883740>.
8. Capell, Kerry. “Ryanair Rising” *Business Week*. 2 June 2003. <http://www.businessweek.com/magazine/content/03_22/b3835074_mz014.ht>.
9. Dillon, Pat. “The Next Small Thing.” *Fast Company*. June 1998. p. 97.
10. Palm, Inc. “Palm Completes Formation of Palm OS Subsidiary as Palm Powered Devices Hit 20 Million Sold.” *PR Newswire*. 21 January 2002. <http://www.palm.com/about/pr/2002/012102.html>.
11. Reuters. “Study Raps Media Focus on Piracy.” 24 September 2002. *Siliconvalley.com*. <<http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/news/editorial/4144704.htm?template=contentModules/printstory.jsp>>.

12. Black, Jane. "Big Music: Win Some, Lose a Lot More?" *Business Week Online*. 5 May 2003. <http://www.businessweek.com/technology/content/may2003/tc2003055_8073_tc078.htm>. "How to Pay the Piper." *The Economist*. 1 May 2003. p. 70. Apple Computer. "iTunes Music Store Hits Five Million Downloads." 23 June 2003.
13. Rivlin, Gary. "Segway's Breakdown." *Wired*. March 2003. pp. 23-149.
14. Bannister, Roger. *The Four-Minute Mile*. Guildford: The Lyons Press. 1981. p. 249.

PARTE 2

Mantenha seus modelos atualizados

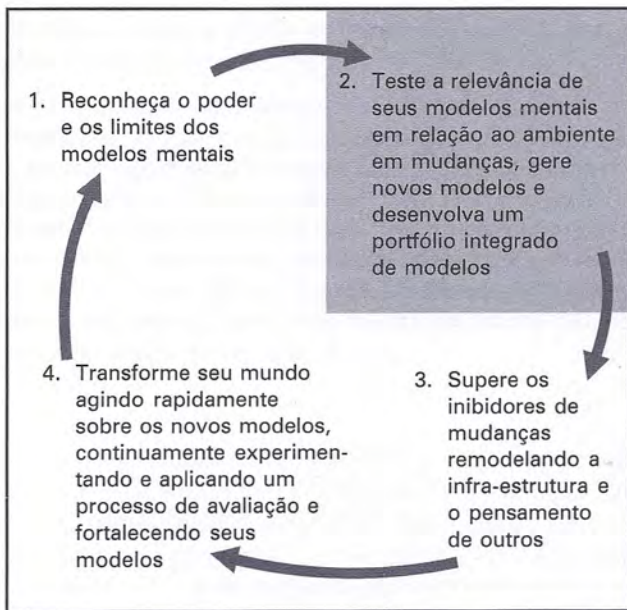
CAPÍTULO 3 Será que é a hora de mudar de cavalo?

CAPÍTULO 4 A mudança de paradigma é uma via de mão dupla

CAPÍTULO 5 Vendo uma nova maneira de enxergar

CAPÍTULO 6 Filtre os fluxos de complexidade para poder discernir

CAPÍTULO 7 Dedique-se à P&D da mente



Será que é a hora de mudar de cavalo?

Todo crescimento é um salto no escuro, um ato espontâneo, não premeditado sem o benefício da experiência.

— Henry Miller¹

Você foi seqüestrado.

Você está agora sentado no banco do carona e um homem encapuzado aponta uma arma para você enquanto dirige o seu carro. Você só tem uma fração de segundo para avaliar a situação. Será a intenção dele matá-lo, ou ele irá jogá-lo para fora mais adiante na estrada? Sua porta não está travada, dê modo que uma idéia passa em sua mente: pular do carro em movimento e sair correndo. Mas será que você iria sobreviver ao salto? Não seria melhor permanecer no carro com o perigo que você já conhece, em vez de saltar no desconhecido?

Como saber se chegou a hora de desistir do mundo que você conhece, mesmo ele tendo se tornado perigoso, por algo novo?

Tanto na sua vida pessoal como nos negócios você freqüentemente irá encontrar essas encruzilhadas na estrada. Elas nem sempre serão tão dramáticas, mas as opções podem ser da mesma natureza e as implicações de mesma ambigüidade. Você irá defrontar-se com a opção de permanecer com um velho modelo que pode não mais funcionar ou adotar um novo modelo de repercussão incerta. Se estiver enfrentando problemas em seu casamento ou no trabalho, você abandona seu modelo de vida familiar ou seu modelo de carreira profissional, ou se mantém no velho modelo a despeito dos problemas? Quando é necessário dar o pulo, e como fazê-lo? Este capítulo examina essas questões, começando com a triste história do Lorde George Simpson, que talvez devesse ter olhado melhor antes de saltar.

Imagine que você seja Lorde George Simpson, o qual pegou as rédeas da General Electric Company (GEC) no Reino Unido (nenhuma relação com a General Electric dos EUA) em setembro de 1996. Sob a liderança de seu predecessor, Lorde Arnold Weinstock, a GEC havia progredido, tornando-se uma das mais poderosas empresas da Grã-Bretanha. Era uma máquina de fazer dinheiro de extremo sucesso que dominava as indústrias da defesa, energia e eletrônica britânicas.

Weinstock, que presidiu a empresa com mão de ferro por 33 anos, introduziu uma abordagem de operação no conglomerado nos anos 1960 que era radical para seu tempo na Grã-Bretanha. Sentado em seu escritório, ele dirigia as aproximadamente 180 empresas do grupo baseado em um conjunto de quocientes financeiros chave, demitindo gerentes quando seus quocientes caíssem abaixo de níveis aceitáveis. Ele raramente visitava suas próprias fábricas, porém observava os números como um falcão. Seus gerentes tremiam quando o ouviam do outro lado da linha telefônica. Acabou com os onerosos custos indiretos e instituiu fortes controles. Acrescentou novos negócios por meio de aquisições importantes.

Embora Weinstock nutrisse uma paixão pessoal por apostas no turfe, na empresa ele não arriscava em nada. Criou um modelo de administração de negócios que obteve tanto sucesso que se tornou padrão para outras grandes empresas britânicas.

O modelo mecânico de Weinstock e sua estratégia conservadora nos negócios foram premiados com um desempenho financeiro forte, pelo menos de acordo com as medidas dele, mas a abordagem de crescimento lento foi punida pelo mercado em tempos de explosões de crescimento. Quando Weinstock estava por encerrar seu mandato em meados da década de 1990, o preço das ações da GEC estava declinando. Os investidores, querendo crescimento, estavam premiando os rivais da GEC que entraram em eletrônica de *microchips* ou em eletrônica de consumo. Weinstock e seus gerentes obtinham resultado dos negócios existentes, porém eles não estavam agressivamente buscando o crescimento impulsionado por tecnologia, coisa que outros concorrentes estavam conseguindo em computação e telecomunicações.

Você, como George Simpson, ao entrar no prédio em seu primeiro dia, herdou uma empresa de sucesso, mas que não era mais a menina dos olhos dos investidores. Você está sentado sobre uma pilha de mais de dois bilhões de libras em dinheiro. Ao entrar nos escritórios tradicionais em Hyde Park Corner e sentar-se na grande cadeira que pertenceu a Weinstock, sob um quadro a óleo de um dos cavalos de corrida que ele tanto admirava, você começa a pensar na sua estratégia. A GEC é um sólido cavalo de guerra, mas certamente não consegue acompanhar os ágeis puros-sangues que a estão ultrapassando rumo ao círculo dos vencedores da alta tecnologia. Será que por fim a poderosa organização de Weinstock está perdendo sua base? Os relacionamentos políticos seguros, que permitiam contratos de defesa lucrativos do tipo custo mais comissão fixa, estão rapidamente desvanecendo. As novas tecnologias estão transformando o cenário competitivo e criando oportunidades quantíssimas. É claramente necessário um modelo diferente. Será que não é hora de trocar de cavalo? Você continua do jeito que estava ou imprime sua própria marca à organização? O que você faria?

Sua escolha nessas encruzilhadas da estrada frequentemente é a decisão mais importante que você terá de tomar. Como saber se o velho modelo de negócios, e o modelo mental em que se baseia, estão esgotados ou apenas precisam ser

reformados? Como saber se o novo modelo cumprirá o prometido pela sua propaganda espalhafatosa?

Sempre que as pessoas decidem em qual modelo apostar, os cavalos continuam correndo; não há uma pausa na ação. Como não se tem muito tempo para avaliar a situação, as pessoas tendem a continuar fazendo as mesmas velhas apostas, ou a saltar impulsivamente de um cavalo para outro.

FAÇA SUAS APOSTAS

Não é fácil responder às perguntas subjacentes. Ao tomar decisões sobre a mudança de modelos mentais – sejam eles relacionados a uma estratégia de crescimento corporativo baseado em aquisições, ou a uma estratégia de “anticrescimento” de dieta e controle de peso – você se defrontará com o perigo relacionado a dois tipos de erros graves:

- **Ser deixado para trás.** O primeiro erro é ficar agarrado ao modelo errado e ser deixado para trás. Você apóia um cavalo velho que já deveria estar aposentado há muito tempo. Você dirige seu negócio baseado em um modelo industrial na era da informação. Você usa uma dieta de comida industrializada dos anos 50, enquanto os conhecimentos sobre nutrição e exercícios avançaram. O resto do grupo, com modelos mentais melhores, passa voando e você fica na poeira. Você não busca nada novo até que seus prejuízos se acumulem ou o cavalo que você apóia tombe. Às vezes é tarde demais. Quando Simpson assumiu a GEC, ele deve ter se preocupado com o fato de que o modelo que Weinstock havia usado para construir a empresa estava perdendo força. Parecia ser o tempo exato para uma revolução, enquanto a empresa ainda tinha os recursos para fazê-la. Ao deixar de lado a segurança de apostas seguras, entretanto, você pode incorrer no segundo erro possível.
- **Apoiar o cavalo errado.** Ao saltar para um novo modelo mental, você pode abandonar um modelo perfeitamente adequado antes de ele ter sido exaurido. Um perigo ainda mais sério é mudar para um modelo que acaba sendo muito pior que o anterior. Quando os pioneiros da Internet e os investidores em capital de risco convenceram o mundo a se preocupar com o volume em vez do retorno sobre o investimento, eles atraíram grandes apostas para um modelo que se concentrava em quantos usuários estavam acessando suas páginas da Web e não em quantos dólares estavam entrando em seus cofres. Pouco tempo e bilhões de dólares depois, muitos investidores balançaram a cabeça, incrédulos e chocados em ver esse mesmo quadro com uma lente muito diferente. Eles concluíram que suas apostas, em muitos casos, foram infelizes, baseadas em um modelo vago e pouco entendido. Conseqüentemente houve grandes prejuízos. Foi esse o problema que Lorde Simpson acabou enfrentando.

UMA CORRIDA SELVAGEM

Lorde Simpson aparentemente decidiu que estava na hora de uma revolução. Weinstock havia definido seu sucessor como um “homem de visão”, e ele estava certo. Simpson mudou a empresa de seu quartel-general conservador em Hyde Park para escritórios modernos na Bond Street e mudou seu nome genérico para o mais sugestivo nome de Marconi, sinalizando sua intenção de concentrar-se no setor com elevado potencial de crescimento, o das telecomunicações. A empresa descartou o velho negócio de defesa para a British Aerospace e entrou de cabeça no setor de telecomunicações.

Marconi agora tinha o tipo de foco que os acionistas sonhavam, o foco no crescimento. Lorde Simpson havia transformado o enfadonho e antiquado conglomerado em uma empresa de alta tecnologia, dinâmica e focalizada. Como o brilhante relatório da diretoria de 1999 proclamava: “Nosso futuro... será digital. Iremos liderar a corrida para coletar, gerenciar e transmitir informações. Iremos dominar a crescente onda de demanda por transmissão de dados. Seremos uma das empresas líderes, em nível global, em comunicações e TI.”²

O sonho era sedutor. A despeito dos sinais de que o mercado de telecomunicações perdia impulso, Simpson agarrou-se à sua visão do mundo. Ele havia queimado seus barcos para construir uma plataforma nessa costa estrangeira e não havia caminho de volta. Enquanto concorrentes como Nortel, Nokia e Ericsson sinalizavam declínio nas vendas e nos lucros no primeiro trimestre de 2001, Simpson teimosamente manteve sua visão das telecomunicações como um mercado excelente. No dia 16 de maio de 2001 ele disse aos acionistas: “Estamos prevendo que o mercado irá se recuperar no fim desse ano, inicialmente liderado pelos operadores estabelecidos na Europa... cremos que poderemos crescer durante todo o ano, como resultado de nossa força relativa de fornecimento para esses operadores.”³

O comentarista Frank Kane escreveu no *Observer* em agosto que, enquanto o resto do mundo sentia que a visão da Marconi entrava em colapso, Simpson se recusava a desistir de sua visão. Talvez ele estivesse comprometido demais. Kane escreveu que: “O que podia ser chamado de corajosa determinação um mês atrás transformou-se em teimosia intencional combinada com uma recusa cega de ver a realidade.”⁴

O sonho da Marconi transformou-se em um pesadelo quando a empresa foi engolida no colapso das telecomunicações, que deixou a indústria global com um pesadelo de 750 bilhões de dólares em gastos excessivos de capital e dívidas. Em setembro, Simpson e seus principais executivos foram apeados de uma corporação cambaleante. A Marconi demitiu 10.000 empregados. Os mais de 2 bilhões de libras em reservas que existiam quando Simpson assumiu desapareceram, sendo substituídos por uma cratera de mais de 4 bilhões de libras de dívidas. As ações da empresa despencaram de um pico vigoroso de £12,50 para o nível crítico de 4 pences à época da morte de Lorde Weinstock, em julho de 2002.⁵ Ele viveu o suficiente para ver a grande empresa que construiu ser levada à beira da falência.

Nas palavras da BBC, foi “um dos maiores desastres na história das corporações do Reino Unido”.

Como é que esse “homem de visão” pôde errar tanto? Os negócios da Marconi estavam construídos sobre uma cadeia de hipóteses. Em 2000, quando os operadores de telecomunicações estavam gastando 25 por cento de suas receitas para expandir suas redes, eles tinham um apetite voraz pelos equipamentos e *software* de telecomunicações. Esses gastos estavam, por outro lado, baseados em projeções de um rápido aumento de clientes e uma demanda insaciável por banda larga. Essas projeções foram extremamente otimistas e, quando falharam, em 2001, a indústria possuía excesso de capacidade e rapidamente cortou os gastos. Durante essa fúria aquisitória, a Marconi havia pago caro para criar soluções de ponta-a-ponta para os clientes, baseada em uma percepção de um crescimento contínuo do setor. Quando essas projeções de crescimento falharam, os negócios da Marconi entraram em colapso. Todas essas mudanças ocorreram dentro de um contexto maior de diversas décadas de desregulamentação que haviam transformado a indústria de telecomunicações.

Os modelos de negócios que Lorde Weinstock e Lorde Simpson criaram estavam baseados em modelos mentais totalmente diferentes. Lorde Weinstock dirigia um negócio avesso a riscos e muito conservador, uma visão que pode ter sido moldada pela sua infância de imigrante judeu pobre da Europa Oriental. Ele dirigia os negócios pelos números. O afável Lorde Simpson, membro de sete clubes de golfe, trabalhava a partir de relacionamentos pessoais. Ele construiu sua carreira fazendo grandes negócios. Havia vendido a Rover para a BMW e fechou outros grandes negócios anteriormente em sua carreira, os quais o ajudaram a vender o setor de armamentos da GEC e fazer uma série de aquisições para construir a essência da Marconi.

Os dois homens tinham tido sucesso baseados em suas visões do mundo, e ambos, de maneira diferente, eram cegados pelas suas visões. A dependência de Lorde Weinstock de controles financeiros sobre gerenciamento de pessoas pode ter levado a um julgamento errado ao apontar Simpson como seu sucessor. Já a dependência de Lorde Simpson de relacionamentos pessoais e de grandes negócios pode tê-lo cegado quanto à importância dos controles rigorosos necessários para dirigir os negócios. Quando ambos iniciaram o processo de definição de um novo modelo de negócio para a GEC, eles fizeram um perigoso movimento saindo das áreas nas quais tinham profunda experiência em direção a novas indústrias e novas maneiras de operar que não lhes eram familiares.

A fim de instituir uma nova ordem das coisas, os líderes precisam ser capazes de perseverar contra os negativistas e elevar-se acima dos obstáculos. Eles têm de ser capazes de desprezar os limites de hoje para construir o negócio de amanhã. Quando é que “a corajosa determinação” necessária para defender uma nova visão se torna “uma recusa cega de ver a realidade”?

Há diversas forças psicológicas que tendem a manter as pessoas acreditando em um curso de ação muito além do ponto onde eles deveriam racionalmente desistir dele. A primeira delas é a “falácia do custo passado”. Isso pode ser visto nas

atitudes do investidor do mercado que viu os preços das ações de uma empresa caírem de \$60 para \$20. Nesse momento, em vez de objetivamente avaliar o potencial da ação, o investidor pode permanecer com essas ações – ou comprar mais ações – na esperança de recuperar esses custos passados”.⁶ Porém se a empresa estiver entrando em colapso, só haverá mais perdas. Gerentes com grandes investimentos, sejam financeiros ou envolvendo sua reputação, em um dado projeto também tendem a sustentar a situação além do ponto em que objetivamente deveriam sair do processo. Essa tendência de aumentar o comprometimento também pode ser vista em política, como no envolvimento dos EUA no Vietnã, em que os investimentos do passado tornaram difícil a desistência.⁷

Outro fator relacionado que torna nebuloso nosso julgamento sobre quando parar é a escalada de conflito. Em uma situação de competição, os investimentos em ações relacionadas com determinado curso podem alcançar níveis absurdos. Por exemplo, em um leilão no qual dois competidores procuram ficar com uma nota de um dólar (com o vencedor pagando a soma das duas ofertas finais), freqüentemente acaba se encerrando com o vencedor pagando três a cinco dólares para obter um único dólar.⁸ Há uma variedade de fatores que impulsionam essa escalada. Inicialmente pode ser um desejo de ganhar dinheiro ou prevenir uma perda no futuro, mas à medida que as ofertas aumentam, recuperar perdas ou simplesmente vencer um oponente se torna mais importante.⁹ No leilão de um dólar, o ridículo de tais ofertas está bem claro, mas o mesmo efeito pode levar a ofertas elevadas demais para apostas muito mais altas (tais como os leilões sem fio G3 na Europa) e uma “maldição do vencedor” mais pesada. Uma vez que Simpson estava comprometido com seu curso de ações para transformar a GEC, tornou-se muito difícil desistir, a despeito da contínua acumulação dos prejuízos.

Isso não quer dizer que a GEC devesse ter continuado no caminho definido por Lorde Weinstock. Seu modelo de controle financeiro centralizado de um conglomerado talvez fosse lento demais para o fim da década de 90. Estava na hora de fazer uma mudança, talvez especialmente porque o mercado não dava muito valor a empresas desse tipo. Há outras histórias de empresas que mudaram muito lentamente que devem ser observadas – a Xerox ao ver seu negócio ser minado pelos concorrentes japoneses nos anos 1980, ou, uma década depois, a IBM vendo seus negócios indo por água abaixo por causa do PC e a Sears vendo sua loja de departamentos perder mercado pelo surgimento de novos formatos de varejo. A IBM estava tão focalizada em seguir medidas para computadores de grande porte que não se deu conta de que sua participação no mercado de computação estava diminuindo. A Sears estava observando tão atentamente as lojas de departamentos rivais que não percebeu o surgimento de diferentes formatos de nichos de varejo para os quais fluíam seus negócios em roupas e ferragens. Quando é dado o sinal de largada da corrida é perigoso permanecer parado.

A história triste de Simpson enfatiza a dificuldade inerente a mudar de modelo mental. Se as telecomunicações tivessem correspondido às previsões tremendamente positivas, Lorde Simpson teria sido um visionário e um herói que teria levado sua empresa corajosamente em uma nova direção. Mas, em vez disso, ele saiu da pista humilhado, tendo dissipado virtualmente toda sua herança. No entanto, havia outras opções para ele, que não apostar toda a empresa numa nova direção.

SABER QUANDO TROCAR DE CAVALO

Lorde Simpson e Lorde Weinstock reconheceram que o mundo estava mudando e que a GEC precisava mudar. Esse reconhecimento é o primeiro desafio, pois frequentemente é difícil perceber que há um problema com o velho modelo antes que seja tarde demais. Enquanto alguns negócios são destruídos ao perseguir um novo modelo, outros também são destruídos por ficarem parados. Como reconhecer quando precisamos mudar nosso modelo mental?

- **Quando o velho modelo morre, você não tem escolha.** O sinal mais claro de que você precisa abandonar seu modelo anterior é quando o velho cavalo tropeça e quebra a perna. Quando você se defronta com uma crise séria ou uma falha do velho modelo, não há dúvidas de que precisa encontrar um novo modelo. Se tiver de sacrificar seu cavalo atual, você poderá parar à beira da estrada sem transporte algum. Quando seus velhos modelos falham em várias áreas, você está correndo o risco de perder sua saúde, perder os lucros de um negócio ou minar a prosperidade da sociedade. Você corre perigo esperando demais para agir. Como ver que o problema está chegando antes de a crise se instalar?
- **Preste atenção nos estranhos e em “diferenças quase imperceptíveis”.** Na psicologia há um conceito de “diferença quase imperceptível”. É uma mudança que poderia ter sido percebida, mas que é absorvida pelo processo de normalização da variância. Quando você vê algo que não se ajusta ao modelo atual, você faz com que ele se ajuste. No filme *The Matrix*, no qual os personagens estão vivendo em um mundo simulado que acreditam ser real, é apenas através de pequenas imperfeições do programa que são capazes de ver além dessa ilusão. Na maior parte do tempo, as pessoas normalizam as variações que vêem, e isso pode levá-las a ter problemas. A temperatura está subindo gradualmente em uma sala e você só percebe a mudança depois de começar a suar. Você não se importa com dores no peito ou falta de energia até que esses sintomas se revelem um problema de saúde sério. Uma empresa como a Motorola está construindo celulares analógicos num momento em que a indústria está se voltando para um padrão digital global, porém, como seu negócio atual está tendo sucesso, ela não reconhece com a rapidez necessária que o mundo está mudando. Como resultado, vê-se obrigada a ceder uma parte significativa de sua participação no mercado para Nokia, Ericsson e outras.

Freqüentemente essas pequenas variações são realmente insignificantes, porém às vezes elas podem ser o “rabo que balança o cachorro”. Se você sistematicamente der atenção a elas, poderá reconhecer quando deveriam fazê-lo reconsiderar seus modelos mentais. Quanto mais presunção você construiu como indivíduo, organização ou sociedade, mais você precisa estar alerta com relação a esses estranhos e olhar para eles de diferentes ângulos para ver o seu significado. Como um adulto com muitos anos de experiência, talvez você precise deliberadamente gastar tempo sentando com jovens, ler bastante ou buscar de outras formas pon-

tos de vista que contrastem fortemente com os seus. Como uma organização madura, talvez você tenha de criar processos para relatar as informações periféricas em vez de apenas olhar as grandes médias ou as estatísticas que você sempre acompanhou. Essas estatísticas passadas vão lhe dizer onde você esteve mas não para onde você está indo. Você precisa procurar as diferenças que indicam que seu velho modelo não está mais funcionando ou que existe o potencial para um novo modelo.

- **Evite os bloqueios de conhecimento.** Parte do desafio de se conseguir ver essas pequenas variações é o “bloqueio cognitivo”. As pessoas ficam tão fixadas numa única visão de mundo que filtram todas as informações que conflitam com esse modelo e são incapazes de ver outra explicação possível. Os problemas com os anéis na nave espacial *Challenger* eram aparentes antes da desastrosa explosão, porém eles foram atribuídos ao controle de qualidade no processo de manufatura, e não ao efeito de baixas temperaturas. Ver o problema através das lentes de treinamento disciplinar de manufatura ou de engenharia fez com que o verdadeiro problema permanecesse despercebido. Se sua formação é em *marketing*, você tenderá a ver os problemas como problemas de *marketing*. Se sua formação é em finanças, você verá tudo em termos de retorno sobre o investimento e fluxo de caixa.
- **Crie um sistema proativo de advertência.** Uma maneira de reconhecer pequenas diferenças e de evitar o bloqueio cognitivo é criar sistemas de identificação de mudanças específicas em seu ambiente. Durante a Guerra Fria, quando os EUA e a União Soviética tinham seus dedos nos gatilhos de armas nucleares, apontadas um para o outro, eles desenvolveram sistemas de advertência prévia sofisticados para saber quando havia problemas. Esses sistemas foram projetados essencialmente para sinalizar se o modelo de restrição chamado “Destruição mútua garantida” (MAD) – um impasse no qual nenhum dos lados se move por causa da ameaça de aniquilação do outro – teria sido rompido. Nesse caso, um novo modelo de guerra nuclear aberta seria sinalizado, exigindo um conjunto de ações diferentes.

Você precisa desenvolver sistemas de advertência proativos, de modo que saiba quando olhar seus modelos mais de perto. Robert Mittelstaedt Jr. ressalta que muitos desastres graves de aviões ou acidentes nucleares ocorrem em consequência de uma cadeia de múltiplos erros.¹⁰ Geralmente há tempo de reconhecer e resolver os erros iniciais, porém, estes só são percebidos depois de se tornarem um problema mais grave. Empresas químicas e outras consideram muito eficaz conduzir a análise de “quase-erros”, em vez de esperar por grandes catástrofes. Os grandes acidentes geralmente desencadeiam uma análise profunda, mas os “quase-erros” freqüentemente são desprezados. Os gerentes enxugam a testa e voltam ao trabalho. Através da identificação sistemática e do discernimento desses “quase-erros”, as empresas podem atingir altos níveis de aprendizado dos problemas potenciais e correção deles, sem o risco de ter erros muito sérios.

Os sistemas de advertência prévia devem ser baseados em realimentação em tempo real e devem ter sensores para ação ou para investigação mais intensa. Quaisquer antecipações ou defasagens nos sistemas de controle básicos causam instabilidade.

Os sensores devem basear-se em seu entendimento de seus modelos atuais. Se você conhece os limites de seus modelos, e as hipóteses sobre as quais seus modelos se baseiam, pode monitorar quando os limites foram ultrapassados e quando as hipóteses não foram cumpridas. Um míssil entrando no território dos EUA seria um sinal claro de que as suposições de imobilidade da Guerra Fria estariam perdendo todo valor.

Esses sensores não são o tipo de atalhos absolutos para os quocientes que Lorde Weinstock monitorava, mas sim eventos que necessitam de uma maior avaliação em uma certa área. Por exemplo, uma empresa de cartões de crédito colocou sensores para um certo nível de reclamações de clientes, de atritos com empregados ou com clientes, reduções nas médias de compras ou diminuição na frequência do uso do cartão. As empresas também definiram sensores para detectar fraudes. Se um cliente utilizar um cartão fora de seu padrão de compra ou de determinada área geográfica, a empresa irá segurar a cobrança até a verificação do cliente.

O problema dos sensores e dos sistemas de alerta é que eles às vezes podem cegá-lo quanto a mudanças maiores no ambiente. Os sensores baseiam-se em cenários preconcebidos de possíveis eventos no modelo atual. Outros eventos, os quais você talvez não previa, podem surpreendê-lo em uma direção diferente. Os “painéis digitais” que estão sendo desenvolvidos para manter medidas críticas de desempenho para os gerentes nas organizações tendem a focalizar a atenção em algumas medidas-chave. Os sistemas americano e soviético foram projetados para reconhecer um ataque de míssil nuclear, mas teriam sido ineficazes contra uma bomba em uma maleta ou outro ato terrorista. Não foram os quocientes de Lorde Weinstock que lhe permitiram reconhecer a mudança no terreno dos investimentos e a indústria de telecomunicações.

Quanto mais você depender de sistemas para guiar suas ações, mais poderá debilitar sua intuição para ver algo novo. Além desses sistemas mais rígidos para se dirigir o negócio, você também precisa cultivar medidas flexíveis e monitorá-las. Você necessita da experiência tátil de “mãos no volante”. Os melhores pilotos de automobilismo competitivo não são necessariamente aqueles que têm os melhores painéis de instrumentos, mas aqueles que têm a melhor percepção da pista. Você precisa ocasionalmente não olhar para o painel e sim para fora das janelas da frente e laterais a fim de garantir que realmente está indo na direção certa.

- **Olhe o mundo com os olhos dos clientes.** Uma maneira de obter uma visão mais precisa de seus produtos ou serviços é ver com os olhos de seus clientes. Muitas empresas são focalizadas em questões internas, de modo que os clientes podem oferecer uma perspectiva ampla sobre o negócio.
- **Reconheça modismos.** Quando as pessoas decidem abandonar seus velhos modelos mentais, elas se tornam muito mais suscetíveis a ventos de modismos, perseguindo miragens que aparecem no horizonte. As hipóteses podem estar totalmente fora, como é o caso da visão de Simpson sobre o crescimento das telecomunicações. Semelhantemente na vida pessoal, quando você resolve mudar sua dieta tradicional, pode ser levado para uma série interminável de dietas da moda, algumas com modelos mentais radicalmente diferentes. Umas são baseadas em tomar pílulas ou bebidas fortificadas para substituir refei-

ções; outras cortam quase que totalmente as carnes vermelhas e recomendam muitas fibras, comidas de baixas calorias; enquanto que outras, assim como a dieta Atkins, permitem uma quantidade ilimitada de carnes e queijos mas condenam carboidratos. A dieta 40/30/30 de Barry Sears impõe um equilíbrio de 40 por cento de carboidratos, 30 por cento de proteínas e 30 por cento de gordura. Algumas dietas baseiam-se em comer o quanto você quiser de algumas comidas em certos dias – ou uma quantidade ilimitada de uma certa comida como sopa de repolho – enquanto outras são feitas com períodos de jejum nos quais você não come nada. Algumas se baseiam em abordagens para todos os tipos de pessoas, enquanto outras, como o plano proposto por Peter D’Adamo em *Eat Right for Your Type* [coma certo de acordo com seu tipo], ajustam a dieta a seu tipo sanguíneo – recomendando uma dieta de “caçador das cavernas” para o tipo O, enquanto o tipo A deve seguir uma dieta mais vegetariana. Será que todas essas dietas podem estar corretas?

Ao avaliar novos modelos potenciais, é imprescindível ser rigoroso. Por exemplo, em que se baseiam as promessas desses modelos? O modelo têm realmente condições de cumpri-las? De que forma esse novo modelo mental cria um novo conjunto de focos ilusórios, e como fazer para não se deixar cegar por eles?

- **Conheça a si mesmo.** Dependendo da sua experiência própria, você pode enfrentar diferentes tipos de perigo com uma variedade de modelos. Pessoas muito inexperientes em geral tenderão a adotar rapidamente um novo modelo. Pessoas mais experientes têm tendência a ficar tempo demais com o velho modelo. Se entendermos a nós mesmos, podemos mais facilmente escapar do ofuscamento, seja pela maturidade, seja pela inexperiência.

Como está ilustrado na Figura 3.1, pessoas ou organizações mais jovens possuem alta diferenciação (são capazes de ver o mundo por meio de um olhar mais inocente) mas têm menor capacidade para agir.¹¹ À medida que ficam mais velhas, atingem o estado excelente, em que tanto são capazes de reconhecer coisas novas como também têm as habilidades necessárias para agir em função desses *insights*. Em seguida, vem a maturidade, quando são hábeis em levar projetos adiante mas se fecham cada vez mais em seus modelos e não conseguem reconhecer novas perspectivas. Elas acumularam uma experiência considerável, e tendem a usá-la para explicar tudo, seja a explicação adequada ou não. À medida que a diferenciação e as capacidades caem para um nível baixo, o indivíduo ou a organização entra em colapso.

A flexibilidade e a abertura para novas idéias, que são mais comuns em indivíduos jovens e em iniciantes que ainda estão formulando seus processos e pressupostos, podem levar a uma tendência de correr de um modismo para o outro, perseguindo novos modelos meramente porque eles são novos. Por outro lado, a abordagem de *status quo*, que é mais comum em indivíduos e organizações maduras, leva a uma predisposição a descartar novas oportunidades e tendências. Essa é a abordagem que vimos em Lorde Weinstock, que se agarrou teimosamente a seus

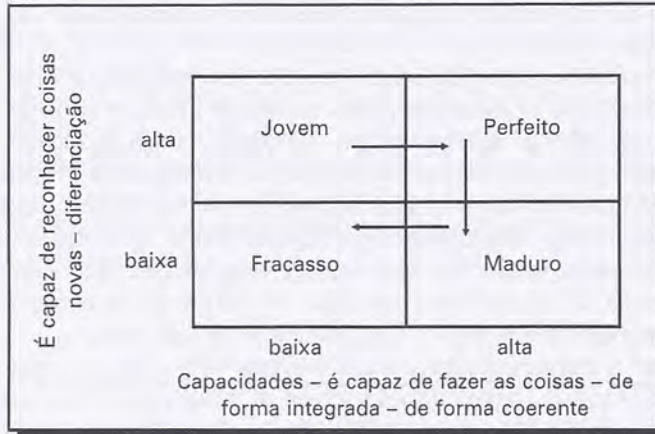


FIGURA 3.1 Conhecendo a si mesmo.

velhos modelos mesmo quando o mundo à sua volta estava mudando. O perigo, se sua organização é madura, é que você apoie o cavalo errado, perdendo as mudanças em seu ambiente, porque toda nova informação será encaixada à força no velho modelo. Na maturidade, a pessoa tem uma experiência considerável e um vasto repertório de modelos mentais, os quais lhe foram úteis mas que podem ser considerados tanto uma bênção como uma maldição. O fracasso aumenta quando a habilidade de conseguir realizar as atividades diminui e é cada vez mais difícil lidar com coisas novas.

Os indivíduos têm pouca escolha, a não ser seguir esse caminho desde a juventude até a morte em seu desenvolvimento físico, embora muitos consistentemente reinventem a si mesmos para permanecer jovens em pensamento. As organizações geralmente reagem à percepção de que elas estão se dirigindo ao declínio tentando reinventar-se e introduzir nova liderança, como fez a GEC com a chegada de Lorde Simpson. Esse é um ponto de virada para a organização, e um ponto de virada potencialmente perigoso. É como um transplante de coração. Ao tentar a transição do velho para o novo o paciente pode ganhar muitos anos produtivos de vida – ou perdê-la na mesa de cirurgia.

Algumas pessoas que vão às corridas de cavalos terão uma tendência a permanecer com os mesmos cavalos e jóqueis que conhecem há algum tempo. Outros tenderão a mudar de um cavalo para outro, apoiando qualquer novo jóquei ou cavalo que entrar na largada. Ambas as tendências levarão a certos tipos de erros. O entendimento de como você aborda o processo de mudança para novos modelos mentais pode ajudá-lo a ser mais vigilante quanto a erros.

■ **Cuidado com a crise da meia-idade de protelar as mudanças.** Devido a esse ciclo, os indivíduos e as organizações maduros às vezes têm uma “crise da meia-idade”. Eles evitam mudanças por um longo tempo e então dão um salto dramático, freqüentemente de conseqüências muito negativas. O im-

pacto da versão corporativa desse processo pode ser vista nas decisões de Lorde Simpson. Esse padrão também pode ser visto na adoção irrestrita da Internet no final da década de 90 por empresas que por muito tempo a rejeitaram. Na versão mais pessoal dessa crise, o protagonista pode desistir da minivan e comprar um carro esporte, abandonar um casamento de muitos anos para visitar os bares e a namorada da juventude, ou desistir de uma carreira estável para começar uma nova aventura de negócios. Algumas pessoas usam esse caminho para, com êxito, reinventar suas vidas, mas muitas destroem seus relacionamentos familiares e sua carreira no processo, com pouca coisa restando no final. Frustram-se com seu velho modelo mental e basicamente o jogam fora para adotar um novo.

- **Use a experimentação para evitar um salto no escuro.** Uma das maneiras de evitar a “crise da meia-idade” e minimizar a necessidade de saltos dramáticos é dedicar-se à experimentação adaptativa contínua. Discutiremos as abordagens no Capítulo 7. Embora Henry Miller afirme que os saltos no escuro são necessários para o crescimento, eles não são sempre necessários, e não precisam ser *no escuro*. As pessoas freqüentemente apresentam opções na forma de posições absolutas, binárias (permanecer ou saltar, descansar nos louros da GEC ou reinventar seu futuro), mas geralmente há muito mais opções. A encruzilhada da estrada apresentada por um novo modelo mental é mais complexa, como está ilustrado na Figura 3.2. Nesses pontos de decisão, você pode decidir manter seu modelo atual sem alterá-lo; jogar fora o modelo velho e adotar um novo, como parece ter feito Lorde Simpson; ou conduzir experimentos, monitorá-los e modificar ou adaptar seu modelo como for necessário. A menos que seja necessária uma mudança extrema, essa terceira abordagem é muito atraente. Com muita experimentação, Lorde Simpson poderia ter descoberto as fraquezas de seu modelo a um preço bem menor. Cuide para não usar a “experimentação” como uma desculpa para evitar mudanças corajosas que sejam necessárias. Em muitos casos, entretanto, como disse Shakespeare, “a prudência é a melhor parte da ousadia”. Por que dar um grande e perigoso salto se você pode projetar experimentos que lhe dão *insights* com muito menos perigo?

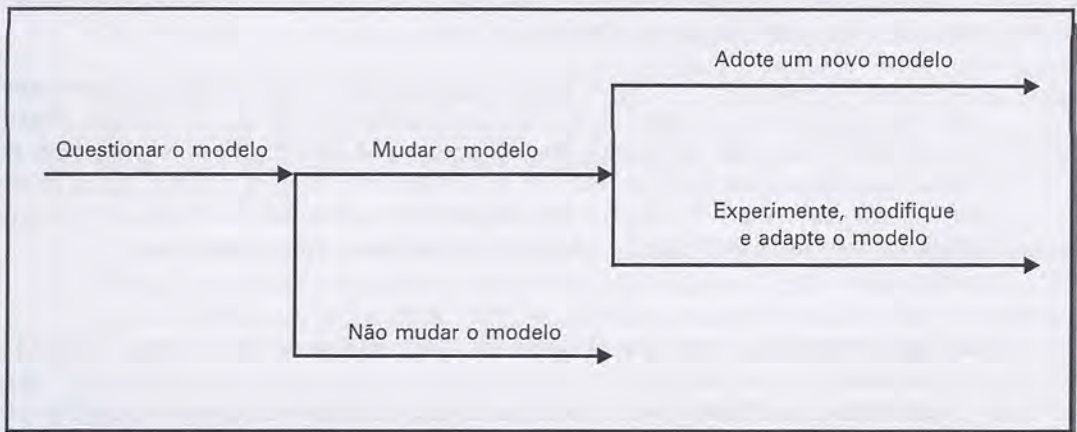


FIGURA 3.2 Opções de mudança.

Na realidade, há até mesmo mais graus de liberdade do que o sugerido pela Figura 3.2. Talvez você não precise escolher rigidamente entre o velho modelo e o novo, podendo desenvolver um portfólio de modelos e aplicar aquele que funcionar melhor na situação específica. Simpson não teria de abandonar os velhos indicadores e controles de Weinstock. Eles incorporavam uma boa quantidade de sabedoria que poderia ter sido útil à nova organização, mesmo quando ela criava novos modelos e se movia em novas direções. Dessa forma, as mudanças de paradigmas não são absolutas e irreversíveis, e sim, uma “estrada de mão dupla”, como veremos no Capítulo 4.

A CORRIDA COMEÇOU

Os cavalos já saíram do portão de largada. Sua vida e seu negócio continuam a avançar. Você apostou em determinado modelo e ele provavelmente lhe foi muito útil até agora. Será que é a hora de mudar de cavalo? Como evitar os erros que a GEC cometeu ao mudar seu negócio e seus modelos mentais? Como saber quando se deve mudar de cavalo? Como evitar apostar no cavalo errado ou fazer uma série de maus saltos?

Mesmo nas circunstâncias mais favoráveis, nem todas as suas apostas darão bons retornos. A história das decisões de Lorde Simpson neste capítulo, em retrospectiva normal, não visa a uma crítica pessoal. Todo mundo cometeu erros semelhantes – embora talvez menos dramáticos. A pergunta importante é: o que você pode aprender adiante?

Uma vez que os modelos mentais determinam sua realidade, é seu entendimento de seus modelos mentais – e saber quando mudá-los – que determina suas oportunidades de sucesso e seus riscos de fracasso. Os capítulos a seguir discutem esse processo de construir pontes entre velhas e novas predisposições, dedicando-se à experimentação adaptativa e gerenciando o desafio da complexidade. Por meio dessa e de outras abordagens, podemos reconhecer a necessidade de mudança e de avançar em direções que não constituam um salto, muito menos no escuro.

Pensamentos impossíveis

- Onde seus modelos mentais atuais estão funcionando? Onde eles estão falhando? Você precisa trocar de cavalo?
 - Identifique alguns dos novos modelos que você pode adotar para repensar seu negócio ou sua vida pessoal.
 - Identifique algumas maneiras baratas e de baixo risco de testar esses modelos por meio da experimentação antes de adotá-los irrestritamente.
-

NOTAS

1. Miller, Henry. *The Wisdom of the Heart*, ©1960 by Henry Miller. Reimpresso com permissão de New Directions Publishing Corp.
2. GEC Annual Report and Accounts. 1999.
3. Randall, Jeff. "Where did Marconi Go Wrong?" *BBC News*. 5 July 2001. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1423642.stm>.
4. Kane, Frank. "Steer Clear Until Simpson Goes." *The Observer*. 19 August 2001. <http://www.guardian.co.uk/Archive/Article/0,4273,4241635,00.html>.
5. "Obituary: Lord Weinstock." *The Economist*. 27 July 2002. p. 85. Heller, Robert. "A Legacy Turned into Tragedy." *The Observer*. 19 August 2002. <http://observer.guardian.co.uk/business/story/0,6903,776226,00.html>.
6. Staw, Berry M. "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, Vol. 6, Nº 1 (October 1981), pp. 577-587.
7. Staw, Berry M. and Jerry Ross. "Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 1 (March 1987), pp. 40-64.
8. Shubik, Martin. "The Dollar Auction Game: A Paradox in Noncooperative Behavior and Escalation," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 15, No. 1 (March 1971), pp. 109-111.
9. Teger, Allan T. *Too Much Invested to Quit*, New York: Pergamon Press, 1980, pp. 55-60.
10. "Want to Avoid a Firestone-like Fiasco? Try the M3 Concept." *Knowledge@Wharton*. 28 September 2000. <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=2&articleid=242>>.
11. Isso está baseado em uma interpretação do trabalho do ganhador do prêmio Nobel, o biólogo Gerald Edelman.

A mudança de paradigma é uma via de mão dupla

Todos os movimentos vão longe demais.

— Bertrand Russel

Você confere seus *e-mails*.

Então imprime algumas mensagens, colocando tinta no papel para formar palavras. Sua abordagem e os caracteres utilizados datam do tempo das impressoras que Gutenberg usou para revolucionar a comunicação no século XV. Ainda assim, sua mesa nem sempre reflete essa mudança de paradigma de mais de meio milênio atrás. Você procura na sua gaveta de cima, adiante dos lápis e das canetas esferográficas e encontra sua fina caneta-tinteiro, presente de sua filha. Você escreve uma nota de agradecimento em um pequeno cartão de papel grosso, uma inovação que data de 105 D.C., invenção chinesa, ou até mesmo antes disso. Você cola um selo e vai ao correio. Ao sair você pega seu jornal, entra no carro e liga o rádio para ouvir as últimas notícias. Ao retornar para casa à noite, você também irá assistir televisão ou um vídeo, ler livros e navegar na Internet – ou talvez decida ir ao cinema.

O que está acontecendo? Quando cada uma dessas mudanças de paradigmas em comunicações ocorreu, houve aqueles que previram uma revolução que iria derrubar a velha ordem. Entretanto a velha ordem ainda sobrevive – como fazendeiros tradicionais menonitas mantendo a maneira antiga no meio de um mundo moderno. Por quê? Porque as abordagens antigas têm algum valor e utilidade. Às vezes você vê as mudanças de paradigmas como revoluções absolutas e irrevogáveis – um bilhete só de ida para uma nova ordem do mundo. Como será examinado neste capítulo, as mudanças de paradigma freqüentemente são vias de mão dupla.

Coitados dos pobres fabricantes de chicotes e de rodas de carroças quando surgiu o automóvel, certo? Eles viraram dinossauros depois dessa importante “mudança de paradigma” do velho modelo de transporte de tração animal – alimentado por ferreiros, vendedores de cavalos e fabricantes de chicotes para carruagens – para um novo modelo de automóveis, auto-estradas pavimentadas e postos de gasolina. A velha economia vinculada ao transporte por cavalo fez as malas e deixou a cidade, certo?

Não tão rapidamente. Houve uma mudança dramática nos transportes e uma mudança no papel do cavalo, mas o velho modelo de andar a cavalo não deixou de existir. Os cavalos não foram todos levados para o pasto, como se poderia esperar. O seu uso mudou, porém o barulho dos cascos continuou a ecoar pelos EUA. O uso principal dos cavalos foi alterado de trabalho funcional para recreação – contudo, em alguns lugares até hoje “cavalos de trabalho” são necessários. Na verdade, o Grupo Barents, em Washington, estima que haja 6,9 milhões de cavalos nos EUA, e a indústria do cavalo, direta ou indiretamente, envolve 7,1 milhões de americanos e contribui com bilhões de dólares para a economia dos EUA.¹ O que mostra que ainda há algumas pessoas fazendo aparelhagem e chicones para carruagens.

Além da recreação, há certas áreas nas quais o cavalo é melhor do que outras formas de transporte. Por exemplo, ele freqüentemente é o preferido para o trabalho em ranchos e fazendas ou patrulhas policiais em ruas da cidade e parques onde os veículos motorizados podem ser muito barulhentos ou perigosos. Os cavalos também têm um apelo nostálgico ou emocional, como vemos nas carruagens de cavalos em casamentos reais ou no cavalo com estribos invertidos durante o funeral do Presidente John F. Kennedy.

Na guerra liderada pelos EUA no terreno montanhoso e hostil do Afeganistão em 2002, soldados das forças especiais americanas e aliados afegãos apelaram aos cavalos para conseguir percorrer, à noite, as perigosas trilhas nas montanhas. De suas selas, eles usaram computadores de mão para ajudar a dirigir com pontaria de precisão a munição da força aérea, para seus alvos no solo. O secretário de Defesa dos EUA, Donald Rumsfeld, chamou-a de “primeira carga de cavalaria do século XXI”.²

Isso não quer dizer que os cavalos voltarão a andar em nossas auto-estradas, mas sim que o velho modelo do cavalo de montaria continua a ser viável, até mesmo na era do foguete. Se os planejadores militares não conhecessem esse modelo, ou não o considerassem, eles teriam menos opções para planejar sua guerra.

ALGO VELHO, ALGO NOVO

Em vez de uma mudança absoluta e irrevogável de um paradigma para o outro – maneira como os defensores revolucionários de novos paradigmas freqüentemente pintam o quadro – novos paradigmas e velhos paradigmas coexistem lado a lado. Se reconhecermos isso, poderemos usar uma abordagem pragmática para escolher dentre os velhos e os novos paradigmas o melhor para resolver algum problema. Onde os veículos a motor funcionam melhor, usamos um. Onde um cavalo resolve melhor o problema, estamos dispostos a voltar ao velho modelo. Não somos nem luditas, com uma *objeção* dogmática ao que é novo, nem revolucionários com um *apego* dogmático ao que é novo. Olhamos para todos os modelos e selecionamos aquele que funciona melhor.

Dessa forma, as mudanças de paradigma são uma via de mão dupla. Podemos andar sempre de lá para cá entre o velho e o novo, como pode ser visto em muitas áreas (veja o quadro, “Vias de mão dupla”).

VIAS DE MÃO DUPLA

A Internet. No início da revolução ponto-com, havia um sentimento de que esse revolucionário canal iria aniquilar os velhos canais. Empresas de serviços financeiros estremeçeram nas bases quando iniciantes como Wingspan prometeram erradicar as agências bancárias os livreiros acharam que suas lojas poderiam desintegrar-se na selva em expansão da Amazon, e o pessoal dos supermercados observava horrorizado empresas como WebVan sugerindo que empurrar um carrinho pelos corredores de um supermercado era anacronismo puro. A realidade é que a Internet estava integrada em um abrangente conjunto de canais de uma abordagem “telefone, clique ou visite”. Empresas de sucesso como Barnes & Noble, Tesco ou Schwab acrescentaram características *on-line* poderosas às suas lojas físicas, mas aos clientes era dada a opção de interagir de acordo com o velho paradigma, o novo, ou uma mistura de ambos. Enquanto que a maioria dos clientes da Schwab faz transações online, a maioria das pessoas prefere organizar suas contas e entregar seus dólares ganhos com muita dificuldade em um escritório físico.

Escritório sem papéis. Nossos escritórios “sem papéis” estão despejando mais papel do que nunca. Em uma era de bits e bytes, o Museu Americano de Fabricação de Papel relata que cada pessoa nos EUA consome cerca de 300 quilogramas de papel por ano, e juntos nós lemos mais de 350 milhões de revistas, 2 bilhões de livros e 24 bilhões de jornais por ano – todos impressos em papel.³ Ainda escrevemos com canetas-tinteiro e lápis, embora tenhamos esferográficas, *roller balls* e todos os tipos de outras inovações em instrumentos de escrita. Todos esses diferentes modelos sobrevivem porque eles são preferidos por certos usuários ou em certas situações.

Televisão. Esperava-se que a revolução causada pela televisão eliminasse a necessidade do rádio. Por que alguém iria querer apenas *ouvir* quando poderia também ver ao mesmo tempo? Embora o rádio possa ter sido desbancado de seu trono central na sala de estar, o velho modelo de ouvir rádio continua a ser uma solução viável para desafios como conectar-se ao mundo enquanto se dirige o carro ou em outras situações em que as imagens visuais podem ser uma distração. Os velhos modelos também encontram nova vida à medida que continuam a evoluir e a se adaptar. O rádio digital por satélite está oferecendo cobertura nacional e muitas opções de conteúdo, baseado em um mínimo de propaganda e um modelo de assinatura. Da mesma forma, os relatórios da morte das salas de cinema com o desenvolvimento do videocassete se mostraram exagerados. Livros e jornais também ainda estão vivos e saudáveis.

Analógico e digital. O surgimento do relógio digital não eliminou a face analógica do relógio com ponteiros. Isso pode ser apenas tradição mas também reflete diferentes maneiras de se olhar o mundo e diferentes preferências. Os dois modelos existem ao mesmo tempo e pessoas diferentes escolhem ver a hora em diferentes formatos em diferentes situações. No carro, por exemplo, a maioria dos relógios é digital, provavelmente porque eles são mais fáceis de integrar no painel e mais fáceis de serem lidos quando se está andando em alta velocidade. Os velocímetros, por outro lado, são analógicos, na maioria, e não digitais (embora também haja velocímetros digitais), talvez porque o movimento do ponteiro é uma maneira melhor de se mostrar a aceleração visualmente. Os modelos analógico e digital continuam a existir lado a lado, e os projetistas de carros, relógios e outros aplicativos podem escolher a opção que lhes pareça funcionar melhor em determinado caso (ou deixar a escolha para o usuário final). Até mesmo alguns velocímetros aparentemente analógicos são controlados digitalmente, permitindo ao motorista mudar de milhas/hora para quilômetros/hora com um clique (sem exigir as costumeiras escalas duplas no velocímetro). Essa solução, do estilo “via de mão dupla”, combina analógico e digital como uma maneira de resolver outro conjunto de modelos duais – o sistema inglês e o sistema métrico – que teimosamente persistem a despeito dos esforços de se criar um modelo uniforme.

Linhas aéreas. Empresas aéreas de descontos tais como Southwest, Easyjet e Ryanair estão desafiando os velhos modelos de transporte aéreo. Com o corte de cortesias e de número de rotas, os “ônibus voadores” são capazes de oferecer tarifas muito menores do que as principais linhas aéreas. Embora essas empresas tenham cada vez maior sucesso, as empresas aéreas principais não pararam

de voar. Ambos os modelos existem lado a lado (pelo menos até agora), e os passageiros podem escolher um ou outro, dependendo de sua própria preferência ou da situação. A Ryanair também reduziu suas despesas gerais mudando 96 por cento de suas reservas para seu site da Web, em vez de fazer a reserva por meio de agentes de viagem. Os clientes podem escolher: viajar com uma empresa aérea tradicional para negócios mas usar uma empresa mais barata para viagens particulares. Os passageiros também têm uma variedade de maneiras de fazer suas reservas: agentes de viagem, sites da Internet, como Travelocity, ou sites *name-your-own-price* [defina seu próprio preço], como Priceline.

