
BLINK



A DECISÃO NUM
PISCAR DE OLHOS

MALCOLM
GLADWELL

Autor de Fora de série e O ponto da virada



SEXTANTE

*A teoria das fatias finas*COMO UM POUCO DE CONHECIMENTO
PODE FAZER MUITO

Há alguns anos, um jovem casal veio à Universidade de Washington para visitar o laboratório de um psicólogo chamado John Gottman. Eles tinham pouco mais de 20 anos, eram louros de olhos azuis, com cabelos cuidadosamente despenteados e óculos extravagantes. Mais tarde, algumas das pessoas que trabalhavam no laboratório diriam que era um casal fácil de se gostar – os dois eram inteligentes, atraentes e divertidos, com uma veia irônica – e isso fica imediatamente óbvio na gravação que Gottman fez quando eles o visitaram. O marido, que chamarei de Bill, tinha um jeito carinhoso e alegre. Sue, sua mulher, tinha um senso de humor ferino e sarcástico.

Eles foram conduzidos a uma pequena sala no segundo e último andar do discreto edifício onde funcionava o laboratório de Gottman e se sentaram a cerca de 1,5 metro um do outro em duas poltronas de escritório montadas sobre plataformas. Foram conectados aos seus dedos e orelhas eletrodos e sensores que mediam os batimentos cardíacos, os níveis de suor e a temperatura da pele. Sob as poltronas, um dispositivo media quanto eles se movimentavam. Duas câmeras de vídeo, uma para cada um, registravam tudo o que diziam e faziam. Durante 15 minutos, eles foram deixados a sós com as câmeras ligadas e instruí-

dos a discutir qualquer tópico do casamento que houvesse se transformado em discórdia. No caso de Bill e Sue era a cadela que tinham. Eles viviam em um apartamento pequeno e tinham ganhado o filhote de uma raça grande. Bill não gostava dele, mas Sue sim. Durante 15 minutos, ficaram discutindo sobre o que deveriam fazer.

O vídeo da discussão parece, ao menos inicialmente, um simples exemplo de um tipo muito comum de conversa entre casais. Ninguém fica irritado. Não há escândalos, nem rompimentos, nem epifania. “Eu só não gosto de cachorros”, Bill começa, em um tom de voz perfeitamente razoável. Ele também reclama um pouco – do cachorro, não de Sue. Ela reclama, mas em alguns momentos eles simplesmente esquecem que deveriam discutir. Por exemplo, quando falam sobre o cheiro da cadela, Bill e Sue se provocam de um jeito brincalhão, ambos com um meio sorriso nos lábios.

Sue: Querido! Ela não tem cheiro!

Bill: Você a cheirou hoje?

Sue: Sim. E ela cheirava bem. Passei a mão nos pelos dela e não senti mau cheiro nem oleosidade. Duvido que suas mãos já tenham ficado fedidas e oleosas.

Bill: Ficaram, sim, senhora.

Sue: Nunca deixei minha cachorra ficar sebosa.

Bill: Deixou, sim, senhora. Ela é uma cachorra.

Sue: Minha cachorra nunca ficou sebosa. É melhor você tomar cuidado.

Bill: Não, é melhor você tomar cuidado.

Sue: Não, é melhor você tomar cuidado... Não chame minha cachorra de sebosa, rapaz.

1. O Laboratório do Amor

O que você acha que pode ser aprendido a respeito do casamento de Sue e Bill ao assistir ao vídeo de 15 minutos da discussão deles? Podemos dizer que o relacionamento deles é sadio? Talvez a conversa sobre a cachorra não revele muito. Ela é muito curta. As brigas nos casamentos costumam acontecer por causa de coisas mais importantes, como dinheiro, sexo, filhos, empregos e parentes, em combinações que mudam constantemente.

Às vezes os casais estão muito felizes juntos. Tem dias que eles brigam. Às vezes eles sentem vontade de matar um ao outro, então fazem uma viagem e voltam parecendo recém-casados. Para “conhecer” um casal, precisamos observá-lo por meses e em todos os estados – felizes, cansados, zangados, irritados, regozijados, entrando em colapso, etc. –, não apenas relaxados e falantes como Bill e Sue pareciam estar. Para fazer uma predição exata a respeito de uma coisa tão séria quanto o futuro de um casamento – na verdade, para fazer qualquer predição – devemos colher muitas informações no maior número possível de contextos diferentes.

Mas John Gottman provou que não temos que fazer tudo isso. Desde a década de 1980, ele levou mais de 3 mil casais como Bill e Sue para aquela pequena sala em seu “Laboratório do Amor” próximo ao campus da Universidade de Washington. Cada casal foi gravado em vídeo e os resultados foram analisados de acordo com algo que Gottman chamou de SPAFF (sigla em inglês para afeto específico), um sistema de codificação possuindo 20 categorias que correspondem às emoções que um casal poderia expressar durante uma conversa. Por exemplo: desgosto é 1, desprezo é 2, raiva é 7, ficar na defensiva é 10, lamentação é 11, tristeza é 12, teimosia é 13, manter-se neutro é 14 e assim por diante. Gottman ensinou sua equipe a ler cada nuance emocional nas expressões faciais das pessoas e a interpretar trechos de diálogo aparentemente ambíguos.

Quando os membros da equipe assistem ao vídeo de um casal, atribuem um código SPAFF a cada segundo da interação da dupla; assim, uma discussão de 15 minutos acaba sendo traduzida numa fileira de 1.800 números – 900 para o marido e 900 para a mulher. A notação “7, 7, 14, 10, 11, 11”, por exemplo, significa que num período de seis segundos um dos dois ficou brevemente zangado, a seguir neutro, passou um momento na defensiva e então começou a se lamentar. Depois, os dados dos eletrodos e sensores são decompostos em fatores para que os codificadores decifrem, por exemplo, quando o coração do marido ou da mulher batia forte, quando a temperatura corporal se elevava ou quando eles se mexiam na cadeira. Todas essas informações alimentam uma complexa equação.

