

## Decidir Melhor O modelo de decisão em Portugal

# A arte da decisão não racionalizada

Mário Mateus



---

## Abril, 2014

Mário Mateus  
Universidade de Évora  
mario.mateus5@gmail.com  
Mestrando em Psicologia do Trabalho e das Organizações

*Whenever you see a successful business,  
someone once made a courageous decision.*

Peter F. Drucker

# Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
Dr. Ingvar ou: Como aprendi a parar de me preocupar e amar as decisões .....	1
<b>Vou escrever um excelente trabalho sobre decisões para ganhar o 1º prémio...amanhã!.....</b>	<b>3</b>
<b>A decisão errada pode ser a decisão certa .....</b>	<b>10</b>
Treinando a decisão certa .....	13
Plano para se tornar um melhor decisor .....	15
<b>Processos cognitivos envolvidos no processamento de informação em diferentes ambientes de carga percetual .....</b>	<b>18</b>
Controlo mental e a mente inconsciente em ação .....	20
<b>Emoção no processo de decisão .....</b>	<b>22</b>
Necessito tomar uma decisão de vida ou de morte...dá-me dez segundos para pensar .....	23
<b>O inacreditável e extremamente interessante efeito das expectativas..</b>	<b>26</b>
A alegria de receber uma multa .....	27
O grátis pode sair bastante caro .....	28
Sobrevivência do mais adaptado .....	31
<b>Duas cabeças pensam melhor do que uma? .....</b>	<b>32</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>36</b>
Q&A.....	36
Porquê “A arte da decisão não racionalizada”? .....	39
Sinopse .....	39
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>40</b>

---

# Introdução

## **Dr. Ingvar ou: Como aprendi a parar de me preocupar e amar as decisões**

Em 1943 numa pequena aldeia no interior da Suécia crescia um rapaz ambicioso que, com o conjunto de decisões que viria a tomar, tornar-se-ia o homem mais rico da Europa<sup>1,2</sup>. Estamos a falar de Ingvar Kamprad que, com apenas 17 anos, investiu o dinheiro que tinha recebido do pai pelo seu sucesso académico para fundar a IKEA, empresa que o catapultou no mundo dos negócios. Ainda nos anos 40 a IKEA era uma pequena empresa de venda por correio de cartões de natal, sementes, carteiras e outros pequenos produtos<sup>3</sup>. Ingvar teve desde cedo um forte desejo de vingar no mundo empresarial e a sua primeira grande decisão passou por copiar a estratégia de um competidor de sucesso ao introduzir no seu catálogo de vendas por correio uma peça de mobiliário. Dado o sucesso desta estratégia, Ingvar percebeu o potencial da venda de móveis e decidiu, portanto, dedicar a totalidade do seu catálogo às peças de mobiliário<sup>1,3</sup>.

Devido à má imagem das vendas por correio resultante da acesa competição que se vivia, Ingvar decidiu, juntamente com um empregado, inovar no modo como o produto era exposto ao cliente e abrir uma “showroom” – uma sala onde os clientes tinham a oportunidade de ver o produto final antes de efetuarem a compra. No entanto esta loja situava-se na remota cidade de Älmhult e para atrair clientes era necessário tornar a viagem apelativa. Assim, a IKEA começou a disponibilizar café e pães para os consumidores como incentivo – elemento que mais tarde deu origem ao restaurante no interior da loja.

Dez anos depois da abertura da primeira loja, e em resposta ao problema da grande quantidade de mobília danificada no processo de envio para o cliente, um dos empregados propôs outra medida de adaptação: a venda de móveis desmontados que poderiam ser embalados e enviados em caixas planas. Não só eram reduzidos os danos como também os custos<sup>1,3</sup>.

Crescer num ambiente tão competitivo não foi fácil e a IKEA teve por diversas vezes de adaptar as suas estratégias perante os boicotes sofridos. A primeira resposta às pressões externas passou pela autonomização do design após os fabricantes locais deixarem de vender o mesmo mobiliário à IKEA que vendiam aos concorrentes a pedido do cartel de retalhe sueco. Forçada a desenhar o seu próprio mobiliário a empresa adquiriu um estilo distinto ao mesmo tempo em que manteve os custos e consequentemente os preços baixos pela adaptação à fabricação automatizada. O boicote seguinte passou pelo aumento do preço da madeira sueca que era vendida à IKEA até ao ponto se cessarem todos os negócios de venda da matéria-prima à

---

empresa. Em resposta a IKEA decidiu começar a comprar a madeira na Polónia, decisão que implicava iniciar negócios com um país que na altura era comunista mas que permitia não só sobreviver como baixar os custos em 50%<sup>1,3</sup>.