Proteção da privacidade. Durante as audiências da era de McCarthy e do Red Scare [pânico comunista] nos anos 50 nos EUA, as pessoas estavam dispostas a abrir mão das proteções individuais e da privacidade para resolver o perigo iminente da “ameaça vermelha”. Com o fim da Guerra Fria, proteger a privacidade individual se tornou novamente prioridade, mas desde os ataques terroristas do 11 de Setembro, a privacidade está sendo colocada de lado para se enfrentar a ameaça. Nós continuamos discutindo diferentes pontos de vista – por um lado, os indivíduos têm um direito absoluto a tanta privacidade quanto a sociedade lhes pode dar, por outro lado, as preocupações com segurança estão acima do direito à privacidade. Esses diferentes pontos de vista continuarão a moldar debates no futuro.

Sistemas de ventilação. Quando o Instituto Rocky Mountain trabalhou em reformas na Casa Branca e no “Executive Office Building” em Washington, reabriram partes de um sistema de ventilação original que funcionava muito bem, mas fôra abandonado. Ele não se adequava ao modelo prevalente de sistemas de ar condicionado, que exigiam prédios firmemente selados e unidades de ar condicionado e de aquecimento centrais. Os projetistas do Rocky Mountain Institute, visando a criar “prédios que respirem”, ambientalmente corretos, questionaram os modelos imperantes. Viram que havia um tanto de genialidade nos antigos sistemas.⁴

Vida conjugal. Quando duas pessoas se casam e têm filhos, elas desistem do modelo de vida de solteiro e adotam o novo modelo mental de família. Repentinamente, começam a dirigir minivans e a se preocupar que seus filhos consigam entrar na pré-escola Y da Rua X. Isso não quer dizer, entretanto, que seu velho modelo de vida individual, solteira, esteja totalmente descartado. Os membros da nova parceria ainda podem ter alguns dos mesmos interesses e passatempos que moldavam sua vida de solteiro, e eles podem reservar um tempo para um jantar romântico ou uma noite com amigos, enquanto se adaptam ao novo modelo.

Modismos administrativos. Como vimos no Capítulo 3, toda nova “febre” parece ser uma revolução absoluta, mas em geral se mostra menos do que absoluta. Qualidade total, reengenharia de processos e outros modelos que fazem o negócio andar, todos têm alguma verdade, porém não *toda* a verdade. As empresas que seguiram essas abordagens com um zelo revolucionário freqüentemente se decepcionaram com os resultados obtidos. Na reengenharia, algumas empresas jogaram fora os velhos modelos, como um foco em recursos humanos e motivação (que reconhece que os empregados não são apenas dentes na engrenagem de um processo). Essas empresas então tiveram de passar pelo penoso processo de redescobrir os velhos princípios. Às vezes, as implementações de maior sucesso têm menos de revolução e mais de integrar a nova mentalidade ao pensamento organizacional atual.

Medicina. Tratamentos e pesquisas evoluem com tamanha rapidez que um professor de medicina disse que a metade do que se ensina hoje nas faculdades está errado.⁵ Embora inicialmente se pensasse que o uso de betabloqueadores para tratar a pressão alta pela redução dos batimentos cardíacos iria colocar em maior risco a vida dos pacientes com insuficiência cardíaca, uma década depois novas pesquisas demonstram que esses betabloqueadores na verdade reduzem o risco de vida em tais pacientes. Remédios antigos foram, em alguns casos, reabilitados como forma de tratar problemas diferentes.⁶ À medida que novas ondas de pesquisa médica surgem, com estudos e o seu contraditório, os modelos da medicina continuam a evoluir.

A SEQÜÊNCIA DAS REVOLUÇÕES CIENTÍFICAS

Thomas Kuhn é em geral tido como o criador do conceito de “mudança de paradigma” em seu famoso livro dos anos 1960 *The Structure of Scientific Revolutions* [*A estrutura das revoluções científicas*]. Ele introduziu a idéia de que a ciência às vezes avança não por meio de progresso evolucionário relacionado com um dado conjunto de circunstâncias, mas em saltos repentinos para um novo modelo de se ver o mundo. Períodos de “ciência normal” são desintegrados por uma crise quando as velhas teorias perdem significado ou contradições internas entre teorias são identificadas. Por exemplo, a impotência da física newtoniana em explicar o movimento da luz levou ao desenvolvimento da teoria da relatividade de Einstein como novo paradigma.

O “paradigma” que Kuhn discute é semelhante ao que temos chamado de “modelo mental”. É um padrão ou um modelo que tenta explicar o que vemos ou o que buscamos entender, especialmente em atividades intelectuais. Entretanto, Kuhn e seus mais recentes seguidores, freqüentemente retratam essas mudanças de paradigma para novos modelos mentais como uma via de mão-única, absolutos e irreversíveis. Diferentemente da mudança de *gestalt* de uma ilusão de ótica (onde você primeiro vê a jovem e então a velha e pode transitar entre as duas visões), Kuhn diz que os cientistas *não podem* ir de lá para cá entre duas maneiras de ver as coisas. Como resultado, essa revolução, como comenta Steven Weinberg, parece-se “mais com uma conversão religiosa do que com um exercício da razão”.⁷

Na verdade, os cientistas mudam de um lado para o outro entre diferentes maneiras de ver as coisas. Nos cursos introdutórios de física, os professores ensinam a mecânica newtoniana e as teorias de campos de James Maxwell porque elas continuam a ter valor para explicar fenômenos do mundo. Os diferentes modelos coexistem e podem ser usados por alunos e pesquisadores para resolver problemas específicos.

Enquanto os novos modelos geralmente são adotados e aplicados baseados em sua utilidade – o carro é muito superior ao cavalo para o transporte – essa “conversão religiosa” de mão única pode levar a aplicações cegas do modelo além do ponto de verdadeira utilidade. Por exemplo, uma vez que a pessoa adota o uso dos veículos motorizados para transportes, começa a ir de carro para a loja que fica a poucas quadras – ou até mesmo dirige 20 minutos até a academia de ginástica para caminhar na esteira. Para de olhar com cuidado para a verdadeira utilidade do modelo, freqüentemente porque a mudança de paradigma é vista como uma rua de mão única. *Desistem do velho paradigma em benefício do novo, em vez de incorporar o novo em um portfólio de modelos possíveis.*

Talvez o próprio Kuhn tenha caído em um dos mais antigos paradigmas do pensamento humano – a necessidade de um mundo em preto-e-branco. *Se houver duas escolhas, queremos escolher A ou B como superior – não viver com as duas.* Queremos um claro vencedor e ficamos muito desconfortáveis com situações ambíguas, como na eleição presidencial do ano 2000 nos EUA, que deixou os eleitores em dúvida sobre quem fora eleito, George W. Bush ou Al Gore.

O desejo de alcançar uma certeza freqüentemente leva a um processo de “conversão” do velho pressuposto para o novo, e os convertidos se tornam os maiores defensores do novo modelo. Isso acontece com muitos modismos administrativos, em que a organização dá uma guinada para uma nova abordagem, esquecendo seu conhecimento do passado ou errando por não ver a organização de uma forma mais ampla. Em vez de considerar o novo modelo como uma ferramenta valiosa para enfrentar desafios organizacionais, segura-o nas mãos como se fosse um martelo e vê todo problema como se fosse um prego.

O objetivo não é derrubar a velha ordem. Alguns defensores de mudanças, seja o proponente do próximo grande modismo na reunião de diretoria, seja o revolucionário político nas ruas, enfatizam apenas o perigo de se permanecer nos modelos mentais atuais. Neste livro assumimos uma visão mais pragmática. Temos de reconhecer nossos modelos mentais pelo que eles realmente são, assim podemos ver quando eles nos ajudam e quando nos atrapalham. Precisamos entender a velha ordem e explorar as novas ordens que podem funcionar melhor ou se adequar melhor a um ambiente modificado. Embora a revolução sempre tenha seu charme, ela freqüentemente carrega um perigo tão grande, ou maior, do que o perigo de manter o *status quo*.

ÀS VEZES NÓS SÓ VAMOS POR UM CAMINHO

Nós também queremos ser cuidadosos para evitar esta armadilha do absolutismo. Embora seja importante reconhecer que as mudanças de paradigma freqüentemente são uma rua de mão dupla, isso não quer dizer que transitemos nela nos dois sentidos. Às vezes nós apenas vamos em uma direção, do velho paradigma para o novo. O correio eletrônico é a melhor solução para muitas das necessidades de comunicação atuais, mas será melhor não esquecer que a caneta e o papel ainda existem, podendo avaliar se eles são uma melhor solução para certas necessidades de comunicação. Os modelos não desaparecem, mas podem cair em desuso.

O paradigma de se tratar doenças pela expulsão de maus espíritos, embora não totalmente ausente na vida moderna, não é um caminho muito utilizado, dado o sucesso demonstrado pela medicina moderna. Mesmo assim, é importante ver que esse velho modelo mental existe e que ainda podemos recorrer a ele. Mesmo com o domínio da medicina ocidental, temos visto o crescimento ou renascimento de terapias alternativas tais como vitaminas e suplementos, e de especialidades como homeopatia, acupuntura e quiroprática, baseadas em uma visão bem diferente de como tratar doenças. Modelos marginais podem mais tarde ser retomados como uma modalidade dominante, baseados em sua utilidade ou no perigo percebido no modelo atual (tais como efeitos colaterais sérios de tratamentos médicos tradicionais), ou esses modelos podem se tornar dominantes dentro de determinados segmentos em uma população heterogênea.

A abordagem da “medicina complementar” ou “medicina integrativa” reconhece essa rua de duas mãos, combinando as tradições antigas de cura com a medicina

científica moderna. Alguns podem adotar tratamentos alternativos como abordagem dominante, usando pílulas e cirurgia só como último recurso, enquanto outros podem usar tratamentos alternativos apenas para doenças menores. A utilidade percebida de cada abordagem difere ao longo desses diferentes segmentos, mas as pessoas que estão nos extremos – dogmaticamente se opondo às terapias alternativas ou absolutamente se opondo à medicina ocidental – limitaram as suas possibilidades de escolha.

Mudanças na opinião pública ou nas leis podem significar a morte de certos comportamentos ou modelos mentais. Nos anos 1950, fumar era socialmente aceitável, inclusive os atores e atrizes de cinema apareciam fumando nos filmes e fora deles, porém isso se tornou cada vez menos aceitável, a partir de regulamentações proibindo o fumo em aviões, restaurantes, escritórios e outros lugares públicos. A inversão dessa tendência parece improvável, embora tenha havido um interesse crescente em certas maneiras de fumar, tais como a emergente popularidade de bares de charutos.

Leis restritivas tais como aquelas impostas durante a “Lei Seca” podem resultar em reação contrária e cancelamento. Naturalmente, regulamentar pode ser uma via de mão dupla, como vimos em ondas de regulamentação e desregulamentação.

Até mesmo pressupostos desacreditados e destrutivos como o nazismo ou a supremacia branca continuam a sobreviver em pequenos bolsões, onde os proponentes aceitam esses pontos de vista e os seguem. Por mais que muitos de nós queiramos bloquear essas vias de mão dupla, o trânsito continua a fluir nos dois sentidos. Nós consideramos tais modelos repreensíveis, mas há pessoas que continuam a vê-los como a melhor maneira de dar sentido ao mundo.

Assim como matéria e energia, nenhum modelo mental é realmente destruído. Ele simplesmente é ignorado. Se caminhararmos em linha reta do velho paradigma para o novo, é uma escolha que fazemos, de voltar as costas para o velho, mas não quer dizer que o velho modelo irá desaparecer. Porém se reconhecermos que ele existe e olharmos para ele de vez em quando, podemos reconhecer que ele tem mais valor do que esperávamos. Podemos então transitar entre uma variedade de modelos mentais diferentes para ganhar novas perspectivas a respeito de nossos desafios.

O VAIVÉM DE PARADIGMAS: MORAR EM SÃO PETERSBURGO

Às vezes as mudanças de paradigma vão e voltam, como uma população móvel. São Petersburgo, por exemplo, fundada em 1703 pelo czar Pedro, o Grande, e ricamente adornada com palácios e praças, tornou-se a mais ocidental das cidades russas, uma vez que Pedro procurou levar a cultura e a tecnologia ocidentais para a Rússia. Essa cidade portuária no Golfo da Finlândia era uma janela para um mundo maior. Depois da Revolução Russa, e à época da morte de V. I. Lenin, fundador do Partido Comunista Soviético, em 1924, os líderes comunistas rebatizaram a cidade como Leningrado. O novo nome representava uma grande mudança de paradigma afastando-se das origens ocidentais de São Petersburgo e

voltando-se para a sociedade soviética mais focalizada internamente. Em 1991, quando a União Soviética acabou e a influência ocidental cresceu, os habitantes de Leningrado quiseram voltar a ter o nome de São Petersburgo.

Quando os líderes comunistas deram à cidade o nome de Leningrado, claramente sentiram que estavam sinalizando uma mudança de paradigma dramática e permanente na política e propósitos. Entretanto, o Palácio de Inverno (Museu Hermitage), a Catedral de São Isaque da Dalmácia e outras características-chave do panorama não foram extirpadas da velha São Petersburgo. Na verdade, a mudança não foi tão dramática quanto o esperado. E a idéia de São Petersburgo como janela para o Ocidente continuou vigente entre seus cidadãos, de modo que, quando lhes foi dada a oportunidade de escolher um novo nome para sua cidade pós-comunista, eles preferiram São Petersburgo.

Às vezes nossas mudanças de paradigma são temporárias. Pensamos que mudamos tudo – nos mudamos para Leningrado – e acordamos um dia descobrindo que voltamos para São Petersburgo. O pêndulo oscila do velho paradigma para o novo e novamente de volta. A nova maneira de pensar, como paradigma dominante, tem vida curta. Na verdade ela não vai embora. A idéia de comunismo ainda está lá. Ela simplesmente fica desfavorecida e se torna menos difundida e dominante na definição do nosso pensamento.

O foco em ampliar a participação de mercado que motivou os investimentos na Internet foi substituído por um foco mais intenso em retorno sobre o investimento e fluxo de caixa. Isso não quer dizer que a participação de mercado deixe de ser uma preocupação – ela apenas se torna mais parecida com um gene recessivo por um tempo.

Quando as democracias vão à guerra, elas geralmente instituem medidas mais draconianas, geralmente associadas aos estados totalitários. Na II Guerra Mundial, os EUA colocaram os americanos descendentes de japoneses em campos de concentração. Com a demanda de mão-de-obra nas indústrias, os americanos e os ingleses imediatamente introduziram um grande número de mulheres em suas fábricas para garantir a produção durante a guerra. Estamos dispostos a mudar nossos modelos mentais, até mesmo os mais enraizados, em função da necessidade.

Em nossa vida pessoal, temos visto o pêndulo oscilar de uma visão tradicional de casamento para a idéia de divórcio sem causa moral e casamento aberto nos anos 60 e 70, baseados no valor da liberdade individual. Agora vemos um renascimento de pontos de vista mais tradicionais, baseado em estudos que indicam as vantagens do casamento para os cônjuges e seus filhos, mas também muitos paradigmas diferentes para o casamento e família.

As empresas passaram de quadros hierárquicos organizacionais rígidos para estruturas matriciais. Elas buscaram uma maior integração global e então voltaram a ter um foco mais regional. Os governos foram de nacionalização ou regulamentação rígida para privatização ou desregulamentação, e novamente de volta. A regulamentação é minimizada quando o governo está interessado em promover inovação e eficiência. As leis se tornam rígidas quando o povo está preocupado com indústrias dirigidas de forma indisciplinada ou errada, e é preciso proteger investidores e clientes de abusos de poder das corporações.

A questão da necessidade de proteger é: necessidade de quem? Uma mudança no pressuposto dominante é freqüentemente precedida por uma mudança em *quem* define essa necessidade ou a base para sua definição.

PARADIGMAS À FRENTE DE SEU TEMPO

Além de utilizar velhos modelos mentais para enfrentar problemas atuais, também podemos desenvolver novos modelos para enfrentar desafios futuros. A ficção científica está cheia de idéias chocantes para viajar no espaço que eram impossíveis quando foram escritas. Com novas descobertas tecnológicas elas se tornaram viáveis. Esses eram paradigmas cujo tempo ainda não havia chegado. Por meio da exploração dessas potenciais mudanças de paradigmas do futuro, podemos avaliar melhor seu impacto, nos preparar para elas e reconhecer quando estão florescendo.

Vamos assumir, por exemplo, o ponto de vista de que o hidrogênio irá substituir o petróleo como fonte primária de energia no mundo em uma questão de décadas. Esse ponto de vista tem implicações de longo alcance, não apenas para a indústria petrolífera, mas também para a economia e a política globais. Como o autor Jeremy Rifkin postula em seu livro *The Hydrogen Economy [A economia baseada no hidrogênio]*, a mudança para o hidrogênio, usando-se uma fonte de energia que não está concentrada em poucas mãos, poderia conduzir a uma distribuição mais ampla de capacidade elétrica e de poder político.⁸

Adotar essa visão do mundo sem restrições pode conduzir a erros estratégicos sérios. Algumas pessoas questionam se a British Petroleum, com sua campanha "Beyond Petroleum" [Além do petróleo], não andou depressa demais ao abraçar tecnologias alternativas em sua marca. Por outro lado, a empresa que ignorar essa visão do mundo pode ser deixada para trás. Olhando o mundo por meio das duas pressuposições, a nova e a anterior, de um mundo baseado em combustíveis fósseis e outras fontes de energia tradicionais, os gerentes podem se mover entre elas e escolher aquela que faz mais sentido em determinado momento, à medida que o mundo vai se modificando. Caso os gerentes não estejam abertos à idéia de uma economia baseada no hidrogênio ou outras fontes de energia, eles podem não ser capazes de vê-la, mesmo quando ela começar a surgir. As empresas devem ser capazes de ver suas ações sob um pressuposto ambientalista para divisar possíveis objeções a seus negócios que podem não ser visíveis num modelo mental estritamente orientado a desempenho.

Embora alguns desse modelos à primeira vista possam parecer extravagantes, pode haver movimentos paralelos que os tornem viáveis. Por exemplo, uma grande questão a respeito da economia baseada no hidrogênio é de onde virá a eletricidade para produzir o hidrogênio, e se isso pode ser feito de uma forma que seja viável economicamente. O cientista do genoma Craig Venter propôs uma forma diferente de produzir hidrogênio sem o uso de eletricidade – um micróbio totalmente sintético que libere hidrogênio. Vários grupos de pesquisa estão agora pesquisando isso. Ele e outros cientistas estão procurando micróbios que liberem grandes quantidades de hidrogênio como subproduto de seus processos biológi-

cos naturais. Venter também está verificando a possibilidade de se criar um micróbio sintético especificamente projetado para essa tarefa. Mudanças em uma área, por exemplo, de genoma, podem afetar a viabilidade de um novo modelo em outra área, produção de energia. Por causa desses efeitos complexos, pode ser perigoso rejeitar qualquer novo modelo imediatamente. Precisamos ver seu valor hoje e em cenários futuros, continuando a reavaliar seu potencial à medida que o mundo muda.

OLHE EM AMBAS AS DIREÇÕES

Como você decide se vai acrescentar determinado modelo ao seu portfólio de ativos ou abandoná-lo? Há uma variedade de estratégias para tomar essa decisão:

- **Examine a utilidade.** Será que o velho modelo é útil para alcançar determinado alvo ou facilitar determinada atividade? Será que o velho modelo pode fazer isso melhor? Preste atenção às diferenças sutis. Por exemplo, enquanto o computador é capaz de gerar uma imensidão de *e-mails* mais eficientemente, uma carta escrita a mão com uma caneta pode ter uma maior probabilidade de ser aberta. (Na verdade, algumas organizações sem fins lucrativos mudaram sua estratégia, deixando de utilizar rótulos impressos à máquina e passando a usar envelopes endereçados a mão para mala direta, pois estes chamavam mais atenção dentre as pilhas de cartas inúteis, havendo mais probabilidade de serem percebidos. Se você fosse avaliar a escrita a mão apenas com base na eficiência, você perderia o caráter pessoal e o calor, que também são valiosos para o destinatário.
- **Procure novos usos.** Muitas pessoas envolvidas na criação de cavalos ou em indústrias relacionadas a ela provavelmente abandonaram seus negócios depois do surgimento do automóvel. Outras viram que, embora a utilidade do cavalo para transportes estivesse diminuindo, havia outras aplicações potenciais. Quais são os novos usos dos velhos modelos?
- **Jogar fora os velhos modelos.** Manter muitos modelos em seu conjunto de ferramentas ativas pode deixá-lo confuso. Irá diminuir seu tempo de reação e forçá-lo a ficar procurando a ferramenta certa. Também pode ser oneroso manter cada opção aberta. É muito caro, por exemplo, manter um cavalo em um estábulo simplesmente em função da possibilidade de que os outros tipos de transporte possam falhar. Se você não está usando um modelo agora, coloque-o de lado, de modo que você possa aplicar os modelos restantes com mais eficácia. Considere os custos de manter um modelo ativo e os custos de movimentação entre modelos. Também podem ocorrer situações raras nas quais o custo de manter um modelo vivo é maior do que qualquer benefício potencial, de modo que você abandona o modelo completamente.
- **Não jogue no lixo seus velhos modelos, archive-os.** Mesmo quando um modelo não tem utilidade hoje e não está incluído em seu portfólio ativo, ele pode se tornar útil amanhã para resolver algum problema insolúvel. Embora você possa não deixar sua caneta-tinteiro sobre sua mesa, deve mantê-la em sua

gaveta. Quando você se deparar com um problema difícil, como o exército americano tendo de guiar mísseis nas montanhas do Afeganistão, pode ser que um de seus velhos modelos ofereça uma solução.

- **Evite ir para o lado escuro.** Uma vez que você consiga ver o mundo por um pressuposto diferente, é difícil voltar à sua velha maneira de pensar. Você se torna plenamente convertido à nova maneira de ver as coisas e não pode mais ver o mundo da velha maneira ou comunicar-se com seus antigos amigos e colegas. Podemos ver esses diferentes pressupostos como a luta entre Luke Skywalker e Darth Vader em *Guerra nas Estrelas*. Vader tenta trazer seu filho Luke para o lado escuro, e o mais jovem Skywalker tenta trazer seu pai de volta para as forças do bem. O problema é que para que um possa se comunicar com o outro, cada um deles tem de ser capaz de ver o mundo com os olhos do outro. Ao mesmo tempo, eles não podem completamente ir para a outra visão do mundo sem abandonar a conexão com a velha visão. Se você rejeita o novo pressuposto imediatamente, ou o aceita completamente, perde a capacidade de escolher maneiras diferentes de olhar o mundo e desgasta sua habilidade de transmitir o novo pressuposto para as pessoas que mantiveram o anterior.
- **Crie um estoque de novos modelos potenciais.** Quando você tem um novo modelo como o da energia de hidrogênio, mantê-lo em um estoque consciente pode ajudá-lo a estar se lembrando dele e a procurar maneiras de aplicá-lo. Até mesmo a ficção científica oferece modelos que podem ter utilidade prática em algum momento no futuro. Quanto mais você puder estar consciente desses diferentes modelos e considerá-los ativamente, mais preparado estará para reconhecer se o tempo deles já chegou.
- **Junte diversas perspectivas.** Além dos modelos que monta em sua mente, você também pode garantir um outro conjunto de modelos mentais trazendo à mesa revolucionários que ofereçam visões diferentes. Se você tiver cavaleiros na sala, eles irão procurar formas de usar cavalos para desenvolver novas soluções, mas se ninguém à mesa tem essa experiência, o uso de cavalos provavelmente não será seriamente considerado. Mesmo que a maioria dos presentes saiba da existência de cavalos, eles podem não considerar em profundidade como o cavalo haveria de ser usado para resolver um problema atual. Se esses diferentes pontos de vista puderem ser ouvidos, a organização terá acesso a um conjunto muito mais rico de opções para enfrentar seus desafios.
- **Criar uma caixa de ferramentas de modelos.** O objetivo desse processo deveria ser criar uma carteira ou caixa de ferramentas de modelos que são mais úteis para você. Os modelos irão variar de indivíduo para indivíduo – o kit de ferramentas do encanador será bem diferente do kit do electricista. Nesse sentido a caixa de ferramentas é um metamodelo que contém uma variedade de outros modelos. Montando esse conjunto de modelos, você então tem a liberdade e a flexibilidade de rapidamente acessar aqueles mais condicionados a ajudá-lo a enfrentar determinado problema.
- **Aprenda a estar tranquilo mesmo parecendo ser alguém em cima do muro.** Abraçar um conjunto diferente de modelos baseado na utilidade pode fazê-lo parecer alguém que tem medo de se comprometer com um único modelo. Alguns proponentes de determinada visão podem achar que por abraçar tudo, você não abraça nada completamente. Isso os deixará nervosos ou até mesmo com raiva. Você precisa estar tranquilo ao trabalhar com modelos coexistentes que proporcionam utilidade em circunstâncias diferentes.

Os modelos mentais são ferramentas que você pode usar para melhorar o mundo à sua volta, resolver problemas e agir. Para abandonar um modelo atual e adotar um novo, você precisa ter um certo nível de imparcialidade. Assim como a caixa de ferramentas de um faz-tudo moderno ainda contém ferramentas manuais bem como ferramentas automáticas, as mentes dos solucionadores de problemas contêm uma variedade de modelos, velhos e novos. Cada uma delas pode ser útil algum dia.

Tanto quanto possível, você precisa de um processo sistemático – tanto na sua própria mente como em sua organização – para juntar todos esses modelos mentais. Esse processo pode ser deliberado, como o sistema legal, que acrescenta novos modelos por meio de leis e legislação, mas também constrói sobre princípios fundamentais, como a constituição nacional e as leis passadas. Uma organização que aprende constrói a partir do seu conhecimento passado para acumular nova sabedoria de seus experimentos e compartilhar abordagens e perspectivas recentes de dentro e de fora da organização.

Você precisa ter lápis, canetas esferográficas, canetas-tinteiro, papel, e ainda um telefone à mão e um computador com impressora ligado à Internet. Com todas essas opções disponíveis sobre sua mesa e em sua área de trabalho, você não é um prisioneiro de uma certa visão do mundo – trancado no castelo de determinado paradigma, cercado por um fosso para evitar ataques. Pelo contrário, você fornece a si mesmo um passaporte para viajar livremente entre diversos paradigmas, percebendo as diferentes visões, cruzando para lá e para cá ao longo das pontes, ganhando novas perspectivas e escolhendo o melhor caminho para seu objetivo.

Pensamentos impossíveis

- Qual é o portfólio atual de modelos mentais que você usa para enfrentar desafios?
- Confira alguns dos velhos modelos mentais que você descartou. Quais são seus valores potenciais e onde eles podem ser melhor aplicados? Por exemplo, se você estiver enviando toda sua correspondência por *e-mail*, quando uma carta pessoal seria mais eficaz?
- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada modelo? De que maneira os modelos abandonados ainda poderiam ser usados?
- Como você pode expandir seu portfólio pelo acréscimo de novos modelos?

NOTAS

1. The Horse Council. "Horse Industry Statistics." *American Horse Council*. 1999. <<http://www.horsecouncil.org/ahcstats.html>>.
2. "Satellites and Horsemen—The War in Afghanistan." *The Economist*. 7 March 2002. p. 28.

3. "Paper in Our Lives." *The American Museum of Papermaking*. 2002. http://www.ipst.edu/amp/collection/museum_paper_lives.htm.
4. Lacayo, Richard. "Buildings that Breathe." *Time*. 22 August 2002. p. A36.
5. Sanders, Lisa. "Medicine's Progress: One Setback at a Time." *The New York Times Magazine*, 16 March 2003. p. 29.
6. *Ibid.*, p. 29.
7. Weinberg, Steven. "The Revolution that Didn't Happen." *New York Review of Books*, 45:15. 8 October, 1998.
8. Rifkin, Jeremy. *The Hydrogen Economy*. New York: J. P. Tarcher/ Putnam, 2002.

Vendo uma nova maneira de enxergar

Ó admirável mundo novo que tem tais criaturas em si.

– William Shakespeare

Não tire os olhos desta página.

Descreva a sala onde você está. Descreva os quadros nas paredes. Descreva a cor e o padrão das paredes e da mobília. Qual é a vista da janela? Qual é a cor de sua cadeira? Se você estiver em um lugar público, quem mais está com você? Escolha uma pessoa e tente descrever a cor de seu cabelo, de seus olhos e outras características sem olhar para ela.

Se você está em casa ou em algum lugar familiar, essa tarefa pode ser fácil. Talvez tenha sido você mesmo quem comprou a mobília ou o quadro. Se você tiver a vantagem de “jogar em casa”, pode tentar isso novamente quando estiver fora. Se você estiver na estrada, no aeroporto ou em um hotel, terá de ser muito observador para conseguir responder essas perguntas.

Pense a respeito de uma recente compra em uma loja de departamento ou balcão de passagens. Como era a pessoa que pegou seu dinheiro ou suas passagens? Você provavelmente não interagiu com ela como se ela fosse uma pessoa – apenas como um agente de passagens ou caixa – de modo que não havia razão nem tempo para perceber os detalhes.

Como você descobre novas maneiras de ver? Como você começa a ver além dos limites de sua própria visão e presta atenção a novos detalhes que podem levá-lo em uma nova direção? Você não percebe tudo que tem na sala porque você decidiu o que é importante, baseado em seus modelos mentais. Isso é eficiente desde que você não perca coisas importantes. Como você reconhece quando está deixando fora algo crucial? Como você pode ver as partes do mundo que você ignora?

Quando Richard Stallman realizou uma palestra para pesquisadores da IBM nos anos 90, ele deve ter parecido um visitante de outro planeta. O *hacker* barbudo do MIT, fundador da Free Software Foundation (Fundação do *Software Livre*), foi convidado para falar sobre suas idéias radicais a respeito de desenvolvimento de *software*. Em seu “Manifesto sobre GNU” – que criou a fundação para trabalhar em GNU, uma alternativa *open-source** do sistema operacional UNIX – Stallman

previu um mundo no qual “todos poderiam ter um bom sistema de *software* gratuitamente, assim como o ar”.¹

O problema foi que a Microsoft, a IBM e outras empresas tinham construído seus negócios de *software* sobre um modelo muito diferente. O *software* deles não era aberto, mas proprietário. Isso quer dizer que o código-fonte era desenvolvido por programadores internos e chaveado tão rigidamente como um cofre. Compartilhar *software* era o mesmo que roubar, um ponto que as empresas de *software* insistiam em seus acordos de licenciamento e através do rosar dos cachorros pit-bull de seus advogados. A empresa que vendia o *software* mantinha o código, e os usuários pagavam pelas licenças cada vez que respirassem esse “ar”. Quando Stallman fez suas primeiras apresentações, até mesmo os “loucos” dos laboratórios de pesquisa da IBM não conseguiam ver uma maneira de construir um modelo de negócio ao redor dessa visão extrema de *open-source*. Era um modelo totalmente estranho para eles.

“Nós acompanhamos o que ele estava fazendo desde que entrei na pesquisa”, disse Daniel Sabbah, Vice-Presidente de Desenvolvimento de Aplicações e Integração de *Software* Personalizado da IBM. “Mas não havia modelo de negócios”.

Ao mesmo tempo, os pesquisadores da IBM reconheceram os benefícios do modelo de *open-source*. O *software* era criado por uma comunidade estruturada como uma meritocracia, na qual os desenvolvedores competiam para acrescentar código-fonte e os usuários corrigiam os *bugs* de modo que o sistema se auto-corrigia. A distribuição era mais fácil por ser gratuita, e a comunidade que o criara ajudava a espalhá-lo. A IBM continuou a observar esse novo processo e a pensar sobre ele.

Por fim, essa idéia radical transformaria a maneira como a IBM abordaria seu desenvolvimento de *software*. A mudança veio quando a IBM estava travando a batalha de colocar no mercado seu *software* Domino Go para servidores Web baseado em um modelo proprietário tradicional. Em meados dos anos 90, a Microsoft detinha mais de 25 por cento do mercado de *software* para servidor HTTP Web e a IBM tinha apenas cerca de 2 por cento – uma preocupação séria para uma empresa que estava construindo seu futuro em volta de *e-business*. Porém, enquanto grandes empresas se digladiavam a respeito de *software* proprietário para servidor, uma alternativa *open-source* chamada “Apache” tinha silenciosamente capturado cerca de metade do mercado. O modelo *open-source* tinha avançado de idéia radical para uma força a ser considerada, e a IBM não tinha escolha a não ser levá-la em conta. “O cavalo já estava fora do estábulo”, disse Sabbah, membro do Conselho da Wharton School.

Entretanto, o passo seguinte estava longe de estar definido. A empresa poderia ter se fortalecido em suas convicções e lutado pelo velho modelo de *software* proprietário. Em vez disso, ela transformou todo seu pensamento sobre desenvolvimento de *software*. A IBM desenvolveu um modelo *open-source* menos extremista que o de Stallman, permitindo a criação de um modelo de negócio lucrativo. Entretanto, o maior desafio da IBM era vencer as preocupações legais. Os advogados foram contra: “Se você não o controla e não é o proprietário, nós estamos fora”. Eles ressaltaram que a IBM, como um dos grandes, enfrentaria riscos significativos ao entrar na arena com a comunidade *open-source*. Em vez de

aceitar as objeções como uma razão para rejeitar a idéia de fonte aberta, os defensores do *open-source* de dentro da IBM dedicaram-se aos acordos de licenciamento e até mesmo às origens do código com o devido zelo e rigor.

A IBM desenvolveu um modelo de negócio baseado em construir *software* mais avançado e contratos de serviço a partir do código *open-source*. O Apache cria o “ecossistema” no qual a IBM e outras empresas podem construir seus negócios. Ele cria um fundação padrão para a casa, tornando mais fácil para a IBM construir o telhado.

“As maiores objeções foram as legais, e havia também riscos no negócio. Porém, para ser um negócio viável, você corre riscos e às vezes esses riscos valem a pena”, disse Sabbah. A mudança para o Apache também significava abandonar investimentos no projeto proprietário de servidor Web da IBM. “Se você vai amar cada um de seus filhos ao ponto de nunca largar deles, você não terá um negócio de sucesso”, disse Sabbah.

Este projeto acabou se tornando um negócio ganha-ganha tanto para a IBM como para o Apache. A IBM contribuiu com equipamento e com programadores, dando ao projeto *open-source* uma credibilidade adicional e o suporte de serviço para aumentar o nível de conforto de grandes clientes. Ao mesmo tempo, a IBM agora tinha *software* sólido e uma plataforma de fácil distribuição para *software* de servidor, o qual de qualquer maneira não iria ser um negócio de grandes margens de lucro. No início de 2003, o Apache estava rodando em mais de 60 por cento de todos os servidores² e a IBM tinha lançado outros projetos baseados em *open-source* tais como WebSphere e Eclipse.

Como ocorreu o reconhecimento e a transformação para esse novo modelo? Em primeiro lugar, a divisão de pesquisa estava constantemente procurando novas idéias.

“Temos uma divisão de desenvolvimento vigorosa e vibrante”, disse Sabbah. “E eles ouviram a nós, os ‘loucos’.”

O projeto também tinha o suporte da liderança da empresa, pessoas como o chefe de Sabbah, Steve Mills, “que interveio com os críticos e estava ativamente me encorajando”. Também ajudou o fato de a IBM se encontrar em posição tão fraca no mercado proprietário que ela tinha pouco a perder. Mesmo assim, houve muitas oportunidades de autoquestionamento ao longo do caminho, uma vez que eles apostaram uma parte significativa do negócio nesse novo modelo.

“Agora tendemos a esquecer todos os momentos críticos ao longo do caminho quando nos perguntávamos se estávamos certos ou não”, disse Sabbah.

COMO VER DIFERENTEMENTE

Grande parte do tempo nós ignoramos a maior parte do mundo à nossa volta. Somos sonâmbulos em nossa própria vida, baseando-nos em folhas de “cola” e notas de aula em lugar do espectro completo da experiência. Nós andamos pelo

mundo e não prestamos atenção nele. Vemos sem ver. Rapidamente classificamos os outros como “outros” e não os vemos como indivíduos. Classificamos novas idéias como “loucura” e não refletimos a respeito delas. Nós caminhamos os mesmos velhos caminhos e não olhamos nem para a esquerda nem para a direita. Como Miranda, a filha do mágico na peça *The Tempest [A Tempestade]* de Shakespeare, somos prisioneiros de nossas próprias ilhas de pensamento, até que alguns intrusos estrangeiros venham à nossa costa. Então passamos a perceber as maravilhas e os perigos de interagir com esse “admirável mundo novo” fora do escopo de nossos antigos modelos mentais.

Como cultivar a habilidade de ver as coisas diferentemente? Como remover nossa própria venda e aparecer com novas perspectivas? Como levar a sério essas perspectivas para transformar a maneira que vemos o mundo, mas não tão seriamente a ponto de perdermos o contato com nosso passado ou com nossa realidade atual? Como uma empresa como a IBM adota um pressuposto de *open-source* sem perder seu foco em ter lucro? Esse capítulo examina uma variedade de abordagens para ampliar nossa maneira de pensar.

- **Ouçá os radicais.** Você precisa ser capaz de ouvir os radicais, como fez a IBM, e procurar a sabedoria e as oportunidades dentro de suas idéias “bizarras”. Embora o presidente e CEO da Canon, Fujio Mitarai, seja o sobrinho de um dos fundadores da empresa, ele tem uma reputação for pensar bem diferente de seu colegas japoneses.³ Depois de trabalhar 23 anos para a Canon U.S.A., Inc., ele foi capaz de mesclar as abordagens japonesa e americana para os desafios dos negócios, de modo que ele não era nem um *gaijin* (estrangeiro) que seria rejeitado imediatamente, nem um executivo japonês tradicional. Essa abordagem híbrida ajudou a Canon a trazer idéias e abordagens radicais para o escritório executivo e atingir lucros recordes numa época em que seus colegas japoneses estavam hesitantes.

Quem são os radicais em seu mundo e o que eles estão lhe dizendo? O que eles estão vendo que você não vê? O que você pode aprender deles? Há alguma sabedoria em suas idéias, e como você pode trazer isso para sua vida de uma forma que não irá parecer estranho demais para aquelas pessoas que estão à sua volta?

- **Embarque em viagens de descobertas.** Quando tinha 22 anos, Charles Darwin embarcou no navio HMS *Beagle* em uma volta ao mundo em cinco anos. Havia outros marinheiros a bordo mas Darwin foi o único que viu a viagem de uma perspectiva distinta. Para o jovem, essa era uma jornada de descobertas e aventura, um ritual de passagem, atingindo a maturidade, a grande expedição científica do século XIX. Gastar cinco anos de sua juventude velejando pelo mundo era um estupendo investimento de tempo e energia. Desde a floresta amazônica até as agora famosas ilhas Galápagos e até as Montanhas Azuis da Austrália, velejando grandes distâncias nos Oceanos Pacífico, Índico e Atlântico, Darwin foi exposto a um número incrível de novas experiências.

Ao iniciar sua viagem com o *Beagle*, ele era um criacionista em dúvida, subsequentemente tornou-se um evolucionista convicto. Seus conhecimentos de geólogo permitiram ponderar os conflitos entre o ponto de vista dos criacionistas e a evidência geológica. A viagem do *Beagle* e as expedições e atividades cien-

tíficas a ela associadas lhe deram uma imensa quantidade de estímulo e de material intelectual. Ele era um observador poderoso e mantinha notas meticolosas e detalhadas de praticamente todas as experiências. Uma combinação de observações aguçadas e novas experiências forneceu a Darwin matéria-prima para seu subsequente trabalho árduo de entender o que havia observado. Todo esse processo gerou uma das maiores realizações intelectuais da humanidade – a teoria da evolução.

É interessante notar que Darwin nunca mais deixou a Grã-Bretanha novamente após retornar da viagem com o *Beagle*, mas como ele estava aberto à experiência, sua mente foi expandida de forma que não apenas transformaram seu próprio pensamento como também transformaram as teorias científicas de uma forma mais ampla.

Não importa apenas aonde você vai, a forma como você vê as experiências é fundamental. Darwin teria sido meramente um turista se ele não tivesse registrado e pensado profundamente sobre suas novas aventuras. Além disso, se ele não tivesse trazido uma perspectiva científica ocidental a suas viagens, ele talvez nunca tivesse extraído delas novos *insights*.

Viagens que oferecem novas maneiras de se olhar o mundo podem ser para novas terras mas também podem ser em áreas como mercados específicos para jovens ou vídeo game. Ouvindo o segmento emergente de consumidores, os empregados e os investidores podem oferecer novas perspectivas para sua organização ou indústria.

Para onde você precisa viajar para perceber novas maneiras de ver? Que viagens exploratórias você pode fazer? Em quais lugares as novas idéias estão surgindo? Quais perspectivas você precisa levar junto para tirar sentido daquilo que está vendo?

- **Busque uma visão interdisciplinar.** O Laboratório de Biologia Molecular da Universidade de Cambridge gerou muitos líderes no campo da biologia, com uma dúzia de prêmios Nobel incluindo os pioneiros do DNA James Watson e Francis Crick. Parte da genialidade de seu pensamento original foi que o laboratório “dava as boas-vindas a pesquisadores que transitavam entre as disciplinas e os incentivava a interagir proximamente”.⁴ Esse alcance e colaboração interdisciplinares fizeram com que o laboratório se tornasse um centro para uma série de avanços-chave – desde a identificação da estrutura da mioglobina e outras proteínas até o desenvolvimento de um método para produzir anticorpos monoclonais.

O legendário tratamento médico da Clínica Mayo baseia-se em insights de equipes de médicos, facilitado por uma cultura, um sistema de incentivo e tecnologia interativa que sustentam a colaboração. A organização reúne o conhecimento de que necessita a partir de várias perspectivas e dos *sites* clínicos para resolver os problemas específicos de um paciente.⁵

Parte de seu próprio território familiar é sua educação e treinamento, e você pode fazer novas descobertas quando cruza essas fronteiras. A educação e o treinamento criam comunidades que têm uma maneira aprovada de ver e entender o mundo. Essa visão compartilhada torna mais fácil para os membros da comunidade trabalharem juntos. Os médicos têm uma predisposição e uma linguagem comuns que facilita trabalhar com outras pessoas dentro de sua profissão. Médicos e quiropráticos, por outro lado, vivem em universos separados. Eles freqüentemente não têm essa educação e treinamento em comum, de

modo que eles habitam mundos separados e freqüentemente mutuamente exclusivos.

Um estudante de física ou de medicina abordará o mundo de uma forma bem diferente do que um estudante do departamento de filosofia. Quantas vezes pode-se encontrar esses dois falando um com o outro? Por fim, na verdade, eles podem perder a linguagem comum que eles precisam para se comunicar. À medida que esses dois estudantes vão em busca de doutorado, eles podem ficar tão imersos e concentrados em suas respectivas disciplinas que eles na verdade habitam mundos separados. Um dos perigos da especialização é esse isolamento.

Entretanto, alguns dos avanços em física ou medicina têm um impacto direto na filosofia, e vice-versa. Por exemplo, os pesquisadores estão usando ressonância magnética (RMI) e outras ferramentas científicas para avaliar a atividade cerebral enquanto tratam de dilemas éticos que há muito tempo vêm sendo uma preocupação da filosofia. Na pesquisa genética e outras inovações, muitas das descobertas da biologia dependem da ciência da computação ou da engenharia. A biologia foi transformada no processo. Sua abordagem, antes leve e qualitativa, tem se tornado muito mais pesada e quantitativa. Mas esses tipos de conexões só serão reconhecidos se os estudantes tiverem acesso um ao mundo do outro.

Enquanto as escolas de administração historicamente se organizaram baseadas em disciplinas acadêmicas (tais como gestão, marketing, finanças, etc.), os problemas de gestão cruzam a fronteira entre as disciplinas. A Wharton School reformou seu programa de MBA para criar uma abordagem interdisciplinar mais profunda. Os alunos hoje são capacitados a desenvolver soluções mais criativas para os problemas por olharem para os mesmos desafios de múltiplas perspectivas.

Muito do progresso em diferentes campos está na intersecção com outras disciplinas. Como você pode cruzar as fronteiras de sua educação ou prática para ver as perspectivas a partir de outras partes de sua organização ou outras disciplinas?

- **Questione a rotina.** Da mesma forma que as ondas do mar contra a areia da praia, as rotinas podem fazê-lo adormecer. Como é que as diretorias da Enron e outras empresas que passaram por desastres corporativos não viram os problemas brilhando na frente deles? Como muitas organizações, eles tinham uma certa rotina ou cadência que tomou o lugar de um engajamento ativo em olhar para seus próprios modelos mentais.

As reuniões da diretoria podem tornar-se um processo previsível e formalizado que é repetido cada vez que a diretoria se reúne. É uma dança ritual e o presidente a lidera. Os passos são bem ensaiados, e a diretoria tem poucas opções além de segui-los. A não ser que alguém seja o suficientemente ousado para questionar o próprio processo, as rotinas adquirem vida própria e tendem a bloquear o questionamento ativo.

As pesquisas de *marketing* – tanto para compras industriais como para compras de consumidor individual – mostram que freqüentemente estamos no piloto automático ao tomar nossas decisões de compras. Os consumidores geralmente tomam uma decisão de “recompra direta”. Digamos que você goste de determinado tipo de café solúvel e, tendo se fixado nessa marca, você não olha para mais nada na prateleira do supermercado. Não há decisão. Você passa no corredor, encontra o produto e o coloca no carrinho.

O pessoal da área de *marketing* gasta bastante tempo tentando encontrar meios de romper com esses padrões e encorajar os consumidores a tentar alternativas. Alguns consumidores têm uma propensão por “buscar variar” e gostam de experimentar coisas novas só pelo prazer de fazê-lo. Mas a maioria de nós precisa de uma boa razão para tentar algo novo. Se nosso produto tradicional não está disponível, somos forçados a tentar algo diferente. Por exemplo, se você estiver em uma outra parte do país, ou do mundo, onde a seleção de produtos seja diferente, você será obrigado a procurar alternativas. Ou se o risco e o investimento na decisão forem aumentados de alguma forma – por exemplo, se você tiver de comprar café para um pequeno batalhão – talvez olhe com mais cuidado o preço e outros fatores.

A rotina e a cadência são importantes na vida das organizações e na vida pessoal, mas você precisa estar alerta para as ocasiões em que elas podem levá-lo a dormir. Você é suficientemente vigilante? O que você considera como certo? Como outras pessoas estão lidando com rotinas semelhantes?

Você também pode quebrar sua própria rotina deliberadamente para forçar-se a olhar para o mundo de forma diferente. Tente experimentar com suas próprias rotinas – iniciando com a maneira como você estrutura seu dia, para seu caminho para o trabalho, para suas interações com colegas ou com a família. Esteja atento aos novos *insights* que você irá ganhar. Se você almoça no mesmo lugar e hora todos os dias ou faz regularmente uma reunião do pessoal que se tornou cansativa e previsível, faça uma mudança simples em sua rotina. As empresas que deram o simples passo de introduzir reuniões “em pé”, onde os funcionários se reúnem mas não sentam, descobriram que essa mudança bastante simples tornou as reuniões mais curtas e mais focalizadas, alterando todo seu caráter.

Você precisa estar atento para ver o quanto presta atenção. Esteja sensível para perceber quando você e sua organização estão no piloto automático. Se pensar a respeito, provavelmente saberá qual é a sensação ao fazê-lo. Dedique-se ao exercício apresentado no início deste capítulo para testar-se sobre aspectos simples de seu ambiente. Você realmente está prestando atenção? Você está acordado para as possibilidades a sua volta? Caso contrário, faça alguma coisa para quebrar sua rotina, mesmo que seja de pequenas proporções.

- **Reconheça as barreiras.** Você também precisa estar consciente daqueles a sua volta que preferem que você não reconsidere suas decisões e modelos atuais. Em *marketing*, o fornecedor principal de uma decisão de recompra contínua está realizando todos os esforços para que você se sinta confortável e reforce esse comportamento automático. O fornecedor que ainda não foi selecionado, por outro lado, está tentando questioná-lo e fazê-lo modificar seu comportamento.

Ao aceitar um modelo, pergunte-se sobre as motivações daqueles que apóiam e daqueles que combatem esse modelo. Especialmente se você estiver cercado por defensores do *status quo*, você terá muito mais dificuldades de seguir uma nova direção. Quando surgiu o *software open-source*, os advogados estavam muito mais comprometidos com a idéia de *software* proprietário, e isso tornou-se um obstáculo a mais na adoção de novas maneiras de ver as coisas.

Que barreiras no seu mundo contribuem para mantê-lo preso à visão atual? Que inibidores e vendas impedem-no de enxergar novos modelos? Como você pode vencer esses obstáculos ou olhar por cima dessas cercas para ver o mundo além delas?

- **Pratique “voar de cabeça para baixo”.** As rotinas são reforçadas pela educação e pelo treinamento, porém isso deixa você menos preparado para experiências diferentes. Pilotos de aviões, por exemplo, são treinados para voar sob condições normais e até mesmo para lidar com uma variedade de problemas previsíveis, mas não tiveram a experiência de adaptar-se a problemas sérios, como perda de controle do avião ou estol. As empresas aéreas estão expandindo a faixa e a precisão das simulações para adaptar-se à larga faixa de eventos de “perda de controle”, identificados como a segunda maior fonte de acidentes aéreos, maior do que incêndio, sabotagem e colisão.⁶

Um estudo financiado pela NASA testou quão bem preparados estavam pilotos recém-formados para lidar com oito cenários de colisão por perda de controle que foram considerados recuperáveis. Embora os pilotos jovens fossem capazes de se recuperar dos problemas que haviam sido treinados a enfrentar, ou que tinham soluções diretas – como rajada forte e repentina de vento ou espirais *nose-low* – eles não estavam preparados para lidar com seis dos oito cenários mais difíceis. As melhores respostas a esses cenários muitas vezes conflitavam com as técnicas de recuperação de problemas com uma sensação semelhante mas com causas bem diferentes. Por exemplo, a solução genérica de usar força total para fora de uma situação de estol com o nariz alto pode ser a técnica errada se a causa for formação de gelo. Funcionários de empresas aéreas e do governo estão procurando expandir a faixa de treinamento de pilotos e a precisão dos simuladores de voo apresentando mais cenários.

Quais são os equivalentes a “voar de cabeça para baixo” em sua vida pessoal ou em sua carreira? Como você pode se preparar para eventos que estão bem longe da sua experiência normal e exigem reações diferentes das de “voar de cabeça para cima”? Como sua formação ou treinamento atual preparam você para esses eventos? Como você pode expandir sua educação ou pensamento para identificar esses cenários e se preparar para eles?

- **Dedique-se à imersão gradual.** Imersão gradual é um princípio importante na absorção de um novo modelo mental. Leva um certo tempo até nos acostumar-mos com uma nova maneira de olhar o mundo, e às vezes você tem de seguir a lógica do velho mundo para o novo. Vamos considerar a obra de artistas modernos como Ryman e Reinhart, que criaram pinturas monocromáticas. Muitos dos que visitam os museus olham para essas obras e balançam negativamente a cabeça. Eles acreditam que poderiam ter pintado algo tão bom quanto aquilo. Esse desafio é explorado na peça ART, centralizada em reações a uma pintura totalmente branca.⁷

Se você conseguir acompanhar o progresso das obras de arte do realístico até o abstrato – através dos muitos estágios de desenvolvimento da arte contemporânea, particularmente a evolução da arte conceitual e da arte minimalista – então a pintura branca começa a fazer sentido como parte dessa evolução. Você começa a treinar a sua percepção a ser capaz de ver como esse pedaço de arte se encaixa em uma história mais ampla e assim ela faz sentido – não da perspectiva de sua reação instintiva, mas da perspectiva de seu novo conhecimento. Trata-se de um gosto adquirido, como beber uísque escocês.

Como você pode gradualmente imergir em um novo modelo tão “convitativo” como água gelada, para lentamente ir se adaptando e entendendo-o melhor?

- **“Destrua” o velho modelo.** Embora você vá criar um portfólio de modelos, às vezes você precisa destruir o velho modelo para abrir espaço para ver o novo.

O “projeto idealizado”, cujo pioneiro é Russel Ackoff, começa com a identificação de um estado final desejado e então trabalha para trás definindo os passos necessários para modificar o mundo de sua “confusão” atual até aquele estado.⁸ Por exemplo, em uma manhã em 1951, o chefe da Bell Laboratories reuniu seus principais pesquisadores e lhes disse que todo o sistema telefônico dos EUA havia sido destruído de um dia para o outro. Ele disse: *Temos de projetá-lo do zero agora*. Ele desafiou os pesquisadores a preencher o vazio. Quando se recuperaram do choque – e perceberam que ele não estava dizendo a verdade e *tampouco* brincando sobre a destruição do sistema atual – eles começaram a preencher essa página em branco. A partir desse desafio para ver o mundo de forma diferente vieram inovações tais como o telefone de tons, o identificador de chamadas e o telefone sem fio.

O que aconteceria se você colocasse de lado seu modelo atual? Sem o peso desses “sistemas legados”, o que você poderia criar no lugar deles?