Com base nesses cálculos, Gottman provou algo notável. Depois de analisar uma hora de conversa, ele pode prever, com 95% de acerto, se aquele casal ainda estará junto dentro de 15 anos. Se ele observa um casal por 15 minutos, sua taxa de sucesso chega perto de 90%.

Recentemente Sybil Carrère, uma professora que trabalha com Gottman, assistia a alguns desses vídeos, tentando conceber um novo estudo, e descobriu que, se assistissem a apenas três minutos de conversa, ainda poderiam prever com uma exatidão impressionante quem iria se divorciar e quem continuaria casado. A verdade sobre um casamento pode ser compreendida em muito menos tempo do que se imagina.

John Gottman é um homem de meia-idade com olhos de coruja, cabelos grisalhos e uma barba bem aparada. É baixo e muito simpático e, quando fala a respeito de algo que o entusiasma – o que acontece quase o tempo todo –, seus olhos se iluminam e se abrem ainda mais. Era um opositor fervoroso da Guerra do Vietnã e ainda existe nele algo do hippie que ele foi na década de 1960, como a boina ao estilo de Mao Tsé-Tung que às vezes usa sobre seu solidéu. É psicólogo por formação, mas também estudou

matemática no MIT (Massachusetts Institute of Technology), e o rigor e a precisão da matemática claramente o entusiasma. Quando conheci Gottman, ele havia acabado de publicar seu livro mais ambicioso, um denso tratado de 500 páginas intitulado *The Mathematics of Marriage* (A matemática do casamento). Tentou me explicar sua argumentação escrevendo equações e gráficos em um guardanapo de papel até que eu compreendesse tudo.

Gottman parece ser um exemplo estranho em um livro que discorre sobre os pensamentos e as decisões que irrompem do nosso inconsciente. Não há nada de instintivo em sua abordagem. Ele não faz julgamentos rápidos. Apenas se senta em frente ao computador e analisa os vídeos exaustivamente, segundo a segundo. Seu trabalho é um exemplo clássico de pensamento consciente e deliberado. Mas Gottman pode nos ensinar muito a respeito de uma parte crítica da cognição rápida, conhecida como “fatiar fino”.

“Fatiar fino” refere-se à capacidade do inconsciente de encontrar padrões em situações e comportamentos com base em fatias muito finas de experiência. Quando Evelyn Harrison olhou para o *kouros* e disse “Sinto muito por ouvir isso”, ela estava fatiando fino; o mesmo aconteceu com os jogadores do experimento de Iowa quando reagiram mal aos maços de cartas vermelhas depois de terem virado apenas 10 delas.

Fatiar fino faz parte daquilo que torna o inconsciente tão fascinante. Mas também é a parte mais problemática da cognição rápida. Como é possível colher as informações necessárias para um bom julgamento em tão pouco tempo?

Quando nosso inconsciente se engaja em fatiar fino, tudo que fazemos é uma versão automatizada e acelerada do que Gottman pretende com seus vídeos e equações. É possível compreender a essência de um casamento em uma sessão? Sim, é possível, assim como em muitas outras situações aparentemente complexas. O que Gottman fez foi nos mostrar como.

2. Casamento e código Morse

Assisti ao vídeo de Bill e Sue com Amber Tabares, uma estudante que trabalha no laboratório de Gottman e é uma codificadora SPAFF treinada. Vimos a conversa gravada dos dois na mesma sala em que estiveram. Foi Bill quem começou. Ele dizia que gostava do antigo cachorro deles. Só não gostava da nova cadela. Não havia indícios de irritação nem hostilidade na voz. Parecia que ele só queria explicar seus sentimentos.

Se ouvíssemos com atenção, destacou Tabares, dava para perceber que Bill ficava muito na defensiva. Na linguagem do SPAFF, ele estava se queixando e se engajando em táticas “sim-mas”, como quem parece concordar mas retoma a discussão. Bill foi codificado como defensivo durante 40 dos primeiros 66 segundos da conversa.

Enquanto o marido falava, Sue mais de uma vez revirou os olhos, um clássico sinal de desprezo. Então ele começou a debater sobre o cercado onde vive a cadela. Sue apenas fechou os olhos e passou a assumir um tom arrogante. Bill afirmou que não queria uma cerca no meio da sala de estar. Sue retrucou “Não quero discutir sobre isso” e revirou os olhos – desprezo outra vez. “Veja isso”, disse Tabares. “Mais desprezo. Mal começamos e o vimos na defensiva quase o tempo todo e ela revirou os olhos várias vezes.”

No desenrolar da conversa, em nenhum momento qualquer dos dois mostrou sinais abertos de hostilidade. Indicações sutis surgiam por um ou dois segundos, levando Tabares a parar a fita para destacá-las. Alguns casais, quando brigam, brigam *mesmo*. Mas aqueles dois eram muito menos óbvios. Bill reclamou que a cachorra interferia na vida social deles, uma vez que sempre tinham que voltar cedo por medo do que ela poderia fazer no apartamento. Sue respondeu que aquilo não era verdade, argu-

mentando: “Se ela for destruir alguma coisa, fará isso assim que sairmos.” Bill pareceu concordar com ela. Acenou levemente com a cabeça e disse: “Sim, eu sei”, mas acrescentou: “Não estou dizendo que é racional, apenas não quero ter um cachorro.”

Tabares apontou para o vídeo. “Bill começou com um ‘Sim, eu sei’. Só que é um sim-mas. Apesar de começar a concordar com ela, ele prosseguiu dizendo que não gostava da cachorra. Está realmente na defensiva. Inicialmente pensei que ele estivesse sendo gentil ao concordar com ela, mas depois percebi que estava fazendo o jogo sim-mas. É fácil ser enganada por eles.”

Bill prosseguiu: “Estou melhorando. Você precisa admitir. Estou melhor que na semana passada, que na anterior e que na semana antes dessa.”

Tabares interveio de novo. “Em outro estudo observamos recém-casados, e o que costumava acontecer com os casais que acabavam se divorciando é que, quando um parceiro pede crédito, o outro não o concede. E nos casais mais felizes, o cônjuge ouve e diz: ‘Você tem razão.’ Isso se destaca. Quando você acena com a cabeça e diz ‘aham’ ou ‘sim’, está indicando apoio, e aqui ela nunca faz isso, nem uma única vez durante toda a sessão. E nenhum de nós havia percebido isso até fazermos a codificação.”