Mas o ponto de viragem que originou o modelo da loja a que estamos hoje habituados surgiu a 18 de Junho de 1965 aquando da abertura da primeira grande loja em Estocolmo – poucos dias antes da introdução pelo governo sueco do imposto sobre valor acrescentado. Deparado com a enorme quantidade de gente que queria tirar partido dos últimos dias sem imposto os gerentes de loja decidiram dar resposta à demanda abrindo o armazém e permitindo que os clientes fossem buscar diretamente aquilo que necessitavam. Esta jogada foi totalmente inédita para a altura e permitiu poupar ainda mais os custos e agilizar o fluxo de clientes. O sucesso desta jogada fez com que as lojas futuras fossem projetadas para permitir aos clientes o “self-service”, modelo de loja que conhecemos hoje<sup>1,3</sup>.

Após 70 anos no mercado e a competir internacionalmente esta marca está presente em 43 países com mais de 300 lojas e 139,000 empregados<sup>4,5</sup>. Mas como explicar o sucesso desta marca? Que lições podemos tirar desta história e que relevância tem ela para percebermos como se tomam melhores decisões?

Modelos convencionais poderão argumentar que a IKEA teve sorte no início, foi tomando algumas decisões bem refletidas ao longo do percurso e hoje em dia tem diversos agentes de fato e gravata sentados em salas amplas a pensar sobre o próximo passo que a empresa deve tomar. Eu advogo exactamente o contrário. Embora não considere que isso seja falso, este ensaio procura explorar exactamente o reverso da medalha. Sem falar de sorte, processos refletidos de tomada de decisão ou *Homo economicus* vamos procurar desconstruir este caso de sucesso fazendo um retrato do admirável mundo novo da investigação em psicologia económica e do comportamento dos consumidores para explicar como na não racionalidade reside um poder de decisão em potencial. Acredito que apenas quando se aceitar que uma grande parte do comportamento humano NÃO É produto de decisões deliberadas e bem planeadas mas sim de heurísticas<sup>a</sup>, atalhos cognitivos, hábitos, padrões de comportamento e outras irracionalidades previsíveis, poderemos começar a projectar melhores resultados para nosso benefício. Este ensaio é portanto uma tentativa de elucidar através de exemplos e com recurso à mais recente literatura científica alguns dos aspetos mais interessantes da não racionalidade humana e como esta pode ser aplicada ao processo de decisão.

---

<sup>a</sup>Estratégias mentais e atalhos cognitivos que permitem lidar com as informações do meio e tomar decisões de forma automatizada.

---

## Vou escrever um excelente trabalho sobre decisões para ganhar o 1º prémio...amanhã!

Quando decidi participar neste concurso tinha em mente o objetivo de ganhar o primeiro prémio. Estava motivado para começar a escrever e, perspectivando aquilo que teria pela frente, imaginei que necessitaria de cerca de um mês para preparar a obra, outro para digitar e outro para corrigir e incrementar. Agora que 1) decidi participar, 2) tenho vontade de o fazer e 3) planeei o meu percurso será fácil levar a decisão adiante, certo? Não tão rápido. A decisão não está concluída até que o resultado seja atingido e para tal existe uma jornada que tem de ser percorrida. Esta jornada pode ser metaforicamente descrita como uma batalha onde eu (assim como qualquer pessoa) terei de enfrentar diversos obstáculos. Interessa-nos então conhecer estes obstáculos e arranjar armas para os enfrentar:

**Obstáculo número 1: Procrastinação.** Ao iniciar uma tarefa (cognitivamente processada como uma situação stressora) o cérebro reage instantaneamente visualizando e exagerando a dificuldade das tarefas vindouras. Isto torna o primeiro passo o mais complicado psicologicamente<sup>30,35,36</sup>.