- **Preveja múltiplos futuros.** O planejamento de cenários, popularizado pelo trabalho da Royal Dutch Shell e muitos profissionais liberais renomados, trabalha a partir da outra direção, examinando as tendências e incertezas do ambiente atual e a maneira que esses operadores podem agir em um conjunto de cenários potenciais no futuro.⁹ Por exemplo, no caso do *software* da IBM, poderia ter havido um cenário no início do movimento de *open-source* no qual todo o mundo fosse para *open-source* e outro cenário no qual o movimento não decolasse e o *software* permanecesse basicamente proprietário. Naquele momento, ninguém sabia que direção o mercado iria tomar, assim que, em vez de apostar todas as fichas em um modelo ou outro, a construção de cenários permite aos gerentes planejar para diferentes mundos que possam surgir. Quais são os potenciais mundos futuros nos quais você pode viver? Quais serão os modelos mentais necessários para obter sucesso em cada um desses mundos futuros?

- **Faça o papel de advogado do diabo/uma perspectiva contrária.** Criar um processo formal que exija um “advogado do diabo” ou uma “perspectiva contrária” pode encorajar diferentes maneiras de ver e trazê-las para o *debate* nas organizações. Essas visões alternativas da realidade são freqüentemente suprimidas como resultado de pressões tais como “pensamento de grupo”. Criando o papel do “advogado do diabo” (um termo que, surpreendentemente, veio da Igreja Católica), podemos encorajar o surgimento dessas visões contrárias e até mesmo heréticas, sem que os proponentes tenham de temer ser torturados por blasfêmia. Para toda nova grande proposta ou modelo mental, designe uma pessoa ou equipe específica para representar a visão oposta. Se alguém propuser X, o advogado do diabo irá argumentar a favor de “não X”. Nessa dialética e debate, os pontos fortes e fracos de cada modelo podem ser explorados de maneira mais completa e novos modelos podem surgir.

Como criar o papel do advogado do diabo em sua organização e em sua vida pessoal? Como levantar tais perguntas em suas próprias discussões para fazer surgir novas maneiras de ver o mundo?

Além dessas abordagens, prestar atenção aos sinais fracos do ambiente e a importância de criar sistemas de aviso antecipado (discutidos em “mudar de cavalo” no Capítulo 3) e o uso de atestados de óbito para aprender com os erros passados (a ser considerado em nossa discussão de P&D da mente no Capítulo 7) também são valiosos para se gerar novas maneiras de ver. As estratégias para tratar com as “desconexões adaptativas”, ver o mundo pelos olhos

de outros ou trazê-los para sua visão, como discutiremos no Capítulo 9, também podem ajudar a “ver uma nova maneira de enxergar”.

NOVOS MAPAS

As estratégias descritas neste capítulo podem ajudá-lo a encontrar novas maneiras de olhar para o mundo, mas você ainda é questionado quanto a saber quando olhar seriamente para novos modelos. Foi necessária muita energia para engajar-se na jornada de descobertas que Charles Darwin empreendeu no *HMS Beagle*. Foram necessários muito tempo e energia para uma empresa como a IBM estabelecer estruturas e modelos de negócios que lhe permitiram abraçar o software aberto. Às vezes se pode reconhecer a necessidade desse tipo de mudança prestando atenção às partes do mundo que não se encaixam mais em seus modelos mentais e que ajudam a ver quando seus modelos não funcionam mais. Se você pensar em ilusões de ótica, antes de fazer a mudança de uma visão para a outra, você geralmente focaliza em detalhes específicos da figura – os quais então conduzem a uma mudança de visão.

Os novos modelos freqüentemente surgem de uma crise. Entretanto, se você mantiver a mente aberta, tornar-se mais consciente das limitações de seus modelos atuais e ativamente separar tempo para explorar outros modelos, você poderá reconhecer a necessidade mais cedo e reagir mais rápida e eficazmente para ver uma nova maneira de enxergar. Se você mantiver um conjunto de modelos diferentes à mão, você poderá tentar vários deles para resolver problemas, experimentando com novas abordagens para ver se elas podem funcionar melhor que as suas atuais.

Pensamentos impossíveis

- Onde você pode olhar para encontrar novos modelos e novas maneiras de ver o mundo?
 - Como você pode sair de sua rotina para participar de viagens de descobertas (até mesmo por meio de uma breve ida a um museu de arte ou a uma palestra científica)?
 - Quem são os radicais ou vozes não ouvidas em sua organização e fora dela, e como você pode começar a prestar atenção neles? Que novos modelos os *insights* deles sugerem?
 - O que você pode aprender ouvindo os jovens de sua família ou de sua organização?
 - Como você pode manter sua mente aberta de modo que, como Darwin, consiga usar suas experiências para gerar uma maneira diferente de ver o mundo?
-

NOTAS

1. Stallman, Richard. "The GNU Manifesto." *GNU Project*. 1993. <<http://www.gnu.org/gnu/manifesto.html>>.
2. "February 2003 Netcraft Survey Highlights." *Server Watch*. 3 March 2003. <<http://www.serverwatch.com/news/article.php/1975941>>.
3. Holstein, William J. "Canon Takes Aim at Xerox." *Fortune*. 14 October 2002. p. 215. Kunii, Irene M. "What's Brightening Canon's Picture." *Business Week*. 21 June 2002. <http://www.businessweek.com/technology/content/jun2002/tc20020621_9093.htm>. "Hard to Copy; Canon." *The Economist*. 2 November 2002. p. 79.
4. Pennisi, Elizabeth. "A Hothouse of Molecular Biology." *Science*, 300 (2003). pp. 278-282.
5. Berry, Leonard L., and Neeli Bendapudi. "Clueing In Customers." *Harvard business Review*. 81:2 (2003). pp.100-106.
6. Croft John. "Taming Loss of Control: Solutions Are Elusive." *Aviation Week & Space Technology*. 157:9 (2002). p. 50.
7. Hughes, Robert. *The Shock of the New*. New York: Knopf, 1981.
8. Ackoff, Russel. *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. New York and Oxford: Oxford University Press, 1999.
9. Veja, por exemplo, Schoemaker, Paul J. H. *Profiting From Uncertainty: How to Succeed No Matter What the Future Brings* New York: The Free Press, 2002.

Filtre os fluxos de complexidade para poder discernir

Estamos nos afogando em informações,
porém sedentos de conhecimento.

— John Naisbitt

Serão as batatas fritas cancerígenas?

Um estudo realizado na Suécia, apresentado em 2002, diz que comidas baseadas em amido, como batata frita, arroz e cereais matinais contêm acrilamido, substância associada ao câncer em experiências de laboratório. Você parou de comer essas coisas por causa disso? Se tivesse parado, você seria surpreendido nove meses depois por um estudo complementar, que descobriu que esses alimentos, embora realmente contenham acrilamido, aparentemente não causam câncer.

E as notícias continuam: “Estudo descobre que um ingrediente identificado em comidas fritas realiza a mutação do DNA”, proclama um dos títulos da Reuters em 17 de junho de 2003, a respeito de uma história que diz que os acrilamidos prejudicam o DNA, causando mutações. Poucas semanas mais tarde, no dia 5 de julho, outro título da Reuters diz: “Estudo não descobre nenhuma ligação entre batatas cozidas e câncer”.

Você come batatas ou não? Ou você simplesmente pára de ler o jornal? Como filtrar as informações nesse tipo de complexidade?

Depois de anos de sofrimento com refeições de pouca gordura e comidas sem gordura, você lê sobre uma descoberta recente de que são os ácidos transgraxos, e não as gorduras saturadas da comida, que aumentam seus riscos de ataque cardíaco e de câncer. Esses pesquisadores estão recomendando voltar a usar gorduras não processadas, como óleo de oliva e manteiga – e até mesmo banha de porco. Então por que sofremos nos alimentando apenas com margarina no pão por todos esses anos?

Que novos estudos aparecerão amanhã? Como discernir a realidade da ficção? Será que deveríamos parar de comer? Será que você deveria voltar a fumar? Mesmo porquê, algum dia pode aparecer um estudo que mostre que na verdade fumar não é tão prejudicial assim.

Somos bombardeados com conselhos, pesquisas e fluxos de informações. Como saber o que é importante e agir a partir disso? Como reconhecer as informações que indicam que você precisa mudar seu modelo mental e seu comportamento e filtrar o fluxo constante de dados sem ficar confuso? Neste capítulo iremos explorar estratégias para discernir a partir desses fluxos de complexidade, incluindo um processo de olhar de perto para ver detalhes e olhar de longe para ver o contexto.

Estamos nos afogando em informações. Um projeto em andamento na Universidade da Califórnia, em Berkeley, estima que o mundo produz entre 1 e 2 *exabytes* de informações por ano. Isto é, 10^{18} bytes, ou seja, aproximadamente 250 megabytes para cada homem, mulher e criança do planeta. O correio eletrônico está fluindo a uma taxa anual de 610 bilhões de mensagens. No ano 2000, havia cerca de 21 terabytes de páginas HTML estáticas, crescendo a uma taxa de cerca de 100 por cento ao ano.¹ Mais pessoas estão diariamente escrevendo “blogs” – jornais *on-line* com suas observações diárias sobre a vida – e tornando-as disponíveis para milhões de pessoas. Quem tem tempo de ler tudo isso?

Richard Wurman ressalta que uma edição diária do jornal *The New York Times* contém um volume de informações equivalente ao que uma pessoa provavelmente iria entrar em contato *em toda sua vida* na Inglaterra do século XVII.² O conhecimento dobra a cada 10 anos, e a quantidade de novas informações produzidas nas últimas três décadas supera a gerada nos últimos cinco milênios.

Essa complexa enxurrada de informações pode rapidamente confundir nossa capacidade de discernir o mundo. Precisamos nos tornar melhores na filtragem para discernir os fluxos de complexidade. Neste capítulo, exploramos um processo que nos ajuda a ver tanto os detalhes como o quadro geral.

O que é conhecimento?

O próprio significado de “conhecimento” está mudando. Todos sabemos como criar enciclopédias. Primeiro, reúna milhares dos melhores especialistas do mundo em diferentes assuntos e peça-lhes para compartilhar seu conhecimento nas áreas em que são especialistas. A *Britannica 11* (11ª edição, publicada em 1911) é considerada como o melhor exemplo de reunião dos melhores especialistas do mundo para produzir uma enciclopédia. Talvez tenha sido a última vez que todo o conhecimento do mundo pôde ser reunido dessa forma. Ela continha, nas palavras do editor, “a soma do conhecimento humano – tudo o que o homem pensou, fez ou realizou” ou “uma seção transversal do tronco da árvore do conhecimento”. Essa foi uma era em que os homens podiam verdadeiramente visualizar o conhecimento como uma árvore em vez da moderna floresta emaranhada com dunas móveis e matos trançados abundantes de diversas espécies de plantas e vida animal. Pouco mais de uma década antes o Escritório de Patentes dos EUA havia recomendado ao Congresso que o escritório fosse fechado para economizar dinheiro, porque tudo que poderia ser inventado já havia sido inventado.

Essa “soma de conhecimento humano” é criada juntando-se os verbetes de especialistas em assuntos específicos. Um dos principais historiadores escreve o verbete sobre a Revolução Americana, um especialista em história da arte escreve o artigo sobre Michelangelo e um físico escreve a seção sobre as Leis de Newton. Com a ajuda de editores, esses autores criam verbetes concisos que reúnem enormes tesouros do conhecimento humano em uma estante de livros ou um CD-ROM. Essa é a maneira pela qual, por gerações, vínhamos criando esses grandes livros que codificam e organizam o conhecimento mundial em um pacote compacto e útil.

Mas agora pense no modelo bem diferente apresentado pela Wikipedia (www.wikipedia.com). Não são especialistas de renome que assinam seus pequenos artigos no livro. O projeto é um sistema popular, que vai se organizando e ao qual os indivíduos – qualquer pessoa – podem acrescentar verbetes e conectá-los a outros verbetes. Caso aconteça de os verbetes estarem errados, a idéia é que alguém com mais conhecimento irá perceber e os corrigirá. Há regras básicas para alguém poder contribuir, mas o sistema é totalmente aberto. Os colaboradores, que permanecem anônimos, compartilham seu conhecimento coletivo. Ao longo do tempo, o produto se torna mais rico, mais completo e mais preciso. Os *links* são criados dentro desse sistema baseado na Web.

Da mesma forma, mecanismos de busca como o Google modificaram sua abordagem deixando de usar máquinas para encontrar informações na Web, para o uso de equipes de especialistas humanos a fim de buscar sentido na vasta e crescente Internet e agora, para o uso de uma abordagem difusa baseada em voluntários que cuidam de uma área de conhecimento mais concentrada. O “Projeto do Diretório Aberto” (<http://dmoz.org>) está criando um diretório da Internet editado por pessoas, baseado em uma comunidade global e voluntária de editores individuais que têm interesse em determinadas áreas de assuntos. Em contraste com *sites* de diretórios comerciais com relativamente pouco pessoal remunerado tentando concorrer com um número continuamente crescente de páginas, o projeto voluntário põe seu serviço a paixão de muitos indivíduos. Ele “fornece um meio para a Internet se auto-organizar”.

Essas são formas de completamente diferentes de organizar as informações. Qual é a melhor? Da perspectiva de um editor de enciclopédia tradicional, a abordagem da Wikipedia é incompreensível. Como confiar em informações sem um especialista? Do ponto de vista do projeto Wikipedia, um grande número de pessoas pensando sobre o material irá inevitavelmente encontrar e corrigir os erros mais rapidamente. E, num mundo em que o conhecimento muda muito rapidamente, no qual até mesmo os maiores especialistas às vezes são tendenciosos e a história pode ser reescrita, a abordagem da Wikipedia pode ser a mais flexível para se adaptar a mudanças, refletir os mais diversos pontos de vista e criar uma base de conhecimento mais ampla e mais rica. Essas diferentes abordagens para reunir o conhecimento levam a diferentes resultados.

Por exemplo, ao definir a palavra “comunidade”, a 15ª edição da Britannica ressaltava a definição biológica da palavra, enquanto a Wikipedia, como uma comunidade *on-line*, tem uma visão mais ampla. Seu conjunto de definições inclui subseções em tópicos tais como “agentes” e “comunidades virtuais”. Por outro lado, a definição da Wikipedia de “transformação” está focalizada principalmente nos termos precisos usados na biologia molecular e matemática e não na aplicação do termo para descrever mudanças nos negócios ou pessoais. Enquanto a *Britannica* tem um verbete para “*insight*”, não há nenhum verbete específico na Wikipedia; cada uma tem seus próprios pontos cegos e ambas falham em não tratar especificamente o conceito de “modelos mentais”. Para sermos justos, também devemos notar que estamos comparando a versão *on-line* da Wikipedia com a versão em papel da Britannica, de modo que precisamos reconhecer que o formato também altera a maneira como interagimos com as informações. Uma versão *on-line*, por exemplo, em geral é muito mais prática para uma consulta específica, sendo a versão impressa mais proveitosa em caso de buscas sem um ponto de partida preciso.

Há outras abordagens para organizar e disponibilizar o conhecimento. O *Oxford English Dictionary* cuida da evolução do significado das palavras ao longo do tempo, citando seu verdadeiro uso em palavras escritas. O *OED* também usou um processo de desenvolvimento semelhante à Wikipedia, no qual os verbetes foram enviados por voluntários. Um dos mais prolíficos foi um assassino condenado que estava em um hospício britânico.³ Um projeto *on-line* chamado WordNet, desenvolvido pelo professor de psicologia George Miller, da Universidade de Princeton, baseado em seus estudos do processamento da memória, usa um ponto de vista mais amplo do que os dicionários gerais ou dicionários de sinônimos.⁴ Além de listar definições (sobre “comunidade” ele tem oito definições), sinônimos e antônimos, a WordNet também reúne “hiperônimos” ou as classes de coisas às quais a palavra pertence (por exemplo, um cachorro é um tipo de canino, carnívoro, mamífero, animal, organismo), “hipônimos”, ou exemplos específicos da palavra (tais como *pooch*, *lapdog* [cachorro pequeno], *dogue*, Dálmata, Terranova), e “merônimos”, ou partes da palavra (“bandeira”, referindo-se ao rabo do cachorro, por exemplo).

Essas variações dão contexto à palavra, o que é valioso para a tradução humana e especialmente importante para as traduções a máquina. Sem esse contexto, os programas de tradução por computador são conhecidos por cometer erros clássicos, como transformar a frase “*the spirit is willing but the flesh is weak*” [o espírito está disposto mas a carne é fraca] na tradução “a vodka é boa mas a carne fede”. As implicações daquela afirmação diferem substancialmente desta.

A maneira pela qual damos sentido às palavras e outras informações influi fortemente em nossas percepções e ações. A enciclopédia, Wikipedia, *OED* e WordNet oferecem diferentes modelos para reunir e organizar o conhecimento. Como há muitas maneiras de olhar para o mesmo conjunto de dados, a maneira como o filtramos, classificamos e embaralhamos tem um efeito dramático no que vemos.

Embora os especialistas, como os jornalistas, devam ser imparciais, eles invariavelmente compartilham as parcialidades sistêmicas das disciplinas e culturas nas quais trabalham. Os jornalistas tentam ser justos e objetivos apresentando todos os lados de determinado assunto. Praticamente falando, no entanto, as dificuldades de apresentar *todos* os lados de um assunto são semelhantes a convidar todos os candidatos de todos os partidos políticos para um debate presidencial. Nesse caso, sempre haverá alguém deixado de lado.

A cultura até mesmo torna parcial a nossa definição de palavras. Quando um dos autores pediu que alunos consultassem as definições de termos como “democracia” nas enciclopédias de diferentes nações, os resultados, como se poderia esperar, refletiram conceitos amplamente variáveis da mesma palavra.

JOGANDO MAIS UM MEGABYTE DE DADOS SOBRE ALGUÉM QUE JÁ ESTÁ SE AFOGANDO

Não apenas a quantidade de informações aumentou, como também ela flui de diferentes maneiras. Com canais de notícias funcionando 24 horas ficou mais

fácil compartilhar experiências de bilhões de pessoas em todo o globo, tais como os ataques terroristas do 11 de setembro, a morte da princesa Diana ou a Copa do Mundo de futebol. As empresas querem empregados 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano conectados à rede com *paggers*, computadores de mão Blackberry, correio eletrônico e telefone celular.

Talvez tenhamos atingido o limite de nossa capacidade de absorver informações – que dirá de *discerni-las*. A capacidade finita da nossa atenção está patente em nosso *consumo* surpreendentemente constante. O tempo que o americano médio dedica à mídia (TV, rádio, música gravada, jornais, livros, revistas, home vídeo, vídeo-games e Internet) aumentou apenas 1,7 por cento entre 1992 e 2000, girando em torno de 3300 horas por ano. Isso sugere que alcançamos nosso limite. Ainda em 2000, o americano médio recebeu através de vários canais 3,3 milhões de megabytes de informações.⁵

Muitos de nós já excedemos nosso limite. Essa “poluição eletrônica de dados” levou a um fenômeno que o psicólogo britânico David Lewis chamou de “síndrome da fadiga da informação”, uma vez que o excesso de informações interfere em nosso sono, nossa concentração e até mesmo em nossos sistemas imunológicos. Ele tem sido relacionado a doenças físicas tais como indigestão, problemas cardíacos e hipertensão. Um efeito mais difundido é pensamento paralisado ou decisões com falhas.⁶

A complexidade leva rapidamente à confusão. Um estudo do Laboratório Nacional de Oak Ridge, patrocinado pelo Departamento de Transporte Inteligente, expôs grupos de teste a vários dispositivos que estão invadindo nossos automóveis. À medida que os motoristas andavam numa pista de testes, eram bombardeados por direções automáticas, chamada no celular e transmissões de notícias pela Internet. Ao mesmo tempo, os pesquisadores propuseram-lhes problemas matemáticos simples: se seu carro faz 12 quilômetros com um litro de combustível, quantos litros serão necessários para viajar 96 quilômetros? Um de cada seis motoristas passou da rua onde deveria dobrar, alguns não atenderam o celular e muitos não responderam esse problema de matemática elementar. Apenas duas ou três das 36 pessoas saíram da estrada durante os 45 minutos de teste, mas muitas delas viram seu pensamento “falhar” durante o trajeto.⁷

Saber mais é saber menos

O efeito das informações no passado era diminuir a incerteza. Agora, às vezes, quanto mais informações temos, menos entendemos. Os relatos vêm de muitas fontes, com características amplamente variáveis, e precisamos determinar quão confiáveis são as informações. A interpretação é moldada pelas agendas das partes que as estão apresentando e das que as estão recebendo. As rápidas mudanças nas informações tornam mais difícil de se fazer previsões do futuro. O mundo, em rede, não-linear, sofrendo mudanças constantemente – a aldeia global – também é um mundo turbulento de modismos transitórios e de verdades duradouras.

O verdadeiro desafio não é apenas sobreviver a esse ataque violento de informações mas também entendê-lo. Como podemos tomar esse complexo mar de informações no qual vivemos e extrair o sal da verdade dele? Como podemos encontrar as pérolas que estão escondidas em suas profundezas, sem morrermos afogados?

Engolindo o mar

Alguns usariam a abordagem do irmão chinês, que tinha a habilidade de engolir o mar, conforme uma velha história. Ele conseguia consumir todo o mar e então pegar o melhor dos peixes que ficaram no fundo. Um exemplo dessa abordagem de “engolir o mar” são os planos do Departamento de Defesa dos EUA de gastar 240 milhões de dólares para desenvolver um sistema de Alerta Total de Informações (TIA). O projeto engoliria os dados das contas bancárias, declarações de impostos, carteiras de motorista, reservas de passagens aéreas, compras com cartão de crédito, registros médicos, transações por telefone e por correio eletrônico e tudo mais que estiver disponível em um grande mar de informações diferentes. O governo poderia então mover-se através desse oceano procurando padrões ou potenciais correlações que indicassem sinais de problema.⁸

Colocando de lado as preocupações com privacidade individual, o TIA parece representar uma solução de força bruta para tratar informações. Muitos especialistas acham que esse banco de dados pesado, heterogêneo, de difícil manuseio e constantemente em mudança provavelmente não irá fornecer novos *insights*. Uma vez que os terroristas entendam o que está sendo monitorado, eles podem tentar desenvolver contramedidas adequadas. As corporações já têm muita experiência dos benefícios e limites da assim chamada “mineração de dados”, e essa experiência serve como uma advertência. Um modelo alternativo usa defesas distribuídas que funcionam como um sistema imunológico, indo em busca de ameaças e reagindo a elas. Esse sistema é menos trabalhoso e mais barato, bem como mais difícil de ser enganado por “hackers”.

É tentador pensar que algum supercomputador possa analisar todos os dados do mundo e chegar a uma interpretação original. No entanto, reunir grandes quantidades de dados que não se pode comparar não leva necessariamente a um melhor *insight*. Na verdade isso pode tornar a tarefa de discernir mais difícil e pode ser sufocante. Sistemas de informação poderosos e mineração de dados precisam estar ligados a um processo para que se possa discernir dentro de uma área de interesse estreitamente definida.

Esse acúmulo de dados não compreendido foi maravilhosamente satirizado no conto Funes, o Memorioso, de Jorge Luis Borges. O personagem do título, Ireneo Funes, é abençoado (ou amaldiçoado) com uma memória perfeita de tudo que ele tenha visto em sua vida. Ele lembra cada pequeno detalhe. Consegue identificar o segundo exato no qual o sol se pôs em determinado dia, muito tempo atrás, e cada tom de cor quando ele estava se pondo, mas não consegue mudar nada dessa perfeita memória. Ele não consegue ter nenhum pensamento novo porque está oprimido por todas essas informações do passado. Por meio desse conto, Borges ressalta a distinção entre o acúmulo de dados crus e a criatividade

necessária para dar-lhes sentido. Temos de evitar de usar nossa tecnologia para nos tornar como Funes, e sim, nos concentrar em processos que nos permitam filtrar as pepitas de ouro no meio dessas torrentes de conhecimento.

A CHAVE ESTÁ NO CONTEXTO

Não podemos simplesmente coletar grandes quantidades de informações e esperar que possamos entendê-las. O que às vezes não vemos a respeito da natureza da informação é que ela não pode ser entendida independentemente de seu contexto. Quando colhemos pacotes de informações e os lançamos em grandes cestos, podemos tornar mais difícil a tarefa de entendê-los, porque nós os separamos de seu contexto.

O que vemos freqüentemente depende de onde o vemos. Por exemplo, o que você vê na Figura 6.1?

Alguns verão um “B” enquanto outros verão o número “13”. Afinal, é um número ou uma letra? Agora considere a mesma linha em um contexto. Na Figura 6.2 o contexto nos leva a ver um “B”. Na Figura 6.3, ele nos leva a ver um “13”.



FIGURA 6.1 Tudo depende do contexto!

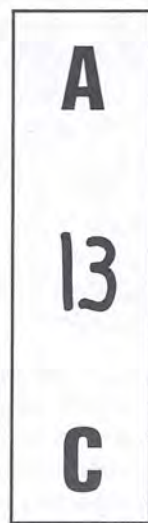


FIGURA 6.2 O efeito de um contexto de letras.

Afinal, é um número ou uma letra? Frequentemente tratamos essas questões como se para elas houvesse uma resposta certa. A resposta depende não apenas do que vemos, mas de como *discernimos* o que vemos. A maneira como discernimos não depende apenas dos caracteres em si, mas também do contexto em que os encontramos.

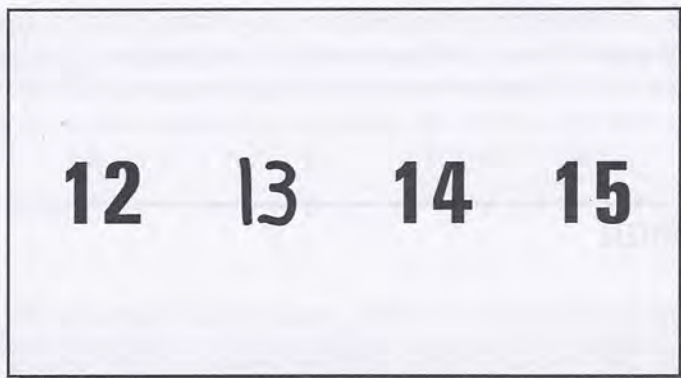


FIGURA 6.3 O efeito de um contexto de números.

Para discernir essa imagem, primeiro focalizamos no próprio caractere (13 ou B). Em seguida voltamos e olhamos o contexto. Daí podemos voltar a olhar de perto. Com nossa visão fazemos isso instintivamente no dia a dia. Concentramo-nos nos detalhes, damos um passo para trás para olhar o contexto e daí olhamos os detalhes novamente. Olhar de mais longe nos permite não nos prender tanto às minúcias a ponto de ficarmos *confusos* e não conseguirmos agir. Olhar de mais perto nos ajuda a evitar ficar tão *difusos* a ponto de não conseguirmos agir especificamente.

Olhar de perto e olhar de longe

Assim como acontece com nossa visão, a chave para navegar e dar sentido à complexidade do nosso ambiente de informações atual é cultivar um processo de olhar de perto e de longe. Por meio desse processo, podemos ir contra uma tendência natural de estar olhando de muito perto ou de muito longe. É como o exercício visual de olhar para outra coisa que não a tela do computador em intervalos regulares de tempo para evitar a fadiga e a obsessão de olhar sempre para o mesmo lugar.

Uma vez que geralmente entendemos usando apenas uma porção ínfima do estímulo sensorial externo disponível para construir um quadro coerente, nos deparamos com vários desafios na filtragem de uma avalanche de informações. O primeiro deles é garantir que prestamos a atenção à parte *relevante*, de modo que nossa perspectiva não seja construída sobre areia movediça ou sobre a informação errada. Fazemos isso olhando de perto e examinando com cuidado detalhes interessantes. Isso nos ajuda a identificar informações desconfirmadoras que nos levariam a questionar nossos modelos mais amplos. O segundo desafio é garantir que podemos realmente ganhar perspectiva suficiente para criar um quadro coerente. Fazemos isso olhando de longe, olhando o quadro geral.

Se permanecermos olhando de longe poderemos rapidamente ficar sufocados por tantos dados. A pessoa que tentar ouvir todas as conversas em uma festa com muita gente, acaba não ouvindo nada. Por outro lado, se ficar atenta só ao que está perto, pode ficar tão concentrada que deixará de perceber a chegada de uma

pessoa importante. Ao alternar entre esses dois pontos focais, somos como o motorista que olha o painel de instrumentos e então olha para a estrada. Podemos ver tanto os detalhes como a figura maior que precisamos para dirigir pela estrada.

Um camundongo que se aproxima de um pedaço de queijo pode cheirá-lo de perto para verificar se ele é comestível ou está estragado, como está ilustrado na Figura 6.4. Esse processo de se aproximar é necessário para agir. Mas o camundongo também precisa considerar o contexto para tomar essa decisão. Se o pedaço de queijo estiver sobre a mesa de jantar, o camundongo pode então voltar a aproximar-se e comê-lo. Porém, se o pedaço de queijo encontrar-se no contexto ilustrado na Figura 6.5, a melhor decisão é bem diferente.

Temos de ter um processo coerente para examinar os detalhes, que nos permita agir rapidamente, mas ao mesmo tempo precisamos reter o quadro geral para poder discernir o contexto. Assim como um artista que pinta um quadro, precisamos estar conscientes do plano geral para a obra até mesmo quando estamos concentrados em colocar tinta em uma pequena folha.

Precisamos nos dedicar a um processo contínuo de olhar de perto e olhar de longe, cada vez mudando a região de foco para o próximo item de interesse. Em determinados pontos ao longo do caminho, precisamos voltar atrás de nosso foco de atenção atual e dar uma olhada mais geral. Nós revisamos o contexto e garantimos que as coisas não mudaram. A vida é complexa demais para pensarmos que “apenas uma coisa interessa”. É improvável que haja apenas uma coisa como primeira prioridade em sua vida, a não ser que seja uma emergência muito grande e específica. Tudo é uma questão de equilíbrio e de constantemente verificar todas as questões de sua vida, focalizando no próximo item



FIGURA 6.4 Aproximando-se para ver os detalhes.

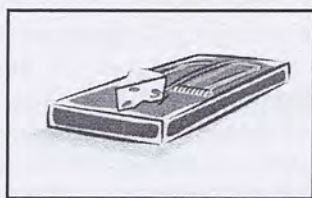


FIGURA 6.5 Olhando de longe para ver o contexto.

interessante, selecionado por se olhar de longe e ver o contexto geral e então olhar de perto. Entretanto, uma vez que você olhe de perto, é crucial decidir, agir e então olhar de longe.

A velha lista de coisas para fazer, com um conjunto de prioridades absolutas e imutáveis, se seguida cegamente, pode representar uma obsessão em olhar de perto. Você vai seguindo sua lista a partir dos itens de prioridade do “nível A” de uma maneira ordenada; mas, e se o mundo mudar neste meio tempo? Você é capaz de tirar os olhos de sua lista e reconhecer isso, ou vai continuar na sua seqüência mesmo quando o problema mudou? Você estará mais bem servido com um processo de perspectiva e contexto. Você olha os detalhes, focaliza, age, olha de longe e confere o contexto. Isso pode ajudar a garantir que você não apenas termine suas tarefas da mais alta prioridade, mas também que elas são as tarefas certas.

O PROCESSO DE OLHAR DE PERTO E OLHAR DE LONGE: *ZOOM IN* E *ZOOM OUT*

Como você se engaja em um processo contínuo de olhar de perto e de longe? Você precisa olhar cuidadosamente os detalhes de uma flor do jardim – identificando sua espécie, cor, se ela mostra algum sinal de doença ou precisa de algum cuidado, se ervas daninhas invasoras precisam ser arrancadas. Daí você pode olhar de longe e ver todo o jardim. Qual é o efeito no todo das flores do jardim? Temos um bom equilíbrio ou mistura adequada de flores individuais? O jardim todo está saudável? Aquela flor que está murchando é um problema isolado ou é parte de um padrão maior de problema? Esse processo se repete à medida que você move sua perspectiva para longe e depois para perto.

O que vem primeiro? Depende do problema em questão. Alguns desafios, com alguns itens tecnicamente muito complexos, começam com um processo de aproximação. Você pode estar enfrentando uma crise específica, tal como uma falha operacional ou uma condição médica grave que necessita de atenção imediata. Você se concentra exclusivamente nesse desafio específico por um curto período. Depois de atender à crise médica séria, você pode então olhar para assuntos mais amplos tais como dieta e exercício que podem ter contribuído para aquela situação. Outros desafios começam com um contexto mais amplo, talvez uma vaga sensação de que algo está errado com sua saúde, ou a percepção de vendas em queda ou de resultados lentamente declinantes de uma fábrica. Tendo esse quadro maior, você começa a investigar os detalhes para ver o que está acontecendo.

Saber onde você está

A ordem dos processos não é tão importante como a capacidade de andar para frente e para trás entre essas duas perspectivas. Você geralmente começa num

ponto onde haja alguma vantagem, de modo que a primeira pergunta a fazer é: Onde estou em relação a esse problema? Se você estiver a uma certa distância, talvez precise se aproximar para examinar os detalhes importantes. Se você estiver muito perto dos detalhes do problema, afogando-se na complexidade, você precisa afastar-se e olhar o contexto mais amplo. Uma vez localizado, você pode ajustar sua perspectiva para evitar que ela se torne fixa demais.

Você também precisa saber o que está procurando. Quando entra em um restaurante ou em um salão de conferências, você geralmente não gasta muito tempo observando cada aspecto de cada móvel, quadro, ou lâmpada, ou a vista da janela. Antes, você classifica o ambiente como um restaurante ou um salão de conferências e se concentra na pessoa que foi encontrar. Talvez perca muitos detalhes nesse processo, mas permanece focalizado no detalhe importante. Por outro lado, se você for um decorador de interiores que vai se reunir com o cliente para discutir a reforma desse salão, então *deve* prestar atenção a todos esses detalhes de seu ambiente. Nesse caso, sua classificação de salões e decorações será muito mais rica e você precisará ser muito mais preciso na identificação do estilo de decoração, esquemas de cores e outros fatores. Sua perspectiva molda o contexto, e isso molda as informações às quais você vai prestar atenção.

Se você souber onde se situa em relação a determinado assunto – próximo aos detalhes ou a uma certa distância –, poderá decidir melhor o que precisa fazer e se deve se aproximar ou se afastar. Como você se enquadra nesse processo?

Olhar de perto

O processo de aproximação consiste em focalizar mais intensamente nos detalhes da situação. Significa deixar o conforto do contexto e entrar até o pescoço no banhado. Várias abordagens facilitam esse processo de focalizar nos detalhes sem ser completamente sufocado por eles, incluindo análise rigorosa e classificação. Observe que essas abordagens não irão ajudá-lo a *mudar* seu modelo mental, uma vez que seu foco está baseado em seu modelo atual. Elas apenas irão ajudá-lo a atravessar a confusão de um ambiente complexo. Quando você dá um passo para trás e se afasta para ter uma perspectiva mais ampla, consegue entender melhor seus modelos mentais atuais e ver as possibilidades para novos modelos.

- **Desenvolva uma análise rigorosa.** Mark Twain conta a história de um gato que se senta sobre um fogão quente e sabiamente aprende a não se sentar sobre esta superfície novamente. O gato porém também evita o fogão frio. Você precisa cuidar para não reagir em excesso a pequenos pedaços de informações que possam alarmá-lo. Uma recomendação do governo americano no início de 2003 para comprar fitas adesivas e forros de plástico no caso de ataques químicos ou biológicos gerou uma corrida às lojas para a compra desses materiais. Um dia depois, comentaristas do governo e de outras organizações caracterizaram a corrida à fita adesiva como uma reação exagerada. Nes-

se caso, não houve dano, mas outras reações exageradas não são tão benignas. Você precisa ser cuidadoso e fazer uma análise rigorosa explorando os riscos e benefícios de diferentes abordagens.

A análise rigorosa ajuda a concentrar-se em entender os detalhes. Por exemplo, o Citibank percebeu que a montanha de dados sobre cartões de crédito que arquivava sobre os usuários não tinha sentido a não ser que a empresa pudesse fazer perguntas de negócios focalizadas. Por exemplo, quando você está com um cliente na linha no centro de atendimento por telefone, quais são as melhores oportunidades de vender para ele? Essa é uma pergunta que você realmente pode testar em relação ao conjunto de dados. Sem as perguntas, a análise e a perspectiva corretas, não importa o número de árvores de sua coleção, você não conseguirá ver a floresta. Um processo rigoroso de formulação de hipóteses e de análise ajuda a dirigir o processo de aproximação a informações específicas.

Ferramentas analíticas como “meta-análise” podem levar esse rigor a um nível mais alto e mais amplo. Em meta-análise os pesquisadores verificam uma ampla gama de estudos para extrair *insights*. Por exemplo, em vez de revisar o último estudo sobre alimentos gordurosos e câncer, como frequentemente é feito na mídia, a meta-análise considera todos os estudos similares, avalia seus resultados e seu rigor, e tira conclusões gerais de toda a amostra.

Essa análise rigorosa deve dar atenção especial às inconsistências e aos estudos fora do padrão estabelecido. Esses podem ser os pequenos fragmentos de verdade que questionam o velho modelo ou levam você para uma nova direção. Para um desafio específico, pergunte-se como você poderia realizar uma análise mais rigorosa. Como você pode testar hipóteses, desenvolver hipóteses e fazer perguntas claras? Como você pode concentrar-se no detalhe de uma forma que lhe permita experimentar e aprender?

- **Classificar e priorizar.** Ter uma estrutura para novas informações torna mais fácil se concentrar nos detalhes sem ficar sufocado. Um cientista que venha a descobrir uma nova espécie de pássaro já sabe que o novo pássaro se encaixa entre os vertebrados de sangue quente e aves. O cientista pode compará-lo com outras espécies existentes para garantir que ele ainda não havia sido descoberto. Se ele não for distinto, então pode ser colocado em uma classificação existente. Se ele for distinto, um novo lugar tem de ser criado para ele dentro desse contexto. Você pode usar uma abordagem semelhante para tratar com as informações que lhe chegam.

Há muitas maneiras de classificar. Uma maneira comum é pela proximidade. Por exemplo, os jogadores de cartas organizam as cartas por naipe, número e categoria de score, dependendo do jogo. Ou, tomando um exemplo mais simples, um cozinheiro ao lavar vegetais pode fazer uma pilha de vegetais sujos de um lado da pia e de limpos do outro lado para monitorar melhor os que já foram lavados.⁹ A seguir temos outras bases de classificação:

- *Semelhança:* Quão semelhantes os itens são.
- *Mesmo destino:* Se os itens se movem juntos, como os componentes de um carro ou alunos da mesma série na escola.
- *Continuação:* Se eles se encaixam em uma linha suave e contínua. Esse é o tipo de classificação usado para montar quebra-cabeças a fim de distinguir as peças que se encaixam em uma parte específica da figura, ou ao escolher

as peças de um produto em uma linha de montagem baseado em se elas encaixam nos diagramas. Também, se classificarmos nossas informações cronológica ou alfabeticamente, esse modo de continuação oferece uma maneira natural de acesso.

- *Circunscrição*: Se eles podem ser vistos como uma forma fechada, e se eles em conjunto ressaltam em contraste com um fundo.¹⁰

Além das classificações mais intuitivas, diversas ferramentas estatísticas podem ser usadas para criar e preencher categorias. Ferramentas como *clustering* e ajuste multidimensional da escala (MDS) podem ajudar a identificar relacionamentos e classificar conjuntos de informações de pesquisa do mercado consumidor ou outras fontes. Essas ferramentas podem ajudar a filtrar grandes conjuntos de dados e extrair novos *insights*.

A priorização é uma maneira importante de classificar e filtrar as informações. O que é o mais importante e como isso se relaciona com outros pontos de informação? Isso pode ser feito informalmente identificando um conjunto de medidas-chave ou decisões que precisam ser objeto de foco. Isso também pode ser feito através de uma abordagem mais formal tal como o Processo de Hierarquia Analítico (AHP). Uma precaução importante, no entanto, é que esse conjunto de prioridades geralmente está vinculado a uma maneira de ver o mundo, de modo que é importante periodicamente voltar e ver se as prioridades ainda são adequadas às realidades atuais.

Como você pode melhor classificar as informações que entram na sua vida? Que estruturas e sistemas podem ajudá-lo a organizar e monitorar os dados de modo que você esteja desenvolvendo um corpo completo de conhecimento e não bits aleatórios de informações? Esteja consciente de que no processo de usar classificação para aproximar-se, você inicialmente irá aplicar categorias baseadas em seus modelos mentais atuais. Você irá enxergar melhor os detalhes mas ainda estará vendo-os através de suas lentes atuais. Procure maneiras diferentes de classificação baseadas em outros modelos.

- **Evite ser paralisado por um contexto amplo demais.** Cuidado para não tomar um foco amplo demais que o confunda e paralise. Ver tudo é não ver nada. Esteja alerta quando seu contexto estiver difuso demais, não lhe permitindo vislumbrar soluções específicas para o problema em questão. Até certo ponto esse é um processo positivo de se procurar novas informações, especialmente informação de desconfirmação. Porém isso pode levar à procrastinação que pode ser uma desculpa para não agir. Quando você sentir que está sendo paralisado pelo excesso de dados, está na hora de aproximar-se para obter mais detalhes.

A paralisia pode ser igualmente decorrência do medo de visualizar informações novas. Em um comercial da Charles Schwab, veiculado durante a transmissão televisiva do Super Bowl (final da Liga Americana de Futebol) de 2003, o tema era um investidor que fugia do carteiro que lhe entregava outro conjunto de demonstrativos financeiros negativos. O anunciante percebeu que o desafio não estava em atrair investidores para a Schwab, mas sim em conseguir com que olhassem para seus investimentos como um todo. A financeira enfrentou a situação oferecendo uma taxa de US\$ 95 para que seus investidores transferissem todas as suas contas para a Schwab, em um “novo começo”. Com isso, ela reconhecia a necessidade de enfrentar a paralisia da inação e o medo

do prejuízo, e a partir daí tentar convencer o investidor a entender as condições do mercado naquele momento e desenvolver uma estratégia concreta. Embora você precise estar receptivo a diferentes modelos, e até mesmo a examinar situações com lentes de diferentes modelos, você também precisa evitar ficar paralisado por esse processo. Após analisar diferentes opções, precisa escolher uma visão e agir sobre ela. Você não quer estar no meio dos trilhos se um trem está vindo em sua direção. Qualquer um dos lados pode ser melhor, mas permanecer no meio é morte certa. Se atingir esse ponto, escolha uma posição ou perspectiva específica, mesmo que ela mostre mais adiante, ser a opção “errada”. Como será discutido no Capítulo 10, a intuição pode ser uma maneira poderosa de quebrar a “paralisia por análise” para pensar e agir rapidamente.

Olhar de longe

O processo de distanciamento nos permite olhar o quadro geral. Isso envolve reconhecer os limites de seu campo de visão, evitar a fixação cognitiva, entender seu contexto, sair do fluxo de informações, usar múltiplas abordagens e colaborar com outros.

- **Reconheça os limites de seu campo de visão.** Os fabricantes de analgésicos estavam tão focados nos seus concorrentes diretos que ficaram surpresos com um declínio das vendas de todos eles. O que estava causando isso? A concorrência procedia, não de rivais típicos, e sim, de substitutos para alívio de dor de cabeça, como remédios receitados (mais atraentes para as pessoas por serem pagos, nos EUA, por seus planos de saúde), nutricêuticos, massagem, remédios homeopáticos ou acupuntura. Essas empresas precisavam olhar de maneira mais ampla para entender o que estava acontecendo. Para fazer isso, no entanto, elas primeiro teriam de reconhecer os limites de seu campo de visão. Procure evidências contrárias ao seu pensamento. Dê um passo para trás e conscientemente aumente seu campo de visão. Como você pode definir seu espaço competitivo de outra maneira? Como você define as fronteiras em seu pensamento pessoal, e como pode ultrapassá-las periodicamente? Será que você está estreito demais, seja geograficamente, seja quanto a focalizar em uma disciplina específica? Se você puder definir mais claramente o interior de seu campo de visão, você pode então começar a olhar para fora mais sistematicamente.
- **Evite a fixação cognitiva.** Assim como você precisa prestar atenção e ver se não está paralisado por informações em excesso, ou por uma visão ampla demais, você também precisa ser prudente com o problema da fixação cognitiva. Pode ser perigoso estar fixado demais. Um casal de jovens apaixonados olhando um nos olhos do outro em um jantar romântico, por exemplo, estará correndo sério perigo em sua fixação se eles não se derem conta que o prédio está pegando fogo. Você tem de ser capaz de dar um passo para trás e ver o todo, do contrário, algo que você gostaria de ter reconhecido antes pode repentinamente atrapalhar seu campo de visão.

Quando você olha tão atentamente para um ponto no espaço, ou para determinado problema, que seus olhos parecem vidrados, você provavelmente perdeu seu senso de perspectiva. Pode não haver nenhuma luz de alarme formal para esse problema, mas se você prestar atenção, pode frequentemente perceber quando atingiu esse estado de olhar fixo. Às vezes, sua primeira reação pode ser um foco ainda mais firme no problema em questão. A melhor resposta, no entanto, pode ser considerar dar um passo para trás. Esse é o momento de distanciar-se.

- **Aprece o contexto.** Um brilhante cientista ambiental que estava muito preocupado com a conservação de energia, visitava um porta-aviões nuclear com um respeitado almirante. Enquanto caminhavam ao longo de filas de motores e equipamentos em vigoroso funcionamento, o cientista olhava para o quadro geral, com sua visão conservacionista. Lá pelo meio da visita, ele se virou para o almirante e lhe disse que todo o porta-aviões poderia ser organizado muito mais eficientemente, poupando muita energia. O almirante lançou um olhar fulminante para ele e disse: “Tenho dois reatores nucleares no porão. Conservar energia não é uma preocupação minha”.

O cientista havia analisado todas as informações a sua volta e chegado a uma brilhante conclusão. Mas a conclusão era irrelevante, porque ele não conhecia o contexto como o almirante. O cientista estava olhando para o quadro geral, mas ele não avaliou plenamente o contexto de conservação de energia em um porta-aviões nuclear.

O poder de fazer uma mudança no contexto estava presente no colorido relatório anual de 1997 da Coca-Cola que proclamava “um bilhão vendidos” e “47 bilhões por vir”. O relatório enfatizava que embora a empresa tivesse vendido 1 bilhão de unidades de seus produtos naquele ano, havia ainda cerca de 47 bilhões de outras bebidas sendo consumidas pelo mundo (incluindo a água, café e chá). Em vez de definir seu progresso dentro da faixa estreita de refrigerantes, em que estava engajada em uma guerra terrestre de longa duração com sua arqui-rival PepsiCo, o relatório expandiu o contexto para incluir todas as bebidas. Essa visão imediatamente sugere um novo conjunto de oportunidades de crescimento em um mercado maduro.

No ambiente empresarial, frequentemente vemos um gerente que luta com um problema complexo, repentinamente levantar-se e dizer: “Ah, entendi, é um problema de *marketing!*”. Ou talvez seja um “problema de preço” ou um “problema de operações”. Dependendo da coragem e predileção do gerente específico, frequentemente será um problema que está diretamente dentro de seu domínio de especialização (posso salvar o dia) ou completamente fora dele (não é problema meu). Esse reconhecimento é a capacidade de combinar o problema com um contexto específico.

Qual é o contexto da decisão atual que você está tomando? Que hipóteses você fez a respeito do contexto, e como elas precisam ser questionadas?

- **Saia do fluxo de informações.** É impossível nadar sempre sem descansar. Você precisa sair do fluxo de informações periodicamente e criar espaço para reflexão. Se você puder separar um tempo a cada dia ou semana, você poderá garantir que está saindo do fluxo de informações periodicamente. Você também precisa estar consciente quando estiver se afogando no excesso de informações. Nesse caso você pode ficar tentado a nadar mais rapidamente, mas talvez seja melhor sair do fluxo de informações em vez de ir mais rápido.

Como você pode separar um período de tempo durante o dia ou durante a semana para refletir e pensar mais amplamente? Como você pode periodicamente sair do fluxo de dados e informações para refletir sobre eles?

- **Use múltiplas abordagens.** Você pode garantir um contexto mais amplo usando múltiplas abordagens. Você precisa desenvolver múltiplas fontes de informações e usar diferentes métodos analíticos para validar suas informações. Esse processo lhe permite ver o mesmo item a partir de diferentes perspectivas, dando-lhe mais contexto para facilitar sua compreensão (desde que essas múltiplas perspectivas não aumentem demais a confusão). Você pode cultivar múltiplas perspectivas trazendo diversos grupos de pessoas para a mesa ou sintetizando diversos estudos em generalizações empíricas claras e coerentes. Quais são as abordagens correntes que você está usando para entender o mundo? O que você pode acrescentar a elas de modo que possa usar múltiplas perspectivas para ampliar seu pensamento?
- **Colabore com os outros.** É difícil para as pessoas manter todas as informações relevantes ou criar seu próprio contexto. Tradicionalmente, editores de jornais, âncoras de noticiários de televisão e outras “cabeças pensantes” ou “CDFs” auxiliaram com seus esforços de classificar as informações e fornecer estrutura e interpretação. Isso funcionou razoavelmente bem no passado quando a vida era mais “simples”. Hoje, é quase impossível até para o mais frenético especialista em informação compreender e interpretar tudo o que há para ser conhecido no mundo. Mesmo em disciplinas específicas da ciência, tem sido difícil os especialistas conseguirem falar entre si.

Valendo-se da tecnologia da colaboração, as pessoas podem agora estudar matérias específicas e compartilhar isso com outros. Esse processo existe na Web, onde um vasto número de pessoas formaram inúmeros grupos de interesse e trabalham juntos para interpretar novos desenvolvimentos ou eventos. Esses agrupamentos tendem a compartilhar um conjunto comum de modelos mentais, de modo que a cooperação se torna possível. Esses grupos vão desde teóricos de conspirações até grupos dedicados a se ajudar mutuamente no tratamento de doenças difíceis e exóticas.

Dentro dessas comunidades encontramos “líderes do pensamento” que demonstram uma competência ou sabedoria específicas e atraem seguidores. O surgimento desse fenômeno global está começando a ajudar tanto as comunidades como os indivíduos a entender melhor o mundo. Realmente, não é só o “entender” que ocorre, mas também o “agir”. Hoje em dia vemos grupos de ação capazes de iniciar demonstrações globais em assuntos específicos de seu interesse. Um conjunto de *bloggers* (autores de *web logs*) chamou a atenção para os comentários racistas de Trent Lott, o que o forçou a deixar a liderança do Partido Republicano no Senado. Naturalmente que esse mesmo processo permite o surgimento de modismos globais, lendas urbanas e rumores destruidores. Às vezes se pode olhar para líderes do pensamento para ajudar a discernir informações. Quando você encontrar guias, editores, sábios, ou conselheiros confiáveis, eles podem ajudá-lo a processar esses vastos fluxos de dados para encaixá-los em seus modelos mentais, de modo que você possa agir sobre eles. Devido ao incrível alcance da tecnologia moderna, eles podem ganhar uma influência enorme e cada vez mais moldar as percepções. Você, naturalmente, precisa estar aberto às idéias a novas maneiras de olhar o mundo, mas evite ficar preso aos modelos deles.

Às vezes, em vez de colocar sua confiança nos indivíduos, você pode criar plataformas para compartilhar o conhecimento coletivo. Uma comunidade de pessoas com modelos mentais compartilhados pode reunir-se e trabalhar para discernir coisas, assim como no caso da Wikipedia ou do Projeto do Diretório Aberto discutido anteriormente. Há também comunidades mais estruturadas, tais como o programa Wharton Fellows, uma rede contínua de apoio às decisões de executivos mundo afora que combina programas formais com acesso a uma rede de Fellows [membros de sociedade científica], corpo docente da universidade e outros especialistas.

PENSAMENTO EXTREMO: OLHAR DE PERTO E OLHAR DE LONGE SIMULTANEAMENTE

Embora tenhamos apresentado o processo de aproximação e de distanciamento como seqüencial, maneira que ele geralmente deve ser realizado por um indivíduo, aproximação e distanciamento podem ser simultâneos, especialmente quando duas ou mais pessoas estão trabalhando juntas. Uma inovação poderosa na programação de computadores mostra as possibilidades.

Uma das práticas essenciais de “Programação Extrema” (ou XP)¹¹ é “programação aos pares”, na qual dois programadores trabalham juntos no mesmo computador para criar um *software*. A chave está na definição de tarefas para cada programador. Um deles, o “driver”, está olhando de perto os detalhes do desenvolvimento do código, enquanto o outro, o “navigator”, está olhando de longe, olhando o quadro grande à medida que o programa vai adiante. Isso ajuda a evitar os problemas do código bem escrito que não atende ao quadro maior ou se torna distante das necessidades do usuário.