“É estranho”, prosseguiu ela. “Quando os dois entram, você não tem a sensação de que são um casal infeliz. Ao final da conversa, Bill e Sue assistiram ao vídeo da discussão e acharam tudo muito engraçado. De certo modo, eles parecem bem. Mas eu não sei. Eles não são casados há muito tempo. Ainda estão na fase ardente. O fato é que ela é totalmente inflexível. Eles estão discutindo sobre cachorros, mas, na verdade, sempre que discordam, ela é totalmente inflexível. Essa é uma das coisas que podem causar muitos danos a longo prazo. Fico me perguntando se eles passarão pela crise dos sete anos. Existe entre eles bastante emoção positiva? Porque aquilo que parece positivo, na verdade, não é.”

O que Tabares buscava no casal? No nível técnico, ela estava medindo a quantidade de emoção positiva e negativa, porque uma das constatações de Gottman é que, para que um casamento sobreviva, a relação entre emoção positiva e negativa em um encontro precisa ser, no mínimo, de cinco para um. Porém, em um nível mais simples, o que Tabares buscava naquela curta discussão era um padrão no casamento de Bill e Sue. De acordo com um argumento central do trabalho de Gottman, todos os casamentos possuem um padrão distinto, uma espécie de DNA conjugal, que vem à tona em qualquer tipo de interação significativa. É por isso que o psicólogo pede que os casais contem a história de como se conheceram, pois constatou que, quando marido e mulher contam o episódio mais importante do relacionamento, o padrão surge imediatamente.

“É muito fácil de perceber”, disse Gottman. “Assisti a este vídeo ontem. A mulher diz: ‘Nós nos conhecemos em um fim de semana esquiando, e lá estava ele com um grupo de amigos, gostei dele e marcamos um encontro. Mas ele acabou bebendo demais e indo para casa dormir e eu fiquei lá esperando por três horas. Acordei-o e disse que não gostava de ser tratada daquela maneira. Falei que não tinha sido legal da parte dele. E ele respondeu que realmente havia bebido demais.’”

Houve um padrão perturbador na primeira interação deles e a triste verdade é que o padrão persistiu durante todo o relacionamento. “Quando comecei a fazer essas entrevistas, pensei que talvez tivéssemos pegado essas pessoas em um mau dia”, prosseguiu Gottman. “Mas os níveis de predição são altos e, se você fizer de novo, terá o mesmo padrão repetidamente.”

Um jeito de entender o que Gottman está dizendo a respeito de casamentos é usar a analogia daquilo que as pessoas que conhecem o código Morse chamam de pulso. O código Morse é composto de pontos e traços, cada um com sua duração prefixada.

Mas ninguém reproduz perfeitamente essas durações. Quando os operadores enviam uma mensagem – particularmente utilizando as velhas máquinas manuais –, eles variam o espaçamento, esticam os pontos e traços ou combinam pontos, traços e espaços em um ritmo aleatório. O código Morse é como a fala. Cada um tem uma voz diferente.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os britânicos reuniram milhares de interceptadores – mulheres em sua maioria – cuja tarefa era sintonizar dia e noite as transmissões de rádio das várias divisões das Forças Armadas alemãs. É claro que os alemães se comunicavam em código. Portanto, pelo menos no período inicial da guerra, os ingleses não conseguiam entender *o que* estava sendo dito. Mas isso não era necessariamente importante. Em pouco tempo, apenas ouvindo a cadência de uma transmissão, os interceptadores começaram a identificar os pulsos dos operadores alemães e, com isso, fizeram outra descoberta quase tão importante: *quem* estava realizando a transmissão. “Se você ouvisse os mesmos sinais durante determinado período, começaria a reconhecer que havia, digamos, três ou quatro operadores naquela unidade, trabalhando em turnos, cada um com suas características”, diz Nigel West, historiador militar britânico. “E invariavelmente, além do texto, havia os preâmbulos e as conversas ilícitas. ‘Como você está? E a namorada? Como está o clima em Munique?’ Então você preenche um cartão, no qual anota as informações, e em pouco tempo está se relacionando com aquela pessoa.”

Os interceptadores davam descrições dos pulsos e estilos dos operadores que estavam acompanhando. Atribuía nomes a eles e preparavam elaborados perfis. Depois de identificar a pessoa que emitia a mensagem, os interceptadores localizavam a origem dos sinais. Assim, eles conheciam algo mais. Sabiam quem estava *onde*. West prossegue: “Os interceptadores conheciam tão bem as características dos operadores de rádio alemães que podiam

literalmente segui-los pela Europa, onde quer que eles estivessem. Isso era extraordinariamente valioso na construção de uma ordem de batalha, que é um diagrama daquilo que as unidades militares em campo estão fazendo e da sua localização. Se um determinado operador estivesse com uma unidade transmitindo de Florença, e três semanas depois fosse reconhecido, só que desta vez em Linz, então você poderia supor que aquela unidade havia se deslocado do norte da Itália para a frente leste. Ou você podia saber que um determinado operador estava numa unidade de reparos em tanques e entrava no ar todos os dias ao meio-dia. Mas agora, depois de uma grande batalha, ele vai ao ar ao meio-dia, às quatro da tarde e às sete da noite; portanto, você pode deduzir que aquela unidade está tendo muito trabalho. E em um momento de crise, quando um oficial graduado perguntasse ‘Você tem certeza absoluta de que o *Fliegerkorps* da Luftwaffe [esquadrão da Força Aérea alemã] está perto de Tobruk e não na Itália?’, você poderia responder: ‘Sim, esse era o Oscar, temos certeza absoluta.’”

Os pulsos emergem de forma natural. Os operadores de rádio não tentam se distinguir deliberadamente. Eles acabam se destacando porque uma parte da personalidade parece se expressar automática e inconscientemente pelo jeito como teclam no telégrafo. Outro fator sobre o pulso é que ele se revela até mesmo na menor amostra de código Morse. Precisamos ouvir apenas alguns caracteres para identificar o padrão de um emissor. Ele não muda, desaparece ou surge somente em determinadas palavras ou frases. É por isso que os interceptadores britânicos podiam ouvir apenas algumas frases e dizer: “É o Oscar, o que significa que a unidade dele está perto de Tobruk.” O pulso de um operador é estável.