**Ferramenta utilizada: Efeito de Zeigarnik.** Bluma Zeigarnik descobriu que quando interrompia sujeitos que estavam a completar uma tarefa (estilo puzzle) estes tinham maior capacidade de evocar memórias acerca desta tarefa do que aqueles sujeitos que, nas mesmas condições, a tinham completado. Aprofundando o assunto, consegui demonstrar que enquanto os sujeitos não terminam uma tarefa sentem um desconforto psicológico que os impele a voltar à realização da tarefa. Descobriu também que estudantes que suspendem o estudo para fazer atividades não relacionadas irão recordar a matéria muito melhor que os estudantes que completam as sessões de estudo sem intervalos<sup>31,32,33,34</sup>. A solução foi portanto dar o primeiro passo imediatamente (i.e. começar a digitar) e deixar que o desconforto psicológico trazido pelo efeito de Zeigarnik me conduzisse ao término da obra. E levou.

*Por mais longa que seja a caminhada o mais importante é dar o primeiro passo.*

Vinícius de Moraes

**Obstáculo número 2: Síndrome de estudante.** No seu livro “Critical Chain”<sup>37</sup> o Dr. Goldratt projecta um inovador método de gestão do tempo. Para fundamentar a necessidade do método oferecido, Goldratt apelida como “Síndrome de estudante” um fenómeno que praticamente todos os estudantes conhecem e que nos assombra tanto no percurso escolar como profissional. Este caracteriza-se pela sistemática e

---

ineficiente gestão temporal das tarefas. Inicialmente o estudante sente que tem tempo suficiente para terminar a tarefa e portanto adopta um grau de conforto que o torna menos produtivo (i.e. não inicia a tarefa ou faz menos o que o planeado) e apenas quando sente que o tempo para realizar a tarefa está prestes a esgotar-se é que se dedica apropriadamente à tarefa. Geralmente é quando 80% do tempo já foi esgotado que o estudante sente que terminou a margem de segurança e se dedica a sério à tarefa em mãos. E fazer uma tarefa com 20% do tempo inicialmente programado deixa qualquer génio aquém o seu potencial.

**Ferramenta utilizada: Prazos, hábitos e disciplina de trabalho.** A produtividade é atingida quando se 1) trabalha deliberadamente 2) em horários planeados e 3) com a intenção de cumprir prazos<sup>38</sup>. Um dos métodos de aumentar a agilidade mental é a técnica de Pomodoro<sup>38,39</sup>, caracterizada por períodos de trabalho de 25 minutos seguidos de pausas de 3 a 5 minutos onde o sujeito atribui a si mesmo uma recompensa (qualquer elementos libertador de dopamina é valido, desde que, obviamente, não seja impedidor de voltar ao trabalho, vulgo vale comer chocolate mas não alcool). O criador deste método disponibiliza no seu website software que ajuda a coordenar os periodos de trabalho e de descanso. Ainda que possa parecer desnecessário mantenha em mente que quanto mais real tornar o seu comprometimento mais dificilmente ele dissipará.

*A disciplina é a mãe do sucesso.*

Ésquilo

**Obstáculo número 3: Desmotivação.** A distância temporal a que a recompensa pelo esforço se encontra acaba por diluir a motivação extrínseca<sup>b</sup> que a tarefa poderá ter, elemento essencial para completar objectivos<sup>38,40,41</sup>. Para a realização desta obra tive então de contar unicamente com a motivação intrínseca<sup>c</sup> dado que iria escrever sobre o meu tópico de eleição: os fenómenos menos consciêntes da tomada de decisão. Importa perceber que ambas as motivações são importantes e têm características distintas e complementares na realização das tarefas. De um modo prático podemos afirmar que a intrínseca é mais importante numa fase criativa e a extrínseca na fase de execução da tarefa<sup>85</sup>.

**Ferramenta utilizada: Delayed gratification.** Carateriza-se pela capacidade de resistir à tentação de uma recompensa imediata com vista a obter uma recompensa tardia mais gratificante. Podemos traduzir o fenómeno para adiamento da gratificação e a sua primeira descrição sob estes termos surgiu através da “Stanford marshmallow

---

<sup>b</sup>Motivação extrínseca é aquela que dirigida pela expectativa de recompensa, e.g. salário, promoção, elogio ou outro tipo de recompensa. Faço porque espero receber algo. Ao contrário da crença popular não é inferior à intrínseca, é complementar, funcional e preferível para certos contextos.

<sup>c</sup>Dirigida pelo interesse próprio e inerente à tarefa e.g. gosto de digitar no word, adoro de falar sobre decisões, etc.