A abordagem XP está além do escopo deste livro, mas ela oferece um modelo poderoso para o processo de aproximação e distanciamento. Suponha, por exemplo, que certa organização desenvolveu uma abordagem de pares para desenvolvimento de estratégias. Em vez de recuos periódicos para afastar-se e divisar a situação geral, separado por períodos de tempo de aproximação operacional, uma pessoa manteria o olho na situação geral enquanto a outra iria cuidar do progresso operacional. Vemos isso informalmente com o Escritório do Presidente ou a separação entre o CEO e o COO, mas os papéis não estão sempre tão claramente definidos quanto “navegador” e “condutor”, e eles freqüentemente têm responsabilidades claramente demarcadas. Os programadores extremos também têm uma maneira de construir perspectivas e seu relacionamento de trabalho: eles trocam de papéis.

À primeira vista, a abordagem de “programação por pares” parece ser altamente ineficiente – fazer com que duas pessoas façam o trabalho de uma – mas os proponentes dizem que isso produz um *software* significativamente melhor e mais rapidamente. Isso ocorre porque se evita os erros relacionados ao quadro maior que tão freqüentemente atrasam um projeto de *software*. Entre as empresas conhecidas que usam métodos XP estão a Ford Motor Company, Daimler Chrysler, UBS e First Union National Bank.

Como é que você pode criar papéis em sua organização de “navegador” e de “condutor” mediante a complexidade de suas decisões? Como você pode pensar de modo diferente sobre suas próprias abordagens em relação a essas tarefas?

UMA APLICAÇÃO: ACOMPANHA FRITAS?

Suponhamos que você tenha lido aquele estudo sueco mencionado no início deste Capítulo, o qual diz que batata frita e outras comidas são cancerígenas. Você precisa decidir como agir a respeito dessa informação. Você deveria mudar seu ponto de vista a respeito dessas comidas? E quanto a mudar a dieta e o comportamento? Será que você deveria reduzir seu consumo? Eliminá-las?

Nesse caso, como lhe é apresentada uma informação específica que pode questionar seu modelo atual, você pode começar com uma aproximação:

- **Dedique-se a uma análise rigorosa.** Olhe mais profundamente as hipóteses subjacentes à análise e aos pontos-chave da pesquisa original que podem ter sido perdidos na mídia. Qual é a força desse estudo? Quantos assuntos estavam envolvidos na pesquisa e em quais períodos? Você deveria acreditar nele ou esperar por mais informações?
- **Evite a paralisia.** Quando as pessoas vêem estudos conflitantes sobre saúde, elas às vezes jogam tudo para cima e assumem que não podem confiar em nada. Esse erro lhes permite rejeitar outros estudos que podem salvar-lhes a vida. Eles jogam fora o bebê com a água do banho. Examinando com clareza a informação específica disponível, você pode evitar a paralisia de focar de maneira ampla demais.
- **Classifique.** Você precisa ver como essa informação se relaciona com outros dados. Que outras pesquisas foram feitas nessa área, e o que elas mostraram? Se você classificar isso como um estudo preliminar, você provavelmente vai lhe dar um peso menor do que a estudos maiores e *insights* baseados em múltiplos pontos de referência. Você pode classificar esse estudo como interessante para ser observado mas decidir que ele não justifica uma mudança de dieta.

Você pode então querer distanciar-se para avaliar o contexto mais amplo:

- **Colabore ou use guias.** Você poderia consultar seu próprio médico ou um nutricionista para avaliar a pesquisa. Você também poderia voltar-se para respeitadas fontes online ou fontes de notícias para avaliar a força das afirmações, ou para amigos ou colegas. Você poderia olhar para os próprios estudos com mais detalhe para ver o que eles representam e avaliar a qualidade das fontes de notícias que as apresentam.

- **Entenda sua perspectiva.** Você poderia considerar seu próprio ponto de vista sobre o assunto. Você é alguém que geralmente suspeita de estudos científicos relatados na imprensa e assim pode tender a “dar um desconto” para os resultados desse estudo? Você está inclinado a consumir comidas orgânicas e integrais, de modo que você pode tender a dar credibilidade demais a um estudo que vai ao encontro do seu ponto de vista? Quais são suas próprias tendências que afetam a maneira como você processa essa informação?
- **Considere o contexto.** A seguir você precisa considerar o contexto mais amplo. Quais são os outros riscos que você corre com sua comida, e como esse risco interfere? Quanto tempo você tem para pensar sobre sua dieta, dadas todas as outras coisas sobre as quais você precisa decidir?

No fim desse processo, você precisa voltar a olhar de perto e tomar uma decisão (ou decidir não fazer nada). Você pode decidir esperar por mais evidências antes de mudar sua dieta, ou mudar sua dieta imediatamente, evitando os alimentos suspeitos. Mas se você parar totalmente de comer até classificar a pesquisa, arriscar-se a morrer de fome antes de conseguir uma resposta satisfatória. Você precisa tomar uma decisão rapidamente.

OLHAR DE PERTO E OLHAR DE LONGE

O ritmo de surgimento de informações não dá sinais de que vá diminuir. Recebemos uma variedade incrível de tipos de informação provenientes de diferentes fontes globais. Sem uma forma de tratamento dessas informações, você pode ficar confuso e então ignorar a sua maioria. Ou você pode focar em alguma parte familiar do panorama e ignorar o resto. As duas abordagens têm seus perigos.

- Por aproximar-se e afastar-se, você pode ganhar um melhor entendimento do contexto e a informação específica que você precisa para agir. Você pode ver o pedaço de queijo e reconhecer que ele está localizado no meio da ratoeira. Ambas as perspectivas são necessárias para se tomar decisões eficazes, especialmente em um mundo de impiedosos fluxos de informações e de grande incerteza e complexidade.
- Cultive um processo de aproximação/distanciamento ao olhar para qualquer desafio dado. Aprenda a reconhecer e estar consciente de quando sua visão está recuada e focalizada de modo que você possa conscientemente mudar seu ponto focal. Não tenha medo de pular fora do fluxo quando for necessário para dar um passo atrás, ou para mergulhar em um detalhe específico a fim de obter o conhecimento específico que você precisa para agir. Pense a respeito de maneiras de estabelecer uma equipe para realizar uma abordagem de “programação por pares”, de modo que você possa realizar aproximação e afastamento simultaneamente. Por meio desse processo, você pode ver aonde está indo e o caminho para chegar lá.

Pensamentos impossíveis

- Em que áreas de sua vida, pessoal ou profissional, você está sobrecarregado de informações? Como você pode afastar-se para visualizar o contexto mais amplo?
- Em quais áreas de sua vida você está limitado por uma perspectiva ampla demais? Como você pode aproximar-se para examinar mais de perto os detalhes?
- Como você pode criar rotinas e estruturas em sua vida diária e em sua organização para encorajar esse processo de aproximação e afastamento? Será que você pode designar algumas pessoas da organização para analisar os problemas mais de perto e outras para fazer o papel da navegação do quadro geral?
- Preste atenção a seus próprios sentimentos. Quando é que você sofre de “indigestão” por excesso de dados? Quando você sente fome porque não tem informações suficientes? O que você precisa fazer para responder a esses sentimentos?

NOTAS

1. Lyman, Peter, and Hal R. Varian. “How Much Information.” University of California, Berkeley, School of Information Management & Systems. 18 October 2000. <<http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info>>.
2. Wurman, Richard Saul. *Information Anxiety*. New York: Doubleday, 1989.
3. Winchester, Simon. *The Professor and the Madman*. New York: HarperCollins, 1999.
4. WordNet—A Lexical Database for the English Language. Cognitive Science Laboratory, Princeton University. <<http://www.cogsci.princeton.edu/~wn/>>.
5. Lyman, Peter, and Hal R. Varian. “How Much Information.” University of California, Berkeley, School of Information Management & Systems. 18 October 2000. <<http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info>>.
6. Murray, Bridget. “Data Smog: Newest Culprit in Brain Drain.” *APA Monitor*. March 1998. <<http://www.apa.org/monitor/mar98/smog.html>>.
7. “High-Tech Cars Could Bring Cognitive Overload.” Access ITS Intelligent Transportation Systems. 23 January 2001. <<http://www.itsa.org/ITSNEWS.NSF/a619bd3fc912d6f38525658d00073cd1/4d4a2ccf01557420852569dd00517abe?OpenDocument>>.
8. Black, Jane. “Snooping in All the Wrong Places.” *Business Week*. 18 December 2002. <http://www.businessweek.com/technology/content/dec2002/tc20021218_8515.htm>.
9. Kirsh, David. “A Few Thoughts on Cognitive Overload.” *Intellectica*. 2000. <<http://icl-server.ucsd.edu/~kirsh/Articles/Overload/published.html>>.
10. Kirsh, David. “The Intelligent Use of Space.” *Artificial Intelligence*. 1995. <<http://icl-server.ucsd.edu/~kirsh/Articles/Space/AIJ1.html>>.
11. Extreme Programming (Programação Extrema) foi desenvolvido por Kent Beck. Esse nome talvez seja inspirado nos esportes “radicais”. Não tem nenhuma relação com o Microsoft XP exceto pelo fato de terem as mesmas consoantes. Para mais informações, veja Extreme Programming, 26 January 2003 <www.extremeprogramming.org> or Brewer, John, and Jera Design. “Extreme Programming FAQ.” *Jera Design*. 2001. <<http://www.jera.com/techinfo/xpfaq.html>>.

Dedique-se à P&D da mente

7

Toda a vida é um experimento. Quanto mais experimentos você fizer, melhor.

— Ralph Waldo Emerson

O pedal do freio afunda no assoalho.

Você está em um carro velho atravessando uma ponte sobre um grande rio. Adiante, no fim da descida íngreme, há uma fila de carros em um guichê de pedágio. Você pisa no pedal do freio, mas nada acontece.

Até esse momento, quando você pisava no pedal, seu carro ia mais devagar. Agora seu pedal está no fundo e sua velocidade não muda. Você só tem segundos para descobrir o que está errado e fazer algo a respeito antes que você bata nos carros parados no pedágio.

O que está acontecendo aqui? Será que o cabo do freio arrebentou? Será que está sem fluido de freio? Você faz uma rápida experiência. Pisa no freio várias vezes – e o freio volta a funcionar. Que alívio!

Mas será que ele funcionará da próxima vez que você precisar dele?

Você prossegue, segurando o freio de mão, pronto para usar esse grosseiro modelo alternativo se for necessário. Deixa um pouco mais de espaço entre você e o carro à sua frente para ter mais espaço para fazer experiências. Cada vez que você tenta frear, seu pé afunda no assoalho sem efeito, mas após algumas pisadas, o freio volta a funcionar. Você continua seu trajeto lentamente até chegar a uma oficina mecânica.

O diagnóstico deles é que os retentores de seu cilindro mestre estão gastos. Não foi perdido nenhum fluido, mas a pressão não é mais transferida do pedal para o freio sem dar várias pisadas.

Mesmo antes que seus modelos comecem a dar sinais de que vão falhar, você precisa fazer experiências com novos modelos. Você precisa testar e entender a nova realidade e conseguir modelos eficazes para lidar com ela. Diferentemente da maioria das experiências científicas, esse processo não ocorre nas condições de laboratório. Suas experiências são conduzidas nas situações complexas do mundo real, onde você tem de continuar a agir mesmo enquanto faz experiências.

Como você pode se tornar mais consciente desse processo, de modo que possa conduzir experiências contínuas sem tirar suas mãos da direção nem seus olhos da estrada? Como você pode extrair o máximo de entendimento das experiências que realiza? Este capítulo explora o processo de “P&D da mente” através do qual os novos modelos são descobertos, testados e refinados.

Adotar um novo modelo mental é freqüentemente percebido como um salto para uma nova maneira de pensar, uma conversão repentina ou uma invenção brilhante. Porém, como observou o grande inventor Thomas Edison, um gênio consiste de apenas 1 por cento de “inspiração”. Os outros 99 por cento são suor. O suor é o trabalho duro de realizar experiências, tentar coisas novas e ver se elas funcionam. É a firme busca de conhecimento pelo teste de novas idéias e abordagens.

A experimentação é vista nos milhares de materiais que Edison testou para filamentos no desenvolvimento da primeira lâmpada incandescente prática. Ele tentou metais e fibras de todo o mundo antes de decidir pelo fio de costura carbonizado para criar uma lâmpada que queimaria por 40 horas e iluminaria Menlo Park. Ele então desenvolveu a infra-estrutura elétrica necessária para gerar e transmitir a eletricidade.

Foi aí que sua abertura para novas idéias entrou em colapso. Ele se tornou um ferrenho proponente de corrente contínua (CC), lutando contra o modelo contrário de corrente alternada (CA). Este modelo por fim provou ser mais eficiente, mas teve de vencer a oposição de Edison. Através das experiências de outros, o modelo CA provou ser superior e tornou-se dominante.

Realizar experiências não é simplesmente um processo laborioso de testes e descobertas. É também a identificação criativa de novas perguntas e hipóteses, o estabelecimento de novos espaços ou o reconhecimento do valor de observações casuais que nos levam a novas direções. Também é o salto criativo de estabelecer algo novo, como o desenvolvimento do fonógrafo por Edison.

Ajustar e adotar novos modelos mentais é como velejar. À medida que as condições se alteram, precisamos levantar e abaixar nossas velas e mudar de direção para fazer o melhor uso dos ventos e correntes. É um processo dinâmico e contínuo, não uma mudança sem volta. Há mudanças mais amplas que podemos fazer, tais como mudar o projeto do barco – ou nossos modelos – mas, uma vez em mar aberto, o processo é um conjunto de táticas para testes e ajustes à situação em que nos encontramos, momentaneamente.

A NECESSIDADE DE REALIZAR EXPERIÊNCIAS

Durante nossa infância, pais e professores nos dão modelos mentais pelos quais devemos olhar o mundo. Estamos constantemente fazendo experiências com esses modelos. Somos ensinados a não mentir, mas o que acontece se nós realmente mentimos? Somos ensinados a permanecer na calçada e prestar atenção em nossos professores, mas nós podemos testar essas instruções antes de aceitá-las. As crianças freqüentemente compartilham os pontos de vista dos pais sobre política e religião até a adolescência ou o estágio adulto, quando começam a questionar esses modelos. Ao crescer, absorvemos modelos adicionais de nossa escola,

trabalho e cultura. São-nos impostas normas sociais e expectativas no trabalho, na família e em nossa conduta. Também aprendemos abordagens formais tais como o método científico e então testamos sua eficácia.

Algumas pessoas continuam testando esses modelos permanentemente. Isso é especialmente importante quando estamos empenhados em invenções revolucionárias, tais como as de Edison, ou nos adaptando a um ambiente em mudanças. Também precisamos nos dedicar mais a realizar experiências se outros estiverem realizando experiências e estiverem desenvolvendo um conjunto de modelos melhor. Um fabricante de velas, na época de Edison, deveria prestar muita atenção às experiências dele. Neste processo de experimentação, criamos a oportunidade de reconhecer novos modelos que podem funcionar melhor em determinada situação.

Há uma evolução darwiniana nos modelos mentais. Tentamos novas abordagens e os modelos de sucesso emergem. Uma vez comprovado o sucesso, eles se tornam amplamente aceitos. Os pioneiros do movimento da qualidade total tiveram sucesso quanto a aperfeiçoar processos e produtos, o que levou a uma ampla adoção de suas abordagens. Os primeiros usuários dos computadores mostraram o poder dessas máquinas nos negócios e então elas foram amplamente adotadas. Durante as últimas décadas, realizamos inúmeras experiências com modelos para estruturar relacionamentos e famílias – criando diversas alternativas ao modelo tradicional de casamento e filhos.

As pessoas fazem experiências com diversas dietas e percebem os resultados empíricos antes de aderir definitivamente a elas ou de mudar de uma para a outra. Essas experiências geralmente são configuradas como experimentos. Somos levados à dieta por estudos empíricos (tais como aqueles produzidos pelo Dr. Atkins), relatos de supostos sucessos (“Sally perdeu dez quilos em três semanas com essa nova dieta”), ou recomendações de amigos ou médicos. Então realizamos nossas próprias experiências com a dieta para ver se o modelo funciona conosco. Nós nos pesamos no início e durante a dieta e controlamos a escala. Aceitamos ou rejeitamos a dieta baseados nessas experimentações pessoais.

Um problema inerente a esses experimentos individuais é que lhes falta um controle. Não sabemos o que teria sido de nossa experiência se não tivéssemos feito a dieta ou se tivéssemos tentado outra dieta. Assim, como podemos saber se a dieta X é realmente a melhor para nós?

Se não nos dedicarmos a esses contínuos experimentos, podemos nos encontrar em uma situação difícil ou sofrer a falha traumática de nosso modelo atual. Se não testarmos periodicamente a força de nossos relacionamentos, podemos ser surpreendidos pelo repentino fracasso do casamento. Se não realizarmos experiências com novas idéias e não prestarmos atenção aos *feedbacks* de colegas e de supervisores no trabalho, podemos ficar sem o emprego. Precisamos testar a relevância de nossos modelos atuais e avaliar a eficácia de potenciais novos modelos.

Isso é feito através de um processo de P&D (pesquisa e desenvolvimento) de nossa mente.

A REALIZAÇÃO DE P&D COGNITIVO

Todos estamos familiarizados com o processo de experimentação no laboratório. Qual é o processo no nível pessoal? Temos um grande experimento ou uma série de pequenos experimentos?

Essa abordagem de P&D consiste em considerar o mundo externo como não totalmente entendido e constantemente mudando. Nossos modelos mentais são tratados como hipóteses. Precisamos confirmar o valor de nossos modelos mentais existentes ou postular novos modelos e realizar experiências para validá-los. De qualquer maneira, o mundo externo sempre é considerado como um experimento. Quando as coisas não estão bem certas, experimentos ou “sondas” são enviadas para investigar. Essa abordagem não deve criar uma desculpa para uma constante incerteza ou dúvida, nem paralisar nossa capacidade de tomar decisões. Ela é a base para permanecer alinhado à realidade de nosso mundo, a fim de mantermos nossa posição competitiva. E experimentos são uma maneira de estabelecer a causalidade.

Podemos utilizar três abordagens para a experimentação:

- **Experiências planejadas.** Pela nossa formação científica, isso é o que geralmente pensamos quando discutimos a experimentação – um estudo controlado e precisamente definido. Desenvolvemos uma hipótese, projetamos uma experiência para testar essa hipótese e então analisar os resultados para ver se eles confirmam ou desconfirmam a hipótese. Começamos a desenvolver um novo entendimento que pode sugerir uma nova hipótese ou testes adicionais da hipótese existente. Esse método transforma experiências aleatórias em aprendizado sistematizado, mas os experimentos freqüentemente são bem difíceis e caros para realizar eficazmente, a menos que tenhamos um ambiente no qual controlar muitas das variáveis.
- **Experimentos naturais.** Podemos aprender de experimentos naturais através da mesma disciplina, mas devemos ter ainda mais cuidado. O nosso dia-a-dia gera vastas quantidades de dados, mas ignoramos ou jogamos fora a maior parte do que vemos ou experimentamos (exceto, naturalmente, Funes, o Memorioso, discutido no capítulo anterior, que se lembrava de tudo). Os experimentos naturais prosseguem ao nosso redor continuamente, embora raramente os percebamos como tal. Se ajustarmos nosso ponto de vista e os considerarmos como experimentos naturais, poderemos explorá-los desenvolvendo teorias para explicar eventos à nossa volta e então examinar os resultados. O mundo à nossa volta pode não ter a estrutura controlada de um experimento científico formal, mas pode servir como um laboratório de aprendizado eficaz.
- **Experimentação adaptativa.** A terceira abordagem, que pode ser usada em conjunto com as outras duas, visa a assegurar o andamento do processo de experimentação. À medida que cada experimento é completado e avaliado, a hipótese é ajustada conforme necessário e então o próximo experimento tem início. A experimentação não é uma atividade única, mas um processo contínuo de tentativa e ajuste e um comprometimento de continuar com os resultados.

Estamos começando a ver um grande experimento natural em andamento em todo o mundo com respeito à prevista convergência da indústria do computador pessoal com o entretenimento. Um dos primeiros exemplos é o lançamento de PCs que, com a introdução de um controle remoto aos tradicionais teclado e mouse, operam como televisores. A hipótese pode ser que o PC tenha ficado sem fôlego na sua forma atual e que o mercado finalmente está maduro para a convergência entre o computador e o televisor. A evolução e convergência exatas das duas máquinas, e outras, depende tanto de mudanças tecnológicas quanto do comportamento do consumidor. Como ninguém sabe a direção exata ou o tempo da tecnologia, as empresas experimentam com diferentes combinações. A Microsoft envolveu-se com redes de TV a cabo, como CNBC, para experimentar seu conteúdo. A Sony buscou conteúdos de computação e de entretenimento. Empresas como Hewlett Packard continuam a desenvolver novos equipamentos para testar se a tão esperada convergência já chegou. A hipótese pode ainda não ser verdadeira, o que ocorreu nos anos anteriores, mas a experimentação com esse novo modelo mental para computação e entretenimento continua sendo feita.

Nem toda invenção tecnológica representa um novo modelo mental, mas essas mudanças tecnológicas oferecem oportunidades para experimentar novos modelos de pensar nossa vida pessoal e sobre oportunidades de negócios.

Dando um salto

Às vezes precisamos fazer uma transformação dramática, mas ajuda se pudermos fazê-la como resultado de uma experimentação cuidadosa com novos modelos. A IBM mudou seu foco de equipamentos (*hardware*) para serviços, mas a mudança foi realizada por meio de cuidadosa experimentação.

Em contraste, a autotransformação da Monsanto (de uma empresa de química para uma empresa de “ciências da vida”), relacionada à extensa experimentação com a ciência envolvida, não se preocupou o suficiente com a reação da sociedade ao modelo. Tendo apostado seu futuro em alimentos geneticamente modificados, ela encontrou uma oposição mais intensa do que o esperado na Europa e outras partes do mundo. Os opositores rejeitaram esse novo modelo mental de agricultura. Na visão deles, técnicas de produção baseadas em um projeto genético que usa sementes como propriedade intelectual são manipulações perigosas do ambiente natural que podem ter consequências totalmente desconhecidas.

Como o que estava em jogo era o futuro de toda a empresa e não de um pequeno experimento, essencialmente apostando a sorte da empresa na hipótese de que os alimentos geneticamente modificados seriam bem recebidos, a falha desta hipótese sairia muito caro. A oposição foi tão forte que os líderes da Zâmbia recusaram-se a aceitar as comidas geneticamente modificadas para uma população que morre de fome, embora os americanos ingiram esses mesmos alimentos no café da manhã todos os dias. A Monsanto pagou caro por uma lição sobre reação do público, porque ela havia se comprometido fortemente com o projeto.

Havia uma desconexão entre a visão da comunidade científica sobre a nova tecnologia (um grande invenção com grandes benefícios reduzindo o uso dos pesticidas e melhorando as colheitas) e a visão do público em geral (um experimento perigoso que pode levar a conseqüências negativas imprevisíveis).

Os desafios da experimentação

Uma dificuldade em todas as experimentações, mas especialmente em experimentos pessoais, é evitar os muitos preconceitos que sorratamente penetram em nosso julgamento sobre o que aconteceu. Nossos experimentos com modelos mentais geralmente não ocorrem no contexto de condições ideais de laboratório. Raramente temos oportunidades de criar estudos duplo-cego com populações estatisticamente significativas. De modo que uma série de preconceitos pode aparecer, dos quais precisamos nos proteger tanto quanto possível:

- **Um preconceito de curta duração.** As dietas exemplificam uma fraqueza comum a todos os experimentos. Uma dificuldade para se avaliar os resultados de nossos experimentos com dietas – tanto em estudos pessoais quanto em estudos médico-científicos – é avaliar o impacto a longo prazo. Muitas dietas produzem uma melhora a curto prazo, a qual pode ser rapidamente perdida quando a pessoa perde o interesse. Precisamos agir no curto prazo, de modo que nem sempre é possível fazer uma avaliação completa antes de ir adiante. Mas caso haja conhecimento relacionado à experiência de outros sobre implicações a longo prazo de diferentes modelos, devemos tentar encontrá-la. Também devemos fazer “experimentos no pensamento” para pensar sobre possíveis implicações de longo prazo de determinado modelo ou abordagem. Podemos não ter evidência empírica de que determinada dieta possa resultar em reincidência a longo prazo, mas podemos ver que as dietas em geral têm esse resultado. Então poderemos ser muito mais críticos ao avaliar o impacto de determinada dieta e a possibilidade de que venha a experimentar debilidades semelhantes. Em geral, uma visão de curto prazo dos experimentos leva a uma tentativa de otimizar as coisas com vistas a recompensas imediatas. Isso funciona bem quando as coisas não mudam, mas quando nós, cada vez otimizamos mais, tendemos a reduzir nossa flexibilidade de lidar com mudanças futuras.
- **Falta de controle adequado sobre as variáveis.** Sem controles adequados sobre as variáveis do experimento, outros fatores podem afetar os resultados e miná-los. Por exemplo, temos o famoso “efeito Hawthorne” que os experimentadores encontraram quando testavam o impacto da iluminação e de outras condições ambientais sobre trabalhadores de fábricas. Enquanto a melhoria da produtividade do empregado parecia resultar dessas mudanças no ambiente, os pesquisadores concluíram que ela poderia ser atribuída à atenção extra que os trabalhadores receberam durante o estudo. Com isso em mente, os pesquisadores que realizam estudos médicos usam um grupo de controle, aos quais são dados placebos (ou estão submetidos a algum controle), a fim de levar em conta que efeito o simples ato de receber uma pílula, com suas implícitas sugestões de benefícios, pode ter sobre a condição que está sendo estudada,

independentemente de a pílula conter remédio ou apenas açúcar. Tendências semelhantes podem ser percebidas, por exemplo, em pesquisas de satisfação de cliente com compradores de carros novos, onde a experiência de ser perguntado sobre sua satisfação com a compra na realidade aumenta a satisfação do cliente.

- **Perder a imparcialidade com os resultados.** É muito difícil manter uma perspectiva imparcial. Frequentemente realizamos experimentos para provar uma opinião, e podemos moldar as coisas para chegar lá. Para que nossa P&D tenha valor, precisamos ser imparciais com os resultados e olhar os dados friamente, mesmo que esta ação nos cause desconforto. Se não podemos fazê-lo publicamente, porque temos um posicionamento que queremos que avance pelo mundo, devemos pelo menos cultivar a capacidade de fazê-lo privadamente. Somente dessa forma seremos capazes de ver as verdadeiras implicações dos experimentos que realizamos.

Quando realizar experimentos: avaliando os custos e retornos da P&D cognitiva

A experimentação adaptativa exige tempo e energia. Não podemos estar sempre experimentando. Se a experimentação ocorrer fora da ação, ela toma tempo e reduz nosso foco. O piloto de um avião a jato de passageiros que gasta todo seu tempo em um simulador de vôo pode estar pronto para qualquer coisa, mas dará pouca contribuição produtiva para sua empresa. Por outro lado, há limites de quanto podemos experimentar na prática. Um piloto de um avião de transporte de passageiros que esteja constantemente experimentando na cabine novas maneiras de voar acabará deixando os passageiros irritados ou até mesmo acabará com um avião acidentado.

Um executivo que realize muitas aventuras de pequenos negócios ou contínua reinvenção pode perder o foco de seu negócio real. Uma pessoa que está constantemente experimentando novos relacionamentos não será capaz de estabelecer um relacionamento estável e desenvolvê-lo. Um dietista que está sempre experimentando o último modismo irá gastar dinheiro e tempo lendo livros e implementando novos planos que estariam melhor investidos em exercício.

Os experimentos demandam um custo em tempo, atenção e recursos físicos. No caso de experimentos cognitivos ou no pensamento, o custo primário é estimado em tempo e atenção. Ao passo que experimentos de outros tipos exigem algum comprometimento de pessoal, dinheiro e outros recursos para testar determinada hipótese. A idéia de se fazer um experimento é manter esses comprometimentos pequenos; mas eles ainda podem ser significativos, especialmente quando diversos experimentos são realizados. Além disso, não importa quão pequeno seja o comprometimento com o experimento, esses investimentos em aprendizagem ainda tiram uma parte dos investimentos da operação sob o modelo atual.

Quanto tempo e energia devemos dedicar à experimentação? A experimentação não é nossa única tarefa. Temos uma vida para viver ou um negócio para administrar. Entretanto, se não fizermos nenhum experimento, podemos acabar fa-

zendo muito eficientemente o trabalho errado. Se experimentarmos demais, podemos não ter tempo para fazer o trabalho. Precisamos achar o equilíbrio entre desempenho e aprendizado, entre operações e P&D.

Um esforço consciente para dedicar uma certa porção de recursos à “P&D cognitiva” pode ajudar a garantir que estamos pelo menos pensando sobre nossos modelos e como eles podem ser modificados. Nossas escolhas sobre investir em monitoração e experimentos e desenvolver novos modelos irá depender muito da importância das decisões que estão diante de nós ou de nossa organização e os riscos de acabarmos ficando com o modelo errado. É um cálculo complexo que depende de uma série de fatores.

- **A importância da decisão.** Algumas decisões, como compras com alto envolvimento, exigem muita pesquisa e atenção. Quando as pessoas vão comprar um carro, elas gastam horas, dias e semanas olhando os modelos, realizando *test drives*, e lendo reportagens sobre vários modelos e fabricantes. Sujeitam-se a investir esse tempo porque essa é uma decisão de alto envolvimento. Em contraste, a maioria dos clientes de supermercados não gasta mais do que alguns segundos pensando sobre compras de baixo envolvimento tais como a escolha de um rolo de papel toalha. Frequentemente eles nem vão pensar a respeito, simplesmente vão repetir a mesma decisão que tomaram da última vez. Mas se prestarem um pouco mais de atenção ao ambiente, poderão perceber que outra marca está em oferta e a experimentarão.
- **O contexto.** O contexto em que nos encontramos também afeta o significado de determinado modelo mental. Enquanto podemos gastar menos de um segundo escolhendo uma sopa para a janta no supermercado, poderíamos gastar muito mais tempo se estivéssemos levando-a para uma subida do monte Everest. Semelhantemente, se a situação torna a predisposição importante, precisamos gastar mais tempo para acertar e mais tempo para explorar diferentes modelos. Precisamos estar conscientes quando nosso contexto externo muda de forma a aumentar os riscos de nossos pressupostos. Esse é um sinal de que podemos precisar dar mais atenção a modelos que temos aceitado automaticamente.
- **A utilidade de abordagens mais simples.** Quando é que um modelo mental meramente adequado é suficiente? A física newtoniana, a despeito de suas limitações, funciona razoavelmente bem para explicar a mecânica simples, sem introduzir a complexidade da física quântica. Para descobrir rapidamente o que irá ocorrer quando um carro bate em uma parede em alta velocidade ou quando uma bola de boliche é largada do alto de um telhado, as teorias de Newton servirão muito bem e frequentemente serão mais eficientes.

De tempos em tempos iremos naturalmente questionar nossos velhos pressupostos ou desenvolver novos com mais energia – especialmente em ambientes que mudam rapidamente. Semelhantemente, em nossa vida pessoal, quando chegamos a “pontos de virada”, como a perda de um emprego ou o fim do casamento, gastaremos mais tempo pensando sobre modelos e experimentando com alternativas.

Naturalmente, esse argumento se baseia na hipótese de que investir em P&D cognitiva é um jogo do soma zero.* Na verdade, nem todos os experimentos tiram nossa capacidade de focar nas ações correntes. Podemos ser capazes de viver nossa vida como um grande experimento, observando e aprendendo enquanto continuamos a agir. Podemos tomar o mesmo caminho para o trabalho mas prestar mais atenção aos sinais ao longo do caminho. Podemos ouvir um livro em uma fita e aprender sobre alguma nova disciplina ainda enquanto fazemos a mesma viagem para o escritório. Podemos usar um planejador de viagens computadorizado para explorar rotas alternativas de uma forma muito mais focalizada, de modo que um pequeno investimento em novos pensamentos pode levar a uma rota muito melhor. Dessa maneira, minimizamos o custo de experimentação e aumentamos nossa capacidade de experimentar.

DENTRO DO LABORATÓRIO

Como você pode aplicar esse processo de experimentação adaptiva aos problemas pessoais e profissionais que enfrenta? Aqui estão algumas abordagens que podem promover permanente experimentação e aprendizado.

- **Realize atestados de óbito.** Uma prática comum entre os cirurgiões é reunir-se em equipe uma vez por semana para discutir complicações ou resultados negativos de suas cirurgias daquela semana. O cirurgião-chefe e os professores mais graduados estão presentes e podem oferecer *insights* a respeito daquilo que deu errado e que lições podem ser aprendidas. Semelhantemente, líderes militares realizam “revisões pós-ação” para aperfeiçoar estratégias e táticas. Jogadores profissionais de futebol americano olham vídeos de seus jogos passados para aperfeiçoar suas jogadas e entender porque aquela bola crucial escapou. Por criar um espaço de tempo para estudar esses desafios e erros, esses times aumentam seu aprendizado dos experimentos naturais que ocorrem ao longo de seu trabalho. Com que frequência você gasta tempo para entender porque perdeu aquele contrato, ou porque aquela iniciativa não deu certo? Há muitas oportunidades para olhar gráficos ou vídeos para criar experimentos de “olhar para trás”. Se você imaginar que a iniciativa que acabou de implementar foi um experimento, o que pode aprender com ela sobre o projeto do experimento ou sobre suas hipóteses?
- **Use simulações.** Uma maneira de ganhar experiência sem o custo em tempo e em dinheiro e sem o risco de cometer erros é através de simulações bem projetadas. As simulações permitem aos participantes viver uma certa experiência e aprender com ela. A simulação – seja ela um exercício de negociações, um simulador de voo ou manobra de campo – pode ajudá-lo a desenvolver um melhor entendimento dos verdadeiros desafios que poderá encontrar. Enquan-

* N. de T.: Jogo no qual o ganho de um lado acarreta uma correspondente perda do outro lado.

to as simulações formais no computador ou manobras de campo podem ser bastante complexas e caras, as simulações também podem ser feitas muito mais informalmente através de “experimentos mentais” ou dinâmica de grupo. A dinâmica de grupo, que pode ser usada para testar abordagens e avaliar interações interpessoais complexas, exige apenas um ou dois voluntários (ou até mesmo diversas cadeiras com um único voluntário assumindo todos os papéis). Os “experimentos mentais” são ainda menos complexos de se orquestrar, uma vez que eles ocorrem em nossos pensamentos, quando você prevê determinada ação e então pensa nas consequências e resultados. Essas simulações podem levar a experiências extremas, reunindo uma série de desafios e explorando possibilidades que poderiam levar muitos anos para ocorrer na vida real. Além disso, removendo as consequências graves ao mesmo tempo em que fornecem *feedback* contínuo sobre suas ações, elas oferecem uma chance de se dar um passo para trás e olhar o processo à medida que evolui, levando a uma abordagem e a uma análise mais científicas de nossos próprios modelos mentais e ações. Você pode testá-los sem os riscos que freqüentemente estão presentes em tais experimentos na vida real.

- **Estude experimentos naturais.** O exército americano adquiriu poderosos *insights* sobre estratégia tática a partir da avaliação de um jogo de computador *on-line* gratuito que inicialmente fora projetado como ferramenta de recrutamento. Ele acabou mostrando que era uma fascinante plataforma para um conjunto de experimentos naturais sobre estratégia militar. Os jovens jogadores passavam por um campo de treinamento virtual e então eram alocados a uma diversidade de missões. A utilidade do jogo permitiu medir os reflexos, a desenvoltura e o pensamento estratégico dos potenciais recrutas. Os estrategistas do exército perceberam que quando o grupo de jogadores havia completado 100 milhões de entradas, esse arquivo de experiência virtual forneceu um tremendo laboratório para o estudo de novas tática e abordagens. Olhar para as estratégias não-convencionais dos jogadores que foram bem oferecia uma janela para manobras inesperadas e abordagens que poderiam ser aplicadas no campo. O que começou como um jogo imitando a vida acabou com a vida imitando o jogo. Para tirar proveito desses experimentos, preste atenção àqueles que podem estar acontecendo à sua volta e estude-os sob novos ângulos.¹
- **Trate o modelo atual como uma hipótese.** Veja seu modelo atual pelo que ele é, um modelo, em vez de tratá-lo como realidade. Veja a decisão que você vai tomar agora como um experimento e pergunte-se: o que espera aprender com ele? Que hipótese está testando? Você pode colocar mecanismos ou reverter processos para monitorar os resultados e aprender? Quanto mais você puder pensar sobre seu entendimento pessoal como uma hipótese sobre a realidade em vez de a própria realidade, mais você poderá liberar seu pensamento para dedicar-se à experimentação. Se você olhar para seus modelos como hipóteses, você será capaz de testá-los e modificá-los. Você precisa estar consciente de suas próprias parciaisidades nesse processo e tentar ajustá-las e compensá-las. Ian MacMillan e Rita Gunther McGrath apresentam um processo sistemático de planejamento para novas aventuras nas quais as empresas ativamente identificam suas hipóteses e as testam ao longo do caminho. Esse processo de “planejamento impulsionado por descobertas”, usando ferramentas tais como uma “demonstração de renda invertida”, torna-mais explícitas as hipóteses que freqüentemente estão embutidas em planos de negócios e permite que os líderes dos negócios os testem ao longo do

caminho para reconhecer quando os resultados do experimento não mais atendem à hipótese inicial.²

- **Crie tempo e espaço para a experimentação.** Frequentemente o processo de experimentação fica perdido em meio às inúmeras atividades do ambiente de negócios. Em sua vida pessoal, reserve parte de seu tempo para tentar novas coisas e explorar novas idéias. Profissionalmente, encontre tempo para pensar criativamente sobre como você vê o mundo e explorar o significado de suas experiências. Você poderia fazer isso durante uma caminhada matinal ou mesmo voltando de carro para casa do trabalho. Você também pode considerar a possibilidade de criar um espaço permanente para esse tipo de reflexão. Para alguns, isso pode ser feito em um escritório em casa, onde você tem o “equipamento” de que precisa para se dedicar à experimentação (onde não sofre interrupções, tem diversos recursos para inspiração, etc.), uma biblioteca ou um café local onde a estimulação de novas idéias e atividades pode levar a um pensamento original. Se você não criar conscientemente esse tempo e espaço, as demandas do dia-a-dia tenderão a trabalhar contra o processo de experimentação.
- **Comprometa-se conscientemente.** Além de reservar um tempo e espaço para experimentos, também pode ser útil fazer um comprometimento específico com a experimentação, da mesma maneira que as empresas alocam uma certa porcentagem de seus orçamentos para P&D. Definindo um percentual específico de seu tempo que deve ser idealmente dedicado a experimentos, você precisa considerar a natureza de seu trabalho e de seu ambiente, como foi discutido acima. Empresas como a 3M permitem que os empregados dediquem um percentual de seu tempo para explorar suas próprias idéias. Pode haver épocas em sua vida ou no desenvolvimento de sua organização nas quais você investirá mais ou menos tempo nessa atividade de P&D. Crianças estão constantemente dedicadas a experimentos. Quando você conclui os estudos e atinge a maturidade, uma parcela cada vez menor de seu tempo é geralmente dedicada à P&D cognitiva. Nesse ponto, você pode considerar a possibilidade de realizar um esforço consciente para aumentar sua experimentação. Se pensar cuidadosamente sobre quanto tempo e energia deveria idealmente alocar, é mais provável que realmente gaste um tempo para dedicar-se à experimentação. Qualquer que seja o percentual, você precisa investir alguma porção de seu tempo e recursos nessa P&D cognitiva, ou você não irá perceber quando seus velhos modelos não estão mais funcionando ou quando novos podem ser necessários. Quando você não faz esse trabalho permanentemente, você terá muito mais chances de se defrontar com falhas catastróficas relacionadas ao uso de seus velhos modelos ou falhar por abraçar novos modelos que não cumprem suas promessas.
- **Colabore com outros.** A experimentação não ocorre no vácuo. Você pode aprender estudando os experimentos de outros e compartilhando seus desafios e resultados com outros. Os outros estão experimentando os mesmos resultados com seus experimentos, ou eles tiveram uma experiência bem diferente? O atestado de óbito, discutido antes, é um processo para essa colaboração em focalizar em erros específicos ou preocupações. Uma abordagem mais ampla é desenvolver comunidades de prática com outros que estão dedicados a resolver questões ou áreas de interesse semelhantes. Idealmente, essas comunidades deveriam representar diferentes pontos de vista, permitindo que você pudesse constantemente testar seus pressupostos e

resultados em comparação com perspectivas bem diferentes. As comunidades também deveriam ter uma predisposição para experimentação, e não uma visão rígida e estática do mundo.

A VIDA COMO UM LABORATÓRIO: EXPERIMENTAÇÃO ADAPTATIVA CONTÍNUA

Cultive a prática de experimentação em sua vida. Quando estiver lendo sobre empresas na mídia, pergunte-se sobre os modelos mentais que impulsionaram suas decisões. O que você pode aprender desses experimentos? Quais modelos mentais os analistas usam para entender o que aconteceu? O que você faria no lugar deles? Observe, depois, as mesmas empresas ao longo do tempo e avalie os resultados. Você foi capaz de compreender os resultados? Se foi, por quê? Se não, por que não?

Essa pode ser uma maneira importante de aperfeiçoar suas habilidades em modelos mentais e desenvolver uma atitude de experimentação. Você pode até mesmo manter um diário de laboratório ou livro de *insights* desses experimentos. Então faça a mesma coisa com um assunto problemático em sua vida pessoal ou em seus negócios. Teste novos modelos mentais sistematicamente ou solicite que outras pessoas façam essa atividade. O que acontece quando você aplica esses modelos ao problema? Iremos explorar as possibilidades para esse tipo de trabalho detalhadamente no Capítulo 12.

Com a prática, o processo de experimentação com novos modelos mentais e novas abordagens se tornará nossa segunda natureza. Será uma das etapas de seu processo de resolução de novos problemas ou situações que encontrar. Ele será a maneira pela qual você analisará as informações que chegam a você. Será parte de sua intuição quanto a resolver problemas e entender o mundo.

Ao mesmo tempo, seja cuidadoso para não se tornar um prisioneiro de sua abordagem de experimentação – como o cientista que tenta aplicar o método científico para a escolha de seu par romântico. Esse é um experimento que provavelmente tem uma alta probabilidade de falhar, mas a pessoa que está dogmaticamente comprometida em aplicar o processo científico pode nem ser capaz de ver o potencial de falha. Cuidado com o processo de experimentação, e experimente com suas abordagens. Como parte de sua experimentação adaptativa, realize testes com a própria experimentação. Cuidado para não se tornar excessivamente regrado em sua maneira de experimentar. Continue a questionar tanto o seu entendimento quanto as abordagens que usa para obtê-lo.

Pensamentos impossíveis

- Que “experimentos” naturais estão acontecendo à sua volta e como você pode criar hipóteses que lhe permitam aprender a partir deles?
- Pense em uma falha recente. Como você pode realizar um “atestado de óbito” para aprender com esse experimento?
- Como você pode projetar novos experimentos para testar os limites de seu modelo mental ou obter novos *insights* capazes de sugerir um novo modelo?
- Como você domina o aprendizado desses experimentos e o compartilha com outros?
- Quando suas hipóteses são confirmadas ou refutadas por seus experimentos, como você constrói a partir desse conhecimento para gerar o próximo conjunto de hipóteses e experimentos?

NOTAS

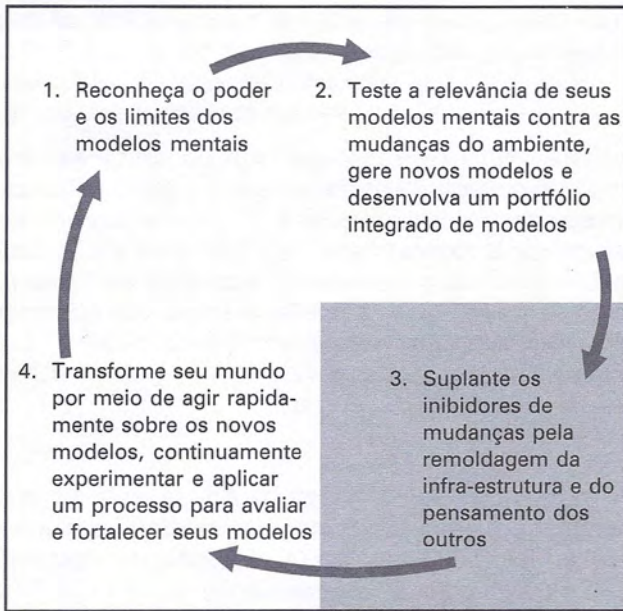
1. Brown, John Seely. “Peripheral Vision” Conference. The Wharton School, Philadelphia. 1-2 May 2003.
2. McGrath, Rita Gunther, and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning.” *Harvard Business Review*.73:4 (1995). pp. 44-52.

PARTE 3

Transforme seu mundo

CAPÍTULO 8 Desmantele a velha ordem

CAPÍTULO 9 Encontre uma base comum para unir desconexões adaptativas



Desmantele a velha ordem

Se você construiu castelos no ar, seu trabalho não precisa se perder; lá é que eles deveriam estar. Agora coloque as fundações debaixo deles.

— Henry David Thoreau

Você quer parar de fumar.

O único problema é que toda sua vida está voltada para isso. Você pode conseguir um remédio para diminuir sua necessidade de nicotina, mas o que fazer com seu tradicional intervalo das 10 horas da manhã para fumar e falar com colegas fumantes fora do prédio? Você também fuma um cigarro no carro no caminho para o trabalho e um na volta para casa – o final perfeito para seu dia. Você entra na loja onde compra seus cigarros e sempre recebe uma calorosa saudação do caixa. Você construiu toda uma rotina em volta do cigarro; então, na realidade, significa desistir de uma boa parte de sua vida.

Assim como os sistemas militares e as armas nucleares construídas durante a Guerra Fria, nós construímos uma infra-estrutura de processos e investimentos para sustentar determinado modelo mental, e ela se torna muito difícil de ser destruída. Esses esqueletos da velha ordem tendem a tornar difícil a nossa mudança – mesmo quando temos um desejo e a capacidade para mudar nossos modelos mentais. Sabemos que gostaríamos de parar, mas ainda pegamos outro cigarro. Como podemos reconhecer e vencer esses comprometimentos com o passado? Será que conseguimos transformar espadas em arados? Este capítulo examina as dificuldades para desmantelar a velha ordem e estratégias para tratar dessa questão.

Ozzie e Harriet podem ser ficção, mas eles representam um modelo mental sobre o trabalho e a vida familiar nos anos 1950 que era amplamente aceito, embora não fosse amplamente praticado. O pai ia para o trabalho, a mãe cuidava da casa e criava os filhos. O jantar estava na mesa à noite quando Ozzie entrava em casa. Esse modelo apresentava o pai comprometido com uma carreira em uma determinada empresa, trabalhando para pagar uma casa e sustentar uma família, e poupando para a aposentadoria. Mesmo quando esse quadro começou a se desfazer, o modelo se manteve.

As mulheres eram reprimidas nessa definição tradicional de papéis e os homens começaram a considerá-la inadequada, especialmente quando a idéia de passar a vida empregado em uma grande corporação começou a se desvanecer. Quando começaram a mudar seus modelos de família, as pessoas descobriram que não era simplesmente acordar certo dia com um novo modelo mental. Tudo sobre seu casamento e trabalho era construído em volta desse modelo. Os relacionamentos, as rotinas, os processos, os investimentos e o sistema jurídico tinham sido moldados por esse modelo. Uma indústria para noivas e casamentos estava construída em volta dele. Os benefícios da empresa foram projetados para ele. O modelo de relacionamentos não podia ser alterado sem que se mudassem a infraestrutura e os processos que o sustentavam.

Em alguns casos, os casais foram capazes de mudar seus modelos de trabalho e família sem abandonar completamente seus relacionamentos passados. Outras vezes, mudar o modelo exigia passar pelo doloroso processo de quebrar os laços com o velho e tentar restabelecer uma nova vida baseada em outro modelo. Algumas pessoas começaram a mudar o modelo de trabalho e vida familiar sem reconhecer as ondas de choque resultantes desse processo, e foram surpreendidas quando suas vidas foram desorganizadas como consequência.

Quando mudamos nossos modelos, precisamos prestar atenção ao mundo que já construímos em volta deles. Esse mundo irá retardar a mudança de nossos modelos, tornando esse processo mais difícil, e os investimentos que fizemos nesse mundo precisam ser tratados explicitamente ao mudar de modelo. Não podemos ignorar as infra-estruturas da velha ordem, assim precisamos de um processo bem pensado para dismantelar ou redirecioná-las à medida que modificamos nossa visão de mundo por outra. Se estivermos conscientes desse processo, teremos uma melhor oportunidade de implementar um novo modelo mais suave – transformando nossa família ou vida de trabalho, por exemplo, em vez de vê-los se autodestruírem.

Este capítulo trata de como podemos mudar modelos mentais fundamentais e fortemente arraigados que nos foram muito úteis no passado. Vimos como desenvolvemos novas maneiras de ver as coisas, mas como podemos realmente introduzi-las na nossa vida? Que mudanças precisamos fazer? Que preço teremos de pagar? Nós queremos? Abandonamos tudo, ou podemos salvar algo?

A PERSISTÊNCIA DOS MODELOS

Somos definidos por nossos modelos mentais, e abandoná-los significa abandonar parte de nós mesmos. Não gostamos de abandonar as coisas. Os psicólogos behavioristas já há muito reconhecem que as pessoas têm uma aversão a perdas que não é friamente racional. Em experimentos simples, em que é dado às pessoas a escolha de comprar ou vender canecas, os participantes com as canecas (aos quais é solicitado que desistam delas) geralmente exigem um preço que é duas ou três vezes mais alto do que o preço que os outros estão dispostos a pagar para comprá-las.¹ É a mesma caneca. Não são heranças de família. Entretanto o desejo

de ficar agarrado a esse “pássaro na mão” torna-a mais valiosa se a perdemos do que elas realmente são para nós. Geralmente, estamos predispostos a manter nossas coisas, e isso vale para nossos modelos mentais.

Somado a esse problema de aversão a perdas está uma rede de investimentos e relacionamentos externos construídos ao redor de dado modelo. Alguém que deseje uma mudança provavelmente está rodeado por uma rede de amigos com perspectivas e valores que são semelhantes, ou pelo menos compatíveis, aos seus próprios. Ele talvez seja casado com uma mulher que tem uma visão de mundo similar e tenha supervisores, empregados, colegas de trabalho, amigos e familiares que vêm de experiências parecidas e reforçam o modelo atual.

Nossos modelos mentais são comunidades fechadas nas quais outros modelos são barrados. Se tentarmos mudar nossos modelos, percebemos que esses portões que construímos não apenas nos protegem dos ataques de idéias estrangeiras, como também agem como uma jaula que limita nossa capacidade de mudar. Nossos modelos mentais representam um valor considerável. Deixar de lado esses modelos geralmente é algo traumático. No caso de organizações ou negócios, uma infra-estrutura e um investimento consideráveis em questões como marca podem ser parte do problema.

O ritmo dessa mudança e a infra-estrutura que sustenta o modelo atual variam com os indivíduos ou organizações. Para instituições como a Igreja Católica Romana, os modelos mentais mudam a cada 1000 anos, por assim dizer, e conseqüentemente estruturas imutáveis surgiram – estruturas físicas gigantescas e permanentes como catedrais. Não importa se levou centenas de anos para construir as grandes catedrais (e reconstruir, como foi Chartres). A Igreja tinha bastante tempo. Semelhantemente, suas atitudes em relação a muitas questões sociais permanecem as mesmas, a despeito de enormes mudanças na sociedade. A estabilidade dos modelos mentais da Igreja Católica – sua visão de mundo e da realidade em nosso planeta – permitiu investimentos de longo prazo em prédios e organizações. Se a Igreja Católica mudasse a teologia básica a cada década, isso seria impossível. Toda sua infra-estrutura – incluindo organização, pessoas, processos e prédios – também torna mais difícil a mudança dos modelos.

Enquanto as nações constroem estruturas, como palácios, que manifestam uma visão permanente das coisas, em muitos casos essas estruturas são transformadas para atender a novos objetivos. A monarquia pode perdurar em muitas nações européias, mas está muito mais relacionada a aspectos decorativos do que à forma de governo. Os palácios dos reis são transformados em museus que suportam a cultura sem apoiar o velho modelo de monarquia. As estruturas da velha ordem podem ser mantidas se convertidas e usadas como parte de um modelo mental diferente. Semelhantemente, nos negócios, a rede elétrica está sendo usada para ajudar muitos produtores de eletricidade, pontos de negócio antigos estão sendo convertidos para novas atividades, como os cafés Starbuck e a empresa Williams Company, que converteu milhas de gasodutos abandonados em conduítes de fibra ótica para comunicações de banda larga (uma idéia que tinha tido sucesso inicialmente nos anos 1980 mas que ultimamente foi vítima dos problemas da Internet e das indústrias de telecomunicações).