O que Gottman quer dizer é que um relacionamento entre duas pessoas também tem pulso: uma assinatura distinta que surge de forma natural e automática. É por isso que um casamento pode ser lido e decodificado tão facilmente: uma parte vital da

atividade humana – quer seja algo simples como transmitir uma mensagem em código Morse ou complexo como ser casado com alguém – tem um padrão identificável e estável. Predizer um divórcio, assim como identificar operadores de código Morse, é algo que pode ser feito por meio do reconhecimento de um padrão.

“As pessoas podem estar em dois estados em um relacionamento”, prosseguiu Guttman. “O primeiro é o que chamo de ‘arrebato sentimental positivo’, no qual a emoção positiva supera a irritabilidade. É como um amortecedor. O cônjuge faz algo de errado e a pessoa diz: ‘Ah, ele está de mau humor.’ O outro é o ‘arrebato sentimental negativo’, de forma que até mesmo uma coisa relativamente neutra dita pelo cônjuge é sentida como negativa. Nesse estado, as pessoas tiram conclusões duradouras sobre as outras. Se o cônjuge tem uma atitude positiva, é uma pessoa egoísta fazendo uma coisa positiva. É muito difícil mudar esses estados, pois são eles que vão determinar como uma pessoa enxergará as atitudes da outra. Se uma das partes tentar consertar as coisas, a outra pode ver isso tanto como conserto quanto como manipulação hostil. Por exemplo, estou conversando com a minha esposa e ela diz: ‘Quer calar a boca e me deixar terminar?’ No estado de arrebato sentimental positivo, respondo: ‘Desculpe, vá em frente.’ Não estou muito satisfeito, mas reconheço o reparo. Já no arrebato sentimental negativo, respondo: ‘Vá para o inferno! Você nunca me dará uma chance de falar. Você é uma vaca, me faz lembrar sua mãe!’”

Enquanto explicava, Gottman traçou numa folha de papel um gráfico muito parecido com os altos e baixos do mercado de ações no decorrer de um dia típico. Para avaliar um relacionamento, ele deve seguir os altos e baixos dos níveis de emoção positiva e negativa de um casal. Gottman constatou que não é preciso muito tempo para se descobrir qual direção a linha do gráfico vai tomar. “Algumas vão para cima, outras para baixo”, diz

ele. “Mas quando elas começam a descer, no sentido da emoção negativa, continuarão caindo em 94% dos casos. As pessoas tomam o caminho errado e não conseguem corrigi-lo. Isso não é apenas um corte no tempo. É um indício de como elas enxergam todo o relacionamento.”

3. A importância do desprezo

Vamos nos aprofundar no segredo da taxa de sucesso de Gottman. Ele descobriu que os casamentos possuem assinaturas distintas e que podemos descobri-las por meio da coleta de informações emocionais detalhadas da interação de um casal. Mas existe outra coisa muito interessante no sistema de Gottman: a maneira como ele consegue simplificar a tarefa de predição.

Eu não tinha percebido que isso era um problema até que eu mesmo tentei fatiar fino. Recebi de Gottman uma fita de vídeo com 10 trechos de conversas de três minutos de casais diferentes conversando. Fui informado de que metade dos casais havia se separado até 15 anos depois da gravação. Os outros casais ainda estavam juntos. Será que eu conseguiria descobrir quem era quem? Eu estava bem confiante de que acertaria tudo, mas me enganei. Fui péssimo nas predições. Acertei cinco, ou seja, teria o mesmo resultado se tivesse jogado cara ou coroa.

Senti dificuldade porque as conversas foram muito opressivas. O marido dizia algo com cautela. A mulher respondia em silêncio. Uma expressão fugaz passava pelo rosto dela. Ele começava a falar e se interrompia. Ela franzia a testa. Ele ria. Alguém resmungava. Alguém olhava carrancudo. Eu rebobinava a fita, assistia de novo e obtinha ainda mais informações. Via o esboço de um sorriso ou percebia uma ligeira mudança de tom. Era demais. Na minha cabeça, eu tentava determinar as proporções

entre emoções positivas e negativas. Mas o que era positivo e o que era negativo?

No caso de Bill e Sue, eu sabia que grande parte daquilo que parecia positivo, na verdade, era negativo. E também sabia que havia mais de 20 estados emocionais distintos no quadro SPAFF. Você já tentou acompanhar 20 emoções diferentes ao mesmo tempo? Hoje tenho certeza de que nunca poderia ser um conselheiro matrimonial. Mas aquela mesma fita fora enviada a quase 200 terapeutas, pesquisadores, conselheiros pastorais e alunos de psicologia clínica, e também a recém-casados, recém-divorciados e casais que estavam juntos e felizes havia muito tempo – em outras palavras, quase 200 pessoas que sabem muito sobre casamento – e nenhuma delas se saiu melhor do que eu. O grupo como um todo acertou 53,8% das vezes, pouco acima do índice de acaso. O fato de haver um padrão não importava muito. Havia tantas outras coisas acontecendo tão rápido naqueles três minutos que não conseguimos encontrar o padrão.

Gottman, porém, não tem esse problema. Ele tornou-se tão bom em fatiar fino os relacionamentos que afirma poder entrever um casal no restaurante e saber se eles devem começar a pensar em contratar advogados e dividir a custódia dos filhos. Como ele consegue? Gottman descobriu que não precisa prestar atenção em absolutamente tudo. Eu fui esmagado pela tarefa de contar negatividade, pois via reações negativas por todo lado. Ele é muito mais seletivo. Constatou que pode encontrar as informações de que precisa focalizando o que chama de Quatro Cavaleiros: ficar na defensiva, dificultar a discussão, criticar e desprezar.