---

experiment<sup>42,43</sup>. A compreensão da importância deste fenómeno desenrolou-se no final dos anos 60 e a figura 1 representa uma esquematização da tarefa que permitiu a nomeação deste fenómeno.

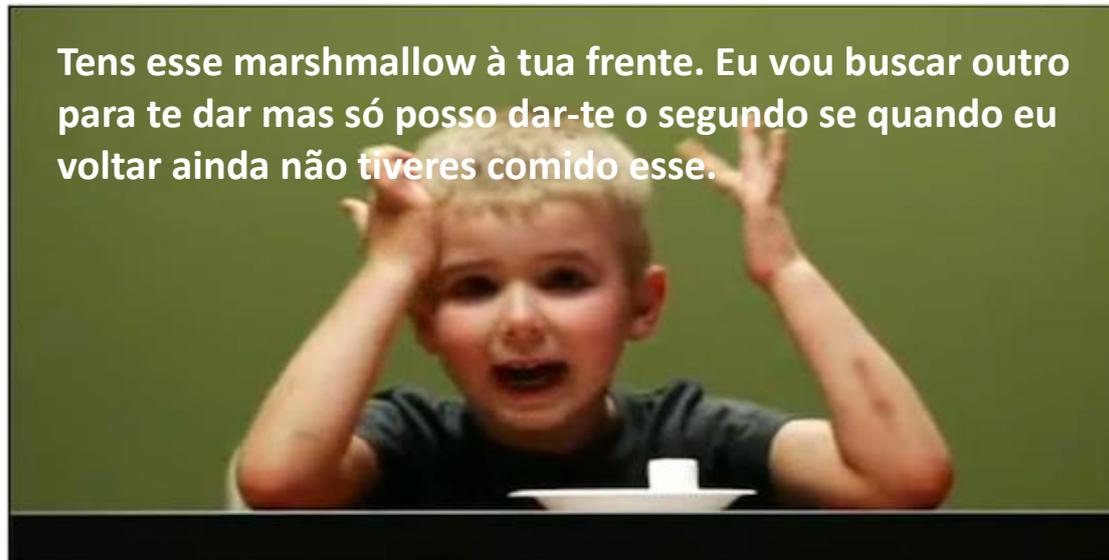


Figura 1. Exemplo da situação criada na "Stanford marshmallow experiment"<sup>91</sup>.

Algumas das crianças que participaram no estudo foram capazes de esperar pela chegada do segundo marshmallow e puderam usufruir dos dois, no entanto a maioria não foi capaz de esperar 15 minutos e ficou portanto com apenas um.

Em estudos complementares mais recentes os investigadores perceberam que as crianças que tinham maior capacidade de esperar pelas recompensas (neste caso o segundo marshmallow) obtinham resultados significativamente mais satisfatórios em diversas áreas da vida futura como a escolaridade, o índice de massa corporal, testes SAT, entre outros<sup>43,44,45,46,47</sup>. Esta capacidade de adiar a gratificação para receber uma recompensa futura maior pode ajudar a explicar fenómenos como dietas falhadas, traições matrimoniais e os benefícios de manter as contas poupança.

O prazer é um arcaico indicador de sobrevivência a curto prazo e o nosso cérebro dirige-se para o prazer imediato. O chocolate é um exemplo uma bomba calórica que se desfaz na sua boca reduzindo a necessidade de encontrar outra fonte de calorias num futuro próximo. O indicador de que dispõe para contrapor o prazer imediato (dando sentido às reprecursões a longo prazo) são as suas emoções (que em qualquer caso podem ser contraditórias e.g. eu sei que vou engordar, e sinto-me mal por isso, mas sabe tão bem...e é só desta vez...). Isto para ilustrar que o prazer a curto prazo é soberano sobre a recompensa a longo prazo, mas a culpa não é sua, é do seu cérebro que foi arquitectado para sobreviver num mundo que não se parece nada com aquele em que vivemos hoje. Aliás, hoje em dia sobreviver é tarefa simples, o desafio reside ter capacidade de calibrar as recompensas a curto e a longo prazo de modo a articular um presente relativamente prazeroso com um futuro gratificante.

---

Resta perguntar o porquê de, apesar de ter as emoções como indicadores, continuam alguns indivíduos a sentir o adiamento da gratificação como um obstáculo impossível de superar. Este padrão de comportamento provém de hábitos de gratificação imediata consolidados ao longo do desenvolvimento e mantidos até ao presente. Estes hábitos devem ser dissolvidos – seja através de autoconsciência orientada, seja através de ajuda profissional especializada.