MUDANÇA DE MODELOS: REVOLUÇÃO OU EVOLUÇÃO

Às vezes essas mudanças podem ser súbitas e dramáticas, tais como a conversão de Saulo na estrada para Damasco (ou a reconsideração de Bill Gates quanto à Internet). Saulo mudou seu modelo mental e transformou sua vida completamente, da noite para o dia. Embora isso seja dramático, pouco sabemos de como a família de Saulo e seus colegas de trabalho aceitaram a notícia, mas podemos imaginar que ele chocou muitas pessoas e muitos se opuseram no processo de mudança em sua vida. Nesse caso, a aceitação do novo modelo mental é tão dramática que a forma anterior de vida se esmigalha e desaparece. Esse é um rompimento com o velho que obviamente tem um altíssimo custo, e se alguém vivendo nos dias de hoje adotasse a postura de Saulo e fizesse esse tipo de mudança sem procurar resolver seus relacionamentos existentes, poderia encontrar problemas como divórcio, complicações financeiras e desemprego devido ao não cumprimento de obrigações relacionadas à sua vida anterior.

Outras vezes, a mudança de pensamento é fundamental, porém não exige um rompimento tão dramático com o passado. Albert Einstein estava caminhando em Berna, na Suíça, quando repentinamente teve uma mudança em seus pensamentos que o levou à Teoria da Relatividade. Ele repentinamente entendeu o problema e sua solução. Ele estava tão empolgado que quando encontrou seu colega Besso no dia seguinte, Einstein pulou as saudações e imediatamente anunciou a seu estupefato amigo que a solução havia chegado até ele: o tempo não era absoluto, mas, sim, estava relacionado à velocidade.² Foi uma descoberta verdadeiramente revolucionária e causou enormes problemas para todos os velhos modelos mentais.

As pessoas podem adotar novos modelos sob a influência de um líder ou de uma organização carismática, que proporcionam um novo modelo mental bem como a infra-estrutura para sustentá-lo. As seitas frequentemente tiram seus seguidores completamente de seu velho mundo e os levam para a selva, onde é possível criar todo um mundo baseado na visão particular do líder. Geralmente há uma nova infra-estrutura ou uma nova maneira de vida para sustentar o sistema da nova crença, seja ao juntar-se a uma seita, seja abandonando o mundo para ter uma vida monástica. Até mesmo o CEO de uma corporação tem um conjunto de privilégios – jato particular e assessores pessoais – criando uma infra-estrutura sem a qual é difícil viver depois da aposentadoria.

Para conversões eficazes, os líderes reconhecem que não precisam apenas mudar o pensamento, mas também criar uma estrutura para mudar as ações. Até mesmo mudanças positivas, como programas de dietas ou uma abordagem de planejamento da vida tal como o programa dos “7 Hábitos”, de Stephen Covey, são reforçados por reuniões de grupo, *software* e planejamentos diários que ajudam as pessoas a reorganizar sua vida em torno dessa nova maneira de pensar.

Embora nossa tendência seja considerar a conversão em um contexto religioso, há muitos exemplos semelhantes. Matricular-se em uma escola de administração ou passar por um programa de treinamento corporativo são esforços para transmitir um novo pressuposto aos novos convertidos e dar-lhes uma maneira dife-

rente de olhar para o mundo. Programas de perda de peso e os programas dos 12 passos, como os dos Alcoólicos Anônimos, criam estruturas de reuniões, conselheiros e outros sistemas de apoio para mudar o comportamento. Como beber freqüentemente é um comportamento social, tais programas criam novos grupos e relacionamentos para reforçar a mudança de comportamento.

Às vezes a única maneira de abrir caminho para o novo modelo é limpar a infraestrutura do velho, como um edifício velho que precisa ser demolido antes que a nova construção possa começar. (Isso não quer dizer que você nunca mais irá usar o modelo novamente, mas que ele vai para o segundo plano ou é usado de maneira diferente, baseado em uma infra-estrutura diferente.) O colapso da velha ordem pode ser lento e gradual ou rápido e catastrófico, como a queda do Muro de Berlim e o fim da União Soviética. Com esse desfecho, a Guerra Fria acabou, e os líderes nacionais começaram a moldar novos conjuntos de relacionamentos e modelos para tomar o seu lugar. Parte dessa mudança foi deslocar o foco do exército americano de conflitos entre superpotências para programas como forças de paz e guerras regionais. Com uma rede de oficiais treinados no velho estilo de guerra, para não mencionar os submarinos nucleares e mísseis balísticos intercontinentais, mudar os modelos mentais é um processo muito lento e penoso.

Qualquer que venha a ser o caminho adotado para implementar e abraçar um novo modelo em nossa vida, quase sempre temos de desistir de alguma coisa, e essa “alguma coisa” geralmente é muito mais do que uma maneira de pensar.

SUAVIZANDO O CAMINHO PARA UMA NOVA ORDEM

Essa conversão pode ser menos traumática se usarmos uma abordagem de sistemas para levar a cabo a mudança. A abordagem de sistemas deve atender a fatores complexos que sustentam a velha ordem, como as necessidades individuais dos investidores e depositários, processos, estrutura e infra-estrutura, recursos e informações, tecnologia, incentivos e recompensas, e cultura. O processo de desmantelamento também tem de desenhar uma linha clara que nos conduza da velha ordem para a nova.

Como você pode desmantelar a velha ordem e construir a infra-estrutura para sustentar um novo modelo? Entre as abordagens temos:

- **Reconheça como as expectativas de outros prendem você a um dado modelo.** A Starbucks definiu uma trajetória de crescimento muito agressiva buscando expandir suas lojas de 6000 para 10.000 em nível mundial em três anos. Como o seu crescimento era um fator de forte atração para os investidores, a empresa estava presa a um padrão de crescimento pelo mercado de capitais. Dado esse foco, ela teve de criar a infra-estrutura que lhe permitisse crescer rapidamente e avançar mais agressivamente nos mercados internacionais. A empresa não podia atingir esse nível de crescimento e penetração com seu

modelo original de lojas próprias, mas precisava mudar para um modelo de *joint-venture* no exterior. Para acelerar o crescimento, ela acrescentou mais fluxos de receitas relacionados a outros produtos além de líquidos, como acesso sem fio à Internet e experimentos de servir café da manhã. Ela também autorizou o uso de sua marca em supermercados e postos de gasolina com menor controle sobre a qualidade, arriscando-se a desvalorizar sua grife à medida que expandia seu mercado. A Starbucks não tinha escolha, tinha de seguir essas estratégias para atender às expectativas dos investidores; mas será uma boa estratégia mudar sua organização para permitir mais parcerias? A Starbucks será capaz de manter a qualidade e integridade de sua rede mais ampliada? Será que as mudanças demográficas na Geração X já estão minando o modelo da Starbucks? Se isso for verdade, será que a empresa conseguirá mudar rapidamente?

Tanto as empresas como os indivíduos têm aspirações. Quando não conseguem atingir suas aspirações, eles às vezes as revisam, alterando-as para um patamar mais baixo. Por outro lado, algumas vezes a infra-estrutura e os compromettimentos existentes não permitem que as empresas, ou os indivíduos, realizem este ajuste, como foi o caso da Starbucks. Isso também ocorre quando as crianças ficam presas às expectativas de seus pais, os gerentes presos às expectativas em uma empresa ou os cidadãos presos às expectativas da sociedade. Empresas e indivíduos podem então tornar-se prisioneiros tanto de seus modelos como desses compromettimentos e expectativas. Isso às vezes leva as pessoas a medidas extremas para fazer com o que mundo se encaixe no modelo em vez de mudar o modelo para que se adeque à realidade.

Você precisa estar consciente dessas restrições. Nem sempre é possível mudá-las – a Starbucks não pode sair do mercado de capitais facilmente – mas por estar consciente de como os compromettimentos mantém as pessoas dentro de um certo modelo, você pode se proteger melhor de situações em que seu investimento no modelo se torna disfuncional e destrutivo. O investimento da Sears em seu modelo de lojas de departamentos nos anos 90 ou o da IBM em seu compromettimento com os computadores de grande porte nos anos 80 são exemplos do que foram compromissos disfuncionais com velhos modelos, só reconhecidos após substanciais perdas organizacionais e financeiras.

Como as expectativas de pessoas à sua volta o amarram ao modelo mental atual? O que você pode fazer para mudar essas expectativas sobre seu desempenho ou ações para combinar com seu novo modelo?

- **Entenda como a infra-estrutura amarra você a um dado modelo.** Sua “base instalada” prende você a um certo modelo do mundo. Isso é óbvio para investimentos em tecnologia e maquinaria. Os sistemas de *software* para empresas moldam a maneira como a organização aborda desafios, e a contratação e o treinamento de pessoal também limitam sua capacidade de mudar seu modelo mental. Quando a Xerox se tornou a “*document company*” sua força de vendas que vendia produtos de ciclos curtos não estava projetada para vender soluções de redes de alto conceito com ciclos de compras muito longos para CIOs (diretores de informática). Todos os elementos de sua vida pessoal – sua família e amigos, a vizinhança onde você mora, o trabalho que você faz e assim por diante – afetam seus modelos mentais. De que maneiras a infra-estrutura à sua volta amarra você ao velho modelo? Como essa infra-estrutura pode ser mudada para sustentar o novo modelo?

- **Seja cuidadoso ao fazer investimentos irreversíveis em um modelo.** Quando ocorreu a fusão da AOL com a Time Warner, acreditou-se que a empresa combinada representava um novo modelo reunindo o melhor conteúdo e diferentes canais *on-line* e *off-line*. Esse modelo mental não teve sucesso no colapso das ponto-com e em função do baque do mercado de propaganda após os ataques terroristas do 11 de Setembro. Muita da sinergia esperada resultaria de um novo pacote de mídia para anunciantes e o contínuo crescimento dos negócios online. A empresa havia investido alto na infra-estrutura para criar e sustentar esse novo modelo. O resultado do fracasso do modelo foi a maior perda operacional na história e uma das maiores baixas de valor no balanço operacional. O mercado até estava aceitando ter grandes perdas quando os investidores reconheceram que o modelo estava errado. Da mesma forma, a União Soviética jogou fora foguetes e submarinos projetados para a Guerra Fria quando o modelo desapareceu. Às vezes você precisa saber quando sair do negócio e aceitar suas perdas. Há uma maneira de reduzir os investimentos que você está fazendo em seu modelo atual para preservar opções para o futuro?
 - **Comece com pequenas mudanças que afetem percepções e ações no sistema mais amplo.** Às vezes um novo modelo mental pode ser levado adiante através de uma série de iniciativas aparentemente pequenas que fundamentalmente transformam o sistema. A transformação do Departamento de Polícia da cidade de Nova York pelo prefeito Rudolph Giuliani e pelo comissário de polícia William Bratton começou com “questionar toda e qualquer afirmação sobre o policiamento urbano”.³ Algumas pequenas, mas significativas, mudanças, como a cor do uniforme ou um policiamento com tolerância zero a crimes triviais, tiveram um grande impacto, porque começaram a romper com o modelo de tolerar alguns crimes e mudaram sua postura anterior de responder ao crime após o fato para atuar proativamente na prevenção dos crimes. A mudança também deu à polícia e ao público vitórias visíveis. No passado, por exemplo, a polícia não se incomodava com mendigos nem com os “flanelinhas”, mas quando começou a agir severamente sobre esses crimes triviais, isso mudou a maneira de a população acatar a lei. Eles viram os benefícios e a levaram mais a sério. O departamento também começou a medir os padrões dos crimes de maneira mais eficaz em tempo real e mantendo os líderes individuais responsáveis pelos resultados. Crimes sérios na cidade caíram 12,3 por cento de 1993 a 1994, sendo que a taxa de crimes de Nova York caiu três a seis vezes mais rapidamente do que a média nacional. Aparentemente pequenas mudanças podem se tornar pontos de inversão de modismos ou de revoluções, as quais se espalham como uma epidemia a partir de poucos portadores iniciais para toda a população.⁴
- Em dezembro de 2002, a Coca-Cola anunciou a suspensão de suas previsões trimestrais de receita. Embora isso tenha criado inicialmente uma agitação no mercado, essa atitude da Coca-Cola foi rapidamente seguida por outras empresas – McDonald’s Corp., AT&T, Mattel e PepsiCo, entre muitas. Essas estimativas concentravam a atenção do investidor no curto e não no longo prazo e esperava-se que a administração superasse expectativas. A Coca-Cola e outras empresas deram um passo prático, buscando mudar seus processos de relatórios para revisar seus próprios modelos e tentar alterar a perspectiva dos investidores. Isso mudou a maneira pela qual os investidores e os administradores viam os seus negócios. Às vezes uma mudança na infra-estrutura pode ser

tanto um sinal de uma mudança no velho modelo como uma forma de apoio para um novo modelo.⁵ Que pequenas mudanças você pode fazer para romper com a velha ordem e iniciar a construção da nova?

- **Aperfeiçoe a análise e os medidores.** Na cruzada de Giuliani contra o crime em Nova York, ele percebeu que as velhas medidas priorizavam os índices de capturas e o tempo de reação a chamadas de emergência, e não a segurança das pessoas e a redução da criminalidade. A estatística nacional sobre criminalidade que existia era divulgada trimestralmente ou anualmente – tempo demais para causar algum impacto. Parte da mudança no policiamento de Nova York foi desenvolver medidas que eram mais relevantes e divulgá-las diariamente. As pessoas eram consideradas responsáveis primárias e finais pelos resultados positivos.

Os resultados de tais análises podem às vezes oferecer *insights* incríveis. O Citibank sempre considerara seus imóveis comerciais como um forte ativo de balanço e talvez inadvertidamente se tornou o maior proprietário de imóveis comerciais nos EUA. Mas quando seu grupo de decisão olhou seriamente para sua carteira durante a crise do início dos anos 1990, descobriu que esse e outros “ativos” acabaram sendo sérios passivos considerando seus problemas gerais. O resultado foi uma decisão de livrar-se de grande número de imóveis comerciais. O Citibank também depreciou empréstimos comerciais e dívidas de consumidores através de análise rigorosa do ativo.

Com toda a discussão sobre igualdade entre o homem e a mulher e o conceito amplamente aceito de pagamento igual para trabalho igual, pode-se pensar que haja uma paridade salarial entre homens e mulheres. Porém uma rigorosa análise de salários por gênero mostra que ainda há uma significativa diferença entre os salários de mulheres e homens. A Lei do Pagamento Igualitário de 1963 e dos Direitos Civis de 1964 proibem pagamento desigual e discriminação salarial baseada em raça, cor, sexo, religião ou origem nacional. Mesmo assim, os dados do Censo Americano de 2000 indicam que o salário da mulher ainda é apenas 73 por cento do salário do homem (parcialmente devido a uma maior percentagem de mulheres em funções de salário mais baixo e diferenças em educação ou experiência). Esse percentual é maior que os 57 por cento no início dos anos 1970. Olhar os números brutos oferece uma verificação da realidade com vistas a se implementar um novo modelo.⁶

Que números brutos você pode olhar para ajudar a romper com os velhos modelos e criar suporte para os novos?

- **Torne a informação visível.** Para impulsionar a mudança através da organização, essas medidas podem ser apresentadas para todos ou incorporadas em “painéis”. Se as medidas corretas forem selecionadas e os líderes empresariais estiverem alertas para a emergência de uma necessidade de mudá-las, esses painéis podem manter a organização focalizada em impulsionadores de negócios. Oferecidos por centenas de vendedores, eles estão sendo cada vez mais utilizados pelas empresas como uma maneira de impulsionar colaboração e focalizar o comportamento em toda a organização. Os gerentes que estão “impulsionando” o negócio podem usar essa realimentação em tempo real para ajustar suas ações e desenvolver um sentimento intuitivo melhor para o negócio. Num nível mais pessoal, a simples instalação de uma balança no banheiro é uma mudança de infra-estrutura que pode ajudar em um programa realístico de dieta e exercício para perder peso.

- **Alinhe os incentivos.** Mudar os incentivos pode alterar comportamentos, como foi mostrado em muitas mudanças organizacionais ou fusões. Os programas sociais projetados para capacitar pessoas há muito tempo dependendo do salário-desemprego a voltar a trabalhar são outro exemplo de como as mudanças de incentivos podem ajudar a quebrar os velhos pressupostos e infra-estrutura. Em Londres, o governo criou um desincentivo para aqueles que utilizam automóveis no centro da cidade monitorando as placas dos carros e impondo uma taxa para motoristas que entrarem na cidade em veículos particulares e não em transporte público. Os primeiros sinais dão conta de que o fluxo de trânsito melhorou, embora possa haver conseqüências não desejadas, como uma queda na demanda por atividades que visam ao entretenimento e na demanda dos restaurantes da na cidade, bem como um recorde de multas não pagas. Incentivos que podem ser vistos como positivos sob determinada perspectiva (autoridades da cidade esperando reduzir as complicações de trânsito) podem ser vistos como negativos sob outra (um dono de restaurante ou um burocrata local que cuida da coleta de multas).
De que maneiras você pode dismantelar os incentivos que sustentam a velha ordem e construir incentivos diferentes para sustentar a nova?
- **Quando possível, transforme “espadas em arados” (ou pelo menos em espadas melhores).** É difícil acabar totalmente com seus investimentos na velha infra-estrutura, e às vezes você não precisa fazê-lo. O exército americano reequipou e reorganizou equipamentos antigos, como seus submarinos de mísseis Trident e seus B-52s, para torná-los relevantes às novas exigências de guerra. Às vezes a tecnologia pode ajudar nessa transformação sem tornar a mudança de modelos muito cara. Algumas autoridades municipais transformaram seus depósitos de lixo em áreas de recreação pública, tais como o parque “Monte Trashmore” na Virgínia. Às vezes é melhor transformar a velha ordem em vez de destruí-la. Como você pode transformar a infra-estrutura atual para que ela sustente o novo modelo?
- **Esteja disposto a derrubar as paredes quando for necessário.** Como no caso da queda do Muro de Berlim, algumas transformações começam com uma destruição dramática e simbólica do velho modelo. Algumas organizações na verdade foram tão longe a ponto de realizarem um enterro dos seus velhos processos e sistemas, dando um desfecho cerimonial para o fim da velha ordem. Muitas empresas contratam um novo CEO para lançar uma mudança radical na estratégia e interromper a velha ordem. Na vida pessoal, às vezes os gerentes chegam a um ponto na sua carreira quando sentem que precisam sair de seu trabalho atual mesmo sem ter uma vaga garantida em outra organização. Por livrar-se da velha infra-estrutura, eles criam espaço para que a nova se desenvolva. Às vezes você não consegue construir um novo edifício sem dizer adeus ao velho. O que você precisa deixar de lado para construir os novos modelos?
- **Construa confiança.** Ao fazer mudanças, reconheça a importância de aspectos menos tangíveis da infra-estrutura, como uma cultura que pode facilitar a introdução de uma nova ordem. Em especial, um ambiente de confiança pode ajudar muito na transição para um novo modelo mental. A falta de confiança em uma organização pode minar esse processo. As organizações que estão cheias de pessoas desconfiadas se tornam menos flexíveis e menos dispostas a tentar coisas novas ou ouvir perspectivas diferentes. Um dos combustíveis da Guerra Fria foi um ambiente de suspeita e desconfiança entre as superpotên-

cias, e uma das chaves para o fim da Guerra Fria foi uma série de conversas de cúpula entre os Estados Unidos e a União Soviética que melhorou as comunicações e construiu confiança. Aumentar o nível de confiança na organização pode construir uma fundação para transformar os pressupostos e mudar a infra-estrutura.

CASTELOS NO AR

Quando a bolha da Internet cresceu no fim dos anos 1990, Warren Buffet permaneceu fora do mercado de alta tecnologia, até mesmo quando os investidores começaram a castigar seu fundo Berkshire-Hathaway. Ele se manteve fiel a seus velhos modelos e estratégias de investimento a despeito das críticas, e seu ceticismo sobre a nova ordem por fim se mostrou correto. Você precisa saber quando abandonar a velha ordem e quando defendê-la.

Abandonar a velha ordem pode levar ao caos. Você precisa de sua infra-estrutura atual para ser capaz de levar a vida adiante e agir sobre seus modelos no mundo. Caso contrário, esses modelos seriam meramente hipotéticos e você seria totalmente incapaz de agir. Você não pode constantemente questionar a validade de seus modelos mentais básicos, porque fazer isso iria levar inevitavelmente a disfunções nas instituições ou problemas pessoais.

Saber quando mudar e como fazê-lo de maneira eficiente e não-destrutiva é uma característica de enorme valor. Algumas culturas, corporativas e pessoais, simplesmente não conseguem tolerar discussões relacionadas a mudanças. Quando deixam as coisas sair fora da linha da realidade, estão no caminho do colapso e da revolução. Outros, que conseguem tolerar um processo de ajustes, têm a capacidade de se adaptar e transformar não apenas seus pensamentos mas também seu mundos.

A resistência pessoal a mudanças e a novos modelos pode ser um sério obstáculo à introdução de uma nova ordem. Esse é o foco do próximo capítulo, em que discutiremos as “desconexões adaptativas” entre pessoas cujos modelos são divergentes ou que mudam em velocidades diferentes.

Os novos modelos mentais são como os “castelos no ar” de Henry David Thoreau que pairam sobre o mundo e freqüentemente têm pouco impacto visual. Eles são como uma nova idéia que você lê em um livro ou aprende em um programa educativo e que rapidamente deixa de lado pelas exigências de sua vida. Esses novos modelos têm pouca realidade e pouco efeito até que você coloque as fundações que os sustentam. A capacidade de mudar a infra-estrutura da velha ordem é o que separa a pessoa que quer parar de fumar da pessoa que realmente pára. Essa capacidade também distingue a empresa que meramente cria um nova “visão” atraente sobre para onde está indo, da empresa que implementa uma nova estratégia audaciosa. As organizações e os indivíduos que avançam na implementação de novos modelos mentais têm a capacidade de avançar com coragem para mudar e dismantelar as velhas infra-estruturas e construir novas.

Pensamentos impossíveis

- Que estruturas e processos em sua vida ou organização apóiam o modelo atual?
- Que estruturas e processos precisam ser mudados para mudar o modelo?
- Quão difícil será mudá-los? Quem são os investidores que provavelmente irão defender esses esqueletos do passado?
- Identifique pequenas mudanças que você pode realizar que enfrentarão pouca oposição e terão o maior efeito na promoção de seu novo modelo.

NOTAS

1. Kahneman, Daniel, J. L. Knetsch, and R. Thaler. "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem." *Journal of Political Economy*. 98 (1990). pp. 1325-1348.
2. Einstein, Albert. "How I Created the Theory of Relativity." Kyoto. 14 December 1922. Trans. Yoshimasa A. Ono. Publicado em *Physics Today* 35 (1982). p. 46.
3. Giuliani, Rudolph. *Leadership*. New York: Hyperion, 2002. p. 71.
4. Gladwell, Malcolm. *The Tipping Point*. Boston: Little Brown and Company, 2000.
5. Byrnes, Nanette. "Commentary: With Earnings Guidance, Silence Is Golden." *Business Week*. 5 May 2003. p. 87.
6. National Committee on Pay Equity. "Questions and Answers on Pay Equity." *Feminist.Com* <http://www.feminist.com/fairpay/f_qape.htm>.

Encontre uma base comum para unir desconexões adaptativas

O mundo odeia mudanças, mas só ela consegue o progresso.

— C. F. Kettering

Você está se esforçando muito mas parece que nada está chegando ao seu objetivo.

Já é bastante difícil conseguir que sua filha adolescente tire os fones de ouvido, quanto mais que ela o ouça, e, quando o faz, você tem a sensação de que vocês vivem em universos paralelos. Você está falando sobre responsabilidade e aprendizado. Ela está falando sobre ficar com suas amigas no *shopping*. Você tem certeza de que seus lábios estão se movendo, mas não há nenhum sinal de que qualquer de suas mensagens esteja sendo registrada nos olhos entediados de sua herdeira. Quanto mais você fala, menos interessada ela parece. Haverá alguma esperança de conseguir passar sua mensagem através desse conflito de gerações?

Seja um pai com um adolescente, o Presidente George W. Bush com Saddam Hussein, militantes enfrentando produtores de alimentos geneticamente modificados ou adversários do aborto pressionando o pessoal de saúde que trabalha nas clínicas, os pressupostos criam divisões entre as pessoas. Para mudar os pressupostos das pessoas a sua volta, você tem de reconhecer essas desconexões e procurar meios de uni-las.

A despeito de seus maiores temores, sua filha irá, provavelmente, amadurecer e adotar uma convicção que pode ser misteriosamente semelhante à sua – para melhor ou para pior. Ele irá mudar da visão de adolescente sobre nosso mundo para uma visão mais adulta. Esse processo pode ser mais rápido ou mais lento, dependendo de como você administrar essas desconexões adaptativas. Frequentemente essa mudança acontece com o peso das responsabilidades de adulto – manter um emprego ou construir uma família. É por meio dessas experiências que seus modelos mentais são moldados e remoldados. Com os protestos nas ruas, os militantes chamam atenção para seus pontos de vista ambientais dentro das corporações.

Este capítulo explora as divisões que separam uma mente da outra e as estratégias para aproximar essas posições e acelerar o aprendizado entre as pressuposições.

Em 1996, o periódico *Social Text* publicou um artigo de Alan Sokal intitulado "Transgressing the Boundaries: Towards a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity" [Cruzando os limites: Em direção a uma hermenêutica transformadora da gravidade quântica]. Os únicos limites que Sokal realmente cruzou foram os do bom senso. O artigo não possuía sentido e Sokal, autodenominado um "chato e velho cientista", enviou-o em primeiro lugar para ver se uma publicação importante das ciências humanas realmente iria imprimir um artigo que ele via como uma paródia de um artigo científico. O artigo tornou-se conhecido como "a fraude de Sokal". Esse foi um dos mais famosos ataques de uma guerrilha contínua entre a ciência e as ciências humanas, servindo para ressaltar a desconexão entre esses dois mundos.

Esse distanciamento foi o assunto do famoso livro de C. P. Snow nos anos 1950, *The Two Cultures* [As Duas Culturas], que retrata a ciência e as ciências humanas como "duas culturas".¹ Ele afirmava que esses dois mundos estão tão separados que eles nem mesmo têm uma linguagem em comum. Disse ainda que esse distanciamento representava um grande obstáculo à solução dos problemas do mundo. Essa desconexão entre a ciência e as ciências humanas é vista no desafio enfrentado pelos legisladores ao traduzir a ciência para leis e explicar essas regulamentações ao público. Isso pode ser visto nas tentativas de abordar assuntos como a doença da vaca louca na Europa, a comida geneticamente modificada, a pesquisa com células-tronco e o aquecimento global. O problema se torna até mesmo mais complexo quando os cientistas falam com legisladores que então devem comunicar o risco para um público heterogêneo — através do imperfeito filtro da mídia. Embora possa ser um exagero ver as ciências humanas e a ciência como mundos separados — e elas se aproximam a cada dia — a evolução em separado dessas duas culturas representa uma "desconexão adaptativa". Isso ilustra as dificuldades que essas desconexões criam para a comunicação, cooperação e o compartilhamento dos modelos mentais.

DESCONEXÕES ADAPTATIVAS

As desconexões adaptativas ocorrem quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos muda de modelos mentais a uma taxa mais rápida ou mais lenta dos seus contemporâneos. Uma pessoa ou grupo buscou abraçar um novo modelo enquanto o outro permaneceu com o velho modelo. A divisão cresce até que, no extremo, os dois lados não conseguem mais se comunicar, porque interpretam o mundo através de lentes totalmente diferentes. Vemos essas desconexões entre indivíduos (casais que foram se distanciando ao longo dos anos), nas organizações (batalhas entre a velha guarda e os contestadores), e nas sociedades (divisões entre os que têm posses e os que não têm, os mundos desenvolvido e em desenvolvimento). Os falcões e as pombas. Liberais e conservadores. Cientistas e evangelistas. No desenvolvimento de novos produtos, os técnicos em P&D e as pessoas do *marketing* que levam os produtos ao mercado estão em mundos separados. Cada lado vê o mundo a partir de um modelo diferente.

No mínimo, essas desconexões impedem o progresso do novo modelo mental quando ele é implementado no mundo. Assim como oceanos, rios e montanhas

no mundo natural, às vezes essas barreiras entre os modelos podem ser atravessadas, unidas por pontes ou por túneis. Quando as desconexões são suficientemente largas, podem parecer incompatíveis, levando a guerras e conflitos. Portanto, é importante saber como tratar nossas próprias desconexões e aproximar-se das dos outros para introduzir no mundo novos modelos mentais.

Assume-se aqui, é claro, que o proponente de mudanças crê que o novo modelo visa ao melhor e acredita que os outros possam ser persuadidos disso. No processo de unir as desconexões adaptativas de outros, precisamos prestar atenção a seus argumentos também. Precisamos considerar a possibilidade de que eles estejam certos, ou de que algum novo modelo possa ser definido a partir da discussão entre essas duas posições. Talvez ouvindo os modelos dos outros venhamos a perceber a necessidade de questionar e transformar nossos próprios modelos.

Freqüentemente, há esperança de aproximar as diferenças. A divisão entre as ciências humanas e a ciência que Snow ressaltou oferece um exemplo característico. Esses dois mundos estão buscando cada vez mais uma base comum, à medida que percebem a inutilidade de suas abordagens separadas. As questões éticas levantadas pelos avanços na medicina – por exemplo, a clonagem humana – são tratadas a partir de perspectivas da filosofia, da ética e de outras áreas das ciências humanas. Ao mesmo tempo, questões filosóficas das ciências humanas estão agora sendo testadas usando-se tecnologia médica avançada para se olhar dentro da mente da pessoa enquanto ela toma decisões. A bridadeira de Woody Allen quanto a colar no exame de metafísica olhando dentro da alma do aluno ao lado dele não era tão artificial quanto parecia. As ciências humanas também estão colocando obras de literatura antiga em CD-ROMs de alta tecnologia que oferecem acesso interativo secundário a fontes, comentários e adaptações da obra em multimídia. Como as ciências humanas reconheceram a utilidade da ciência e a ciência reconheceu a utilidade das ciências humanas, essas “duas culturas” encontraram uma base comum. Pode ser que não vejam sempre o mundo da mesma forma, mas podem cada vez mais vê-lo com os olhos um do outro.

Durante a Guerra Fria entre os Estados Unidos e a União Soviética, a desconexão entre o comunismo e o capitalismo era tão grande que as conversas ocorriam exclusivamente nos campos de batalha real ou potencial. Vimos o impasse entre os dois lados durante a Crise dos Mísseis de Cuba, as guerras na Coreia e no Vietnã, e outras ações militares entre duas superpotências que tinham pouca base para o diálogo. Finalmente, o silêncio se tornou penoso e caro demais. A política de “glasnost” de Gorbachev criou uma oportunidade para conversas estratégicas, uma linguagem comum e uma cooperação que não existiam antes. Em parte por causa dessas mudanças, o Muro de Berlim caiu e vimos o surgimento de economias de mercado na ex-União Soviética.

À medida que o mundo muda mais rapidamente, as desconexões entre os modelos mentais se tornam mais comuns. A necessidade de mudança de nossos modelos mentais cresce. Por exemplo, rápidos avanços tecnológicos deixaram alguns países para trás, os quais não tinham essas tecnologias ou tinham uma oposição filosófica ou cultural a elas. As novas tecnologias às vezes recebem as mesmas boas vindas que os balões dos primeiros aeronautas, que pousavam nos campos rurais apenas para serem recebidos por fazendeiros assustados com forcados e

tochas. Esses distanciamentos levam a conflitos entre grupos que estão se adaptando a velocidades diferentes. As desconexões adaptativas podem se tornar tão severas que uma visão compartilhada do mundo ou de um assunto se torna muito difícil ou até mesmo impossível.

Quando elas são suficientemente pequenas, essas ilhas podem ser às vezes toleradas. É o caso da cultura menonita nos Estados Unidos, que tem mantido as tradições agrícolas e tecnologias mais primitivas do final do século XIX. Os menonitas formam uma ilha no meio da cultura de progresso tecnológico e visões modernas do mundo que os cerca. Semelhantemente, países menores, como a Coreia do Norte, podem adotar uma visão bem diferente da realidade, embora essa visão possa entrar em conflito com o resto do mundo quanto ao desenvolvimento de materiais para armas nucleares, por exemplo.

A NECESSIDADE DE DESAPRENDER

O neurofisiologista Walter Freeman concluiu que cada cérebro cria seu próprio mundo internamente. Ele chamou isso de “uma forma de solipsismo epistemológico”. Esse termo provavelmente separa o mundo da mente de Freeman da maioria das nossas. Para ele, “solipsismo” é a teoria de que o “eu” não consegue conhecer nada além de suas próprias modificações e que o “eu” é a única coisa existente. O “eu” é um mundo separado. O termo “epistemológico” refere-se ao que conhecemos e a como o conhecemos. Logo o que pode ser feito para sacudir esses mundos separados para fora de suas próprias órbitas de sustentação?

Freeman diz que os cérebros se comunicam, em primeiro lugar, por um processo de desaprendizagem. Sob o questionamento ou a influência de outros, o cérebro desiste de crenças atuais e aprende novas numa ação social de cooperação. Esse processo de desaprendizagem é bastante difícil. Primeiramente, temos de reconhecer a necessidade de mudar nossos modelos mentais, e então temos de estar dispostos a dismantelar nosso próprio mundo e começar a construir um novo mundo baseado em novas informações. Quando desaprendemos, retomamos o processo de aprendizado que iniciamos como crianças, pelo menos no que diz respeito a parte de nossa experiência. Quando aprendemos um assunto totalmente novo, somos invadidos por um conjunto confuso de informações que à primeira vista faz pouco sentido. À medida que trabalhamos com ele e continuamos a aprender, vagarosamente construímos os modelos que nos permitem discerni-lo. Por fim, torna-se bastante fácil e natural ver o mundo por esse novo modelo.

Todos estamos conscientes da necessidade de continuar aprendendo, mas muitos de nós subestimamos a importância de “desaprender”. Se não aprendermos a destruir os modelos que moldam nossos mundos, poderemos ter muitas dificuldades para criar novos modelos. Os velhos mundos vão continuar voltando para nos perturbar. Desaprender é fundamental para poder unir desconexões adaptativas.

TRATANDO DAS DESCONEXÕES ADAPTATIVAS

Como você pode reconhecer e unir essas desconexões? Como será discutido com mais detalhes abaixo, há três maneiras básicas de tratar essas questões:

1. Reconhecer suas próprias desconexões adaptativas.
2. Aproximar as posições de outros.
3. Desenvolver processos para diminuir a distância entre as posições.

Reconheça suas próprias desconexões adaptativas

Nossos modelos mentais podem nos isolar dos outros, e esse isolamento e separação tendem a gerar problemas. Não importa quão homogênea seja sua organização ou comunidade, você estará vivendo em um mundo com outras pessoas que têm pressupostos muito diferentes. Como você evita a desconexão? Como é capaz de permanecer aberto para outras visões sem desistir da sua?

- **Compartimentalize.** As pessoas conseguem lidar com desconexões adaptativas limitando seus pressupostos a situações específicas. Por exemplo, uma pesquisadora que utiliza uma abordagem bem científica em sua carreira pode escolher uma vertente completamente diferente para a escolha do marido ou para a participação em atividades religiosas. Isso pode parecer falso, mas na realidade pode ser uma maneira bem eficaz de unir posições e aplicar o pressuposto mais útil para o problema em questão. Do ponto de vista prático, o cientista que utiliza uma visão racional de sua vida pessoal não terá necessariamente uma vida doméstica mais agradável do que aquele que utiliza uma abordagem menos rigorosa para decisões pessoais. Reconheça os limites de seus modelos e esteja disposto a adotar modelos diferentes para situações diferentes.
- **Tenha um portfólio de modelos em seu próprio pensamento.** Quanto maior o portfólio de modelos que você tiver disponível, mais você será capaz de entender ou abraçar os modelos de outros. Se você aprendeu a pensar sobre o mundo pelos olhos de um artista – seja no estudo da história da arte, seja na prática de criar arte – você pode estar mais habilitado a apreciar a perspectiva do artista ou do inventor criativo em seu grupo de funcionários que pode gerar uma idéia impulsiva que na realidade pode transformar seu negócio. Se você puder valorizar esses outros modelos, pode pelo menos discutir sobre eles com outras pessoas. Por exemplo, as empresas petrolíferas no início criaram linhas de batalha contra os ambientalistas. Mais tarde, entretanto, as empresas perceberam que isso era contraprodutivo e começaram a trabalhar com esses mesmos ativistas em questões como a do aquecimento global. Agora algumas empresas petrolíferas até mesmo empregam ambientalistas e usam-nos em suas propagandas. Ao ver o mundo pelos olhos deles, as empresas foram capazes de trabalhar com eles, mesmo que não concordem totalmente com seus modelos.

- **Preste atenção ao que os outros estão dizendo a seu respeito.** Embora seja duro de admitir, sua tendência pode estar desatualizada ou errada para a situação em que você se encontra. Você precisa estar consciente do que o resto do mundo está dizendo a seu respeito e dar crédito. Os CEOs organizam reuniões para solicitar informação franca dos empregados, colocam seus *e-mails* ao alcance de todos os empregados e pesquisam seus clientes para atualizar-se sobre as preferências. Os notórios problemas da Intel com seu processador Pentium e da Exxon na maneira como lidou com a catástrofe do Valdez foram exemplos de empresas que demoraram demais para confiar no *feedback* do mundo. A menos que você ouça sem reservas e dê crédito àquilo que ouve, provavelmente não descobrirá que sua tendência não está sincronizada com boa parte do mundo até que tenha muito prejuízo. Dentro das organizações, isso pode significar criar transparência ao compartilhar informações.
- **Evite o fundamentalismo.** O fundamentalismo, por sua natureza, é uma visão do mundo que incorpora uma resistência a mudanças. Embora haja muitas formas de fundamentalismo, elas compartilham uma crença dogmática comum em um modelo que exclui os demais, e isso cria campos de batalha. Um forte comprometimento com uma visão do mundo é necessário para levá-la a progredir contra a oposição e a inércia, entretanto a falta de habilidade para ver outras posições pode muitas vezes dificultar o avanço e a ampliação de determinada visão de mundo. Isso endurece as linhas de batalha e também torna impossível para o fundamentalista ver através dos olhos de outros. Isso encerra o diálogo.

Considere o uso da palavra “mal” nas afirmações do presidente George W. Bush sobre o Iraque e outros países suspeitos de apoiar o terrorismo. Esse é um termo de inflexão religiosa visto pelos europeus como um sinal do fundamentalismo da política americana. Embora os Estados Unidos, como nação, adotem o conceito de separação entre a igreja e o estado, o discurso e a prática americanos freqüentemente refletem uma visão mais fundamentalista do mundo.

O fundamentalismo vai além das questões religiosas, atingindo áreas como a tecnologia, em que algumas empresas criam sistemas que dependem de determinado *software* ou de certa plataforma de *hardware*, em contraste com sistemas que são independentes de plataforma. Esses limites tornam mais difícil a comunicação com sistemas diferentes, criando desconexões.

Aproximando as posições

O que fazer quando você enfrenta o desafio de introduzir um novo pressuposto em uma cultura hostil ou incompatível? Esse é o desafio enfrentado por novos CEOs, consultores gerenciais, empresários e missionários religiosos. Como fazer as pessoas perceberem que você descobriu a próxima “grande questão”? Como mudar visões do mundo profundamente arraigadas que têm sido mantidas e reforçadas por gerações? Como vencer a inércia para mudar a maneira como outros pensam?

Muitas da abordagens usadas em negociações e diálogos eficazes podem ser aplicados para aproximar posições. As abordagens usadas para liderar as mudanças organizacionais também podem ajudar a gerar hipóteses sobre o que pode funcionar nestes casos. Entre as formas de se levar adiante um novo modelo mental temos as seguintes:

- **Crie espaços para diálogo.** Se vocês não estão conversando, não estão fazendo nada para aproximar suas desconexões e você não está permitindo que os outros vejam seu ponto de vista, nem que que você entenda melhor os deles. Leve os diferentes partidos para a mesma mesa, crie espaços de comunicação. Uma reunião em Camp David não irá necessariamente levar a um acordo de paz, mas não haverá um plano de paz sem uma reunião. Não se pode esperar que esses diálogos gerem sempre mudanças em nossos pressupostos, mas um fórum para a comunicação oferece, sim, a primeira fundação para aproximar desconexões e encontrar uma base comum. O diálogo não precisa ser longo nem específico demais. Ele pode pelo menos dar uma oportunidade de se estar juntos, talvez depois em um contexto social como um jantar, e isso pode facilitar as conversas extra-oficiais.
- **Enfatize a utilidade.** A adoção do automóvel e dos computadores nas empresas e nos lares ocorreu pela ênfase na utilidade deles. Se você conseguir demonstrar o grande benefício de uma abordagem, comparado com seu custo e risco, você terá uma chance muito melhor de encorajar outros a adotá-la. Uma vez que o carro se tornou tecnologicamente avançado para ultrapassar os cavalos na velocidade, no desempenho e no custo, ele se tornou amplamente aceito. Uma vez que os benefícios do computador para os negócios começaram a ser demonstrados – com redução de custos e também melhorias nos serviços ao cliente – as empresas organizaram departamentos de TI e começaram a automatizar seus negócios. Quando Cyrus McCormick tentava encontrar clientes para sua moderna colheitadeira mecânica no início da década de 1830, os fazendeiros inicialmente riram desse cômico dispositivo. Assim, McCormick organizou demonstrações, mostrou que sua colheitadeira mecânica com dois cavalos podia fazer o trabalho de seis homens com foices. Suas máquinas se espalharam pelo país e pelo mundo. Da mesma maneira que Cyrus McCormick, se você conseguir demonstrar a abundante colheita de determinado modelo mental, você irá facilitar o processo de sua aceitação, mas você precisa entender a utilidade da perspectiva da pessoa com a qual está falando.
- **Mude a cultura.** Se a cultura não for levada em conta ao se fazer uma grande mudança, isso pode levar a desconexões adaptativas muito destrutivas. A aquisição da Columbia Pictures por parte da Sony em 1989 parecia ser uma combinação feita no céu, mas ela foi destruída por uma colisão de culturas. Cada cultura é sustentada pelo próprio pressuposto e infra-estrutura. Mesmo que os pressupostos possam teoricamente ser agrupados, será que as infra-estruturas podem ser combinadas para criar um novo modelo?
- **Se você não puder entrar pela porta da frente, encontre uma janela.** W. Edwards Deming foi um profeta da qualidade sem receptividade em seu próprio país, mas levou suas abordagens sobre a administração da qualidade total para uma platéia mais receptiva no Japão. Uma vez que ele mudou os pressupostos de homens mais receptivos do Japão (os quais tinham menos a perder

ao desistir de velhas abordagens de manufatura e mais a ganhar do que seus rivais americanos ao melhorar sua qualidade), Deming então foi capaz de levar a sua visão do mundo de volta para os Estados Unidos. A forte concorrência das empresas japonesas chamou a atenção dos fabricantes americanos e fez com que eles percebessem a utilidade dessas novas abordagens de administração de qualidade.

Nem sempre, é necessário converter o mundo todo de uma vez, ou mesmo toda a sua platéia-alvo. Às vezes é melhor iniciar com as platéias mais receptivas, conseguir alguns seguidores e então voltar com tudo para o grupo original. Se você conseguir que usuários líderes se envolvam para ajudar a projetar um novo produto, é bem mais provável que eles o adotem – e então os outros irão segui-los. As empresas de consultoria e de *software* freqüentemente utilizam essa estratégia para implementar novas metodologias e tecnologias, trabalhando com alguns clientes pioneiros em projetos-piloto, e então usando essa experiência para levar o novo pressuposto para uma platéia mais ampla.

- **Desencadeie uma crise.** Como muitos gerentes sabem, às vezes a melhor maneira de mudar os pressupostos em uma organização é criar ou precipitar uma crise. Por exemplo, por meio de orçamentos restritos você imediatamente encoraja toda a organização a focalizar em redução de gastos e no uso criativo de recursos. Da mesma forma, uma pessoa com problema de abuso de alguma substância pode ser forçada a reconhecer a situação através de uma intervenção de amigos, os quais levam a questão para uma crise. Um dos cônjuges num casamento com problemas pode chamar a atenção do outro com uma separação temporária ou ameaça de divórcio. A criação de uma crise aumenta suficientemente o valor do prêmio, de modo a encorajar uma mudança de atitude. As crises externas podem ter efeito semelhante. Foi quando terminou a Primeira Guerra Mundial que as nações do mundo começaram a construir a Liga das Nações e no fim da Segunda Guerra Mundial que as Nações Unidas se tornaram o ponto central das discussões internacionais. A crise das guerras levou a uma mudança nas tendências, do isolamento para uma visão mais global de cooperação geopolítica. Se você está na posição de criar uma crise, esse processo pode ser a chama que incendeia a propagação de mudanças nas intenções e atitudes.

- **Encontre pessoas que cruzem as fronteiras.** Durante uma reunião com executivos chineses, um dos autores (Colin Crook) estava tentando explicar alguns detalhes técnicos de um projeto. Era uma sala grande, e a expressão no rosto de sua platéia mostrava que as idéias não estavam atingindo as pessoas. Não era apenas o idioma, mas também a imersão no detalhe técnico. Uma colega do Citibank, Nina Tsao, pediu a palavra. Ela falou em cantonês, mas não foi só a língua que ajudou. Ela foi capaz de traduzir os conceitos de uma forma compreensível para a platéia. Ela estava suficientemente familiarizada com o trabalho de Colin e suficientemente familiarizada com a platéia específica, de modo que ela conseguiu traduzir eficazmente o vocabulário entre os dois. Como ela podia ver por meio de ambas as perspectivas, pôde servir como uma interlocutora muito eficaz entre o modelo mental de Colin e os modelos nas mentes dos empresários chineses.

Mesmo quando parece haver golfos intransponíveis entre um mundo e o outro, geralmente há pontes. Essas pontes freqüentemente estão na forma de “interlocutores” ou “cruzadores de fronteiras”, pessoas com um pé em um mundo e um pé no outro. Se você conseguir encontrar essas pessoas, elas podem

servir de guias e intérpretes, tornando esses mundos diferentes acessíveis a você. Se você se achar completamente confuso pela exposição a uma perspectiva radical, olhe ao redor e tente encontrar outros que entendam tanto o seu mundo como o novo mundo e possam fazer a ponte sobre a disparidade.

Essas pessoas podem ser de grande ajuda para se fazer a transição de um pressuposto para o outro. Na ciência, por exemplo, têm havido muitos cruzadores de fronteiras, como Steven Pinker, Richard Dawkins e Stephen J. Gould, os quais tornam assuntos científicos complexos acessíveis às massas. Eles são grandes comunicadores que levam uma nova visão do mundo para muitas pessoas. O único perigo dessa abordagem é que sua visão dessa disciplina específica é percebida através dos olhos de um grupo de pessoas bastante reduzido. Você perde parte da riqueza da experiência.

Um processo para conectar

Em geral, há três grandes passos para repassar um novo modelo ao mundo e vencer as desconexões adaptativas:

- **Você consegue se comunicar?** Se você não tem base para diálogo, terá muitas dificuldades para levar adiante qualquer nova visão do mundo.
- **Você consegue compartilhar coisas de valor?** Se conseguir demonstrar a utilidade (o benefício versus o custo ou risco) da nova visão, você irá aumentar as chances de que ela seja adotada.
- **Você consegue estabelecer uma visão compartilhada ou comum das coisas?** Com uma base para o diálogo e uma demonstração de utilidade, você pode agora construir uma visão compartilhada do mundo.

Você pode criar processos formais em sua organização ou em sua vida – como fazer o papel de “advogado do diabo” – que ajudam a legitimar perspectivas opostas e unir essas desconexões em uma ampla gama de questões.

ADAPTANDO O MUNDO

O progresso às vezes vem de um modelo radical que é transportado para o foco da discussão. O movimento periférico dos direitos civis nos anos 1960 acabou moldando o debate nacional e mudando os pressupostos de todo o país. A visão de John F. Kennedy de colocar um homem na Lua no final da década de 1960 reanimou os cientistas e os políticos em torno dessa atraente visão, ajudando a torná-la realidade. Ao mesmo tempo, a resistência da velha guarda também pode ser valiosa no processo de testar novas idéias. É esse equilíbrio entre as idéias radicais e novos pressupostos, e a persistência do que é velho, que nos permite selecionar o modelo que oferece a maior utilidade para determinada situação.

Samuel Butler disse certa vez: “O homem racional se adapta ao mundo, mas o irracional tenta adaptar o mundo a ele – portanto, todo progresso depende do homem ‘irracional’”. A observação de Butler, embora verdadeira, não está completa. Se essas pessoas “desarrazoadas” pudessem convencer os outros da racionalidade e utilidade de seus pontos de vista, pouco progresso daí adviria. A pessoa com uma visão “louca” será isolada do resto da sociedade, se não for colocada em uma cela. Se Albert Einstein não tivesse sido capaz de convencer os outros da sabedoria de suas teorias radicais da relatividade, ou se o pintor expressionista Jackson Pollock não tivesse sido capaz de convencer o mundo da arte da genialidade de sua obra, eles teriam permanecido como notas de rodapé na história de suas áreas. Todo progresso depende do processo das pessoas “irracionais” de levar suas visões radicais de um lado para o outro das desconexões adaptativas do mundo até torná-las visões “razoáveis”. Elas o fazem por aproximar as desconexões adaptativas e juntar os mundos separados.

Pensamentos impossíveis

- Quais são os modelos mentais à sua volta, diferentes de seus próprios? Quem tem esses modelos e por quê?
- Como você pode aproximar as “desconexões adaptativas”?
- Quais são os benefícios que os proponentes de modelos mentais alternativos obtêm deles?
- Como você pode demonstrar a utilidade de seu novo modelo?
- Como você pode criar um diálogo com outros que vêem o mundo por modelos diferentes?
- Quem são os cruzadores de fronteiras que podem ajudá-lo a aproximar essas posições?

NOTA

1. Snow, C. P. *The Two Cultures*. Cambridge and New York: Cambridge University Press, 1993.

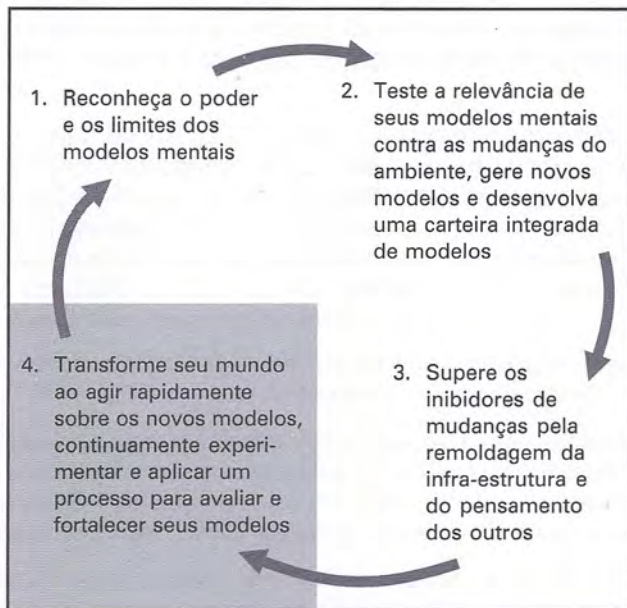
PARTE 4

Agir de forma rápida e eficaz

CAPÍTULO 10 Desenvolva a intuição para agir rapidamente

CAPÍTULO 11 O poder para fazer o impossível

CAPÍTULO 12 Questionando seu próprio pensamento:
Na vida pessoal, nos negócios e na sociedade



Desenvolva a intuição para agir rapidamente

A tarefa suprema é chegar àquelas leis universais elementares a partir das quais o cosmos pode ser construído por pura dedução. Não há um caminho lógico para essas leis; apenas a intuição, apoiada no compassivo entendimento da experiência, pode levar a elas.

— Albert Einstein¹

Parece que algo está errado.

Você está nas últimas etapas de conclusão de um grande negócio. Quando olha para as pilhas de papéis na mesa à sua frente, todos os detalhes parecem estar perfeitos. Os advogados e os contadores realizaram uma operação pente fino em tudo. Todos os pontos estão nos "is". Esse negócio significa muito para sua empresa, e foi você quem o conseguiu. Mas ao olhar para seu sorridente colega, algo nele o incomoda. Será que você está com um receio bobo, ou será que há algo mais?

Você decide confiar em sua intuição. Encontra uma desculpa para adiar a conclusão do negócio. O seu interlocutor reclama um pouco, mas você ganha tempo para fazer uma verificação mais completa dos antecedentes. A primeira indicação de um possível problema está relacionada ao fato de a auditora interna do processo ser noiva de seu colega. Embora todos os livros pareçam estar em ordem, você se aprofunda um pouco mais e descobre alguns grandes problemas não percebidos na superfície. Você desiste do negócio, evitando milhões em prejuízo para sua empresa e anos de dores de cabeça.

Mas como explicar o palpite que o levou a questionar o negócio? Como você sabe que sua intuição, construída sobre centenas de acordos e milhares de interações, está correta?