Entre os Quatro Cavaleiros, há uma reação que ele considera a mais importante de todas: o desprezo. Se Gottman percebe que um cônjuge, ou os dois, demonstra desprezo em relação ao outro, ele considera este o sinal isolado mais importante de que o casa-

mento enfrenta problemas. “Você poderia pensar que a crítica seria o pior fator”, diz ele, “porque ela é a condenação global do caráter de uma pessoa. Mas o desprezo é qualitativamente diferente da crítica. Com esta eu poderia dizer à minha esposa: ‘Você nunca me ouviu, você é egoísta e insensível.’ Então ela vai se defender dessa crítica. Não é uma atitude muito boa para a interação e a resolução dos problemas. Mas se eu falar de um plano superior é muito pior, e o desprezo é isso. Muitas vezes sai como um insulto: ‘Você não presta, você é um lixo.’ Desprezar é tentar colocar o cônjuge em um plano inferior ao seu. É uma questão de hierarquia.”

De fato, Gottman constatou que a presença do desprezo no casamento pode até prever coisas como quantos resfriados o marido ou a mulher irão pegar. A pessoa amada expressar desprezo por você é tão estressante que começa a afetar o seu sistema imunológico. “O desprezo está intimamente ligado à aversão, e tanto um quanto o outro significa rejeição e exclusão de alguém da comunidade. A grande diferença entre os sexos em relação a emoções negativas é que as mulheres são mais críticas e os homens tendem mais à obstrução. As mulheres costumam falar de um problema, os homens ficam irritados e vão embora, então elas se tornam mais críticas, e forma-se um círculo vicioso. Mas, quando o assunto é desprezo, não há diferença nenhuma entre os sexos.”

O desprezo é especial. Se você puder medi-lo, não precisará conhecer cada detalhe do relacionamento.

Acho que é assim que funciona o nosso inconsciente. Quando tomamos uma decisão ou temos um palpite, nosso inconsciente faz o mesmo que John Gottman: testa a situação que temos pela frente, jogando fora tudo de irrelevante e concentrando-se no que de fato é importante. E a verdade é que nosso inconsciente é realmente bom nisso, de modo que, ao fatiar fino, oferece com frequência uma resposta melhor do que cuidadosas e exaustivas formas de pensar.

4. *Os segredos do quarto*

Imagine que você esteja me avaliando para uma vaga de emprego. Você viu meu currículo e acha que tenho os atributos necessários. Mas precisa saber se me encaixo na sua organização. Sou esforçado? Sou honesto? Sou aberto a novas ideias? Para responder a essas perguntas, seu chefe lhe dá duas alternativas. A primeira é reunir-se comigo duas vezes por semana durante um ano – almoçar ou jantar ou ir ao cinema – a ponto de você se tornar um dos meus melhores amigos. A segunda é observar os meus pertences e os cômodos da minha casa enquanto eu não estou lá durante meia hora. Qual você escolheria?

A resposta aparentemente óbvia é a primeira: a fatia grossa. Quanto mais tempo você passar comigo e mais informações colher, melhor poderá julgar. Certo? A essa altura, espero que você tenha desenvolvido pelo menos algum ceticismo com relação a essa abordagem. Como mostrou o psicólogo Samuel Gosling, não há dúvida de que o julgamento de personalidade é um bom exemplo da eficiência do ato de fatiar fino.

Gosling iniciou seu experimento realizando um estudo de personalidade com 80 universitários. Para isso, ele usou o chamado Inventário dos Cinco Grandes, um questionário muito respeitado que mede as pessoas em relação a cinco dimensões:

1. Extroversão. Você é sociável ou reservado? Gosta de festa ou é tímido?
2. Afabilidade. Você confia ou suspeita? É solícito ou não coopera?
3. Consistência. Você é organizado ou desorganizado? É disciplinado ou tem pouca força de vontade?
4. Estabilidade emocional. Você vive preocupado ou é calmo? Seguro ou inseguro?

5. Abertura a novas experiências. Você gosta de sonhar ou é pé no chão? É independente ou conformado?

Depois, Gosling pediu que amigos íntimos desses 80 estudantes respondessem ao mesmo questionário.

O que ele queria saber era o seguinte: quando nossos amigos nos classificam com relação aos Cinco Grandes, até que ponto eles chegam perto da verdade? A resposta, como era de esperar, é que nossos amigos podem nos descrever com razoável exatidão. Eles possuem uma fatia grossa de convivência conosco, e isso se traduz num senso real de quem somos. Então Gosling repetiu o processo, mas desta vez não usou amigos íntimos, e sim pessoas que não conheciam os estudantes que deveriam ser julgados.

A única coisa que elas conheciam eram os dormitórios dos universitários. O psicólogo distribuiu as pranchetas e avisou que os avaliadores teriam 15 minutos para olhar em torno e responder a uma série de perguntas a respeito do ocupante do quarto: numa escala de um a cinco, essa pessoa parece ser falante? Tende a encontrar defeitos nos outros? Faz um trabalho bem-feito? É original? É reservado? É solícito e altruísta? “Eu estava tentando estudar impressões do dia a dia”, disse Gosling. “Por isso tive o cuidado de não instruir os avaliadores. Apenas falei: ‘Aqui está o seu questionário. Entrem no quarto, absorvam o que puderem e avaliem.’ Eu queria analisar processos intuitivos de julgamento.”

Como eles se saíram? Os avaliadores não conseguiram medir tão bem a extroversão quanto os amigos. Se você quer saber até que ponto uma pessoa é animada, falante e sociável, é claro que precisa conhecê-la pessoalmente. Os amigos também se saíram ligeiramente melhor no quesito afabilidade – até que ponto uma pessoa é solícita e confiável. Acho que isso também faz sentido.

Mas nos outros três fatores os desconhecidos se saíram melhor. Eles foram mais precisos na avaliação de consistência e ainda

mais na previsão da estabilidade emocional e da abertura a novas experiências. No balanço final, os estranhos acabaram fazendo um trabalho muito melhor. Portanto, pessoas que não conhecemos e que passaram somente 20 minutos pensando a respeito de nós podem compreender melhor a nossa personalidade do que amigos da vida toda. Portanto, esqueça as reuniões e os almoços de integração. Para saber se serei um bom funcionário, vá um dia à minha casa e dê uma olhada.