*Follow pleasure, and then will pleasure flee,  
Flee pleasure, and pleasure will follow thee.*

John Heywood

**Obstáculo número 4: Autocontrolo perante emoções ambíguas.** Já o velho ditado português avisa para que não tome decisões de “cabeça quente”. Este é um daqueles casos em que a sabedoria popular se apresenta bem fundamentada na literatura científica. Ariely<sup>48</sup> é quem avisa que as emoções são o principal responsável pela troca de metas a longo prazo pela gratificação imediata. Na realidade as emoções têm um impacto gigantesco no processo decisório. É fácil fazer promessas quando se está de cabeça fria (ou ébrio), no entanto, quando emoções fortes entram na equação é mais complicado manter essas promessas. Estruturas cerebrais distintas passam a regular o processo de decisão e o sujeito irá portanto estar sujeito a motivações que não se preparou para enfrentar no momento da decisão. O conselho deixado é mesmo afastar-se do “fogo da paixão” para não arriscar queimar-se, caso contrário a decisão mais “acertada e racional” irá tornar-se aquela que tinha prometido a si mesmo não vir a tomar. Assim como a história do escorpião que não consegue fugir à sua natureza o homem não consegue fugir aos processos emocionais (a menos que desenvolva a capacidade de biofeedback...ou que tenha danos nas estruturas cerebrais).

Voltando a Ariely e à altura em que ele trabalhava como professor universitário este descreve que notou que todos os anos as turmas eram vítimas da Lei de Parkinson<sup>d</sup> e quis saber até que ponto o autocontrolo e a dedicação podem ajudar na realização de tarefas. Assim, selecionaram-se três turmas onde se manipularam as datas de entrega dos elementos de avaliação com vista a perceber que impacto elas têm na qualidade dos trabalhos entregues:

Na turma A foi dado a escolher aos alunos em que data iriam entregar os três elementos de avaliação a que estariam sujeitos no próximo semestre – podendo entregar todos os trabalhos no último dia de aulas ou espaçar os prazos como entendessem – no entanto a nota era descontada por cada dia de atraso. Na turma B não foram dados prazos, os estudantes poderiam entregar os três trabalhos quando

---

<sup>d</sup>Descrita por Cyril Parkinson<sup>93</sup> refere-se a quando o trabalho se expande de modo a preencher o tempo disponível para a sua realização<sup>37</sup>.

---

quisessem até à data do último dia de aulas. À turma C foram dadas três datas específicas e inflexíveis para entrega dos trabalhos.

Depois daquilo que já vimos, que turma considera que obteve os melhores resultados? E os piores? No final do semestre as notas foram entregues e foi então possível comprar os resultados: A turma C, com prazos fixos, obteve os melhores resultados. Em segundo lugar ficou a turma A, que teve de se comprometer com as datas escolhidas, e em último ficou a turma B que teve total liberdade para decidir as datas.

Estes dados são estatisticamente significativos, isto é, não se devem a factores aleatório. A ciência aqui é clara: se uma fonte externa lhe colocar um prazo fixo você será mais rigoroso no cumprimento do prazo e conseqüentemente irá obter melhores resultados do que se o prazo dado for mais liberal. Parece que às vezes a melhor decisão é mesmo não se permitir ter liberdade de escolha.

**Ferramenta utilizada: Queimar os navios.** A velha tática Viking de queimar os navios assim que chegassem a território inimigo deixava-lhes apenas uma opção nas situações de batalha: vencer (visto que a de morrer não era apelativa)<sup>53</sup>. Outro exemplo de comprometimento extremo é o dos guerreiros japoneses que juravam perante o código de honra cometer Seppuku (ritual suicida japonês) se algum dia entrassem em desonra, cometessem algum crime ou alguma outra razão que o justificasse<sup>54</sup>. Ambas as táticas são razão mais do que suficiente para garantir a força de vontade independentemente das circunstâncias internas.