Às vezes você tem mais conhecimento do que imagina. Isso é intuição. Sua intuição lhe permite acessar seus modelos mentais sem pensar sobre eles, mas agir sobre eles. Ela é crucial para tomar decisões no mundo real. Mas é muito difícil explicá-la, e ela também pode estar errada, se estiver baseada em um modelo que esteja fora de sincronia com o mundo atual.

O que é a intuição e como ela nos ajuda a discernir e agir rapidamente? Como se pode melhorar a intuição? Como garantir que a intuição continua sendo relevante em seu ambiente atual?

No final do século XVI, o mestre Sen Rikyu formalizou a cerimônia japonesa do chá e, em função de ter uma longa participação em seus rituais, desenvolveu um alto nível de intuição. Observando características muito sutis em uma dessas cerimônias, ele foi capaz de adivinhar as intenções do Xogun Hideyoshi. O Xogun não tinha confidenciado isso com ninguém, no entanto, o mestre de chá, em função de sua atenção com os detalhes e sua aguçada intuição, percebeu que ele estava planejando uma invasão à Coréia.

Sen Rikyu disse: “Não creio que você deva invadir a Coréia”.

O Xogun ficou furioso, não apenas pelo conselho, mas também pelo fato de que Sen Rikyu tinha identificado suas intenções secretas. Ele intimou Sen Rikyu a cometer seppuku (suicídio ritual). Um ano depois, Hideyoshi enviou 160.000 homens para invadir a Coréia, o que foi um desastre.

Sen Rikyu tinha uma grande intuição sobre os pensamentos do Xogun e sobre as deficiências de seu planejamento militar. Mas talvez o mestre de chá não tivesse uma intuição tão boa sobre que informações compartilhar com o Xogun.

Percebe-se através dessa história que a intuição nos permite discernir e agir rapidamente, especialmente em ambientes nos quais nos defrontamos com perigo iminente. Ela também pode nos levar a tomar atitudes que podemos reconsiderar depois de uma cuidadosa reflexão. Nossa intuição pode estar fora de sincronismo com nosso ambiente, e isso pode levar a erros graves.

Na maioria de nossas decisões não temos muito tempo para discernir e agir. A intuição nos permite acessar nossos modelos mentais e agir sobre eles rapidamente. Uma vez que os modelos foram refinados e revisados em nossa mente, podemos aplicá-los e decidir muito mais rapidamente do que conseguiríamos usando uma abordagem mais analítica. A intuição nos ajuda a moldar, entender e acessar nossos modelos mentais para tomar decisões rápidas e eficazes.

O QUE É INTUIÇÃO?

Algumas pessoas com um profundo conhecimento em determinada área são capazes de discernir rapidamente a situação, bem antes dos outros. O líder militar no campo de batalha, ou o líder empresarial em meio à crise, consegue entender o que está por trás do detalhe supérfluo, obter uma compreensão da situação e tomar uma rápida decisão. Eles freqüentemente conseguem entender uma situação com muito menos informações do que as outras pessoas. Agir exige decisões, e essas freqüentemente são tomadas sob condições de tensão, impulsionado por pressão de tempo, em um ambiente de incerteza e falta de informações.

Há duas abordagens básicas no processo decisório: um processo analítico formal e um processo intuitivo. A abordagem analítica pode ser codificada e explicada aos outros. Ela pode ser replicada e segue um processo bem conhecido que é ensinado em escolas de administração, medicina e muitas outras áreas da sociedade nas quais decisões importantes têm de ser tomadas. A abordagem analítica

passa por uma série de passos mais ou menos assim: formulação do problema e coleta de informações, definição e avaliação de cenários usando um conjunto de critérios, fazer uma escolha, desenvolver mecanismos de realimentação e incluir medidas de desempenho. Colete suas informações, realize sua análise, identifique as possibilidades e tome sua decisão.

As decisões reais não são sempre feitas dessa maneira. Em alguns casos, não há tempo, em outros, os tomadores de decisão simplesmente preferem não seguir um processo formal, mas confiar no seu instinto.

Se tivéssemos tempo infinito para dar cada passo, poderíamos ser analíticos, mas se precisamos tomar decisões rápidas, precisamos confiar mais na intuição. Considere uma partida de xadrez na qual os dois jogadores tenham tempo ilimitado para fazer suas jogadas. Se eles tivessem a capacidade mental necessária, poderiam analisar as implicações de cada movimento possível em cada ponto durante o jogo, até o final dele. Mesmo com tempo para realizar uma análise cuidadosa, ainda é difícil para uma máquina estritamente analítica vencer um homem de excelente intuição, embora isso tenha ocorrido recentemente com um computador da IBM que joga xadrez. Esses computadores não só podiam analisar os movimentos como também tinham um banco de dados dos jogos dos grandes mestres para “entrar na mente” do oponente e analisar o que um bom jogador poderia fazer. Entretanto, se você analisar a mesma partida e der um intervalo de cinco segundos para cada jogador realize sua jogada, ou se, como fazem os grandes mestres, um jogador jogar contra vários adversários, os jogadores terão de fazer movimentos muito mais intuitivos. Nesse ambiente, eles utilizam sua experiência através da intuição e não uma análise sistemática. Muitas das decisões que enfrentamos são como uma partida de xadrez com tempo limitado.

Qual é a importância da intuição? Nos ambientes agitados, complexos, de alta tensão, como as bolsas de valores ou o campo de batalha, a importância da intuição está especialmente clara. Um estudo no qual experimentados corretores de Wall Street enfrentaram oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais em manobras num campo de batalha simulado verificou que, surpreendentemente, os corretores ganharam a guerra. O que significa essa conclusão? Parece que os corretores tinham um senso de intuição muito melhor – eles foram capazes de avaliar os riscos e agir mais rapidamente. Os fuzileiros estavam seguindo regras mais rígidas. Essa experiência levou os fuzileiros a colocar de lado sua análise formal no ambiente complexo e variável do campo de batalha e aconselhar que seus líderes utilizassem muito mais a intuição.² Vemos uma intuição semelhante desenvolvida nos esportes tais como montanhismo ou canoagem, corrida de automóveis ou surfe, onde um profundo conhecimento e experiência da atividade são traduzidos para um conjunto de reflexos e ações.

Instinto, *insight* e intuição

A intuição é diferente tanto de *insight* como de instinto pelo fato de que ela geralmente se baseia em uma profunda experiência em uma certa área. *Insight*, por outro lado, ocorre subitamente e sem aviso, é um momento. A intuição está

enraizada em um conhecimento profundo e direto de um tipo diferente daquele que obtemos por raciocínio ou percepção. A intuição coloca a pessoa próxima à resolução de um problema antes que a solução esteja conscientemente aparente, e até mesmo antes de o problema estar diagnosticado e articulado.

Os instintos operam de uma forma muito semelhante à intuição. Ambos nos permitem fazer avaliações muito rápidas de situações e reagir a elas. Mas enquanto a intuição geralmente se baseia em uma experiência individual muito profunda (uma especialidade que se torna uma sensação interior), o instinto se baseia em alguma experiência coletiva profunda com a qual parece que já nascemos – ou pelo menos nascemos com uma predisposição para desenvolvê-la. Robin Hogarth discute como alguns de nossos instintos básicos, tais como a reação ao medo, podem ser mecanismos que se desenvolveram para proteger-nos. Quando ouvimos um cachorro latir na rua, podemos ter um imediato impulso de pular ou correr para longe daquele som. Isso é automático. Não paramos para pensar. Depois que paramos e temos tempo de olhar para a situação analiticamente, podemos descobrir que o cão está amarrado e portanto não representa perigo. Essa avaliação cuidadosa é um processo diferente de avaliar o risco da situação, e muito mais lento. Mas a reação imediata está lá para nos guardar do perigo, e é melhor estar errado do que ser atacado por um cão selvagem.³

Estudos demonstraram que parte disso parece estar conosco desde que nascemos. A localização da reação imediata ao medo é na amígdala, um pequeno órgão na parte de trás do cérebro. A informação sensorial que chega a nós também é processada pelo neocórtex, mais vagarosa e analiticamente. Mas essa análise vem tarde demais para nos ajudar se estivermos diante de uma situação de vida ou morte. Nascemos com algum *hardware* em nossos sistemas que nos predis põe a aprender certos temores muito facilmente, tal como medo de altura e de cobras.

A FORÇA DOS SALTOS CRIATIVOS

A intuição também permite saltos criativos. O processo de decisão intuitivo depende do indivíduo; a decisão pode não ser explicável. Ela freqüentemente é emocional e às vezes até mesmo física. Albert Einstein falava sobre uma sensação nas pontas dos dedos, ou *finger-spitzengefuehl*. Howard Schultz, o fundador da Starbucks, tremeu de entusiasmo em um café na Itália quando teve a idéia dos seus cafés americanos.

O físico Enrico Fermi, vencedor do prêmio Nobel, que demonstrou a primeira reação de fissão nuclear controlada, estava executando alguns experimentos com nêutrons na Itália na década de 1930. Durante a depuração desses experimentos, devido à sua intuição ele resolveu disparar nêutrons através de cera de parafina, em vez de chumbo moldado. Isso levou à descoberta da “moderação por nêutrons”, que permitiria o desenvolvimento do primeiro reator nuclear do mundo. Fermi tinha um profundo conhecimento de física, mas ele não conseguiu explicar por que de repente tentou a cera de parafina. O uso de parafina foi

realizado “*con intuition formidable.*” Ele sentiu aquilo no mais íntimo do seu ser. Fermi ficou conhecido como um grande físico experimental intuitivo.

Estudos sobre os bombeiros, realizados pelo psicólogo cognitivo Gary Klein, descobriram que eles na realidade não tomam decisões formais. Eles não pesam alternativas, adotam a idéia que parece melhor e então vão para a próxima. Em seu livro “Sources of Power”, Klein conta a história de uma repentina decisão de um bombeiro de tirar seu pessoal de um edifício em chamas. Ele simplesmente sentiu que algo estava errado e não sabia explicar por que tomou aquela decisão. Pouco tempo depois, o piso onde os bombeiros estavam cedeu. Como ele poderia saber disso? De alguma forma esse experiente bombeiro foi capaz de juntar toda sua experiência em uma profunda sabedoria sobre a ação correta sem mesmo traduzi-la para um processo de pensamento consciente.

OS PERIGOS DA INTUIÇÃO

Dada a força de uma intuição bem desenvolvida, também é importante reconhecer algumas das suas deficiências. Em primeiro lugar, quando a intuição está errada, nossas decisões repentinas errarão o alvo. Podemos tomar decisões rápidas e eficientes – mas totalmente erradas.

A intuição pode estar errada por estar fora de sincronismo com o ambiente. O instinto inicial de um mergulhador, advindo de um profundo instinto de sobrevivência, pode ser subir rapidamente à superfície após um mergulho em águas profundas. Porém, à medida que o mergulhador ganha mais experiência, aprende que precisa lutar contra esse instinto e subir à superfície mais lentamente para evitar os problemas de descompressão. A intuição de um motorista quanto ao que fazer ao perder o controle do carro em uma estrada seca seria virar na direção contrária da derrapagem; mas, em uma estrada com gelo, a melhor estratégia é colocar as rodas na mesma direção da derrapagem.

Quando o mundo muda, nós freqüentemente ficamos com uma intuição que é altamente desenvolvida mas está errada em nosso ambiente atual. Por exemplo, nossa intuição sobre as interações humanas vinculadas à nossa cultura familiar podem nos comprometer se viajarmos para uma cultura diferente em que as interações são bem diferentes. Nesse caso, precisamos nos exercitar em uma nova intuição que se adequa à situação, de modo que saibamos como agir em situações sociais na cultura estrangeira. Muitos gerentes ocidentais inicialmente tiveram problemas ao fazer negócios na Ásia devido a essas diferenças. A intuição deles dizia para entrar rapidamente na realização dos negócios, por exemplo, enquanto seus parceiros asiáticos enfatizavam a paciência e a construção de um relacionamento. A abordagem ocidental estava totalmente errada e os gerentes precisaram aprender uma nova intuição.

O tipo de aprendizado que realizamos sobre nossa intuição depende se estamos em um ambiente que Robin Hogarth chama de ambiente de aprendizado “bondoso” ou “mau”. Em ambientes bondosos, recebemos bons retornos, de modo que nossa intuição se torna melhor. Por exemplo, se o homem da previsão do tempo

estiver errado, a chuva ou o sol mostrarão claramente o seu erro. Em contraste, uma garçonete cuja intuição diga que durante períodos de grande movimento ela deve se concentrar em clientes bem vestidos para ganhar melhores gorjetas, irá se tornar vítima de uma profecia autocumprida. Quanto mais atenção ela der a esses clientes, e quanto mais ignorar os outros, mais sua intuição será confirmada. Ela irá ganhar melhores gorjetas dos bem vestidos. Mas ela nunca ficará sabendo se iria ganhar melhores gorjetas por dar mais atenção aos fregueses não tão bem vestidos. Hogarth chama isso de um ambiente “mau”, porque só reforça a intuição existente, em vez de testá-la e refiná-la.⁴

Outra deficiência ao se depender da intuição é a dificuldade de se comunicar e coordenar os outros. Durante a Segunda Guerra Mundial, Hitler agia de uma forma muito intuitiva, e isso dificultou que seus inimigos pudessem prever o que ele iria fazer em seguida. Por fim isso também tornou mais difícil para seus próprios comandantes e outras pessoas trabalharem com ele, uma vez que elas não entendiam por que ele chegava a certas decisões críticas de batalhas. Quando a intuição dele falhou, todo o sistema falhou, uma vez que ele tomava todas as decisões importantes e não existia nenhum outro sistema de coordenação geral. Em contrapartida, os Aliados na Segunda Guerra Mundial tinham um sistema muito mais eficaz e racional de unir grupos de trabalho e comitês que contribuíam para a cooperação e a coordenação.

O líder dos “saltadores de fumaça”, Wagner Dodge, também teve uma brilhante intuição sobre como escapar do fogo que se aproximava de sua pequena equipe durante o terrível incêndio de Mann Gulch, Montana, em 1949. Os saltadores de fumaça são bombeiros que descem de pára-quadras em florestas em chamas e usam machados, pás e outras ferramentas para conter, diminuir ou parar incêndios de florestas. É um trabalho perigoso, porque o fogo se desloca rápida e imprevisivelmente, e os bombeiros sempre têm de se preocupar em não serem pegos pelas chamas. Foi isso que aconteceu a Dodge e sua equipe de 15 homens em Mann Gulch. Quando o fogo ia rapidamente em sua direção e de seu pessoal, Dodge curvou-se e acendeu uma carreira de capim, formando um círculo de capim queimado à sua volta. Isso não era um contra-fogo, o qual tem como objetivo correr de encontro ao fogo e pará-lo. O fogo de Dodge, em vez disso, foi um dos primeiros exemplos registrados do uso de um “fogo de escape” visando a criar um círculo de capim queimado em volta do bombeiro de modo que o fogo passasse ao largo. Embora o fogo de escape por fim se tornasse parte do conhecimento básico dos saltadores de fumaça, nesse momento foi um lance espontâneo de brilho intuitivo da parte de Dodge, um experiente bombeiro. Isso salvou sua vida.

Infelizmente, como sua equipe não compartilhava da intuição de Dodge e não o entendeu (eles sabiam que não havia tempo de acender um contra-fogo eficaz), eles não conseguiram captar o que ele estava fazendo. Talvez pensassem que ele perdera o juízo. Os homens atacados pelo fogo morreram enquanto Dodge sobreviveu encolhido em segurança nas cinzas de seu fogo de escape. Quase todos eles morreram em um dos piores desastres dos saltadores de fumaça. Dodge teve uma brilhante intuição sobre o que fazer, mas não conseguiu comunicá-la aos homens que isso poderia tê-los salvo. Nesse caso, o barulho do fogo tornou difícil para Dodge se comunicar, mas mesmo quando há oportunidade para diálogo, frequen-

temente a pessoa com a intuição tem dificuldade de fazer os outros entenderem. A intuição freqüentemente é difícil de ser compartilhada.⁵

Em nossa vida pessoal, freqüentemente confiamos na intuição para tomar decisões pessoais tais como a escolha do cônjuge. Essa intuição, expressa em experiências como “amor à primeira vista” ou uma conexão ou química instantânea, pode freqüentemente mostrar uma sabedoria profunda à qual nunca teríamos chegado através de análise. Por outro lado, os muitos relacionamentos que são feitos e dissolvidos, formalmente ou informalmente, oferecem ampla evidência sobre quão fácil é que essa “intuição” nos engane ou que seja influenciada por outros fatores. Esses freqüentemente são casos que se “sente” certo mas acaba por estar errado. Também pode ser que a intuição estivesse certa para aquele momento, mas então as duas pessoas mudaram ao longo do tempo. Isso levanta a questão do período de tempo de nossa intuição – estamos nos concentrando nas decisões corretas para o curto ou para o longo prazo?

DESENVOLVA SUA CAPACIDADE DE INTUIÇÃO

Como você pode desenvolver e agir sobre sua intuição? A intuição é obtida de um repertório superior de modelos mentais adequados e uma maneira instintiva de acessá-los para rapidamente discernir as coisas e resolver problemas. Você também precisa ter uma maneira de avaliar se esses modelos ainda se adequam à realidade atual e mudá-los se for necessário.

As habilidades intuitivas geralmente estão associadas a indivíduos específicos que consistentemente demonstram essas capacidades. O restante de nós nos maravilhamos com a habilidade deles de sempre conseguir acertar – tomar as decisões baseadas em sua intuição, sempre boas. Sentimos que não fazemos parte dessa comunidade intuitiva especial. Felizmente, podemos desenvolver habilidades intuitivas por meio de um esforço deliberado para cultivar certas capacidades que nos habilitarão a nos tornar mais intuitivos. O processo a seguir é sugerido como uma maneira de melhorar as capacidades intuitivas.

- **Pratique a intuição apenas em sua área de especialização.** A intuição está associada a um profundo conhecimento em uma determinada categoria. Portanto a primeira decisão-chave é praticar a intuição apenas em uma área onde você sente que tem conhecimento e experiência significativos. Tentar se tornar intuitivo em áreas fora de nossa especialidade é tolice. Os neófitos, exceto para os raros gurus com um talento natural, geralmente não têm uma boa intuição. A intuição vem de uma profunda imersão no assunto, até que ela se torna uma sensação tátil em vez de um processo analítico. O músico que toca fluentemente, o operador da bolsa de valores, o negociador que sabe exatamente o movimento correto, o líder que sempre sabe as palavras certas a dizer – todos aperfeiçoaram seus reflexos intuitivos ao longo de muitos anos de experiência e de erros. Pessoas com profunda experiência em certa área podem ter pouca ou nenhuma intuição sólida em outra. Um cientista intuitivo brilhante pode

ser totalmente inepto em situações sociais, porque toda sua experiência é de laboratório.

- **Aprenda a confiar em seu sentimento.** A primeira exigência é sentir se “bem”, confiante ou confortável em sua área de especialidade ou conhecimento. Isso é fundamental para ter fé em suas decisões intuitivas. Crie espaço para ouvir sua intuição. Cultive o processo de “deixar ir” e de deixar seu lado intuitivo se manifestar, de parar o mundo e ouvir sua intuição. Aprenda a explorar toda a gama de seus processos de tomada de decisão – incluindo as emoções, os sentimentos ou preconceitos. A partir de uma abordagem analítica, muitas pessoas rejeitam isso como irrelevante ou perigoso. Relutam em dizer “eu me sinto bem com isso” ou “eu me sinto mal com isso”. Os processos emocionais devem ser permitidos para moldar e determinar o processo decisório intuitivo, uma vez que eles refletem uma sensação mais profunda de como alguém se sente sobre as coisas. Essa abordagem contrasta fortemente com um processo decisório frio e analítico baseado em dados sólidos, análise rigorosa, geração de opções de decisão e escolha de decisão.
- **Traga outros consigo.** Lembre, você pode ter de dizer aos outros “confiem em mim, eu conheço essa questão”. Os processos decisórios analíticos tendem a nos impulsionar em direção a decisões “ótimas”, baseadas em uma análise extensiva de dados. As decisões intuitivas enfatizam “entender” e buscar uma solução rápida que “funcione”. Essa abordagem busca evitar o critério “ótimo” que sistemática e penosamente escolhe uma solução a partir de muitos possíveis candidatos. Isso inibe a flexibilidade. Portanto as decisões intuitivas, por falta de dados e por depender de um processo incomunicável, tendem a gerar contendas. “Confiem em mim” não é um argumento muito convincente. Os líderes ou gurus bem-sucedidos naturalmente recebem respeito. Para agir com sucesso baseado na intuição em organizações ou outros grupos, você precisa achar uma maneira de ter sua intuição respeitada.
- **Pratique, pratique, pratique.** Aprender a chegar rapidamente a uma decisão sob situações difíceis pode ser praticado e cultivado. O treinamento analítico exige dados estruturados e ferramentas de apoio para analisar os problemas. Decidir intuitivamente exige que você “absorva” o problema e “veja” a solução. Esse tipo de tomada de decisão pode ser praticada “off line” por um tempo. Quando for atingido algum nível de conforto, decisões “on-line” podem ser tomadas.

Os bombeiros e outros que trabalham em resgates gastam muito tempo se exercitando em condições realistas para refinar sua intuição. A prática deles de tomar decisões rápidas em simulações pode aperfeiçoar a intuição e acelerar a tomada de decisão em situações da vida real, em que essas decisões têm implicações de vida ou morte. Os pilotos de linhas aéreas gastam tempo em simuladores aprendendo a lidar rápida e eficientemente com conjuntos de problemas que eles podem ter de enfrentar na cabina. Semelhantemente, os gerentes realizam simulações, representação de papéis e planejamento de cenários para melhor calibrar seus instintos para as rápidas e cruciais decisões de negócios que estão sempre tomando.

Em especial, pratique tomar decisões intuitivas em situações com dados inadequados, pressão de tempo e alta tensão. Com tal prática, você pode se acostumar com e desfrutar de sua sensação interior sobre a decisão que chega e evitar se sentir desesperado se uma decisão não chegar. Com mais prática, esse

se tornará seu modo de operar sob condições de decisão. Um sentimento de confiança irá surgir.

- **Construa sua comunidade ampliada de gurus.** Construir uma profunda especialização pode ser melhorado por se ganhar acesso a uma comunidade mais ampla de conhecimento. Você pode ser inteligente e estar ligado, mas existem muitos outros com essas características, os quais podem ver as coisas um pouco diferentemente. Encorajar o diálogo e a realimentação dessa comunidade mais ampla mostra uma disposição de aprender, e através desse processo você pode aperfeiçoar sua intuição.
- **Valide sua intuição.** Embora você não possa parar para validação a cada ponto ao longo do caminho sem perder o benefício de ser capaz de agir rapidamente, é importante testar sua intuição periodicamente. Ela o tem levado na direção certa, ou não? Ela está fora de compasso com seus colegas ou com seu ambiente? Seu ambiente mudou, minando o valor de sua experiência passada? Você está recebendo realimentação negativa à qual você deveria estar prestando atenção?
- **Mantenha a relevância de sua intuição.** Em um ambiente complexo e em mudanças, tenha uma curiosidade saudável e um foco externo para manter sua intuição pertinente. Como a intuição se caracteriza por um processo misterioso, você precisa continuar a explorar determinada área para manter modelos mentais superiores. Isso inclui abertura para novas idéias, experimentação e até mesmo franca especulação. Acima de tudo, aprenda a refletir sobre essas novas coisas e a consolidar as experiências. Mantenha um foco externo. Torne-se mais consciente e sensível a coisas externas – mais observador dos sinais e padrões de fora. Busque ver aquilo que os outros não vêem, mas use discriminação intuitiva para evitar ser sufocado por dados irrelevantes. Lembre que as pessoas tendem a pular dos sinais para as conclusões, freqüentemente “normalizando” a variância para afirmar suas expectativas e ignorando sinais importantes.
- **Cuidado com a confusão e a incerteza.** Quando você experimentar confusão e incerteza, isso pode ser um sinal de falha da sua intuição. O profundo conhecimento está associado a um repertório superior de modelos mentais. A intuição é a habilidade de acessar subconscientemente esses modelos mentais de forma repetitiva e eficaz a fim de rapidamente discernir as coisas. Isso implica que você está sempre no topo das coisas, não apenas quando você está dentro de um processo decisório. Se você se sente confuso a respeito de uma decisão e não está recebendo um direção clara de seu “pensamento”, isso pode significar que sua intuição falhou e que você precisa de um processo mais analítico, mais experiência, mais conhecimento ou mais informações.
- **Cultive a prática de “deixar fluir”.** Você precisa cultivar a habilidade de freqüente e consistentemente “deixar fluir” a fim de ouvir a baixa voz da intuição dentro de você. Regularmente, pare o mundo por um pouco, ouça seu próprio coração, e examine a situação usando sua intuição. Esse processo é cultivado em disciplinas tais como meditação Zen, as quais oferecem uma oportunidade de voltar a uma etapa anterior dos processos analíticos ativos observando o corpo, a mente e a respiração. Para desenvolver sua intuição, quebre o fluxo habitual das atividades normais e crie espaço para contemplar coisas novas. Na vida normal, você é bombardeado por enormes quantidades de informações, exigindo que sua mente constantemente opere dentro de seu repertório de modelos mentais. De tempos em tempos esse processo precisa ser proposi-

tadamente reduzido ou parado. Você pode usar técnicas como meditação ou a abordagem menos mística de agendar tempos de reflexão sem interrupção. Isso irá permitir que a mente se desligue de estímulos externos, se volte para o interior e busque um estado de calma.

Comece “deixando fluir” e dando um “leve toque” nas coisas, em vez de rapidamente pular para um modelo mental definido em seus pensamentos. Ser redirecionado para novas coisas é uma habilidade-chave e nos torna mais sensíveis à verdadeira natureza do nosso mundo. Explore novas idéias e expanda seus horizontes, ou realmente substitua pontos de vista existentes com interpretações aprimoradas ou mais válidas. Você pode lembrar seu passado recente e olhar para os fatos e as experiências com um olhar mais sensível. Você pode também contemplar e pensar sobre novas idéias ou pensamentos. Tendo se tornado autofocado e introspectivo, você se acalma e se torna mais contemplativo, redirecionando-se para procurar novas coisas ou para eventos que estão em um estágio inicial. Por fim, você pode se mover para um ponto de vista “fenomenológico”, estabelecendo uma habilidade para experimentar coisas sem ter de construir uma teoria explanatória elaborada.

- **Combine intuição com análise.** O fato de cultivar uma boa intuição não significa que você deva desistir da análise rigorosa. Quando você tiver tempo, informações e recursos para executar uma solução analítica, frequentemente é uma boa idéia fazê-lo. Você ainda pode testar os resultados em relação à sua intuição, e eles também podem modificar sua intuição sobre a decisão correta. Você deve trabalhar com os melhores processos analíticos e intuitivos, de modo que você possa refinar seus modelos mentais e aplicá-los mais eficazmente. Ferramentas como árvores de decisão, modelos de expectativa de valor, modelos de substitutibilidade tais como análise coletiva, modelos de otimização, simulações, ou o *Processo de Hierarquia Analítico (AHP)* podem ser usados para ajudar a combinar *insights* intuitivos e subjetivos com análise rigorosa. Procure maneiras de combinar o melhor de sua mente e de seu coração para tomar decisões.

MODELOS EM AÇÃO

Você sabe mais do que imagina. Por acessar sua intuição, você pode explorar seus modelos mentais implícitos, freqüentemente mais rapidamente do que em um processo formal. Você precisa ser vigilante com os perigos da intuição – especialmente aquele de ter a intuição errada para seu ambiente atual. Com uma saudável dose de cuidado e humildade, você pode aprender a confiar em sua intuição para compreender o mundo.

Essa sensação em seus dedos freqüentemente o levará para novas direções que você talvez não tivesse visto por meio de um processo explícito. Em ambientes confusos, você pode ser tentado a voltar à análise extensa para tomar decisões. Embora a análise possa ser extremamente valiosa, ela freqüentemente é melhor utilizada para informar a intuição do que para tomar o seu lugar. Obtenha as informações de que você precisa, porém aprenda a ouvir sua intuição.

A intuição lhe permite focar toda a capacidade de seus modelos mentais e sua experiência, pensamento e sentimento em um curso de ação decisivo. Ela pode ajudá-lo a repensar criativamente o que você está vendo e revelar como certos aspectos do mundo são importantes de maneiras que podem não ser aparentes para a sua mente. A intuição pode ajudá-lo a ver novos padrões e chegar a novas conclusões que podem mudar a maneira pela qual entende o mundo.

Pensamentos impossíveis

- Qual foi a mais recente decisão pessoal que você tomou confiando em sua intuição? Qual foi o resultado?
- Selecione uma questão crítica que esteja enfrentando atualmente e, num momento de reflexão, pergunte-se: o que a minha intuição manda fazer neste caso?
- Você tem condições de dedicar alguns minutos por dia para treinar o entendimento de sua intuição (mesmo que você não venha a agir de acordo com ela)? O que exatamente a sua intuição lhe diz, e qual é a diferença entre esse diagnóstico e a solução que você desenvolve mediante um processo mais analítico?
- De que forma pessoas com quem você convive, ou que aparecem nas reportagens da mídia, confiaram, ou não, na própria intuição, e quais foram os resultados?
- De que maneira a sua intuição já o deixou em apuros, e como você precisa “refinar” esse dom para que tenha espaço nas realidades do seu ambiente?

NOTAS

1. Do pronunciamento feito na celebração do sexagésimo aniversário de Max Planck (1918) diante da Sociedade de Física em Berlim.
2. Stewart, Thomas A. “Think with Your Gut.” *Business 2.0*. November 2002. pp. 99-104.
3. Hogarth, Robin “Insurance and Safety after September 11: Has the World Become a ‘Riskier’ Place?” Social Science Research Council. <<http://www.ssrc.org/sept11/essays/hogarth.htm>>.
4. Hogarth, Robin. *Educating Intuition*. Chicago: University of Chicago Press, 2001.
5. Maclean, Norman. *Young Men and Fire*. Chicago: University of Chicago Press, 1992.

O poder para fazer o impossível

O que as pessoas podem realizar com o pensamento impossível? Vimos como a mudança dos modelos mentais levou a correr a milha milagrosa, a criar novos negócios e a transformar vidas. Este capítulo apresenta três estudos de caso de “pensadores impossíveis” – Howard Schultz, Oprah Winfrey e Andy Grove – para ilustrar a força de novos modelos mentais. Embora esses indivíduos tenham diferentes esferas de ação e impactos, todos eles questionaram o pensamento das pessoas em sua volta de diferentes maneiras, as quais permitiram alterar sua vida, sua indústria e o mundo.

HOWARD SCHULTZ

Bem que pareceu que Howard Schultz perdera o juízo.

Ele havia progredido desde os tempos em que morava em conjuntos residenciais populares de Nova York, batalhou um diploma de curso superior e chegou à posição de vice-presidente e gerente geral da subsidiária de assessorios domésticos da Hammarplast, responsável pelas operações da empresa nos EUA. Ele tinha um apartamento numa área nobre de Manhattan, um bom salário, um carro da empresa e férias nas Hamptons. E deixou tudo para trás – pelo impossível.

Em 1981, Schultz notou que um pequeno varejista em Seattle vinha fazendo pedidos de um grande número de máquinas de fazer café. Ele atravessou o país para visitar a “Starbucks Coffee, Tea and Spices”, uma pequena empresa fundada dez anos antes por uma equipe de empresários e apreciadores de café. A Starbucks agora tinha quatro lojas, vendendo café em grão torrado de alta qualidade, para uma clientela pequena, mas crescente, de apreciadores de café.

Repensando o negócio do café

A cidade de Seattle estava em declínio em 1981. A Boeing; maior empregadora da cidade, tinha feito muitas demissões. A indústria de café estava em sua maturidade, experimentando guerras de preços amargas e qualidade em declínio. Era um negócio de *commodities* sem propriedade exclusiva. O consumo de café *per capita* havia caído do seu pico, em 1961, de 3,1 xícaras por dia, numa queda que continuaria até o final dos anos 1980. Para muitos que olhavam de fora, parecia ser a pior hora para se entrar na pior indústria possível.

Entretanto, Schultz viu algo diferente – tão diferente que em 1982 ele pediu demissão e mudou-se para um lugar a 5.000 quilômetros de Nova Iorque para trabalhar na Starbucks como diretor de *marketing*. Como ele escreve em *Pour Your Heart Into It* [Derrame seu coração no negócio], a vida é “ver o que as outras pessoas não vêem, e adotar essa visão, a despeito de quem lhe diga para não fazê-lo”.¹

Uma viagem de descoberta e intuição

Em uma viagem de negócios à Itália pela Starbucks, em 1983, Schultz descobriu o bar expresso europeu. Seu pensamento mudou. Ele viu um modelo de tomar café e de interação comunitária nos cafés da Itália que decidiu levar para os Estados Unidos.

Naquele tempo, a Starbucks não vendia café pronto, vendia apenas grãos inteiros e equipamento. Embora Schultz estivesse fascinado com a idéia dos cafés nos EUA, ele descobriu que não podia mudar o foco da empresa. Os fundadores não estavam interessados em mudar a direção de seu negócio, lucrativo e em crescimento. Schultz obteve a permissão para criar um pequeno experimento baseado nesse novo modelo, colocando um bar expresso em um canto de uma loja da Starbucks. O experimento teve êxito, mas os fundadores continuavam não querendo mudar seu modelo. Eles pretendiam permanecer fiéis a suas raízes de torradores de café.

Ao se defrontar com essa “desconexão adaptativa”, Schultz deixou a Starbucks em 1985 para levar esse experimento para um estágio mais amplo. Ele estabeleceu seu próprio negócio de bares expressos, Il Giornale. Muitas pessoas disseram que isso não poderia ser feito – que era impossível mudar a maneira com que os americanos viam o café. Porém, como Schultz escreveu, “nunca alguém realizou qualquer coisa acreditando em negativistas”. Dois anos depois, o seu bem-sucedido negócio comprou a Starbucks.

Quando ofertou pela primeira vez suas ações ao público, em 1992, a Starbucks havia crescido para 165 lojas. Em 2004, a empresa tinha cerca de 7.500 lojas e 75.000 parceiros (empregados), com mais de 4,4 bilhões de dólares em vendas. A empresa tinha publicado 142 meses consecutivos – aproximadamente 12 anos – de crescimento positivo do mesmo tipo de loja. Desde que entrou no mercado de capitais, essa potência cresceu a uma taxa de 20 por cento ao ano com um crescimento anual de rendimentos por ação de 20 a 25 por cento.

Tratando das desconexões adaptativas

Schultz não apenas transformou o pensamento e as ações da empresa, ele também revitalizou uma indústria madura e mudou os hábitos e as perspectivas de uma geração de bebedores de café. A maioria dos consumidores de café americanos compravam café em lata no supermercado baseados no preço. A Starbucks investiu tempo e energia para educar as pessoas a apreciarem um bom café e um conjunto complexo de bebidas expressas. A chave de seu sucesso foi criar uma experiência – a experiência da Starbucks – em seus cafés. Os clientes satisfeitos contavam aos outros sobre sua experiência e o fenômeno cresceu através da propaganda boca a boca.

Construindo uma nova ordem

Atrás desta transformação havia bastante trabalho árduo. Para mudar o padrão americano de tomar café, Schultz teve de repensar tudo sobre a experiência, desde o design dos móveis e lojas até o treinamento dos funcionários. Ele teve de gerar um estoque de café de qualidade grande o suficiente para suportar o empreendimento juntamente com um grupo de funcionários que poderia criar a experiência do café de cidade em cidade. Ele construiu uma infra-estrutura para sustentar e gerar esse modelo mental, dando especial atenção aos detalhes, que eram grande parte do sucesso da empresa. Enquanto outras empresas varejistas ofereciam salário mínimo e nenhum benefício aos empregados, a Starbucks oferecia opções de ações e benefícios até mesmo para funcionários de tempo parcial. Enquanto outros compradores de café se aproveitavam das baixas de mercado para reduzir os preços pagos aos fornecedores, a Starbucks sustentava os preços aos fornecedores, assegurando assim a lealdade deles e garantindo um fornecimento de cafés finos a longo prazo.

À medida que a Starbucks crescia, Schultz não parava de questionar seu próprio pensamento e a sabedoria convencional de Wall Street, mesmo permanecendo fiel aos valores fundamentais da empresa. Para ir de um pequeno negócio para uma marca global respeitada, declarou Schultz, o maior desafio pessoal era “reinventar a si mesmo”. Ele se reinventou, de um sonhador que viu as possibilidades dos bares expressos e levantou os fundos para concretizá-los, para um empreendedor que construiu um negócio de sucesso, para um gerente profissional que construiu uma importante corporação. Ele também teve de questionar seu próprio pensamento sobre sucesso pessoal, deixando empregos que pagavam bem, e eram seguros, para ir em busca de sua paixão.

Olhar de perto e olhar de longe

Durante as comemorações do Natal de 1995, a Starbucks atingiu um ponto de crescimento mais lento e Wall Street reclamou que os executivos da empresa não estavam mais focados em sua busca de rápido crescimento. A empresa fez algu-

mas mudanças operacionais de curto prazo para atender às preocupações dos investidores mas continuou focada em inovações de longo prazo, como a introdução do sorvete e o avanço de uma aliança estratégica com a United Airlines que a ajudou a tornar-se ainda mais forte.

Ao longo dos anos, a Starbucks introduziu inovações tais como cartões pré-pagos (que cresceram a 70 milhões em 2002), vendas de jogos e de CDs em suas lojas, parcerias internacionais e alianças com empresas como Pepsi-Cola, Capitol Records, Barnes & Noble, Nordstrom e Kraft (distribuição em supermercados) para expandir seu alcance. Enquanto isso, a empresa manteve um olho no vital desempenho no curto prazo e nas questões operacionais. Como Schultz observa, o CEO precisa ser capaz de ver de perto e também de longe. Em outras palavras, os líderes precisam ser capazes de distanciar-se para ver o quadro geral e aproximar-se para focar no detalhe.

Experimentação e questionamento contínuos do modelo

À medida que continuava a crescer, a empresa transformou sua linha de produtos, introduzindo bebidas com leite comum e com leite desnatado, bem como novas bebidas, como os Frappuccinos. Embora os gerentes tenham sistematicamente planejado e sido resolutos quanto a proteger a cultura e a marca, a busca do sucesso e do rápido crescimento significou transformar o pensamento deles ao longo do caminho.

“Temos mostrado disposição de mudar nossa mente, e como consequência mudamos nossa empresa”, disse o presidente e CEO Orin Smith, que entrou na empresa quando a operação inteira era suprida por um único torrador de café em um depósito sem ar condicionado. Ele comentou:

As grandes barreiras ao crescimento freqüentemente são impostas por nós mesmos. Quando vim para essa empresa, a grande discussão era de que somos uma empresa de café. Nós compramos o melhor café do mundo e o torrmos da melhor maneira. Se as pessoas não gostassem disso, sentimos muito. O que é essa coisa de leite que estamos colocando no café para criar *lattes*? Então veio o leite desnatado. Depois veio o Frappuccino (que hoje é responsável por 20 por cento do nosso negócio e é a inovação mais importante que já tivemos). Nunca quisemos criar franquias porque precisávamos de controle total das lojas. Hoje estamos concedendo licenças a terceiros. Temos nos disposto repetidas vezes a mudar coisas que não mudaríamos. Continuamos a redefinir e expandir o que é o negócio central.

A empresa continua a experimentar com inovações tais como telentrega rápida (testada em 60 lojas na área de Denver), café da manhã como presente (testado em 20 lojas em Seattle), e conexões à Internet sem fio através de sua rede de lojas em parceria com a t-Mobile. Nem todas essas idéias tiveram sucesso. Uma loja de móveis da Starbucks – oferecendo versões domésticas da mobília de seus cafés – teve uma morte silenciosa. Mas muitos experimentos levaram a novas fontes de receitas e de lucro, bem como mantiveram a marca e as lojas novas.

Expandindo além do possível

Ao longo de sua história, a Starbucks buscou fazer o impossível, e então o realizou. Ela colocava objetivos de expansão. Já em 1993, a empresa anunciou para Wall Street que no ano 2000 ela teria 2000 lojas. Era um tiro longo, porém parecia ser factível. Em 2000, a empresa já havia aberto 3000 unidades – e continuava crescendo.

Como uma empresa iniciante, ela colocou a tremenda meta de construir uma marca que fosse tão forte como a da Coca-Cola. Nos últimos anos a Starbucks passou a ser considerada uma das mais respeitadas marcas do mundo. “Nós fixamos expectativas extraordinariamente altas que beiram o ridículo,” disse Smith. “A cada passo, colocamos a barra bem para cima e então tentamos alcançá-la ou superá-la”.

Em suas viagens pelo mundo ou por novos domínios do pensamento, que novas idéias, como a idéia do bar expresso de Schultz, você reconheceu? Como você pode trazê-los para casa para mudar a maneira pela qual você aborda seu trabalho e sua vida? O que você pode aprender da Starbucks sobre a dificuldade e a possibilidade de mudar os modelos mentais das pessoas do seu meio? Será que você desistiu muito cedo de suas idéias impossíveis?

OPRAH WINFREY

Oprah Winfrey começou sua carreira na televisão como âncora não muito promissora em um programa de entrevistas. Ela cresceu em Kosciusko, Mississippi, em uma casa sem eletricidade nem água encanada. Seus pais, que não eram casados, se separaram logo depois que ela nasceu, e ela foi criada pela avó materna. Aos seis anos, mudou-se para Milwaukee para morar com sua mãe. Quando criança foi abusada sexualmente por parentes e amigos do sexo masculino. Fugiu e foi mandada para uma casa de detenção juvenil quando tinha treze anos. Essa infância difícil mais tarde teve influência na maneira como ela definiu seu *show* e nos tópicos que ela escolhia para seu programa de entrevistas e para seus livros.

Aos 14 anos, foi morar com seu pai, cujos conselhos e disciplina (por exemplo, ela ficava sem janta até que aprendesse cinco novas palavras por dia) a ajudaram a identificar o caminho para o sucesso. Ela obteve uma bolsa de estudos de curso superior pela sua oratória e em 1971 foi eleita Miss Black Tennessee. Ela se formou em comunicação e teatro pela Universidade Estadual do Tennessee.

Oprah começou a trabalhar em televisão na faculdade, tornando-se co-âncora do noticiário da noite da filial de Nashville da CBS. Depois de se formar, tornou-se repórter e co-âncora da sucursal de Baltimore da ABC. Ela se parecia tão pouco com o que eles imaginavam como uma âncora de sucesso que a televisão enviou-a para Nova York para uma remodelagem no visual. Disseram que seu cabelo era grosso demais, seu nariz era largo demais e seu queixo grande demais. Mas ela chegaria ao sucesso, não por se encaixar no molde, mas por quebrá-lo.

Repensando o programa de entrevistas

Em 1977, Oprah tornou-se co-apresentadora do *show Baltimore is Talking*. Sob sua liderança, o programa atingiu índices de audiência melhores do que Donahue, que era o rei daquele formato. Depois de sete anos em Baltimore, ela foi contratada pela sucursal de Chicago da ABC, onde se tornou âncora do *show A.M. Chicago* em 1984. Como o *show* ia mal, teve liberdade para fazer experiências. Depois que ela reconstruiu seu conteúdo, A.M. Chicago passou do último lugar em audiência para empatar com Donahue em apenas um mês, e então passou à frente. Em setembro de 1985, surgia *The Oprah Winfrey Show*. Em menos de um ano, ele se tornou o programa de entrevistas número um do país. Ela estava indo para quase duas décadas de reinado como Rainha das Entrevistas. O *Oprah Winfrey Show* é assistido por cerca de 23 milhões de telespectadores em mais de 100 países.

Oprah tinha um modelo de entrevista bem diferente. Enquanto Donahue trabalhava com um microfone na mão como um repórter, entrevistando para obter informações, Winfrey ia ao encontro do público como amiga. Ela iniciava um diálogo com eles que a revelava. Contava sobre seus próprios desafios e experiências. Seu estilo atraía as telespectadoras. Ela reconhecia a necessidade de conexão com os telespectadores sentados à tarde na sala de estar. Falava sobre suas questões pessoais, o abuso na infância, seu relacionamento com seu parceiro Stedman (que, assim como Oprah, é conhecido pelos telespectadores pelo primeiro nome). Ela transformou um meio público em um meio privado, íntimo – tão íntimo como um programa com vários milhões de telespectadores pode se tornar.

No processo, Oprah mudou a natureza do programa de entrevistas, democratizando-o, e tornando-o mais pessoal. Ela adotou a meta de “transformar a vida das pessoas”. Mudou a maneira como as pessoas pensavam sobre os programas de entrevistas e sobre sua própria vida – na verdade questionando seus modelos mentais. Em seus programas e na escolha dos assuntos de seu Clube do Livro, também tratou assuntos difíceis que para ela eram pessoalmente importantes. Ao mesmo tempo, trabalhava para transformar os pressupostos dos telespectadores e leitores, encorajando-os a se questionarem.

Experimentação adaptativa: Livros, revistas e outros veículos de comunicação

Uma vez consolidada essa visão nova e pessoal do programa de entrevistas e de ter conseguido uma audiência fiel, Oprah pôde levar seu público para novas direções. Ela aplicou sua nova visão em outras áreas, questionando o pensamento em outras indústrias de maneira que enviou ondas de choque através delas. Em 1996, ela criou um clube do livro no ar que incentivava milhões de telespectadores a ler ficção de qualidade. Não era o tipo de livro que tradicionalmente se tornava sucesso popular, de modo que ela criou todo um novo segmento de leitores.

Embora a crítica literária estivesse até então sob o domínio de publicações como *The New York Times*, o programa dela representava uma nova forma de discutir livros com um público muito grande de telespectadores. Isso fez de Oprah uma

formadora de opinião na indústria de publicações, onde o seu endosso podia significar uma venda adicional de meio milhão ou mais de exemplares. Em dois anos ela ajudou a colocar duas dúzias de livros na lista dos mais vendidos. O colaborador da revista Time, Richard Lacayo, escreveu:

Não é verdade que o clube do livro de Oprah Winfrey seja o desenvolvimento mais importante na história da expansão da leitura. Por exemplo, temos a invenção da palavra escrita. Depois temos também o tipo móvel. De modo que Oprah vem em terceiro lugar. Mas não abaixo disso, pelo menos na opinião dos editores e vendedores de livros, os quais comemoram todo mês as vendas dos livros que ela apresenta no programa, independente do título.²

Ela então abalou o mercado de revistas em abril de 2000 com a criação de *O, The Oprah Magazine*, que se tornou a revista iniciante de maior sucesso na história, crescendo rapidamente para mais de dois milhões de leitores por mês. Enquanto revistas como *Mademoiselle* estavam indo à falência, em um mercado de propaganda altamente competitivo, a revista dela continuou a crescer. Enquanto as outras revistas traziam modelos na capa, *O* trazia Oprah Winfrey. Ela estendeu sua conexão pessoal e suas perspectivas para esse novo canal. Ela quebrou as regras de algumas das principais editoras de revistas ao colocar seu índice na página 2, e não na 22, de modo que os leitores não tivessem de passar por inúmeras propagandas. Ela também foi co-fundadora de uma empresa de televisão a cabo e Internet para mulheres, Oxygen Media, em 1998 e criou uma divisão de produção de cinema que gerou filmes vencedores de premiações tais como *Tuesdays With Morrie*.

O seu envolvimento pessoal não termina em suas atividades comerciais. Ela trabalhou ativamente em benefício de muitas organizações de caridade ao redor do mundo. Sua rede "Oprah's Angel Network" arrecadou milhões de dólares de telespectadores para ajudar a construir escolas e ajudar crianças no mundo todo. Ela também tem sido ativa na promoção de legislação relacionada ao abuso de crianças e outros assuntos de importância para ela.

Tratando das desconexões adaptativas

Ao desenvolver seu clube do livro, Oprah usou a popularidade de seu programa de entrevistas para aproximar as "desconexões adaptativas" entre o seu público e o mundo intimidante da literatura moderna. Ela mostrou as conexões entre os temas desses livros e os temas que ela tratava em suas entrevistas. Transformou esse mundo rarefeito em algo pessoal, prazeroso e educativo para seu público. No processo, ela foi capaz de servir de guia ou interlocutora para levar milhões de telespectadores para dentro desse novo território. Essa abordagem teve uma força tremenda para criar um novo segmento de leitores. Essa abordagem mudou a maneira como os seus telespectadores viam a literatura e mudou a maneira como muitos escritores e editores olhavam para seu público. Eles já não estavam mais publicando apenas para críticos de literatura, estavam publicando para Oprah e para os leitores que ela representava. Uma vez que o seu público começou a

seguir sua liderança, ela podia levá-los para muitas direções porque era uma fonte de conselhos confiável.

Construir uma ordem mundial: A infra-estrutura Harpo para sustentar a marca Oprah

Oprah Winfrey criou uma infra-estrutura para sustentar seu novo modelo de programa de entrevistas. Enquanto outras como Martha Stewart se tornaram públicas ou associaram seu nome a diversos produtos, Oprah ciosamente preservou tanto seu nome como seu império em ascensão, protegendo a marca e seu modelo para sua empresa de entretenimento – uma empresa privada, Harpo, Inc. (Oprah escrito de trás para frente). Esse controle severo não apenas ajudou a construir sua fortuna pessoal, como também garantiu o comando do conteúdo editorial de seu programa, sua revista e outros projetos. Ela garantiu que esses projetos expressassem seu próprio pensamento e personalidade.

O *Oprah Winfrey Show* ganhou diversos prêmios Emmy de Melhor Programa de Entrevistas e ela de Melhor Entrevistadora dos Programas de Entrevista. Em 1993, ganhou o Horatio Alger Award, dado a pessoas que venceram a adversidade e se tornaram líderes em sua área. Ela foi eleita pela revista *Time* em 1996 como uma das 25 pessoas mais influentes dos Estados Unidos. Também apareceu na lista das pessoas mais bem pagas na televisão da revista *Forbes*.

Ao longo do caminho, ela consistentemente reinventou a si mesma, a sua indústria e o pensamento de seus telespectadores. Ela trouxe seus modelos mentais para o programa de entrevistas e o transformou. Sua mensagem a seus telespectadores é que eles também se questionem. Ela conscientizou seus telespectadores dos limites de seus próprios modelos mentais e das possibilidades em sua própria vida. Como ela disse durante um de seus espetáculos teatrais em excursão apresentado ao vivo na TV, “Live Your Best” [viva o seu melhor]: “Se você estiver aberto para as possibilidades, sua vida se tornará mais importante, maior, mais audaz!”³

Quais são as experiências mais marcantes de sua própria infância e seus antecedentes e como elas moldaram a maneira como você olha o mundo? Que possibilidades seus modelos mentais singulares lhe permitem ver, da forma que Oprah Winfrey viu a oportunidade de reestruturar o programa de entrevistas? Quais novas perspectivas você aplicou em uma área, que possam ser levadas para outras áreas, da maneira que Winfrey transferiu sua abordagem pessoal da comunicação da televisão para o clube de livros e as revistas?

ANDY GROVE

Andy Grove, que se tornaria o quarto empregado e a força impulsionadora do fabricante de circuitos integrados Intel, iniciou sua vida de forma turbulenta. Nascido em 1936 de pais judeus na Hungria, ele passou pelos angustiantes tempos da Segunda Guerra Mundial e o Holocausto. A seguir, passou pela invasão

comunista na Hungria e, em 1956, fugiu para os Estados Unidos quando do levante húngaro.⁴ Após estudar engenharia química e receber o título de doutor em Berkeley em 1963, foi trabalhar na Fairchild Semiconductor, no início da revolução dos semicondutores. A sua infância muito difícil deve ter moldado sua “natureza resoluto”, sua determinação e o impulso para o sucesso. A disciplina de uma profunda educação em engenharia forneceu-lhe habilidades analíticas formidáveis, um entendimento da importância do detalhe e uma tendência para os dados e seu significado. Ele continuou a construir novas perspectivas sobre essa base quando transformou a Intel em uma das principais corporações e transformou seu próprio pensamento ao longo do processo.

Reinvenção e experimentação contínuas

A criação da Intel por Bob Noyce e Gordon Moore pode ser considerada o ponto de partida da jornada de Grove no mundo dos negócios. Suas responsabilidades iniciais foram engenharia e produção, e ele impôs um foco vigoroso nas operações. Grove era conhecido como o homem dos detalhes. Ele era, observa Tim Jackson, colunista semanal de tecnologia do *Financial Times*, “brilhantemente inteligente e distinto, compulsivo, obsessivo, hábil e disciplinado”. Sua experiência pessoal e nos negócios levou-o a reconhecer a importância da inconstância, que levou ao que ele mais tarde cultivou como uma atitude de “paranóia” e um foco na dinâmica de mudar seu pensamento e transformar o negócio.⁵

No fim dos anos 1970, quando as complexidades da revolução do microcomputador tomavam forma, a Intel enfrentou múltiplos desafios. Para lidar com eles, a empresa tinha um formidável conjunto de talentos de gestão em muitas áreas, inclusive em marketing e projetos. Sua principal força estava na produção de semicondutores, uma tecnologia de controle sabidamente instável. Mais projetos inovadores de microprocessadores, da Motorola e da Zilog, começaram a aparecer no mercado e a Intel sentiu a ameaça. A reação da empresa foi a infame “Operação Esmagar” – um esforço obstinado para destruir a florescente concorrência. Era o brilhante Grove, com total preocupação e um esforço focado e irrestrito para eliminar a ameaça. Funcionou, e a Intel cotinuou a dominar a indústria mundial de microcomputadores com uma participação de mercado de mais de 90 por cento.