Imagino que você considere um tanto inacreditáveis as conclusões de Gosling. Mas, na verdade, não deveria, não depois das lições de John Gottman. Esse é apenas outro exemplo de como fatiar fino. Os observadores examinaram os pertences mais pessoais dos universitários, aqueles que contêm informações reveladoras. Por exemplo, Gosling diz que o quarto pode dar três pistas sobre seu ocupante.

Antes de mais nada, existem afirmações de identidade, que são expressões deliberadas a respeito de como gostaríamos de ser vistos pelo mundo: por exemplo, um diploma *magna cum laude* de Harvard. Também há o resíduo comportamental, definido como as pistas inadvertidas que deixamos para trás: por exemplo, roupas largadas no chão ou uma coleção de CDs em ordem alfabética. Finalmente, há os reguladores de pensamentos e sentimentos, que são toques pessoais que damos em nossos ambientes íntimos para influenciar nossos sentimentos quando estamos neles: por exemplo, uma vela aromática ou almofadas decorativas arrumadas sobre a cama.

Se você vir os CDs organizados em ordem alfabética, o diploma de Harvard na parede, o incenso na mesinha lateral e uma pilha de roupas arrumadas no cesto, instantaneamente *conhecerá* certas características da pessoa. E isso talvez não acontecesse se você passasse algum tempo com ela. Qualquer um que tenha examinado os livros de um novo namorado ou namorada – ou seu armário do banheiro – compreende isto implicitamente: você

pode aprender mais com um relance em um espaço privado do que com horas de exposição do lado mais público de uma pessoa.

No entanto, igualmente importantes são as informações de que você *não* dispõe quando examina os pertences de alguém. O que você consegue evitar quando não conhece alguém pessoalmente são as confusas, complicadas e, em última análise, irrelevantes informações que podem servir justamente para distorcer seu julgamento. É difícil acreditar que um jogador de futebol americano com mais de 110 quilos possa ser inteligente e perspicaz. Simplesmente não conseguimos deixar de lado o estereótipo do grandalhão estúpido. Mas se apenas examinarmos sua estante de livros ou suas obras de arte na parede de casa, não teremos o mesmo problema.

O que também pode confundir muito é aquilo que as pessoas falam a respeito de si mesmas, pela simples razão de a maioria não ser muito objetiva a seu próprio respeito. É por isso que, quando avaliamos a personalidade de alguém, não perguntamos diretamente o que essa pessoa pensa de si mesma. Nós lhe damos um questionário, como o Inventário dos Cinco Grandes, cuidadosamente concebido para provocar respostas reveladoras. É por isso também que Gottman não perde tempo perguntando ao casal sobre o estado do casamento. Eles podem mentir, se sentir constrangidos ou, o que é mais importante, podem *desconhecer* a verdade. Um casal pode estar tão atolado – ou tão acomodado – no relacionamento que não tem perspectiva nenhuma sobre como ele funciona. “Os casais simplesmente não sabem como são percebidos pelos outros”, diz Sybil Carrère. “Eles gravam aquela conversa e depois assistem a ela. Em um estudo recente, entrevistamos casais sobre o que eles aprenderam com o estudo. Revelaram ter ficado surpresos ao descobrir qual era sua aparência durante a discussão de conflitos ou o que comunicavam naquela ocasião. Uma participante, que consideramos extremamente emotiva, confessou que não fazia ideia de que tinha essa característica. Ela se considerava calma, impassível,

do tipo que não costuma demonstrar emoções. Muitas pessoas são assim. Pensam ser mais sociáveis ou mais negativas do que realmente são. Somente ao assistir às gravações é que perceberam que estavam erradas a respeito daquilo que estavam comunicando.”

Se os casais não estão cientes da mensagem que estão transmitindo, que valor pode ter uma pergunta direta sobre o assunto? Quase nenhum. E é por isso que Gottman pede que eles conversem sobre um assunto que *envolva* o casamento – animais de estimação, por exemplo –, não *sobre* ele. O psicólogo dá atenção a medidas indiretas de como anda o relacionamento: os traços reveladores de emoção que passam pelo rosto de uma pessoa; a indicação de estresse captada nas glândulas sudoríparas das palmas das mãos; um súbito aumento dos batimentos cardíacos; uma sutil mudança da atmosfera numa troca de palavras. Gottman chega ao cerne da questão pelas bordas; ele constatou que esse caminho pode ser muito mais rápido e mais eficiente que a via direta até a verdade.

O que aqueles observadores de dormitórios estavam fazendo era simplesmente uma versão leiga da análise de John Gottman: buscavam o “pulso” dos universitários. E tinham 15 minutos para analisar e ter uma impressão acerca dos ocupantes. Eles chegavam pelas bordas, utilizando evidências indiretas dos dormitórios, e seu processo decisório era simplificado: não eram distraídos pelas informações confusas e irrelevantes que surgem de um encontro cara a cara. Os observadores fatiavam fino. Então o que acontecia? A mesma coisa que acontecia com Gottman: aquelas pessoas com pranchetas eram *realmente boas* em fazer predições.

5. Ouvir os médicos

Vamos levar o conceito de fatiar fino um pouco mais longe. Imagine que você trabalha para uma seguradora que vende para mé-

dicos proteção contra negligência profissional. Seu chefe pede – por razões contábeis – que você descubra quem, dentre todos os médicos cobertos pela empresa, tem maior probabilidade de ser processado. Mais uma vez, você tem duas alternativas. A primeira é examinar o treinamento e as credenciais dos médicos e, a seguir, analisar o histórico de cada um para verificar quantos erros cometeram ao longo dos últimos anos. A segunda é ouvir curtos fragmentos de conversação entre cada médico e seus pacientes.

A esta altura você espera que eu diga que a segunda alternativa é a melhor. Tem razão, e já explico por quê. Acredite ou não, o risco de ser processado por negligência pouco tem a ver com a quantidade de erros cometidos por um médico. Análises de ações por negligência mostram que há médicos altamente qualificados que são muito processados e muitos outros que cometem inúmeros erros e nunca são processados. Ao mesmo tempo, a maioria esmagadora das vítimas de negligência médica não entra com uma ação. Em outras palavras, os pacientes não entram com ações por terem sido prejudicados por negligência, e sim porque sofreram, além dela, *algum dano extra*.