Assim, feche todas as outras opções, fixe prazos para si mesmo e entregue-os aos seus superiores, mas atenção, não ande por aí a contar acerca do projeto que vai realizar<sup>48,55</sup>. Por mais vontade que lhe dê de contar ao colega que está a trabalhar num projeto interessantíssimo acredite que isto só o vai atrapalhar as suas hipóteses de concluir o projeto a tempo. Acontece que quando se gaba daquilo que está a fazer ou do resultado que irá atingir o cérebro experiencia a sensação antecipada de recompensa que o resultado final lhe trará. Acontece que assim a necessidade de atingi-lo na realidade acaba reduzida<sup>56</sup>. Impressiona com as ações, não com as palavras<sup>e</sup>.

*“You have power over your mind - not outside events.  
Realize this, and you will find strength.”*

Marcus Aurelius, Meditations

---

<sup>e</sup>Infelizmente o conhecimento não garante imunidade e sendo um mero *Homo Sapien* a realização deste trabalho também esteve sujeita à inevitável não racionalidade. Acontece que quando comecei a descrever as ferramentas a síndrome de estudante já me tinha encurralado e já estava a trabalhar perto do fim do prazo. Durante o primeiro mês de trabalho fazer *scroll down* no facebook e visitar a página do Sapo pareciam prioridades primárias numa mente que lutava contra o ímpeto de procrastinar e, portanto, quero alertar para a importância de criar hábitos. A experiência mostrou-me que a melhor decisão e o melhor desafio a aceitar é o de criar hábitos saudáveis. Como? O capítulo seguinte explica.

---

**Obstáculo nº 5: Ego-depletion.** “Eu decidi que ia parar de comer estes chocolates, e juro que tentei, mas neste momento não consigo...”. Segundo recentes investigações esta é uma resposta completamente plausível e justificável. O que acontece é que a força de vontade, assim como outras faculdades psicológicas, é um recurso finito<sup>50,52</sup>. Nomeado em 1998 de *ego-depletion* este fenómeno representa o esgotamento da força de vontade e a conseqüente necessidade que o indivíduo tem de descansar (ou por vezes prevaricar) para recuperar a força de vontade. Figurativamente a força de vontade é comparada a um músculo que após algum exercício requer um período de descanso. As explicações biológicas sugerem que é a falta de glucose no sangue o principal responsável pelo esgotamento psicológico<sup>50</sup>.

**Ferramenta utilizada: Priming.** O ser humano tende a acreditar que a decisão de atuar provoca a ação em si. No entanto recentes descobertas desafiam esta crenças demonstrando que sob determinadas condições as ações são iniciadas ainda que se esteja inconscientes dos objetivos a serem atingidos ou seu efeito motivador sobre o comportamento humano. Estes objetivos podem ser ativados fora da percepção e operar posteriormente de modo não consciente guiando a eficácia auto-regulatória<sup>49</sup>.

Importa primeiramente perceber que o cérebro e a linguagem funcionam como uma rede de associações. Certas palavras, cores, expressões, sentimentos, ideias e outros conteúdos da linguagem activam redes no cérebro que vão ter impacto sobre a ação. Esta activação das redes pode ser feita tanto por estímulos conscientes (vontade, discurso, etc.) como por estímulos inconscientes (publicidade, palavras que se encontram num textos, as cores do ambiente à volta, as condições meterológicas, etc.). O seu cérebro irá processar toda a informar que chega aos seus órgãos receptores (olhos, ouvidos, nariz...) no entanto apenas vai chegar à consciencia uma pequena parte desta informação. O resto irá ser abstraído, mas continua a existir, continua a impactar o seu cérebro, continua a manipular o seu estado de humor.

Bargh, no seu artigo intitulado “The automatic will: Nonconscious Activation and Pursuit of Behavioral Goals”<sup>49</sup> afirma que não é necessária a intervenção consciente ou mesmo a vontade para perseguir objetivos. Objetivos ativados não conscientemente podem despoletar os mesmos níveis de atenção focal e ser igualmente persistentes na persecução do estado desejado e na superação de obstáculos como os objetivos ativados conscientemente. Os resultados dos seus cinco estudos indicam que<sup>49</sup>:

*Taken together, the results of the five experiments support the proposal that behavioral goals can become activated without any consciously made choice required. Once activated, these nonconscious goals operate in ways known for consciously chosen goals. They promote goal-directed action (achievement in Experiment 1, cooperation in Experiment 2), they increase in strength until acted on (Experiment 3), they produce persistence at task performance in the face of obstacles (Experiment 4), and they favor resumption of disrupted tasks even in the presence of more attractive alternatives (Experiment 5).*

A exposição consistente e repetida à ativação do objetivo tende a tornar-se mais ativa automaticamente quando a pessoa se encontra exposta ao estímulo com frequência.