Grove determinou uma cadência continuada de liderança por meio de experimentação e uma obsolescência planejada dos projetos de circuitos integrados, desde a série x86 através de múltiplas iterações de Pentium e assim por diante. Esse foi um caminho corajoso para um líder de mercado, que é quem mais sofre com a instabilidade e canibalização do mercado. Porém, o ritmo alucinante de mudanças na indústria significava que ou ele tornaria seus próprios produtos obsoletos, ou outro o faria. Ele viu a oportunidade de continuar avançando na fabricação de circuitos integrados e de criar novo valor. A Intel foi capaz de manter lucros e liderança de mercado caminhando continuamente para adiante. Esse modelo era radicalmente diferente do modelo clássico de proteger a tecnologia e as vantagens existentes. A busca do “menor, mais rápido e mais barato” levou à experimentação em áreas de ponta como nanotecnologia. Também levou à ex-

ploração de aplicativos, como multimídia, que iria valer-se das potencialidades adicionais dos chips.

Mudança de cavalo: O ponto de inflexão estratégico

A jornada, tanto da Intel como de Grove, então no epicentro tanto da revolução dos semicondutores como da revolução dos microcomputadores, era plena tanto de mudanças quanto de pressões. A indústria passa por revoluções periódicas que exigem protagonistas que reinventem a si mesmos ao longo do caminho. O severo progresso previsto pela “Lei de Moore”, enunciada por um dos fundadores da Intel, Gordon Moore, exigia um contínuo investimento em todos os aspectos de pesquisa e produção em uma escala incrível. Grove tinha de equilibrar a necessidade de disciplina e previsibilidade na produção de dispositivos de complexidade sempre crescente com a necessidade de evoluir e crescer em áreas nas quais escasseavam experiência ou conhecimento anteriores.

Durante os anos 80, a Intel tomou a corajosa decisão de abandonar seu negócio principal, o de semicondutores de memória dinâmica (DRAM), e focar no microcomputador. Essa decisão e a opção subsequente da Intel pelos chips de microcomputadores fornecem um exemplo dramático de um “ponto de inflexão estratégico”, um dos conceitos em evolução propostos por Grove. Ele o comparou a um “mapa mental do Novo Mundo”, onde o território pode ser desconhecido mas a necessidade de uma mudança no pensamento e na ação é reconhecida. Ele argumenta que esses pontos podem ser encontrados em negócios fora da alta tecnologia e até mesmo na carreira da pessoa, quando alguém identifica a necessidade de trocar de cavalo.

Em seus escritos, Grove descreve o desafio de determinar se já alcançamos um ponto de inflexão verdadeiro. A mudança freqüentemente é um processo gradual e normalizamos pequenas mudanças até que elas se tornem mais sérias. O problema é detectar se a mudança que observamos é um sinal significativo ou apenas um ruído. O ideal é fazer mudanças importantes enquanto o negócio ainda está saudável. Freqüentemente, sinais de advertência são desprezados. Pessoas diferentes podem ver a mesma figura e interpretá-la de forma bem diferente, o que Grove chama de “dissonância estratégica” e nós temos chamado de “desconexões adaptativas”.

O uso da paranóia e de profetas para ver as coisas de maneira diferente

Grove encoraja o papel das Cassandras, os profetas pessimistas, no negócio. Esses pessimistas podem dar uma advertência antes da mudança iminente. Eles também podem sugerir novos modelos mentais que a empresa deve considerar. Grove encoraja um debate amplo e extenso envolvendo múltiplos níveis de gerenciamento e perspectivas externas, especialmente as dos clientes. Essas diferentes perspectivas ajudam a questionar o modelo mental atual e mudá-lo quan-

do ele precisa ser mudado. Dada a incerteza do ambiente, Grove também argumenta em favor da experimentação para resolver a “dissonância estratégica” – tentar diferentes técnicas, produtos ou canais de vendas.

A intuição

Dada a fama de Grove na avaliação de dados e os métodos de análise a ele associados, é extremamente interessante ver como ele invoca o papel da intuição. Ele observou que os dados geralmente são sobre o passado, enquanto que os pontos de inflexão são sobre o futuro. Embora as informações e perspectivas dos clientes e Cassandras possam ajudar, freqüentemente não há nenhum caminho direto e lógico para o reconhecimento de um ponto de inflexão. Temos de nos mover além da extrapolação racional de dados, e Grove comparou o salto de um paradigma de negócios para o outro nesses pontos de inflexão com passar pelo “vale da morte”.

Uma rua de mão dupla: Acrescentar a perspectiva de mercado à engenharia por meio de “Intel Inside”

Enquanto a tecnologia muda continuamente, o *marketing* de novos *chips* exige continuidade. A Intel reconheceu isso desenvolvendo a campanha *Intel Inside* [Intel por dentro] para construir a marca. Até então, a fabricação de chips havia sido uma atividade essencialmente entre empresas, com os *chips* sendo vendidos com base em desempenho e preço. Com o aumento de concorrência, uma marca reconhecida pelo cliente tinha se tornado mais importante. A estratégia de colocar a marca mudou o *chip* de uma peça de *hardware* escondida dentro da máquina para algo de valor pelo qual os clientes estavam dispostos a pagar mais. A propaganda da marca era com pessoas e emoções, sem nenhuma menção da velocidade do processador ou outra especificação que eram preocupações típicas de engenharia. Essa foi uma mudança de uma visão de mundo puramente de engenharia para uma visão centrada no mercado.

O crescente reconhecimento da marca tinha seu lado negativo, colocando um desafio para o pensamento de uma organização construída sobre engenharia. A dificuldade de equilibrar a perspectiva de engenharia com a perspectiva de *marketing* apareceu no problema do ponto flutuante nos anos 1990. Os circuitos integrados de microcomputadores da Intel são terrivelmente complexos e realizam uma ampla gama de ações complexas, e testar todas as possíveis permutações de uso é um imenso desafio. A Intel havia lançado um novo produto e foram detectados erros ao se usar os processadores em certos cálculos matemáticos complicados. Isso não foi surpreendente e afetou apenas um pequeno número de clientes. Ele tinha sido visto como um problema de engenharia, porém se tornou um evento importante da mídia, do tipo causado por produtos defeituosos, com a CNN aparecendo no escritório de Grove para entrevistá-lo.

Devido à sua história e aos seus velhos modelos mentais, a Intel inicialmente tratou esse problema da mesma velha maneira – como um problema de engenharia. Ela não reconheceu que seu mundo agora era radicalmente diferente. Por fim, Grove entendeu a situação e iniciou um *recall* de produtos do consumidor, embora na maioria dos casos isso provavelmente fosse desnecessário. Isso custou cerca de 500 milhões de dólares para a Intel, mas preservou a reputação da empresa no mercado. Mais tarde Grove narrou detalhadamente a lição que esse episódio ensinou – que a Intel precisava olhar as coisas com um olhar diferente do tradicionalmente usado. O negócio não podia mais ser abordado somente de uma perspectiva de engenharia. As percepções dos clientes eram cada vez mais importantes, embora a “velha ordem” de um pressuposto de engenharia continuasse a influenciar o pensamento na empresa.

Grove e a Intel têm sido um sucesso fenomenal por estarem consistentemente questionando seus modelos mentais e os modelos de sua indústria.

Quais são os “pontos estratégicos de inflexão” em seu próprio negócio e em sua vida? Como você os reconhece antes que seja tarde demais? Quando você atinge esse ponto, terá a coragem de desistir de seu modelo mental atual para abraçar um novo, da mesma maneira que Grove mudou de *chips* de memória para *chips* de PC? Você tem a determinação de canibalizar seu negócio atual para continuar a moldar os modelos do futuro?

CONCLUSÕES

Cada um desses perfis demonstra a força do pensamento impossível. Howard Schultz, Oprah Winfrey e Andy Grove ouviram em vários pontos de suas trajetórias que o que eles estavam tentando fazer era impossível. Entretanto eles foram capazes de abraçar uma visão diferente do mundo. No caso de Schultz foi a visão de um bar de café expresso americano; no de Oprah foi um formato de programa de entrevistas íntimo centrado na transformação pessoal do público, e no de Grove, uma evolução contínua da empresa e da indústria pelos “pontos de inflexão” descontínuos. As histórias de sucesso deles reforçam algumas das mensagens-chave do livro:

- **Reconhecer a influência da infância, da educação e da experiência de trabalho anterior para moldar seus próprios modelos mentais.** Esses inovadores utilizaram experiências de sua infância e do início de suas carreiras para desenvolver uma visão particular do mundo. Schultz usou sua preocupação com os funcionários, desenvolvido enquanto ele crescia nos conjuntos residenciais populares, bem como na sua experiência de vendas e sua exposição ao conhecimento de café dos fundadores da empresa. Oprah buscou nos temas de uma infância difícil e da transformação de sua própria vida para reinventar o programa de entrevistas. Groves buscou perspectivas do caos da guerra na Europa bem como na sua educação em engenharia para combinar uma vigoroso-

sa precisão com um comprometimento paranóico com mudança. Cada um deles foi capaz de alavancar as perspectivas particulares que surgiram em suas experiências anteriores, que muitos podem ter visto como uma desvantagem, como uma plataforma para questionar a visão atual de suas empresas, de suas indústrias e do mundo. Parte da força deles estava em avaliar as perspectivas de sua vida pessoal e aplicá-las às suas iniciativas de negócios e até a fazer mudanças na sociedade. *Que perspectivas singulares você ganhou ao longo de sua experiência pessoal e profissional que você possa aplicar aos desafios atuais no trabalho, na vida pessoal e na sociedade? Como você pode usar as partes de sua experiência que você pode ter pensado que foram falhas ou provações para ter uma visão nova desses desafios?*

- **Manter seus modelos atualizados.** Embora eles usassem sua experiência anterior como ponto de partida para desafiar os modelos atuais daqueles que estavam ao seu redor, esses inovadores não se tornaram reféns de uma visão fixa. Todos os três estavam comprometidos em buscar novas perspectivas e continuar a questionar o status quo. Isso permitiu que suas organizações continuassem a crescer e os ajudou a evitar a síndrome de uma grande idéia que se torna calcificada. Eles continuaram a experimentar com novas idéias. A Starbucks experimentou com expansão global, novos canais tais como supermercados e novos produtos em suas lojas. Oprah avançou de seu sucesso na televisão para livros, revistas e a Internet. Grove preservou o genialidade em engenharia da Intel com constantes inovações de produtos, mesmo enquanto abraçava o território estranho do *marketing*. Os modelos deles não eram fixos e estáticos. Eles eram vibrantes e vivos, o que lhes permitiu sustentar o crescimento e o sucesso muito além do tempo no qual seu modelo original se tornaria maduro ou entraria em declínio se não houvesse essa atenção com a renovação. *Como você está questionando seus modelos mentais atuais? O que você está fazendo para experimentar a fim de mantê-los novos e relevantes?*
- **Fazer as coisas acontecer transformando o mundo ao seu redor.** Muitas pessoas têm idéias e perspectivas radicais sobre o mundo que não levam a nada. Essas três pessoas tiveram um impacto importante sobre nosso mundo porque não apenas questionaram os modelos existentes mas também foram capazes de levar muitas outras pessoas nessa jornada. Elas prestaram atenção à infraestrutura necessária para sustentar a nova ordem – da rede de funcionários e fornecedores de café bem pagos e bem treinados da Starbucks passando pela empresa rigidamente controlada de Oprah, até as iniciativas de Grove em engenharia, manufatura e *marketing*. Pessoas que uma década atrás nunca tinham ouvido falar de um expresso agora pedem um “venti Caramel Macchiato” sem pestanejar. Telespectadores que nunca tinham lido uma obra séria de ficção são levados por Oprah Winfrey para esse novo território. Compradores de computador que não sabem nada sobre discos nem sobre velocidade de processamento estão procurando o selo “Intel Inside” ou pensando sobre como acelerar aplicativos de multimídia. Esses três líderes não somente inventaram uma nova maneira de ver as coisas, como também foram capazes de mudar a maneira com que olhamos para o mundo e agimos. Eles reformularam o diálogo de uma forma que teve grandes repercussões na nossa sociedade. Para fazer isso eles tiveram de lidar com questões operacionais e humanas muito difíceis, vencer obstáculos e converter os incrédulos. Construíram organizações para sustentar suas visões do mundo e criaram infra-estruturas de reforço. Eles se

dedicaram ao difícil processo de mudar a mente das pessoas ao seu redor, primeiramente em sua própria organização e então no mundo. Tudo isso foi o que Edison chamou de 99 por cento de transpiração que deve sustentar uma gota de inspiração para constituir o gênio. Esse suor e atenção aos detalhes operacionais separaram o pensamento radical da idéia transformadora. *Como você pode fazer com que outros vejam e sigam sua nova maneira de pensar? Que combinação de educação e infra-estrutura de sustentação é necessária para permitir que você mude de pensar o impossível para fazer o impossível? Como você retém a humildade para mudar seu próprio pensamento ao longo do processo?*

- **Agir de forma rápida e eficaz.** Esses três indivíduos não tiveram medo de agir. Enquanto eles continuavam a aprender, questionar e mudar seus modelos, frequentemente agiram baseados em sua própria intuição contra o conselho de outros. Schultz foi adiante com sua intuição sobre seu bar expresso apesar da oposição dos fundadores da Starbucks. Oprah resistiu às tentativas de remodelar sua imagem e torná-la mais padronizada, mantendo a fé na força de sua visão singular do mundo. Grove foi capaz de fazer a corajosa saída das DRAMs, abandonando a fonte do sucesso anterior da Intel, para apostar o sucesso da empresa no negócio de circuitos integrados de microcomputadores, do outro lado desse ponto de inflexão. *Você confia em sua intuição para tomar decisões? Como você garante que sua intuição ainda é válida no ambiente atual?*

Esses três perfis demonstram a força de questionar o modelo existente. Esse tipo de história é fácil de contar *a posteriori*, porém muito mais difícil de viver com previsão. Ter pensamentos impossíveis e agir sobre eles exige muita coragem e perseverança. Como essas histórias nos mostraram, os novos modelos mentais podem ter um enorme poder de transformação para os indivíduos que lutam por eles, suas empresas e para o mundo.

Pensamentos impossíveis

- Coloque-se no lugar dessas 3 pessoas no início de suas carreiras.
- Você teria tido a coragem e a convicção de fazer o que elas fizeram?
- Se você olhar para seu próprio mundo por áreas onde os negócios são considerados maduros e os produtos são *commodities*, você tem a força para romper esse modelo e reinventar os produtos da forma que Schultz fez com o negócio de café?
- Você pode usar *insights* de suas experiências pessoais para transformar a forma como aborda seu trabalho da maneira como Oprah Winfrey utilizou a própria personalidade no redesenho do programa de entrevistas?
- Se você procurar reinventar seus produtos e serviços, você terá a coragem – e paranóia – para canibalizar e destruir seu negócio atual, como Grove fez, mesmo quando você controla o mercado?

NOTAS

1. Schultz, Howard. *Pour Your Heart Into It*, New York: Hyperion, 1997, p. 44.
2. Lacayo, Richard. "Oprah Turns the Page," *Time*, 15 April 2002, p. 63.
3. Sellers, Patricia. "The Business of Being Oprah," *Fortune*, 1 April 2002.
4. Jackson, Tim. *Inside Intel: The Story of Andrew Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company*, Dutton, 1997; Grove, Andrew S. *High Output Management*, Vintage Books, 1985.
5. Grove, Andrew S. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, New York: Doubleday, 1999.

Questionando seu próprio pensamento: na vida pessoal, nos negócios e na sociedade

A descoberta consiste em ver o que todo mundo viu e pensar o que ninguém pensou.

— Albert von Szent-Gyorgyi

Amigo ou inimigo?

Na guerra, no meio de um nevoeiro, você vê uma pessoa em pé à sua frente de arma em punho. No meio do barulho e da confusão da batalha, já foi notável o simples fato de distinguir este soldado. Você tem um instante para tomar a decisão. Sua habilidade de definir essa situação pode significar vida ou morte para você ou para um camarada. Você escolhe. Atira.

A dificuldade de discernir nessas condições é mostrada pelas inúmeras mortes causadas nas guerras por “fogo amigo”. O modelo mental errado pode ser tão perigoso quanto um inimigo empunhando uma arma automática.

Todos os dias você se depara com decisões para as quais é preciso dar sentido a tudo, rapidamente e com informações insuficientes. Enquanto as conseqüências de discernir raramente são tão imediatas e mortais como aquelas do campo de batalha, os modelos que você adotar podem ter um grande impacto sobre seu mundo. Eles moldam, freqüentemente de forma dramática, como você aborda as decisões a respeito da vida pessoal (dieta e exercício ou equilíbrio trabalho/lazer), seus negócios (investimento em *e-business*) e sociedade (tratando de terrorismo ou pobreza). Como seus modelos mentais afetam a maneira pela qual você entende e age no mundo? Neste capítulo iremos explorar aplicações na vida pessoal, nos negócios e na sociedade, e desde já o convidamos para questionar seus próprios modelos mentais.

O pensamento impossível não é uma curiosidade acadêmica. O objetivo de desenvolver essa habilidade é ser capaz de entender melhor o mundo, aplicar os modelos mais eficazes para determinada situação e agir. Os modelos podem parecer efêmeros e abstratos, mas os custos e implicações de nossos modelos mentais são bem reais. O fato de que a maior parte do que vemos vem de dentro de nossa mente não significa que devemos tratar isso como ilusão.

Nossos modelos moldam nossos mundos e nossas ações. Afetam nossa saúde, nossos relacionamentos, nosso desempenho nos negócios e a qualidade de vida em nossa sociedade. Os modelos usados por líderes de negócios podem levá-los a serem adulados ou presos, e podem levar suas empresas ao sucesso ou à falência. Os modelos mentais podem manter grupos de pessoas da sociedade em pobreza absoluta e ignorância, ou impulsioná-los rapidamente. Temos visto como as mudanças nos modelos por meio de líderes políticos como Konrad Adenauer na Alemanha Ocidental após a Segunda Guerra Mundial, Fidel Castro em Cuba, Pol Pot no Camboja ou Saddam Hussein no Iraque retardaram ou melhoraram a qualidade de vida para todas as pessoas de suas nações. Também vimos como repentinas mudanças em modelos que permaneceram por muito tempo, tais como o fim da Guerra Fria e de seus pressupostos, podem transformar a vida dos cidadãos individualmente e a dinâmica da política global. Nossos modelos dão forma ao nosso mundo de muitas maneiras.

Nos três exemplos a seguir, exploramos maneiras de pensar sobre nossos modelos mentais e de questioná-los, tendo como foco a saúde (pessoal), o *e-business* (negócios), e a preocupação com o terrorismo ainda protegendo a privacidade (sociedade). Como os *insights* deste livro ajudam a tratar desses assuntos? Apresentamos um processo para você refletir sobre seus próprios modelos e dar-lhe um conjunto multiforme de exemplos para praticar.

PENSAMENTO SAUDÁVEL: DISCERNIR NA VIDA PESSOAL

Os modelos mentais que aplicamos para nossa saúde e bem-estar podem levar a ações e resultados bem diferentes. Existem modelos orientais de tratamento (como a acupuntura) e modelos ocidentais (como remédios e cirurgia). Há profissionais quiropráticos. Há um foco em nutrição e exercício. Também há uma linha divisória entre uma ênfase em prevenção e uma ênfase em tratamento. E há um constante fluxo de informações, algumas delas conflitantes, sobre diferentes estratégias de dieta e saúde.

A medicina osteopática também oferecia inicialmente uma alternativa diferenciada à medicina tradicional. Sua filosofia, desenvolvida no século XIX pelo médico Andrew Taylor Still, fornecia uma visão holística da saúde, em forte contraste com a abordagem médica tradicional. Ela se baseava em quatro princípios: 1) corpo, mente e espírito são uma unidade; 2) o corpo é capaz de autorregular-se, 3) automedicar-se e de manter a saúde; 4) a estrutura e a função estão reciprocamente inter-relacionadas – e o tratamento se baseia em um entendimento desses princípios. Embora os médicos osteopáticos americanos ainda sejam treinados nessa filosofia, também aprendem todos os aspectos dos remédios e de cirurgia. Como os osteopatas se afastaram desses princípios fundamentais, a prática deles se tornou menos distinguível. O papel deles ficou mais estreitamente definido como a manipulação de ossos para o tratamento de doenças, e eles perderam seu valioso modelo mental de usar uma abordagem sistêmica para tratar doentes.

Nossos modelos mentais também têm um impacto direto sobre nossa saúde. Algo que acreditamos que vai nos fazer melhorar pode ajudar até certo ponto porque nós cremos nisso. O bem conhecido “efeito placebo” demonstra que algumas cobaias exibem reação positiva depois de tomar uma pílula de açúcar que elas acreditam ser um remédio de verdade. A pílula em si não tem nenhum efeito, mas eles acreditam que ela funciona, e isso pode deixá-los melhor. Há limites óbvios para o potencial do pensamento positivo, mas em alguns casos o melhor tratamento pode ser aquele no qual você tem maior confiança.

Como você pode classificar os vários modelos mentais relacionados à saúde e bem-estar e aplicar os mais eficazes? Entre as abordagens possíveis temos:

- **Busque novos modelos.** Você inicialmente precisa se familiarizar com as abordagens alternativas. Quais são as outras maneiras de tratar doenças e promover o bem-estar? Busque novas fontes de informações pela ampla leitura ou debate com amigos e praticantes de abordagens alternativas. Quais são os pontos fortes e os fracos dessas várias abordagens? Olhe até mesmo para algumas alternativas que você considera absurdas – pode haver algum valor escondido nelas ou elas podem ser combinadas com outras abordagens.
- **Crie um portfólio de abordagens.** O foco em medicina preventiva não exclui o uso de intervenções médicas. Alguns defensores de medicina alternativa podem ver a mudança de paradigma para uma abordagem preventiva como uma rua de mão única, fora de abordagens mais tradicionais. Muitas pessoas, no entanto, combinam as duas abordagens. Elas escolhem usar uma abordagem holística quando os riscos não são elevados demais comparados aos efeitos colaterais potenciais de tratamentos médicos. Por exemplo, você pode depender de canja de galinha e de outras comidas, chás e vitaminas para tratar uma doença leve em vez de tomar antibióticos. Desde que a doença não seja grave, essa pode ser uma abordagem mais eficaz. Porém se você contrair a doença de Lyme, que pode ter sérias consequências se não for rapidamente tratada com antibióticos, você usa uma abordagem farmacêutica. Muitos indivíduos evitam ficar dogmaticamente presos a uma ou outra abordagem, mas escolhem a melhor delas para a situação específica. Frequentemente essa escolha não é explícita ou consciente, mas acontece intuitivamente à medida que a mente usa o que ela considera ser um conjunto de modelos coerentes que funcionam, atendendo diferentes aspectos da experiência – embora os modelos possam parecer ser logicamente incompatíveis na análise específica. Como você pode construir um portfólio de abordagens para saúde e bem-estar?
- **Saiba quando mudar de abordagem.** É importante encontrar um médico ou outro profissional de saúde que possa aplicar ambas as abordagens ou desenvolver um conjunto de diferentes profissionais que você possa consultar quanto a tratamentos. Se você depender totalmente de um profissional holístico, você pode tender a desprezar sintomas sérios que deveriam ser tratados com a medicina tradicional. Por outro lado, se você depender inteiramente de um médico de formação tradicional, você tende a exagerar nos tratamentos médicos quando poderia haver uma abordagem alternativa tão ou mais eficaz.

- **Filtre a complexidade.** As informações médicas estão constantemente mudando. O estudo de hoje pode ser descartado amanhã. Curas alternativas são permeadas com modismos e remédios que são freqüentemente sustentados por argumentos atraentes mas não por uma pesquisa rigorosa. Como filtrar o que interessa na complexidade desse constante fluxo de informações? Como foi discutido no Capítulo 6, você pode se aproximar e se distanciar, fazendo um exame detalhado dos estudos sobre os quais as novas abordagens médicas se baseiam e então olhar para o quadro geral. Você pode estar se concentrado em melhorar sua dieta, por exemplo, mas ainda fuma um maço por dia e vive uma vida sedentária. Pode ser que deixando de fumar e aumentando os exercícios você possa ter o maior impacto na sua qualidade de vida e na sua saúde. Dar um passo para trás e olhar o quadro geral é chave para evitar as ciladas da fixação cognitiva ou de ser sufocado pelos dados. Esse processo de aproximar-se e distanciar-se pode evitar que você seja paralisado por um contexto amplo demais e que você pule rapidamente para novos modismos. Parte desse processo consiste em desenvolver áreas de interesse que atendam às suas necessidades, de modo que você não precise examinar tudo. Qualquer “conselho” que exclua todos os outros e exija seu foco exclusivo, prometendo benefícios incriveis, exige uma perda de contexto e de equilíbrio. Você precisa olhar mais criticamente para filtrar em busca de um sentido nesse fluxo de dados em mudança.
- **Entenda seus próprios modelos.** Avalie os modelos mentais que você usa para filtrar conselhos e informações relativos à saúde. Que influências de seu passado o fazem ver essa informação dessa maneira? Qual o seu nível de interesse, e qual é a sua atitude em relação a esse tópico de uma maneira geral? Por acaso seria: 1) medo de saber (enterrando a cabeça na areia); 2) interesse vago mas uma sensação de que essa não é uma prioridade na vida; 3) interessado mas distraído por outras preocupações; 4) muito interessado e disposto a gastar tempo ou 5) reconhecimento de uma grande preocupação sobre a qual você está disposto a gastar um grande tempo e esforço? Cada uma dessas atitudes e modelos mentais relacionados necessita ser auto-avaliado. Por exemplo, o último, reconhecimento de que é uma grande preocupação, pode muito bem ter sido moldado por uma crise de saúde ou por um exame médico que detectou um risco pessoal. Alternativamente talvez você seja um adolescente, sintá-se imortal e tenha questões mais prementes em sua vida, de modo que seu modelo mental está mais para as linhas de “vagamamente interessado”. Essa atitude irá moldar a maneira pela qual você aborda questões de saúde e bem estar.
- **Conduza seus próprios experimentos.** O que funciona para uma pessoa na preservação da saúde pode não funcionar para a outra. Você pode ler todas as pesquisas médicas que quiser, porém você também tem de descobrir o que funciona para você. Faça mudanças em sua dieta e observe o resultado. Experimente com diferentes formas de exercícios. A academia ou o vídeo de exercícios que funciona para uma pessoa pode não funcionar para você. Talvez uma caminhada matinal ou andar de patins no fim de semana possa se adequar melhor a seu estilo de vida e interesses e assim ser mais eficaz. Uma dieta pode funcionar para um amigo e ser um desastre para você, seja porque ela exige mudanças de comportamento que lhe são difíceis de manter ou porque você reage a ela de maneira diferente. Muitas pessoas iniciam um novo programa de exercícios ou dieta e então se condenam porque falharam. Se, por outro

lado, elas virem isso como um experimento, poderão perceber os resultados e ir adiante tentando outro. Embora seja importante exercitar-se constantemente para fazer progressos, continue experimentando até que você encontre algo que funcione.

- **Reconheça as estruturas que reforçam os velhos modelos.** Como discutimos no Capítulo 8, nossos modelos mentais são reforçados pelas estruturas que construímos em volta deles. A pausa para fumar no trabalho reforça esse hábito. Para mudar nosso comportamento, temos de nos dedicar não apenas aos nossos modelos mentais mas também às estruturas que os mantêm ali. Essa pode ser a parte mais difícil do processo. Muitos programas de dieta atendem a esse desafio criando sistemas sociais e conselheiros que reforçam o novo comportamento, estabelecendo sistemas de contagem de calorias que transformam a maneira como os membros vêem a sua dieta ou por estabelecer um conjunto completo de refeições que fornecem um universo alternativo e presumivelmente mais saudável, com um conjunto mais limitado de opções de dieta. Mudar os hábitos que afetam sua saúde e seu bem-estar exige uma mudança nas estruturas que sustentam esses hábitos. Você precisa reconhecer que é difícil mudar comportamentos e começar a dismantelar a infra-estrutura que o amarra à velha ordem.

Suas visões de controle de peso, dieta, exercício, prevenção de câncer, fumo, álcool, estresse e administração do tempo e suas atitudes em relação aos conselhos dos médicos afetam sua qualidade de vida. Quais são seus modelos atuais nessas áreas? Como eles diferem dos modelos das pessoas à sua volta? Tente achar alguém com um ponto de vista bem diferente, alguém que você conheça pessoalmente ou um autor que tenha escrito sobre esses assuntos. Se você adotasse esse ponto de vista, como iria mudar a sua qualidade de vida? Você pode realizar um experimento mental tentando ver o mundo por meio dos olhos dessa pessoa?

Como sua vida seria melhor ou pior? Será que esse modelo mental seria mais útil para você? Quais são os riscos?

Se você expressou o desejo de mudar seu comportamento relacionado a saúde e bem-estar, considere que o que o está mantendo no modelo anterior pode não ser meramente uma “vontade fraca”, mas a força de seus modelos atuais. Você acredita que o que você vê é, de fato, o mundo, enquanto que a maior parte disso está na sua mente. Se você puder mudar sua mente, você poderá ter pensamentos impossíveis e mudar a maneira pela qual realiza seus objetivos de saúde e de bem-estar.

OUTROS DESAFIOS PESSOAIS E OS SEUS MODELOS

Equilibrar seu trabalho e sua vida pessoal. Com o abandono do modelo de carreira tradicional em que a pessoa progredia na hierarquia de uma única empresa até se aposentar, nós nos defrontamos com uma visão muito mais complexa do trabalho e seu equilíbrio com a vida pessoal. Para equilibrar a realização profissional com a realização pessoal, os empregados estão descobrindo abordagens criativas tais como compartilhamento de empregos, de transporte e horários de trabalho flexíveis. Que modelo de trabalho e de vida pessoal molda seu pensamento? Ele funciona bem

para você? Que outros modelos você poderia aplicar, e como eles mudariam a qualidade de sua carreira e de sua vida?

Economia pessoal. As crises econômicas e a má administração nas corporações desgastaram a confiança nas aposentadorias tradicionais das empresas bem como nos retornos constantes dos investimentos. Como as pessoas estão vivendo mais tempo, planejar cuidadosamente a aposentadoria se torna mais importante. Existem escolhas complexas a fazer sobre planejamento financeiro para o futuro, e elas são moldadas pelos nossos modelos mentais. O governo não pode garantir nossa aposentadoria, de modo que a tensão cresce entre gastar hoje e encontrar maneiras de poupar eficazmente e investir num futuro que parece cada vez mais imprevisível. Quais são os modelos mentais que moldam sua visão de aposentadoria? Eles ainda são válidos, considerando-se as mudanças no ambiente?

O casamento e os relacionamentos. Com os *reality shows* na televisão, nos quais candidatos a noivas ou candidatos a noivos se oferecem para casar com parceiros nunca vistos, os modelos de casamento e relacionamentos têm sido levados até os limites. Alguns dispensaram totalmente a necessidade de instituições formais, e outros têm defendido um modelo de relacionamentos seriais. Casais do mesmo sexo lutam pelo reconhecimento de direitos legais para suas uniões (frequentemente estáveis) contra os que vêem isso como uma ameaça à instituição do casamento que pode desmanchar o tecido da sociedade. Mesmo assim, os modelos mentais duradouros de uma “família tradicional” ainda exercem uma influência, mesmo que eles nunca tenham refletido a verdadeira realidade dos relacionamentos e sejam ainda menos relevantes hoje. As atitudes em relação ao divórcio e especialmente seu impacto sobre os filhos também mudaram com o tempo. Qual é seu modelo atual para os relacionamentos e como ele foi formado? Quais são os modelos de seus parceiros em seus relacionamentos? Sua visão atual ainda funciona? Quais são alguns modelos alternativos que você pode adotar?

Comunidades de trabalho *ad hoc*. Até mesmo no exército americano, o mais coletivo de todos os empreendimentos, em que se proclama o *slogan* “um exército de um”, o trabalho tornou-se muito mais um processo individual. Os empregados estão vendo o trabalho como uma oportunidade de desenvolver habilidades mercadológicas, e não um passo em uma carreira dentro de uma única empresa. Com a terceirização, as organizações são muito mais parecidas com redes de indivíduos. Antigamente a lealdade a uma organização era uma preocupação-chave, mas agora com mais e mais comunidades de trabalho *ad hoc*, a lealdade é muito mais para com uma tarefa específica. Isso mudou o modelo do que significa uma organização. Que relações de trabalho você tem agora? Sobre que modelos mentais estão baseados esses relacionamentos? Que outros modelos você poderia adotar, e como eles mudariam a maneira que você age no mundo?

PONTOCOM: DISCERNIR NOS NEGÓCIOS

A Internet entrou em nosso mundo como o tornado em O Mágico de Oz, nos levantando e nos transportando para fora de nosso velho mundo, para dentro de um mundo novo e bizarro, com maravilhosas possibilidades e perigos inesperados. Então, após uma longa e difícil jornada ao longo dessa estrada de tijolos amarelos, nós batemos nossos calcanhares e nos achamos de volta onde havíamos iniciado. Como Dorothy, naturalmente não estamos completamente de volta aonde começamos, porque nossos modelos mentais foram sacudidos e atirados. Podemos estar de novo no Kansas, porém nunca mais iremos olhar para ele da mesma maneira. E, diferentemente do mundo de Dorothy, nosso mundo de fato foi transformado em coisas fundamentais por essa nova tecnologia. A percepção

de *e-business* passou de modismo imutável para fracasso absoluto e agora volta novamente para o centro. Nossa habilidade de tirar vantagens dessa tecnologia depende de nossos modelos de negócios, os quais, por sua vez, dependem de nossos modelos mentais. O que podemos aprender sobre modelos mentais a partir da “bolha” de empresas ponto-com e de suas conseqüências? A seguir temos algumas das lições:

- **Entenda seus modelos.** Durante a bolha, muita atenção foi dada a histórias atraentes sobre potenciais empreendimentos de risco e muito pouca atenção aos “modelos de negócios” clássicos e seus subjacentes modelos mentais. Argumentos foram elaborados para aceitar um novo modelo mental não muito claramente apresentado nem entendido. À medida que os eventos foram acontecendo, instigadores, observadores, investidores e clientes foram persuadidos de que todos eles eram participantes de eventos verdadeiramente revolucionários. Havia uma crença generalizada de que eles tinham entrado num universo paralelo onde as coisas estavam acontecendo em “tempo-Web”. Os gerentes estavam certos de que os velhos modelos mentais que eles usavam para entender o mundo não funcionavam mais aqui. Aqueles que se mostravam céticos “não entenderam a coisa” e eram vistos por muitos como reacionários ou desconectados. A experiência anterior era vista como uma desvantagem. As taxas de crescimento eram singulares e a escala era fenomenal. Milhões de usuários estavam se juntando à comunidade todo mês a taxas sem precedentes.

A natureza singular da experiência foi ainda mais reforçada pelos aspectos financeiros e de investimentos dos vários negócios participantes. Falando de uma maneira simples, os orçamentos e os investimentos associados não tinham sido experimentados por nenhuma dessas pessoas. Ninguém tinha visto coisas assim antes, de modo que as pessoas tiveram de, de imediato, criar novos modelos para seus investimentos e para seu entendimento de negócios. Os velhos modelos não apareceram para explicar o que estava acontecendo e os novos modelos eram tão empolgantes que poucos olharam com cuidado para suas potenciais deficiências. Houve muito pouca avaliação cuidadosa e rigorosa dos pontos fortes e fracos tanto dos modelos velhos como dos novos. Que modelos mentais moldam sua visão atual da Internet e o valor dela para seu negócio? Que modelos alternativos você poderia usar para avaliar seu potencial e aplicá-lo a seu negócio?

- **Saiba quando mudar de cavalo.** Como vimos com Lorde Simpson, precisamos estar cautelosos para não sermos levados de roldão por modismos. Com toda essa propaganda espalhafatosa na mídia sobre a Internet e todo o investimento em dólares entrando, ficou difícil pensar racionalmente. Havia também um problema de falta de histórico, de modo que qualquer história se tornou aceitável. As pessoas desistiram de seus velhos modelos mentais sem identificar um novo modelo claramente articulado para substituí-los. Alguns tentaram realmente ver esses eventos por meio de lentes menos coloridas voltando na história e comparando o surgimento meteórico das ponto-com com eventos do século XVII, como a “Bolha do Mar do Sul” na Inglaterra ou a “Bolha da Tulipa” na Holanda. Muitas empresas também caíram no padrão da crise da meia-idade, adiando as mudanças por longos períodos e então realizando saltos dramáticos e freqüentemente destrutivos. Por outro lado,

alguns investidores sabiam quando saltar para dentro e quando saltar para fora. Eles entraram antes da bolha, saíram antes dela explodir e tiveram grandes lucros. Alguns simplesmente tiveram sorte, outros porém aparentemente tinham um modelo que reconhecia o aumento repentino como “exuberância irracional” e então descobriram maneiras de explorar esse entendimento para obter lucros.

Quais são os riscos e retornos potenciais de permanecer com seus modelos mentais atuais ou mudá-los para abraçar novas tecnologias e outras oportunidades que vão surgindo?

- **Reconheça que as mudanças de paradigma são ruas de mão dupla.** As empresas que viram o surgimento da Internet como uma revolução foram como pessoas que viajaram no Titanic sem barcos salva-vidas. Aqueles que foram capazes de ver o mundo através de múltiplos modelos e se mover para lá e para cá entre eles freqüentemente tiveram as melhores chances de sobreviver. A Webvan faliu tentando vender gêneros alimentícios *on-line*, enquanto a rede de varejo Tesco, no Reino Unido, com uma rede de lojas estabelecida, achou que podia acrescentar um negócio *on-line* muito lucrativo, usando as suas lojas existentes para facilitar as entregas locais. A Tesco percebeu que não precisava jogar fora seu modelo atual para abraçar o novo modelo da Internet. Até mesmo um varejista estritamente *on-line* como a Amazon claramente entendia os velhos modelos e usou seu entendimento para transformar suas operações e economia, enquanto outros negócios online fracassavam e faliam à sua volta. Ela criou parcerias com lojas varejistas reais para venda de brinquedos e livros e mudou seu foco de aumentar a participação no mercado a qualquer custo para gerar lucros.

Os revolucionários da Internet reclamavam que tudo precisava ser mudado: políticas de pessoal, remunerações e medidas financeiras, códigos de vestimenta, métodos de desenvolvimento de *software*, canais de clientes e assim por diante. Depois que a bolha das ponto-com explodiu, nas empresas estabelecidas o pêndulo foi totalmente para a outra direção, de modo que os negócios *on-line* foram abandonados com o mesmo fervor com que haviam sido abraçados. Quando essas empresas retornaram com uma vingança aos velhos modelos, podem ter desprezado parte do permanente mérito e poder da nova tecnologia por se tornarem contra-revolucionários.

Qual é o valor dos velhos modelos mentais no novo mundo de *e-business*? Como podem os novos e velhos modelos ser integrados? Quanto custa manter esses diferentes modelos abertos como opções?

- **Veja uma nova maneira de enxergar.** No início do desenvolvimento da Internet, poucas empresas tinham a experiência para reconhecer seu potencial. A Internet foi colocada de lado e marginalizada por um longo tempo antes do desenvolvimento dos navegadores da Web, e mesmo assim, por um determinado período, seu potencial só foi reconhecido por uns poucos especialistas. Se as empresas tivessem convidado esses pioneiros da Internet de olhos selvagens – os jovens com *piercing* nas orelhas e cabelos coloridos – para trabalhar em suas organizações, teriam saído na frente para ganhar o tipo de experiência com a tecnologia e os modelos mentais dessa subcultura que poderia ter ajudado para se tomar decisões mais adiante. A Internet em si operou por muitos anos como domínio exclusivo de acadêmicos e programadores. Por que não havia mais empresas já atuando nesse campo?

Quais são algumas das oportunidades que estão surgindo no mundo *on-line* (tais como *blogs* e *wikis*)? Como você pode penetrar nesses domínios e usá-los para repensar seus modelos de negócios e modelos mentais subjacentes?

- **Filtre o pensamento em busca de sentido nos fluxos de complexidade.** Na percepção tardia do que devia ter sido feito em relação à bolha da Internet, muitas pessoas esqueceram quão verdadeiramente confusas e complexas tinham sido as tecnologias emergentes dos anos 1990. Apenas alguns anos antes de a Internet decolar com o desenvolvimento do navegador da Web, o modelo de transformação era para ser a “televisão interativa”. As empresas investiram centenas de milhões de dólares nessa tecnologia. Mas como as empresas poderiam reconhecer para onde a tecnologia estava indo e entender as implicações disso? Alguns administradores permaneceram olhando de longe e só olhavam para o quadro geral. Outros ficaram tão focados em uma tecnologia específica, tal como a televisão interativa, que deixaram de ver o potencial de outras tecnologias. A estratégia de aproximar-se para entender e obter experiência prática com as tecnologias (é impressionante o número de CEOs, no início da Internet, que nunca tinham estado *on-line*) e então distanciar-se para olhar o contexto mais amplo teria ajudado a discernir um quadro muito confuso.

Quais são as novas áreas de desenvolvimento e aplicação tecnológicas no horizonte hoje? Como você pode descobri-las e reconhecer seu potencial de mudar os modelos mentais e os modelos de negócios?

- **Dedique-se a experimentos.** Muitos experimentos aconteceram com o surgimento das ponto-coms, e num dos estágios parecia que toda a explosão ponto-com era um gigantesco experimento pessoal e de negócios. Infelizmente muitos desses “experimentos” não foram projetados de uma forma que maximizasse o aprendizado, e nem realizados em uma escala pequena o suficiente para testar algumas hipóteses interessantes antes que investimentos maiores fossem feitos. Elas geralmente eram atividades grandes, paralelas e frequentemente concorrentes a ponto de se “apostar o negócio todo” com um fluxo sem fim de financiamentos de capitais de risco e corporativos. As falhas foram grandes e engoliram uma grande parte do valor do acionista. Algumas empresas realmente fizeram experimentos mais cuidadosos. Em bens de consumo, o site da P&G Reflect.com de produtos de banho e de beleza oferecia uma forma da empresa aprender sobre o potencial de *e-business* antes de fazer mais investimentos ou de separar-se de seus parceiros de varejo atuais. A maioria dos experimentos da Internet, entretanto, era extremamente cara e os resultados muito incertos em termos de profundo aprendizado.

Como você pode aprender a partir dos “atestados de óbito” de experimentos naturais de sua empresa e de outras empresas em usar a Internet? Que novos experimentos você pode projetar?

- **Aproxime desconexões adaptativas.** Um dos problemas da Internet era a dicotomia entre os de dentro e os de fora. Era importante trabalhar para aproximar esses dois mundos. Algumas empresas reconheceram que as culturas que já existiam nelas iriam matar essas empresas iniciantes, assim eles sabiamente as criaram como operações independentes, frequentemente situadas no Vale do Silício. Mas frequentemente eles construíam pontes entre esses dois mundos de modo que os iniciantes pudessem se beneficiar da experiência da empresa antiga e vice-versa. Essas divisões entre esses dois mundos limitaram a utilidade dos diferentes modelos e tornaram mais difícil o reconhecimento de

problemas. Uma desconexão adaptativa incomum foi a atitude de alguns da arena ponto-com que declararam que os descrentes “não entenderam a coisa” e que era simplesmente impossível coexistir. Não foi feita nenhuma tentativa para aproximar as partes e isso se tornou um importante obstáculo ao aprendizado mútuo e ao desenvolvimento de organizações híbridas.

Como você pode aproximar as desconexões adaptativas em sua organização? Como, por exemplo, você pode reunir os líderes de tecnologia e os líderes de negócios para entender as implicações das novas tecnologias nos negócios?

- **Considere a infra-estrutura.** Embora o sistema de andaimes que sustenta a velha ordem geralmente é construído ao longo de um grande período de tempo, no caso das ponto-coms as estruturas de nossa sociedade apoiaram os novos modelos de maneira que tornou seu progresso quase irresistível. A quantidade de capital investido na infra-estrutura global de telecomunicações provou ser bem maior do que suas reais necessidades. Esse investimento transformou-se na base para simplesmente ter de acreditar no novo modelo, uma vez que não acreditar teria tornado esse investimento fenomenal, literalmente centenas de bilhões de dólares, um ato irracional e inexplicável. O crescimento das empresas de capital de risco, o surgimento da NASDAQ e o aumento de investimento individual criaram uma infra-estrutura de suporte que impulsionou os investimentos nesses iniciantes da Internet para níveis extraordinários. O avanço em valores do lucro dos acionistas foi tão fenomenal para a maioria das empresas ponto-com que muitas pessoas comuns mudaram hábitos de investimento de longa data e se tornaram operadores diários ou simplesmente investidores menos cautelosos, não querendo ficar de fora desses ganhos sem precedentes. A rápida disseminação de computadores pessoais no trabalho e em casa, juntamente com a queda nos preços de computadores e de comunicações, também conspiraram para sustentar esses novos negócios e os modelos mentais a eles relacionados. Ao mesmo tempo, a força da infra-estrutura do “velho mundo” desvaneceu-se à medida que as empresas de “bens duráveis” tradicionais viam seus valores de mercado despencar, mesmo que elas continuassem a ter um desempenho sólido.

Quais investimentos, estruturas e processos de seu negócio atual tornam difícil para você abraçar novas tecnologias e novos modelos mentais? Quais aspectos de sua infra-estrutura podem ser reprojatados para sustentar os novos modelos que você deseja abraçar?

- **Confie em sua intuição – mas obtenha a experiência para mudá-la.** Durante a revolução ponto-com, muito poucas pessoas tiveram a ousadia de permanecer firmes contra a corrente, confiando em sua própria intuição contra a implacável propaganda espalhafatosa e os inegáveis retornos financeiros da Internet. Mas os revolucionários estavam certos em notar que uma intuição baseada no passado freqüentemente é perigosa em um novo ambiente. Assim como os velhos generais, você está lutando a última guerra. A intuição difere de *insight* no fato de ser fundamentada na experiência. O desafio então é ganhar experiência suficiente na nova tecnologia e nos modelos de modo que sua intuição seja resultado de profunda experiência. Foi raro o executivo sênior que buscou esse tipo de experiência. Muitos deixaram a experiência profunda com a tecnologia para o departamento de TI — faz sentido delegar esse tipo de detalhe técnico – mas o que esses líderes freqüentemente não souberam avaliar foi a importância de se ter experiência prática para refinar sua intuição pessoal. Isso se tornou ainda mais importante porque seus clientes, aos milhões, esta-

vam então abraçando essa tecnologia. Essas não eram apenas decisões tecnológicas sobre a mesa mas também decisões estratégicas com implicações importantes para a organização. Como resultado dessa falta de experiência, os líderes de negócios ou estavam convencidos de que não podiam confiar em sua intuição atual, ou abraçaram uma nova “intuição” sobre o potencial dessa tecnologia que não estava fundamentada na experiência. Em parte, isso também explica o surgimento dos “gurus” da Internet que procuraram ser formadores de opinião. Alguns até atingiram o *status* de estrela por um breve e brilhante momento.

O que a sua intuição lhe diz sobre como você deveria usar a Internet e outras tecnologias? Você pode confiar em sua intuição atual? Como você pode refinar sua intuição por meio de novas experiências?

OUTROS DESAFIOS NOS NEGÓCIOS E OS SEUS MODELOS

Planejamento estratégico. Como as organizações podem planejar suas atividades em um mundo de rápidas mudanças, complexo e incerto? Ficou claro para muitas grandes empresas no início dos anos 1980 que o planejamento centralizado não era mais rápido, flexível nem criativo o suficiente para atender aos desafios do ambiente atual. Quando os planos bem elaborados para cinco ou dez anos eram liberados em grandes cadernos de capa dura, já estavam obsoletos. Esses processos de planejamento baseavam-se na tese de que o futuro é predizível, de modo que planos de longo prazo viáveis poderiam ser feitos segundo essas previsões, porém o mundo tornou-se cada vez mais imprevisível. Em 1983, Jack Welch, CEO da General Electric, desmontou as iniciativas de planejamento centralizado da empresa. Nas décadas que se seguiram, havia uma gama de abordagens de planejamento. Algumas empresas e consultores continuaram a desenvolver abordagens novas e mais avançadas para criar uma imponente estratégia. Durante a era ponto-com, os planejamentos estratégicos às vezes consistiam de pouco mais do que um plano de negócios otimista ou um esboço. Houve uma série de revoluções na criação de estratégias, algumas delas mais tarde consideradas modismos. Algumas empresas implementaram abordagens mais amplas e mais flexíveis tais como planejamento de cenário e opções que visavam a atender explicitamente às incertezas do ambiente. Outras empresas deixaram de lado a estratégia para focar mais em atingir tanto eficiências operacionais como objetivos de curto prazo. Alguns líderes corporativos simplesmente abandonaram o planejamento estratégico, concluindo que o ambiente era incerto demais para fazer qualquer coisa.

Qual é o modelo mental atual que molda seu planejamento estratégico? Quais são os modelos alternativos? Quais desses modelos funcionarão melhor para sua organização?

Crescer ou não crescer? Muitas empresas construíram suas estratégias a partir de um modelo tradicional de crescimento consistente, mas será que esse modelo se torna disfuncional quando o crescimento não for possível ou alcançar seus limites naturais? O comprometimento dos investidores de valorizar o crescimento por si tornou difícil para as empresas abandonar esse modelo, mesmo quando as oportunidades se tornam mais restritas. Há cada vez mais dúvidas sobre esse modelo. Outro desafio para empresas globais de origem americana é crescer em um ambiente de crescente sentimento anti-EUA. Outro fenômeno recente é a deflação e o lento crescimento de economias importantes, tais como o Japão e a Alemanha, tornando problemático o crescimento em uma economia global.

Existem formas de criar valor além do crescimento até o topo? Como o foco no crescimento restringe suas oportunidades e ações? Que outros modelos as empresas usaram para construir e sustentar negócios de sucesso? Será que você poderia aplicá-los ao seu negócio?

Fusões e aquisições. As fusões e aquisições freqüentemente parecem boas no papel, porém seus índices de fracasso mostram que na prática é bem mais difícil seu sucesso. Há incentivos para financiadores de investimentos e para gerentes adotarem uma visão otimista demais das sinergias, e isso contribui para falhas. Diferenças de culturas e problemas de implementação freqüentemente fazem a diferença. Antes do fato, essas combinações geralmente são avaliadas por meio de modelos financeiros, mas os retornos desses arranjos freqüentemente dependem de questões mais delicadas tais como integrar culturas e lideranças que são difíceis de avaliar em uma planilha de balanço.

Quais são os problemas potenciais relacionados a uma fusão ou aquisição pendente que você pode não ver por causa de seus modelos mentais? Quais são outros modelos para atingir seus objetivos além de fusões, e aquisições, e como você pode usá-los?

Novos empreendimentos. Gerentes experientes de corporações que foram trabalhar em novas empresas pensam que precisam adotar modelos mentais bem diferentes para organizações comerciais que tenham pouca história, não tenham uma marca ou reputação firmada contem com recursos limitados. O aparecimento desses “administradores profissionais” freqüentemente é uma linha demarcatória entre a fase inicial e criativa na qual as coisas fluem mais livremente, e o foco mais intenso em operações da empresa já mais estabelecida. Fazer a transição entre essas duas visões de empresa é um dos pontos-chave de transição e um ponto em que muitas empresas iniciantes com um futuro promissor deixam de se tornar corporações duradouras.

Se você estiver envolvido em uma empresa iniciante de sucesso, quais modelos mentais moldaram seu crescimento inicial? Como esses modelos mentais precisam mudar, agora que a empresa está maior e com mais sucesso? Que modelos são necessários a cada estágio do progresso de uma empresa? Se você estiver em uma empresa madura, como seu pensamento poderia se beneficiar do uso de modelos mentais relacionados a uma empresa iniciante em partes do negócio?