O que seria esse “dano”? É o modo como foram tratados pelo médico. Nos casos de negligência, os pacientes dizem que foram pressionados, ignorados ou maltratados. “As pessoas não processam médicos de quem gostam”, relata Alice Burkin, advogada especializada em casos de negligência profissional. “Em todos os meus anos de experiência, nunca um cliente entrou na minha sala e disse: ‘Gosto muito desse médico e me sinto mal por isso, mas quero processá-lo.’ Às vezes a pessoa queria processar um especialista e eu dizia: ‘Não acho que esse médico tenha sido negligente. Creio que o erro foi do clínico geral.’ Então o cliente respondeu: ‘Não importa o que o clínico fez. Gosto muito dele e não irei processá-lo.’”

Uma das clientes de Burkin tinha um tumor no seio que não fora identificado até ocorrerem metástases. Ela queria processar o

ginecologista pela demora no diagnóstico. Na verdade, o culpado em potencial era o radiologista. Mas a cliente estava inflexível. Queria processar o ginecologista. “Na minha primeira reunião, ela confessou que detestava aquele médico porque ele nunca tinha se dado o trabalho de conversar com ela e nunca havia perguntado sobre outros sintomas”, disse Burkin. “Ele nunca me olhou como uma pessoa inteira”, disse a paciente. Quando um paciente tem um mau resultado no tratamento, o médico precisa dedicar tempo a explicar o que aconteceu e responder às possíveis dúvidas, ou seja, tratá-lo como um ser humano. Os médicos que não fazem isso são processados.” Portanto, não é necessário saber como um cirurgião opera para calcular as chances de ele ser processado. O que se deve entender, na verdade, é o relacionamento entre esse médico e seus pacientes.

Recentemente, a pesquisadora médica Wendy Levinson registrou centenas de conversas entre médicos e pacientes. Cerca de metade dos profissionais nunca havia sido processada; já com o restante isso aconteceu pelo menos duas vezes.

Com base apenas nessas conversas, Levinson constatou que havia diferenças bastante nítidas entre os dois grupos. Por exemplo, os cirurgiões que nunca haviam sido processados ficavam cerca de três minutos a mais com cada paciente (18,3 minutos) do que os que tinham sido (15 minutos). Eles tendiam a fazer comentários “explicativos” (“Primeiro vou examiná-lo, depois conversaremos sobre o problema”, ou “Vou reservar um tempo para as suas perguntas”) – os quais ajudam os pacientes a saber o que a consulta deverá abranger e quando poderão fazer perguntas. Empenhavam-se mais em escuta ativa, dizendo coisas como “Continue, conte mais”, e riam e eram engraçados durante a consulta.

É interessante notar que não existia diferença na quantidade ou na qualidade das informações que davam aos pacientes – não davam mais detalhes sobre a medicação ou sobre o estado dos

pacientes que os outros –, e sim na maneira *como* os médicos conversavam com eles.

É possível ir mais longe. A psicóloga Nalini Ambady ouviu as gravações de Levinson e selecionou apenas as conversas entre cirurgiões e seus pacientes. Ela escolheu duas para cada médico. Então selecionou dois trechos de 10 segundos de cada conversa; assim, sua fatia totalizava 40 segundos. Por fim, ela “filtrou” as fatias quanto ao conteúdo, isto é, removeu da fala os sons de alta frequência que nos permitem reconhecer palavras individualmente.

O que sobrou foi um som confuso que preserva entonação e ritmo, mas apaga o conteúdo. Com essa fatia – e somente ela –, Ambady fez uma análise ao estilo de Gottman: pediu que algumas pessoas classificassem cada fatia de som de acordo com cordialidade, hostilidade, domínio e ansiedade. Constatou que, com apenas essas categorias, poderia prever quais cirurgiões eram processados e quais não eram.

Tanto Ambady quanto seus colegas ficaram “totalmente abalados com os resultados”, e não é difícil entender por quê. As pessoas que fizeram a classificação não conheciam as qualificações profissionais dos cirurgiões. Não sabiam quanta experiência tinham, qual treinamento haviam recebido ou quais procedimentos costumavam usar. Não sabiam nem mesmo *o que* os médicos estavam dizendo aos pacientes. Tudo o que havia disponível para suas previsões era o tom de voz dos cirurgiões. Na verdade, a análise era ainda mais elementar: se a voz do cirurgião fosse classificada como dominante, ele tenderia a estar no grupo dos processados; se a voz soasse menos dominante e mais preocupada, tenderia a estar no grupo dos não processados.

Poderia haver uma fatia mais fina? Negligência profissional parece ser um problema infinitamente complicado e multidimensional. Mas no fim ele se resume a uma questão de respeito, e a forma mais simples de comunicá-lo é por meio do tom de voz,

e o tom de voz mais corrosivo que um médico pode assumir é o dominante. Ambady precisou coletar amostras de toda a história da relação entre médico e paciente para identificar esse tom de voz? Não. Porque a conversa que se tem durante uma consulta é muito parecida com a discussão de relacionamento entre um casal ou com o quarto de um estudante. É uma daquelas situações em que a assinatura surge em alto e bom som.

Na próxima vez que você consultar um médico e ele começar a falar, se tiver a sensação de que ele não o está ouvindo, de que ele o está tratando com ar de superioridade ou desrespeitosamente, *dê ouvidos a esse pressentimento*. Isso significa que você “fatiou fino” o médico e o considerou falho.

6. O poder do relance

A capacidade de fatiar fino não é um dom divino, e sim uma parte fundamental da estrutura humana. Costumamos fatiar fino sempre que conhecemos uma pessoa, quando conseguimos entender algo rapidamente ou quando deparamos com uma situação nova. Fatiamos fino porque somos obrigados a fazê-lo, e aprendemos a ter confiança nessa habilidade porque existem muitas ameaças no mundo exterior e porque em diversas situações o exame detalhado dos dados obtidos com o ato de fatiar fino pode nos fornecer informações valiosas, ainda que em questão de dois ou três segundos.