Melhorar o desempenho da corporação. O modelo mental típico para melhorar o desempenho é cortar gastos, mudar a alta gerência, descartar ativos que estejam com mau desempenho e demitir pessoal. Se as pessoas são um ativo, no entanto, isso pode ser destrutivo a longo prazo, e cortar gastos só pode levá-la até este ponto. Cortes agressivos podem levá-la à perda de seu melhor pessoal, deixando apenas os medíocres. Existem alternativas para a velha história das medidas de cortar gastos para melhorar o baixo desempenho da corporação? Os três grandes controles de Lucros & Prejuízos, planilha de balanço e fluxo de caixa tornaram todos os modelos mentais tradicionais muito estreitos em sua utilidade. Deve-se explorar outras opções além das medidas usuais em relação a gastos. Em vez de ser vista como algo negativo, a crise pode ser vista como uma oportunidade de mudar os modelos mentais.

Qual é a sua visão atual de como definir e melhorar o desempenho corporativo? Quais são os modelos alternativos para se melhorar o desempenho, que não o de cortar gastos? Como podem ser aplicados ao seu negócio?

Governança corporativa. Há uma série de diferentes modelos para o controle corporativo. Alguns CEOs viam o conselho corporativo como um mal necessário, a ser administrado e mantido sob vigilância, tratando-o como um clube social, a ser impressionado com apresentações e então dispensado. Outros viam o conselho como um recurso e parceiro que poderia oferecer *insights* valiosos de estratégia e outras questões. Depois do escândalo da Enron e outros, o conselho é visto muito mais em seu papel tradicional de cão de guarda dos interesses dos investidores, do qual se espera que questione rigorosamente a administração e que tenha um papel ativo na identificação e solução de problemas.

Quais modelos estão moldando sua visão de governança corporativa? Quais são alguns dos outros modelos que você poderia aplicar?

O TERRORISMO E OS DIREITOS INDIVIDUAIS: DISCERNIR NA SOCIEDADE

As sociedades democráticas têm uma grande preocupação com os direitos individuais e com a privacidade, mas esses direitos individuais freqüentemente tornam mais difícil a exigência do cumprimento da lei para proteger a sociedade. As restrições legais sobre atividades como grampear telefones ou colocar microfones em escritórios protegem os direitos dos indivíduos mas colocam obstáculos no caminho das autoridades que colhem informações sobre atividades ilícitas. Os abusos passados de vários governos e autoridades como J. Edgar Hoover (FBI) nos Estados Unidos e o MI5 em Londres deixaram os cidadãos muito cautelosos com as intromissões em sua vida particular.

Depois dos ataques terroristas do 11 de Setembro, foi renovado o debate sobre como equilibrar a guerra ao terrorismo com a proteção dos direitos individuais. Se as agências governamentais possuíssem informações mais detalhadas sobre transferências bancárias e a compra de passagens aéreas só de ida, todas no mesmo lugar, será que isso teria ajudado a evitar esses ataques?

Houve uma proposta de um programa de “dicas” por meio do qual os funcionários dos correios e os instaladores de cabos contribuiriam com dicas sobre atividades suspeitas para a composição de um banco de dados central. Houve intimações de pessoas de ascendência árabe para interrogatório ou detenção, levantando acusações de discriminação racial. Para evitar essas acusações, a segurança nos aeroportos recorreu a processos aleatórios que levaram à inconveniência de examinar deputados federais e velhinhas, que não tinham a força física para levar a cabo um plano terrorista, mesmo se, por algum estranho motivo, elas tivessem tal inclinação. Essa abordagem pode ser politicamente correta, mas é limitada porque parte do princípio de que o funcionário não obtém nenhuma informação valiosa da observação direta.

Como discutimos no Capítulo 6, a iniciativa do governo chamada *Total Information Awareness* [alerta com a totalidade das informações] pode levar a um excesso de informações e levantar outras questões. O sistema é projetado para reunir diferentes registros financeiros e pessoais para permitir ao governo identificar ameaças terroristas potenciais. *Essas políticas podem ser vistas como um ataque aos princípios fundamentais de privacidade dos Estados Unidos.*

Como podemos organizar esses modelos conflitantes e administrar os conflitos de forma a promover tanto a privacidade como a segurança?

- **Concentre-se na utilidade dos diferentes modelos.** Embora a maior parte do debate sobre o aumento da coleta de informações tenha se concentrado na privacidade e nos direitos civis, existem, como foi discutido anteriormente neste livro, perguntas fundamentais sobre a eficácia dessa abordagem. Todas as informações do mundo não levarão necessariamente a uma melhor inteligência e a uma visão mais profunda sobre as potenciais ameaças. Pode haver abordagens mais criativas para tratar desse desafio que não imponham as mesmas

incursões sobre os direitos dos cidadãos. O monitoramento poderia ser mais focado e os sistemas existentes, como exigir ordens judiciais para grampear telefones e mandados para buscas, poderiam ser utilizados um pouco sem serem abandonados para a coleta e análise de informações. Uma avaliação cuidadosa da eficácia das abordagens poderia levar ao desenvolvimento de outras estratégias para empreender guerra ao terrorismo sem sacrificar tão severamente a liberdade individual. As experiências terroristas recentes dos Estados Unidos são extensões de fenômenos terroristas globais envolvendo muitos países e muitos grupos terroristas com diversos propósitos. A complexidade do combate ao terrorismo já gerou muito conhecimento experimental (o Reino Unido e o IRA, a Espanha e o ETA, a Itália e as Brigadas Vermelhas, Israel e o Hezbollah, etc.). Isso pode ser combinado para construir um rico repertório de modelos mentais para equilibrar as necessidades dos indivíduos e as necessidades do estado de lutar contra um adversário terrorista sem escrúpulos. A força de uma cultura e seus modelos mentais compartilhados, tais como a individualidade nos Estados Unidos, podem ser transformados em uma potente força para combater o terrorismo em vez de exigir que a cultura seja modificada de forma fundamental como parte desse combate. Qual é a utilidade de diferentes abordagens para combater o terrorismo e proteger a privacidade?

- ***Incentive o debate.*** A apresentação dessas diferentes visões é crítica para garantir que as questões e implicações de diferentes estratégias sejam cuidadosamente analisadas. Permitindo a discussão das visões, tanto dos proponentes da liberdade individual como daqueles que se concentram no desafio de encontrar terroristas, ambos os alvos podem ser mais eficazmente atingidos. O perigo em tal situação é que o imperativo de um lado ou do outro se torna tão grande que visões opostas são negadas ou colocadas de lado. No extremo, cairemos no tipo de controle mental do “Big Brother” descrito por George Orwell no livro *1984*, onde visões concorrentes são eliminadas. O outro extremo é o surgimento de milícias locais e um paradigma de “cada um por si” com a perda de coesão, valores e modelos mentais compartilhados. Ao se manter a habilidade de olhar para o assunto tanto do ponto de vista individual como do estatal, podemos proteger melhor as liberdades individuais enquanto identificamos potenciais ameaças. Como podemos encorajar o debate sobre essas questões para enfatizar os pontos positivos e negativos dos diferentes modelos?
- ***Reconheça perspectivas diferentes.*** O indivíduo pode estar disposto a desistir de certas liberdades no curto prazo, desde que elas sejam restauradas quando o problema desaparecer. O governo, por outro lado, pode ter uma perspectiva diferente. No Reino Unido, no início da Primeira Guerra Mundial, foram limitados os horários de consumo de álcool nos *pubs* para ajudar o esforço de guerra. Só oitenta anos depois a medida seria revista. Os indivíduos e seus governos, especialmente a burocracia, a despeito de eleições, podem olhar para as coisas de maneiras completamente diferentes. Por causa dessas diferentes perspectivas, muitos indivíduos relutam em ceder em seus direitos fundamentais ou em vê-los eliminados. Quais são as diferentes perspectivas e as partes que estão envolvidas na abordagem dessas questões? Como os modelos mentais deles diferem?

OUTROS DESAFIOS DA SOCIEDADE E OS MODELOS POR TRÁS DELES

Economia de mercado e democracia. Durante a Guerra Fria, a visão dos EUA das economias de mercado e da democracia apresentaram um forte contraste com a visão soviética de economias controladas centralmente e comunismo. Desde o fim da Guerra Fria, tem havido um maior refinamento das visões da economia de mercado e da sociedade democrática. Qual deveria ser o aspecto dessas visões? Quais são os diferentes modelos disponíveis para se criar sociedades democráticas com mercados livres? O surgimento dos Estados Unidos como a única superpotência global tende a deixar as pessoas mais cuidadosas com a economia de mercado. Ela é acusada, via globalização, de promover os interesses dos EUA e deixar as empresas não mais sujeitas a um país individualmente.

Os conceitos de globalização e a economia de mercado estão agora sendo transformados em aspectos negativos dos Estados Unidos e estão sendo usados para moldar modelos mentais em todo o mundo. Também a economia de mercado sem restrições às vezes tem levado ao abuso de clientes e a resultados indesejáveis, fazendo as pessoas pensar que um mercado livre precisa estar sujeito a algum tipo de controle.

Quais são os diferentes modelos de mercado livre e quais são seus pontos fortes e fracos em situações específicas?

Que modelo de economia e de política você atualmente defende? Que outros modelos você poderia adotar e quais seriam as implicações em adotá-los?

As disparidades entre os “que têm” e os “que não têm”. Há um forte contraste entre as nações desenvolvidas do mundo e as economias emergentes. Esses “mundos” diferentes olham as questões de perspectivas muito diferentes. As linhas divisórias podem ser vistas em debates sobre globalização, progresso tecnológico e meio-ambiente. Mesmo dentro das nações, há fortes contrastes entre os setores mais ricos e os mais pobres da sociedade, e essas divisões têm estado mais fortemente polarizadas com o encolhimento da classe média. As isenções de impostos que beneficiam principalmente os cidadãos mais ricos são vistas como estimulantes da economia na perspectiva dos “que têm”. Do ponto de vista dos “que não têm”, por outro lado, esses movimentos impactam na ampliação do peso dos impostos sobre os pobres, os que menos conseguem suportá-lo, para ampliar os recursos dos ricos. As desconexões adaptativas entre esses dois grupos por todo o mundo são um grande desafio para o governo e para a sociedade.

Como é que os modelos mentais contribuem para as disparidades entre “os que têm” e “os que não têm”? Como é que as mudanças nos modelos mentais podem ajudar a aproximar esses dois lados e trazer benefícios para ambos?

Doenças mentais. A maneira como a sociedade tem tratado a questão das doenças mentais mudou radicalmente ao longo do tempo. Na Idade Média, a doença mental geralmente era vista como uma forma de possessão que exigia exorcismo ou intervenções religiosas para remover os demônios. A medicina assumiu essa questão no fim do século XVIII, mas uma visão prevalecente era de que a pessoa com doença mental tinha voltado ao estado animal e tinha de ser levada de volta para o estado humano por meio de choques. Os médicos prescreviam regimes brutais de confinamento, fortes repreensões e imersão em água fria a ponto de ocorrerem afogamentos. Em meados do século XIX, liderado por reformadores *quakers*, surgiram os “tratamentos morais”, nos quais os pacientes eram tratados com respeito e bondade e lhes eram dadas atividades, boa comida e boa roupa.

Do início do século XX até a metade do século, uma visão genética do mundo levou ao aumento da popularidade da eugenia, a visão de que a raça humana podia ser gerada com sucesso desde que fossem eliminados os indivíduos e as raças “defeituosas”. Isso levou ao aumento do confinamento

dos doentes mentais, o surgimento de grandes instituições e a promoção de lobotomias e outras cirurgias e as esterilizações forçadas. Essa visão, que tinha muitos seguidores em todo o mundo, foi levada ao seu máximo e destrutivo extremo nas câmaras de gás da Alemanha nazista. As décadas subsequentes viram o surgimento dos tratamentos farmacêuticos, e então a desinstitucionalização do tratamento, quando grandes instituições foram fechadas em meio a escândalos e alegações de maus tratos chocantes. Há ainda um forte debate sobre as causas e o tratamento da doença mental – e até mesmo sobre a existência de doenças mentais. No ano de 1961, uma comissão americana sobre doenças mentais percebeu que esse é um campo “em que os modismos e as fantasias florescem”. Os modelos mentais mantidos pela sociedade e pelos indivíduos levaram a tratamentos, leis e ações significativamente diferentes.¹

Quais são os modelos que atualmente orientam nosso tratamento de doenças mentais na sociedade? Que outros modelos de outras eras ou de outras partes do mundo poderiam ser aplicados?

Organizar protestos globais. Um aspecto da sociedade que foi mudado com o surgimento da Internet é o da organização social e da interação com o governo. Os grupos podem se organizar muito mais rapidamente e interagir mais diretamente com os funcionários do governo em todo o mundo como resultado do correio eletrônico e dos sites da Web. Pequenos movimentos de pessoas comuns podem rapidamente se tornar nacionais e internacionais organizando-se por meio da Internet, como é exemplificado pelos protestos contra a globalização nas reuniões da OMC e os protestos contra a guerra, antes e durante a guerra do Iraque em 2003. Poderíamos dizer: O colunista Patrick Tyler do *New York Times* e outros comentaristas têm se referido a essa opinião pública global como uma segunda “superpotência” para desafiar os Estados Unidos.²

Mas será que esse é um modelo preciso? Os novos canais *on-line* de organização política mudam realmente os modelos mentais da geopolítica global?

Os modelos dos EUA e da ONU para governar o mundo. O debate nas Nações Unidas no início de 2003 sobre uma ação militar contra o Iraque destacou a existência de visões bem diferentes de controle do mundo. Os Estados Unidos apresentaram uma visão buscando seu direito de realizar uma ação preventiva contra prováveis ameaças de nações que desenvolvem armas de destruição em massa. A questão foi adiada com uma “coalizão dos que estavam dispostos”. A ONU enfatizou a necessidade de uma ação multilateral e da preservação de instituições internacionais. Do ponto de vista dos EUA, a ONU estava sendo tímida e ineficaz para tratar dessa ameaça e os americanos tinham o direito de proteger seus interesses. Da perspectiva da ONU, os Estados Unidos agiram fora da comunidade internacional, desintegrando seus sistemas e estruturas.

Quais são as diferenças entre esses dois modelos? Quais são as implicações para o mundo em se adaptar a cada um deles? Existem outros modelos que deveriam ser considerados? Como é que os dois modelos podem existir lado a lado? Se você fosse o proponente de uma das visões, como poderia modificar a visão das pessoas que defendem o outro modelo?

Mantenha seu olho no modelo

Cada questão com a qual você se deparar em sua vida pode fornecer oportunidades de explorar o impacto dos modelos mentais e desenvolver ou adotar novos modelos. Ao ler histórias no jornal pela manhã, ao enfrentar desafios em sua vida pessoal, ao tomar decisões no trabalho, pergunte-se: Quais são os modelos mentais que estão moldando a maneira com que eu olho para essa decisão? Como esses modelos limitam ou expandem minhas oportunidades nessa situação? Que

modelos os outros mantêm, e que outros modelos são possíveis? Como posso evitar ficar sufocado pela complexidade? Como posso projetar experimentos? O que a minha intuição está dizendo sobre esse assunto?

Os assuntos apresentados nos diferentes destaques deste capítulo fornecem algum grão para o moinho em três áreas: vida pessoal, negócios e sociedade. Escolha alguns desses assuntos e analise como seus próprios modelos afetam sua visão e as potenciais alternativas para se olhar para essas questões. Então procure outras questões importantes. Os modelos mentais afetam cada aspecto da vida, de modo que esses exemplos estão em toda parte. Dessa maneira, você pode aumentar sua consciência dos modelos mentais e sua prática de pensar o impossível. Quando você se defronta com novas informações ou situações, essa prática contínua o ajudará a melhorar sua habilidade de pensar o impossível e de agir com presteza e eficiência.

Pensamentos impossíveis

- Escolha um exemplo para cada uma das três áreas (pessoal, negócios e sociedade). Que modelo você usa atualmente para avaliar a situação? Que outros modelos poderiam ser usados? Como a escolha de modelos determina sua posição com relação à questão, bem como suas decisões a respeito dela?
- Quando você lê notícias, cultiva a prática de perguntar: quais modelos mentais estão por trás das decisões e das ações relatadas? Quais são alguns dos modelos diferentes para avaliar a mesma situação, e como eles mudam as opções disponíveis? Preste especial atenção aos debates políticos nacionais e internacionais ou ações judiciais, em que modelos diferentes freqüentemente definem as linhas de batalha.
- Ao encontrar situações ao longo do dia, identifique e explicitamente articule os modelos mentais que nelas estão operando. Como você pode se tornar melhor em reconhecer os modelos que estão por trás?

NOTAS

1. Whitaker, Robert. *Mad in America: Bad Science, Bad Medicine and the Enduring Mistreatment of the Mentally Ill*. Cambridge: Perseus Publishing, 2002.
2. Tyler, Patrick E. "A New Power in the Streets," *The New York Times*, February 17, 2003.

O que você pensa é o que você faz

O futuro entra em nós, a fim de nos transformar, muito antes de ele acontecer.

– Rainer Maria Rilke

Quando enfrentar uma nova decisão ou um novo desafio, dê um passo atrás por um momento e considere se você tem o modelo certo para ele:

- **Reconheça como os modelos limitam ou expandem seu escopo de ação.** Qual é seu modelo atual? Que partes do mundo você não está vendo por causa dele? Que oportunidades você está perdendo? Quais partes do mundo ou que novos caminhos potenciais você poderia ver com um novo modelo?
- **Saiba quando mudar de cavalo.** O seu modelo é adequado ao ambiente atual? Será que o novo modelo proposto realmente funciona melhor? Quais são os riscos de implementá-lo? Será que você pode usar experimentos graduais para reduzir esses riscos? Como é que você pode evitar os perigos relacionados, ou a falha em reconhecer um novo e importante modelo ou em utilizá-lo cedo demais e com o entusiasmo excessivo?
- **Reconheça que as mudanças de paradigma são ruas de mão-dupla.** Os velhos modelos não devem ser sempre abandonados como as estátuas da velha ordem quando surgem novos modelos. Quais dos velhos modelos podem ser aplicados ao seu desafio atual? Se todo mundo está usando automóvel, será que você pode usar um cavalo? Quais são as implicações do novo modelo para a maneira como o velho modelo é usado? Como é que você pode criar e acessar esse multiforme portfólio de modelos? Em quais situações os modelos específicos são valiosos?
- **Veja uma nova maneira de enxergar.** Onde você pode encontrar novos modelos? Quem são as pessoas à sua volta e quais são as situações de que você pode participar que expandirão seu conjunto de modelos? Você está falando com pessoas mais velhas e com pessoas mais novas? De diferentes profissões? Você tem um diálogo com os radicais que podem ser exatamente aqueles que estão criando uma nova ordem?
- **Aproxime-se e afaste-se para discernir na complexidade.** Você está sufocado pelos dados e pelas informações? Se for assim, pratique distanciar-se de modo que você possa ver a floresta e não as árvores. Você está longe demais de

um problema? Se esse for o seu caso, aproxime-se para examinar os detalhes antes de voltar ao quadro geral. Como é que você pode cultivar o hábito de aproximar-se e distanciar-se em sua vida?

- **Dedique-se aos experimentos.** Que hipóteses são sugeridas pelos novos modelos mentais que você está considerando e como você pode projetar experimentos para testá-las? Quais são as oportunidades para os experimentos em sua vida pessoal e nos seus negócios? Eleanor Roosevelt aconselhou certa vez: “Todos os dias faça alguma coisa que lhe dê medo”. Quais são as pequenas ações que você pode realizar hoje que representem uma quebra ousada do passado sem incorrer em risco demasiado?

A fim de levar sua nova visão para o mundo, preste atenção aos fatores que o mantêm trancado no velho modelo ou nos fatores que possibilitam trazer outros para seu mundo.

- **Desmantele a velha ordem.** Que infra-estrutura você criou em volta de seu velho modelo e como você precisa mudá-la para que sustente o novo modelo? O seu desejo de mudar é evanescente como as resoluções de Ano Novo, ou existem maneiras de garantir que você irá até o fim? Quais são as forças que o mantêm preso ao velho modelo (o vício de um fumante ou a integração dos intervalos para fumar em sua vida)? Quais são as forças (como um emplastro de nicotina) que podem ajudá-lo a adotar um novo modelo? Que aspectos estruturais de sua organização precisam ser repensados para sustentar o novo modelo?
- **Encontre uma base comum para aproximar desconexões adaptativas.** Quais são as pessoas à sua volta que não compartilham de seu modelo? Por que elas não estão mudando? Qual é o valor do modelo atual delas para elas? A partir de que modelos essas pessoas estão trabalhando? Existem cruzadores de fronteiras capacitados a ajudá-lo a aproximar essas desconexões adaptativas, ou alavancas que possam impulsionar a mudança? Onde você pode encontrar uma base comum entre o velho modelo e o novo?

Desenvolva e pratique capacidades mais amplas para acessar seus modelos e agir rápida e eficazmente:

- **Desenvolva e refine sua intuição.** Você usa a intuição? Existem maneiras pelas quais você possa flexionar seu “músculo” intuitivo para ganhar mais prática? Pratique usar a intuição em vez da análise para tomar pequenas decisões e observe os resultados. Existem ocasiões nas quais a intuição é bastante útil? Como você pode se convencer a usar a sua intuição? A sua intuição ainda é válida? Como você precisa refiná-la?
- **Transforme suas ações.** O objetivo de mudar a sua maneira de pensar é mudar sua maneira de agir. Como você leva seus novos *insights* para o mundo e como você usa a transformação de sua maneira de pensar como base para a transformação de sua vida, de sua organização e da sociedade?

ALÉM DAS POSSIBILIDADES

O mundo é mais maleável do que você pensa. Isso significa que o fator limitante da busca de novas oportunidades – seja na saúde pessoal, na criação de valores econômicos ou na paz do mundo – freqüentemente são seus próprios modelos mentais. Sua própria mente cria as cercas nas quais você vive e seu pensamento está limitado pelos limites do possível.

Algumas dessas limitações são bem reais. Mas devido à natureza dos modelos mentais, freqüentemente há buracos nas cercas que você é incapaz de ver. Uma vez que alguém os encontra, eles geralmente parecem óbvios, porém você precisa ser capaz de pensar criativamente para vê-los antes. Pare e pense. Se você puder cultivar a habilidade de pensar em novas direções, você tem a possibilidade de transformar o negócio de sua vida e a vida de seu negócio. Há tantas oportunidades de transformação, e você precisa enxergá-las. Para ver essas oportunidades e apropriar-se delas, você precisa da coragem e do entendimento para ter pensamentos impossíveis – e então agir sobre eles.

A neurociência por trás dos modelos mentais

O assunto de neurociência é vasto, complexo e muda rapidamente à medida que novas descobertas são feitas. Na realidade, diz-se que aprendemos mais sobre como o sistema nervoso central funciona nos últimos dez anos do que em todos os anos anteriores. Isso tem se tornado possível em grande parte por causa dos avanços na ciência e tecnologia que permitiram acesso direto ao cérebro e ao sistema nervoso. Não mais apenas temos de “pensar sobre o ato de pensar”. A neurociência e até mesmo a filosofia podem agora iniciar o processo de construção de uma base empírica profunda. Embora a ciência esteja mudando rapidamente e os detalhes de nosso entendimento do cérebro estão continuamente evoluindo, nossas discussões neste livro se concentraram nos conceitos fundamentais que já estão sólidos, e em muitos casos foram fortalecidos, pelos recentes avanços científicos.

Qualquer discussão desse tópico é embaraçosa. Quanto mais sabemos sobre o cérebro, mais percebemos que a maioria dos aspectos fundamentais da mente permanece um total mistério. Contudo, precisamos agir hoje em nosso negócio, nossa vida pessoal e na sociedade, de modo que não podemos nos dar o luxo de esperar que todos esses mistérios sejam desvendados (presumindo que isso algum dia possa ser feito). Apesar das limitações de nosso conhecimento, nosso entendimento incipiente de neurociência realmente oferece alguns *insights* em como nós discernimos o mundo e fornece a base para mudarmos nosso pensamento e ações.

O tópico geral de modelos mentais foi examinado por meio das lentes singulares de diferentes disciplinas e nós procuramos usar essas diversas fontes para formular uma visão mais ampla sobre o assunto. Autores com diferentes abordagens, que vão desde estratégias de concorrência até antropologia cultural, têm invocado idéias de modelos mentais para entender seus temas de interesse. Assim como na parábola dos cegos e o elefante (em que eles tocam a tromba, a perna ou o rabo e ficam com visões diferentes do animal), cada uma dessas disciplinas oferece uma visão distinta e freqüentemente um conjunto correspondente de limitações. A lin-

guagem que os membros de cada disciplina usam para discutir os modelos mentais é geralmente moldada pelo modelo que eles utilizam para entender o mundo.

Embora nós não tenhamos tentado explicitamente fazer todas essas diferentes conexões neste livro ou mesmo neste apêndice, é importante reconhecermos os conceitos subjacentes e que os leitores individualmente relacionem essas idéias a sua própria linguagem e estrutura. Em essência, embora reconheçamos que há diferentes “linguagens” para as quais essas idéias podem ser traduzidas, nós não tentamos realizar a complexa e confusa tarefa de explicitamente fazer todas essas traduções.

Os comentários a seguir apresentam uma discussão mais rica e abrangente das fontes de alguns dos *insights*-chave do livro:

- Vivemos juntos em mundos separados
- Usamos apenas um pequena parte do que vemos
- A realidade é uma história que o cérebro e o mundo realizam em conjunto
- Modelos mentais
- Teatro Cartesiano
- A realidade da realidade

Também oferecemos explicações sobre algumas afirmações específicas:

- Caminhar numa rua escura à meia-noite
- Apertar a mão do Pernalonga (a natureza da memória)
- Deixar de ver gorilas (cegueira por falta de atenção)
- Predeterminação (natureza versus nutrição)
- Ver as coisas diferentemente
- Aproximar-se e distanciar-se para filtrar o sentido de fluxos de complexidade
- Um mundo auto-reflexivo (solipsismo epistemológico)
- A intuição
- Cultivar a prática de “deixar fluir”

Embora esse conjunto de *insights* não seja definitivo, ele realmente identifica alguns dos suportes do livro e nós o fechamos com um conjunto de recursos para os leitores que desejarem explorar essas idéias mais detalhadamente.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Vivemos juntos em mundos separados

Todos nós discernimos as coisas fundamentalmente da mesma maneira, porém cada um de nós traz a essa capacidade comum uma interpretação individual adicional. O bioquímico e prêmio Nobel Gerald Edelman observou que, embora

os cérebros individualmente sejam extraordinariamente diferentes, eles compartilham “experiências, características e padrões neurais comuns” especialmente na experiência sensorial.¹ Sem essa base comum, seria impossível nosso entendimento exceto em mundos individuais, isolados.

No entanto, embora vivamos no mesmo mundo, Edelman ressalta que inclusive nossas interações com objetos físicos são moldadas por nossos conjuntos distintos de experiências e preocupações atuais. Por exemplo, quando um carro de bombeiros passa com as luzes piscando, uma pessoa se preocupa com as vítimas e com a propriedade, outra com atrasos da viagem e uma terceira tem lembranças dos finais de tarde que passou com seu avô, que era chefe dos bombeiros.² A experiência pessoal de dar sentido a alguma coisa significa que todos nós o fazemos de maneiras levemente diferentes.

Humberto Maturana e Francisco Varela observaram que vemos nossas experiências como certas, objetivas e absolutas, embora nossas experiências sejam muito mais maleáveis do que geralmente reconhecemos.

Maturana e Varela afirmam que a cognição não é um processo meramente passivo de ver o mundo, mas, sim, é um processo ativo de criar nosso mundo de experiências.³

Assim, nossa compreensão usa uma base neurológica humana comum mas implementações individuais e singulares. Dada a força dos modelos mentais para moldar a realidade e as comunicações, o grande perigo e as grandes possibilidades deles são de pronto aparentes.

Usamos apenas uma parte do que vemos

O outro lado dessa história, que surgiu por meio de estudos da neurociência, é que nós aparentemente ignoramos muito do que recebemos pelos nossos sentidos. De seu trabalho sobre os sistemas nervosos do cérebro, Humberto Maturana e Francisco Varela observaram que só usamos uma pequena parte das informações disponíveis e criamos o restante em nossa mente. Realmente foi observado que o cérebro não sabe a diferença entre percepção e alucinação, uma vez que as duas tem padrões semelhantes de ativação neural.

O neurologista Walter Freeman descobriu que a atividade neural devida a estímulos sensoriais desaparece no córtex.⁴ Esse estímulo entra no cérebro e parece evocar em seu lugar um padrão interno, que o cérebro usa para representar a situação externa. A realidade externa é percebida e processada por um número fenomenal de processos e atividades, dos quais nós na maior parte somos inconscientes. O cérebro, baseado em seu conhecimento do mundo, preenche os detalhes amplos, criando assim um quadro completo ou um contexto.⁵

Podemos até mesmo não estar conscientemente percebendo o que estamos observando. Os cientistas observaram um fenômeno raro mas incrível chamado de “visão de cego”, no qual uma pessoa cega pode tocar e pegar um objeto ao ser solicitada.⁶ Aparentemente o sistema ótico do “tempo da evolução” permite que

a pessoa realize coisas práticas, como guiar o movimento da mão, sem estar consciente disso. Um novo sistema evolucionário, envolvendo uma percepção consciente ao se ver as coisas, foi danificado nessa pessoa. Esses dois sistemas óticos diferentes, tendo evoluído em tempos diferentes, fornecem uma explicação para essa estranha habilidade de ser cego e no entanto ser capaz de estender o braço e tocar em alguma coisa.

Como um exemplo extremo dessa habilidade de “ver” sem nenhuma entrada visual, temos o psicólogo australiano Zoltan Torey, que ficou cego em um acidente quando tinha 21 anos, esforçou-se muito para criar e sustentar um mundo visual imaginado que ele usava como base para agir. Esse mundo imaginado era tão completo que Torey era capaz de subir em uma escada e consertar o telhado de sua casa sozinho – um feito ainda mais aterrador para seus vizinhos pela circunstância de que ele o fazia na densa escuridão do meio da noite.⁷

O cérebro aparentemente não faz distinção entre a imagem vista pelo nosso olhar e os vários detalhes que ele preencheu. Todos somos inconscientes do significativo ponto cego em nosso olho e do ponto onde o nervo ótico entra em ação. O cérebro adivinha o que deveria estar lá, preenche o que falta e tudo parece bem consistente.

A realidade é uma história que o cérebro e o mundo resolvem juntos

Susan Blackmore argumenta que o cérebro e o mundo trabalham em equipe para construir uma história de “muita confabulação”.⁸ A realidade é uma história que o cérebro e o mundo resolvem em conjunto.

O cérebro não constrói modelos internos representativos detalhados de uma cena.⁹ Por exemplo, o cérebro tem aproximadamente 30 áreas diferentes que evoluíram ao longo do tempo para tratar de informações visuais. As informações visuais externas são divididas e enviadas por essas 30 áreas e o cérebro de alguma forma remonta as respostas dessas 30 áreas para dar ao ego alguma sensação do que há lá fora.¹⁰

Alguns até mesmo argumentam que a mente pode usar o mundo externo como uma memória externa, uma vez que todos os detalhes estão lá de qualquer maneira. Ela não precisa ter informações internas detalhadas; ela pode localizar esses detalhes da cena externa.¹¹ Nessa visão, em vez da memória estar dentro da nossa mente e a realidade estar fora, existe uma inversão. A mente tem um modelo geral ou contexto para a cena externa e então pode ativamente explorá-lo para captar detalhes, usando seu estabelecido entendimento de categorias, e assim por diante.

Modelos mentais

Neste livro, utilizamos a expressão “modelo mental” como uma forma abreviada para todas as complexas atividades dos neurônios a que recorreremos para com-

preender algo e então decidir que ação tomar. Há alguma confusão a respeito do termo, porque vários grupos usaram a expressão “modelo mental” de diferentes maneiras e em um sentido mais estreito.¹² Alguns o vêem como sinônimo de “representação mental”. Outros o definem em um sentido mais estreito no contexto da teoria do pensamento e do raciocínio. Outros usam-no como parte de uma metodologia de como desenvolver sistemas de tecnologia da informação.

Como representações psicológicas de situações reais, hipotéticas ou imaginárias, os modelos mentais foram pioneiramente postulados pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, o qual em 1943 escreveu que a mente constrói “modelos em pequena escala” da realidade para prever eventos, para raciocinar e para ser a base de explicações.¹³ Mais recentemente, um trabalho no MIT definia “modelos mentais” como premissas profundamente enraizadas, generalizações ou mesmo figuras ou imagens que influenciam como nós entendemos o mundo e como agimos.

Vilayanur S. Ramachandran, Diretor do Centro para o Cérebro e para Cognição na University of California (San Diego), participando de um programa da BBC, descreveu nosso cérebro como uma “máquina de fazer modelos”.¹⁴ Ele compara esse processo com as simulações de realidade virtual e ressalta que nós não apenas criamos modelos de nossas próprias mentes como também do pensamento de outras pessoas de modo que podemos tentar prever o comportamento delas.

O Teatro Cartesiano

A pesquisa mostra que o cérebro, assim como o resto do nosso corpo, é um produto do processo evolucionário.¹⁵ Sua estrutura geral e várias características exibem toda a complexidade do processo evolucionário, e isso coloca em questão algumas de nossas crenças profundamente enraizadas – no dualismo de mente e corpo e na existência da realidade objetiva.

René Descartes introduziu o conceito de dualismo, ou a distinção filosófica fundamental entre a mente e o corpo. Seu dualismo leva ao conceito de realidade objetiva, externa, e um modelo para como nós percebemos e pensamos, chamado de “Teatro Cartesiano”.¹⁶ Essa é a idéia de que uma cena externa é fielmente projetada dentro do cérebro, parecido com um filme sendo projetado no cinema, e algo inteligente dentro do cérebro, um *homunculus* (palavra em latim para “homenzinho”) a vê de uma forma objetiva. (Veja a Figura A.1.) Isso, naturalmente, permite a pergunta: como esse agente inteligente dentro de nós realmente funciona para que tenhamos uma regressão infinita de *homunculi*.

O Teatro Cartesiano tem sido um modelo mental poderoso de como nós pensamos sobre nosso próprio ato de pensar. A influência do dualismo tem sido profunda, incluindo a sensação de uma realidade objetiva lá fora e uma habilidade para seu entendimento por um observador objetivo. Essa é uma questão polêmica que gera considerável debate.¹⁷

A evidência das pesquisas mostra cada vez mais que esse processo não é tão direto como o modelo cartesiano sugere. Em vez de lembrar uma projeção direta, as imagens e informações que entram pelos nossos olhos e outros sentidos

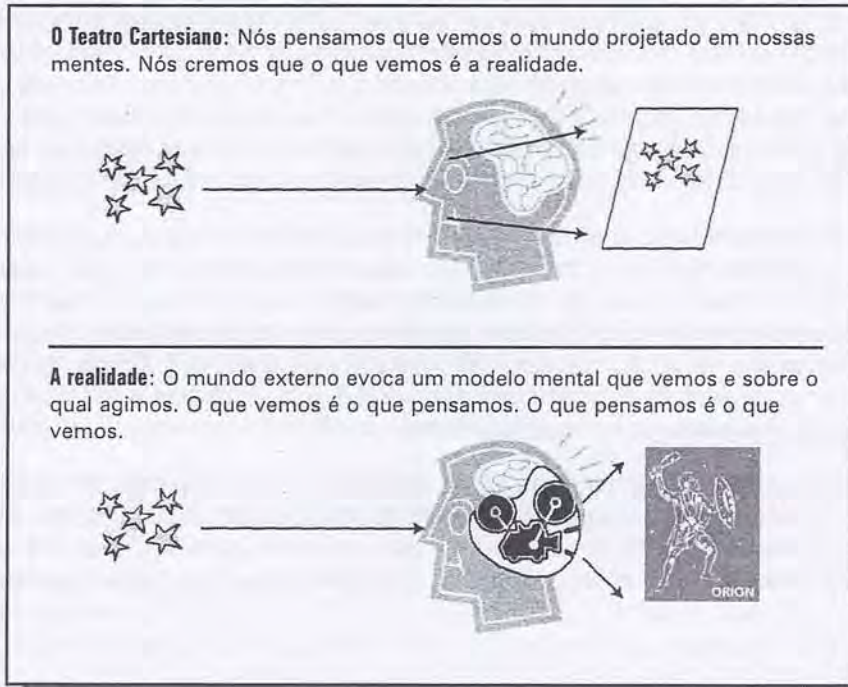


FIGURA A.1 A ilusão do Teatro Cartesiano.

parecem evocar padrões neurais. Imagine que uma pessoa fora do teatro visualiza algumas estrelas e corre para dentro com um desenho rascunhado para o encarregado da projeção, que procura dentre os rolos de filme à mão e encontra algo relacionado. Esse filme é então projetado em nossa mente. Pensamos que estamos vendo a realidade do mundo externo, quando estamos principalmente vendo um mundo de nossa própria autoria (como está ilustrado na parte de baixo da Figura A.1).

Entretanto, mesmo essa analogia de um projetor de filmes não é uma representação completamente precisa do que acontece em nossa mente. Não há nenhum projetor, naturalmente, porque isso novamente presume um “homenzinho” dentro para assistir o filme. Não existe nenhum *homunculus* sentado na cadeira do cinema da nossa mente, comendo pipoca. O que acontece é que os estímulos externos evocam todo um conjunto de ricas experiências do passado, colorida por toda experiência que tivemos relacionada a estrelas – idas ao planetário, lições de astronomia e mitologia, arte de Van Gogh e noites românticas sob o céu. Edelman argumenta que o cérebro é um sistema de escolhas e a combinação ocorre dentro de repertórios enormemente variados e complexos dentro do cérebro.¹⁸ Ele também ressalta que a interação e o entrosamento com o mundo externo são essenciais para o desenvolvimento da consciência e de um senso de identidade. Deve ser observado que os sinais externos do mundo não são informações até que sejam processados pela mente, e a mente busca sua

própria versão do que pensa estar lá fora. Isso então forma a base para a emulação e o agir.

A realidade da realidade

Isso não quer dizer que o mundo real não existe, mas apenas que nós ignoramos muito do que vemos nele. Pode haver um real perigo em extrapolar dizendo que não experimentamos nenhuma realidade. Steven Pinker argumenta contra o “construtivismo social” em que “passivamente fazemos o *download* de palavras, imagens, etc. das culturas em volta” e em que os “cientistas não estão equipados para compreender uma realidade objetiva”.¹⁹ Ele argumenta que “as pessoas realmente têm acesso a fatos sobre o mundo real”.

Edelman argumenta que um animal pode gerar uma “imagem mental” de eventos reais em seu ambiente imediato. Entretanto, os humanos não estão presos ao presente imediato e podem invocar capacidades semânticas – habilitando assim a construção tanto de cenas do passado como do futuro as quais enriquecem a sensação da realidade.

A realidade simplesmente exige muita interpretação. Francis Crick nos diz:

O que você vê não está realmente lá; mas é o que seu cérebro acredita que está lá... Ver é um processo ativo de construção. Seu cérebro faz a melhor interpretação que consegue de acordo com sua experiência anterior e as limitadas e ambíguas informações fornecidas pelo seu olhar.²⁰

O debate continua: nós experimentamos a “realidade” ou sofremos de alguma “ilusão”. Até certo ponto, esse é um debate falso. Está claro que nossas experiências internas e externas são transformadas em um padrão neural complexo dentro do nosso cérebro e que esses padrões não são uma representação estrita de coisas. Como eles poderiam ser? Literalmente não conseguimos colocar o mundo em nossa mente, assim, inserimos uma reflexão não claramente definida sobre ele e trabalhamos a partir de detalhes esboçados ao construir nossa realidade interna. Poderia parecer que o cérebro registra seus diversos sinais sensoriais, os quais são então transformados e disparam um rico conjunto de padrões armazenados baseados em experiências passadas. Essa atividade neural complexa em nosso cérebro constitui nossa realidade. Na maioria dos casos, esse é um processo preciso e eficiente. Os problemas surgem quando nossa experiência e os padrões armazenados não estão eficazmente relacionados a nosso ambiente atual.

A discussão sobre os modelos mentais, portanto, não quer dizer que não temos contato com a realidade. Pelo contrário, estamos enormemente equipados para habitar um mundo real de coisas vivas, objetos inanimados e pessoas. A complexidade sufocante de nosso ambiente moldou a evolução de nosso cérebro de modo que ele consegue lidar com essa complexidade com eficiência e eficácia.

Até esse ponto, olhamos para uma cena e temos um grande sucesso em compreendê-la. Para chegar a tanto, simplesmente precisamos reconhecer nossas limitações.

EXPLICAÇÕES

Caminhar em uma rua escura da cidade à meia-noite

(Abertura do livro)

A história de abertura que relata a experiência de uma pessoa que ouve passos à sua retaguarda em uma rua escura da cidade ilustra a interação entre os modelos em nossa cabeça e as informações ambíguas de nosso ambiente. Caminhar sozinho em uma rua escura da cidade à meia-noite não é a condição ideal para exercitar a teoria das decisões de “cabeça fria”, entretanto é um outro exemplo da maneira como criamos um conjunto emocional de interpretações, além de tentar discernir as entradas sensoriais óbvias dos olhos e dos ouvidos.

Ouvir os passos atrás de nós traz muitos pensamentos e memórias. Antonio Damasio discute o que ele chama de “a hipótese do marcador somático”, observando que a mente não é um “papel em branco”. Ela arquiva um conjunto de imagens, como histórias passadas de crimes em ruas escuras. Esse conjunto de imagens é então gerado em harmonia com a situação em que você se encontra e a consciência é “entretida” e “excitada” por esse *show*.²¹

A pessoa que está na rua então precisa tomar uma decisão rapidamente sobre o que está acontecendo e como reagir a isso (acelerar o passo, correr, pedir socorro, etc.) Tomar decisões nas condições descritas nessa história não é simples de se explicar. Como Damasio comenta, a mente diante de uma decisão evoca e considera imagens relacionadas a muitas opções diferentes para agir e possíveis resultados dessas ações. Além das imagens, a mente está gerando palavras e sentenças relacionadas, resultando em “uma diversificada justaposição de imagens”.²² Essa mistura de estímulos reais, pensamentos internos e experiências leva a uma reação geral emocional e visceral.

Apertar a mão do Pernalonga: A natureza da memória

(Abertura do livro)

Uma vez que nossas experiências presentes evocam modelos baseados na experiência passada, a memória é crítica para se discernir as coisas. Entretanto a memória é muito mais maleável do que a maioria de nós acredita, como é demonstrado pelos visitantes do parque temático que estavam convencidos de que haviam apertado a mão do Pernalonga na Disneylândia. A pesquisadora Elizabeth Loftus, que realizou o estudo do “Pernalonga”, observa: “A memória é mais propensa ao erro do que muitas pessoas percebem”.²³

Nossa memória tem uma parcialidade egocêntrica, que quer dizer que nós lembramos as coisas de uma maneira favorável ao nosso ego. O indivíduo codifica memórias e as lembra mais eficazmente se elas forem relevantes para ele. Isso coloca uma grande ênfase nas experiências pessoais ou eventos egocêntricos, como apertar a mão de um personagem de um parque temático. À medida que as pessoas se desenvolvem e amadurecem, a própria auto-estabilidade será modificada e sua própria visão sobre sua história de vida, bem como sobre seu ego, evoluirá e mudará. Um estudo sobre atitudes políticas mostrou que as pessoas erravam ao lembrar atitudes passadas, alinhando-as com suas atitudes atuais.²⁴

Embora a memória seja sujeita a muitas distorções,²⁵ a maioria das pessoas acredita que a memória geralmente é confiável. Os julgamentos criminais tendem a acreditar naquelas testemunhas que demonstram um desempenho seguro em sua lembrança dos fatos. Contudo, 90% das condenações erradas são atribuídas a erros de testemunhas oculares.²⁶ Quando uma lembrança é distorcida, isso pode resultar em reações exageradas a certos gatilhos da experiência passada. Essencialmente, tendemos a introduzir uma parcialidade significativa naquilo que memorizamos ou lembramos.

Também temos dificuldades de distinguir memórias reais de ilusões. Estudos psicológicos mostram que é quase impossível para nós distinguir entre uma memória real e o fruto da imaginação.²⁷ Como Edelman ressalta, uma vez que a memória não é uma representação, isso permite que a percepção altere a lembrança e vice-versa. Nossa memória não tem um limite de capacidade fixado e gera informações usando um processo de construção que é robusto, dinâmico, associativo e adaptativo. Essencialmente, a memória é uma propriedade de sistema do cérebro e é criativa e não estritamente reprodutora.

Isso não deve nos levar a perder a fé na integridade de nossas memórias, porém deve nos ajudar a entender as características da memória e a ter cuidado quando nossa lembrança de eventos for usada em situações sérias. Isso também serve como advertência para tomarmos notas sobre os eventos para referências futuras, em vez de depender da memória, especialmente após longos períodos.

Deixando os gorilas passar despercebidos: Cegueira por falta de atenção (Abertura do livro)

O experimento do gorila, no qual as pessoas não enxergam um gorila caminhando em cenas de vídeo em que jogadores passavam uma bola de basquete, é parte de uma série de testes de fenômenos descritos como “cegueira por mudança” e “cegueira por falta de atenção”. Houve várias tentativas para explicar o que estava acontecendo.²⁸ Não há uma explicação geralmente aceita, embora uma coisa esteja clara, ao contrário do que dizem algumas teorias convencionais; a mente não está montando uma série de imagens muito bem detalhadas de tudo o que está lá fora.

Deixar de ver gorilas pode muito bem ser o resultado de montar uma série de imagens bastante pobres e preencher os detalhes a partir da mente. Notou-se que

o cérebro aparentemente não faz nenhuma distinção entre a imagem e os vários detalhes que ela preencheu. No processo, enormes nacos de realidade como o gorila, podem ser essencialmente ignorados.

A atenção distorce nossa percepção, de modo que quando foi solicitado aos integrantes do grupo de teste no estudo para contar quantas vezes os jogadores de camisetas brancas passaram a bola, eles estavam predispostos a ignorar objetos escuros, como o gorila. As coisas que lhe interessam moldam sua percepção. As coisas que mudam, mesmo estando em seu campo de visão imediato, podem passar despercebidas. A percepção também é dependente da essência, os elementos que mudam a essência das coisas são mais provavelmente notados.

Predeterminação: Natureza *versus* Nutrição (Capítulo 1)

O cérebro não vem predeterminado por si mesmo, embora tenha uma estrutura geneticamente determinada. Gerald Edelman ressalta que a genética parece moldar a arquitetura geral do cérebro e a seqüência de seu desenvolvimento. Por essa razão os seres humanos têm estruturas cerebrais muito semelhantes.²⁹ Como entendemos o mundo, entretanto, depende de uma combinação de genética, experiência e outros fatores. Edelman observa que o cérebro continua a se desenvolver de modo que o desenvolvimento do cérebro de cada indivíduo toma seu caminho singular – até mesmo no caso de gêmeos idênticos.

Pinker enfatiza que a educação ajuda a desenvolver a intuição em áreas do conhecimento humano que são novas demais para que um instinto que abrangesse a espécie pudesse ter se desenvolvido.³⁰ O neurocientista Jean Pierre Changeux observa que a educação não é simplesmente uma coleção de dados mas um complexo processo de gerar representações, premissas e modelos que são testados em relação à experiência.³¹

Ver as coisas de maneira diferente (Capítulo 5)

A base para ver as coisas de maneira diferente é impulsionada pela disposição do cérebro para considerar algo “interessante”. O que achamos interessante é, por outro lado, afetado pelas nossas experiências passadas. Um conhecedor de arte presta atenção em “como uma obra que ele contemplou se compara com outras que ele tem na memória.”³² Algumas pessoas, por natureza ou por causa de sua função em organizações, consideram interessante uma gama maior de coisas. Por exemplo, os pesquisadores da IBM estavam procurando novas idéias, o que os tornou mais abertos a explorar desenvolvimentos de *software open source*.

Há uma esmagadora tendência de ver as coisas de acordo com a experiência e o conhecimento passado. Encontrar uma maneira de evitar ser “canalizado” para as formas tradicionais de ver as coisas é difícil. Uma técnica-chave é evitar o julgamento apressado e olhar para coisas “interessantes” ou novas, mesmo que a utilidade delas não seja aparente imediatamente.

Olhar de perto e olhar de longe para filtrar em busca de sentido nos fluxos de complexidade (Capítulo 6)

A base para algumas das metodologias e discussões por trás dessa abordagem é a maneira como o olho/cérebro (na realidade tudo é parte do cérebro) evoluiu para discernir nosso ambiente incrivelmente complexo. Geralmente, percebemos um campo visual de enorme complexidade. O olho/cérebro tende a focar em uma pequena parte dele para examiná-lo em detalhes. O restante do campo visual fornece um contexto “fora de foco”. Os detalhes são mais bem registrados no centro do olho, a *fovea centralis*, em que há uma densidade mais alta de cones. O olho muda seu foco para coisas interessantes, não permanecendo centrado por muito tempo, e tem um processo de mudança chamado de *saccades*, através do qual o olhar é redirecionado quando a atenção muda.

Curiosamente, se o olhar/cérebro fixar em algo por muito tempo, o cérebro não consegue mais discernir o objeto. Um foco estreito pode levar à fixação da visão que resulta em os olhos ficarem fixos, como a hipnose do motorista focado nas linhas que passam em uma auto-estrada monótona. Por outro lado, um foco amplo demais pode levar à confusão. Para continuar a discernir, o olho está em constante movimento, movendo-se pela cena, e ao longo do tempo construindo um sentido de contexto. O estabelecimento do contexto então habilita o cérebro para criar um entendimento consistente de toda a cena preenchendo os detalhes faltantes.³³

Um mundo de auto-reflexão: Solipsismo epistemológico (Capítulo 9)

Freeman argumenta que o cérebro experimenta diversas entradas sensoriais, as quais são traduzidas para um mundo interno, autoconsistente, ao qual ele se refere como “solipsismo epistemológico”. Tanto Freeman como Pinker argumentam que o cérebro humano evoluiu principalmente como órgão de organização social, que permite uma cooperação e compartilhamento mais amplos além do ego.³⁴

Varela oferece uma interessante observação nesse sentido de ego, influenciado pelo seu interesse no pensamento budista. Esses ensinamentos propõem o conceito de um “ego virtual”, ou de “ego sem ego”, uma experiência vivida em nosso interior.³⁵

A intuição (Capítulo 10)

A intuição é diferente de nossos instintos básicos, que não são aprendidos, mas contribuem para nossa intuição e moldam nossas ações. Nossa natureza é complexa e revela a influência fundamental de nossa evolução animal. Por exemplo, podemos inferir as intenções dos outros observando os seus olhos – uma característica animal antiga que podemos usar para reagir a situações. Temos a coordenação

nação na base do cérebro para o que é chamado de os 4 F: *fleeing* [fugir], *fighting* [lutar], *feeding* [alimentar] e... *reproducing* [reproduzir]. Isso nos fornece uma capacidade e, freqüentemente, uma parcialidade para discernir rapidamente e agir drasticamente, se for necessário.³⁶

Nossas habilidades intuitivas se desenvolveram da interação com nosso mundo natural.³⁷ Ao examinar o processo de tomada de decisões, Damasio e Poincare ressaltaram que quando resolvemos problemas, nós pré-selecionamos opções a considerar em vez de tentar examinar todas as opções possíveis. Esse processo de pré-seleção, que pode ser consciente ou mais inconsciente, se baseia tipicamente na intuição mesmo que a escolha final possa ser baseada na análise.³⁸

Embora a tendência tenha sido rejeitar a emoção como parte da base para um “processo de decisão lógico” (nós reclamamos, por exemplo, que “você está sendo emocional”), as pesquisas estão reconhecendo cada vez mais a emoção como uma importante, e alguns dizem integral, parte de nosso processo de decisão. O sentimento e as emoções são uma parte fundamental de como discernimos e tomamos decisões. As emoções evocam avaliações cognitivas, que resultam em sentimentos; e assim como todos os outros aspectos da cognição, os sentimentos contribuem para a rede total de imagens que constituem o significado de um objeto ou de um evento.³⁹

Cultivar a prática de “deixar fluir” (Capítulo 10)

Francisco Varela descreveu um processo para acessar experiências da primeira pessoa, ou pessoais. Ele descreve esse método como derivar a partir da intersecção de tradições de introspecção, fenomenologia e contemplação. Sua pesquisa analisou essas tradições e tentou extrair elementos comuns. Ele argumenta que para se tornar mais consciente e acessar a experiência são necessárias três coisas: parar, redirecionar e *deixar fluir*.⁴⁰

Em uma entrevista, Brian Arthur também discutiu a questão de se atingir uma “região mais profunda de consciência”,⁴¹ observando que para acessar esse conhecer mais profundo são necessários três passos: imersão total (observar, observar, observar), retirar-se e refletir (permitir que o conhecimento interior apareça), e agir em um instante (gerar o novo como ele deseja). Esse processo é consistente com a prática de “deixar fluir”.

NOTAS

1. Edelman, Gerald. *Universe of Consciousness: How Matter Becomes Imagination*. New York: Basic Books, 2000.
2. *Ibid.*
3. Maturana, Humberto, and Francisco Varela. *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston: Shambhala, 1987.