É significativo, por exemplo, o fato de muitas profissões e disciplinas possuírem uma terminologia específica para qualificar o talento de analisar profundamente as mais diversas situações. No basquete, diz-se que o jogador que tem a habilidade de pegar a bola e ao mesmo tempo perceber tudo que está acontecendo ao seu redor é dotado de um “senso de quadra”. Na esfera militar, os generais mais brilhantes são dotados de *coup d’oeil* (“golpe de vista”,

em francês), expressão que denomina a habilidade de perceber de imediato toda a complexidade de um campo de batalha. Napoleão Bonaparte era dotado desse talento, por exemplo, assim como o general Patton. O ornitólogo David Sibley relata que certa vez, em Cape May, em Nova Jersey, a uma distância de quase 200 metros, percebeu num relance o voo de um combatente (*Philomachus pug-nax*), uma rara espécie da família dos maçaricos. Ele nunca vira um combatente voando, e também nunca tivera a oportunidade de observar um desses pássaros com tanta atenção. Mas conseguiu assimilar aquilo que os ornitólogos chamam de “essência”, ou *gïss*, e isso bastou para que ele fizesse a identificação correta.

“Boa parte da observação de pássaros se baseia em impressões subjetivas: a maneira como uma determinada ave se move, aparições rápidas em ângulos diferentes ou sequências de diferentes aparições, a forma como a ave vira a cabeça e voa, as evoluções que realiza durante o voo”, explica Sibley. “A combinação de todos esses fatores fornece o perfil distintivo de um pássaro, muito difícil de ser descrito em palavras porém inesquecível para o especialista. Quando você se encontra no campo observando um pássaro, não tem tempo suficiente para analisá-lo e dizer que ele faz isso ou aquilo e, portanto, deve ser de tal espécie. Acaba chegando a uma conclusão natural e quase instantânea. Quando ganha mais experiência, você olha um pássaro e algo é ativado no seu cérebro: a coisa *parece* certa. Você sabe imediatamente de que tipo de ave se trata.”

O produtor Brian Grazer, responsável por alguns dos maiores sucessos cinematográficos das duas últimas décadas, emprega quase o mesmo tipo de linguagem para descrever a sensação que teve ao conhecer Tom Hanks. O encontro aconteceu em 1983, quando o ator ainda não era muito famoso. Tudo que ele havia feito até então era a série de TV, hoje já esquecida, intitulada *Bos-som Buddies*. “Ele chegou para fazer um teste para o filme *Splash – Uma sereia em minha vida*, e naquele exato momento, ali mesmo,

eu tive um insight”, relata Grazer. Naquele primeiro instante, ele *soube* que Hanks era especial. “Fizemos centenas de testes para aquele papel, e outras pessoas foram até mais engraçadas, mas não eram tão agradáveis quanto ele. Parecia que a gente podia viver dentro dele. Eu tinha a sensação de que os problemas dele seriam do tipo que me sensibilizariam. Sabe como é, para fazer alguém rir, você precisa ser interessante. E, para ser interessante, você precisa fazer coisas ruins. A comédia nasce da raiva, e para ser interessante tem que haver raiva, caso contrário não existe conflito. E Hanks podia ser mau de uma forma que era possível perdoá-lo. E você precisa perdoar alguém, se no final do dia você ainda tem que estar com ele. Mesmo que ele tenha abandonado a namorada ou tomado certas decisões com as quais você não concorda. Nada disso foi verbalizado naquele momento. Foi uma conclusão natural a que cheguei e a qual somente mais tarde consegui desconstruir.”

Aposto que muitas pessoas compartilham dessa mesma sensação em relação a Tom Hanks. Se eu perguntasse como ele é, você poderia dizer que ele é decente e confiável, simples e engraçado. Mas você não o conhece de fato. Você não é amigo dele. Você apenas o vê no cinema, interpretando uma variedade de personagens. Apesar disso, você conseguiu extrair algo de muito preciso sobre ele, somente a partir dessas pequenas fatias de experiências. A opinião que você formou sobre o ator afeta a forma como você assiste aos filmes dele. “Todo mundo dizia que não conseguia visualizar Tom Hanks como um astronauta”, relata Grazer a respeito da decisão de fazê-lo estrelar *Apollo 13*. “Bem, eu não sei se Hanks tinha mesmo cara de astronauta ou não. Mas esse era um filme sobre uma espaçonave em apuros. E quem o mundo desejaria ter de volta à Terra? Quem os Estados Unidos gostariam de ver são e salvo? Tom Hanks. Não queremos que ele morra, simplesmente porque o amamos muito.”

Se não pudéssemos fatiar fino, se tivéssemos que conviver durante meses com uma pessoa para poder formar uma opinião a respeito dela, *Apollo 13* não teria a mesma carga dramática e *Splash* não seria tão engraçado. Da mesma forma, se não conseguíssemos avaliar situações complicadas em questão de segundos, uma partida de basquete seria um verdadeiro caos e os ornitólogos não poderiam saber de qual espécie é aquele pássaro.

Algum tempo atrás, um grupo de psicólogos trabalhou novamente com o sistema de predição de divórcios que me impressionou tanto. Selecionaram alguns vídeos gravados por Gottman e os exibiram para leigos. Só que, desta vez, forneceram dicas aos espectadores, orientando-os acerca do tipo de emoções a que deveriam ficar atentos. Então, editaram os vídeos em pequenos segmentos de 30 segundos e permitiram que cada participante os assistisse somente duas vezes: uma para se concentrar no marido e outra para se concentrar na esposa.

O que aconteceu? Dessa vez, as predições feitas a respeito dos casamentos ameaçados ultrapassaram o elevado índice de 80% de exatidão. Os leigos não foram tão eficazes quanto Gottman, mas até que não fizeram feio. Foi impressionante. No entanto, isso não deveria ser uma surpresa, já que, em se tratando de fatiar fino, todos nós somos talentosos.



CONHEÇA OS LIVROS DE MALCOLM GLADWELL

O ponto da virada
Fora de série – Outliers
Davi e Golias
Blink
Falando com estranhos
A máfia dos bombardeiros

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