Pessoalmente seria complicado utilizar o elemento surpresa para primar um objetivo pretendido para o meu comportamento, no entanto decidi aumentar a minha exposição não focal (i.e. que geralmente não concentrava grande quantidade de recursos cognitivos) ao meu objetivo, de modo a que este ficasse implícito e orientasse a minha ação. Assim, utilizei a figura 2 como o meu fundo no ambiente de trabalho durante algum tempo. Ainda é cedo para fazer prognósticos sobre a sua eficácia mas acredito que a constante exposição ao objectivo irá organizar o meus recursos internos para que este ensaio seja entregue a tempo e com qualidade. E foi.

Serão atribuídos 3 prémios:

- 1.º prémio: 2500€
- 2.º prémio: 1500€
- 3.º prémio: 1000€

A obra vencedora do 1.º Prémio será publicada pelas Edições Sílabo.

.....

**3.º Destinatários**

O Prémio "Decidir Melhor" tem âmbito nacional e internacional e dirige-se a estudantes, professores, escritores, ensaístas, jornalistas e cronistas das mais diversas áreas de conhecimento: gestão estratégica, economia, finanças, recursos humanos, psicologia, entre outras.

.....

**4.º Candidaturas**

Cada candidato apenas poderá apresentar uma obra e cada obra pode ser apresentada por mais de um candidato conjuntamente. As candidaturas podem também ser apresentadas por terceiros que tenham conhecimento da obra realizada.

Todas as obras apresentadas deverão respeitar o limite máximo de 200 páginas (cerca de 400.000 caracteres). As obras com dimensão superior não serão consideradas na avaliação do júri.

As candidaturas realizam-se através do do preenchimento completo do formulário disponível para o efeito no site [www.quidgest.pt/eye/PremioDecidirMelhor.asp](http://www.quidgest.pt/eye/PremioDecidirMelhor.asp). O formulário será posteriormente alvo de análise e avaliação pelo Júri.

A cerimónia oficial de entrega do Prémio "Decidir Melhor" terá lugar no Q-Day Conference 2014, a decorrer em setembro (data a anunciar).

.....

**5.º Calendário de candidaturas**

O processo de candidatura ao Prémio "Decidir Melhor" obedece à seguinte calendarização:

Período de candidaturas .....	Até 30 de abril de 2014
Análise de candidaturas .....	Até 20 de julho de 2014
Seleção dos vencedores .....	Até 30 de agosto de 2014
Nomeações .....	Até 8 de setembro de 2014

Figura 2. Fundo de trabalho do meu computador durante o período em que trabalhei no ensaio. A exposição não focal sedimenta a persecução do objetivo.

*We must give up the insane illusion that a conscious self, however virtuous and however intelligent, can do its work singlehanded and without assistance.*

Aldous Huxley, The Education of an Amphibian

## A decisão errada pode ser a decisão certa

Vamos imaginar que quer tomar decisões de qualidade, quer tornar-se um *expert* no que toca a decidir e que quer fazê-lo com relativa rapidez e confiança. O que imagina que terá de fazer para chegar a esse ponto?

Neste tópico vou ter de me render mais uma vez à sabedoria popular e afirmar que a prática nos coloca no caminho da perfeição. Mas porquê? O que é “a prática”? No capítulo seguinte vou apresentar um modelo de desenvolvimento da capacidade decisória, mas primeiro vamos compreender brevemente a parte neurológica. A neuropsicologia diz-nos que aprender é “criar e fortalecer conexões neuronais”. Quando mais tempo (de qualidade) dedicar a um assunto maior será a quantidade e a força das conexões neuronais criadas e, conseqüentemente, a capacidade de reagir, responder, executar ou recordar otimizada<sup>6</sup>.

Sabemos que o cérebro é dotado de grande plasticidade e que ao iniciar qualquer atividade diversas partes do cérebro ficam mais ativas que outras. À medida que praticamos uma atividade o cérebro otimiza a capacidade de executar aquela função através de um processo chamado mielinização<sup>6</sup>.

Através de sinapses nervosas os sinais elétricos que carregam a informação são passados de neurónio em neurónio viajando entre o sistema nervoso central e o sistema nervoso periférico<sup>8,9,13,11</sup>. A composição química e eléctrica dos neurónios pode ser observada na figura 3.

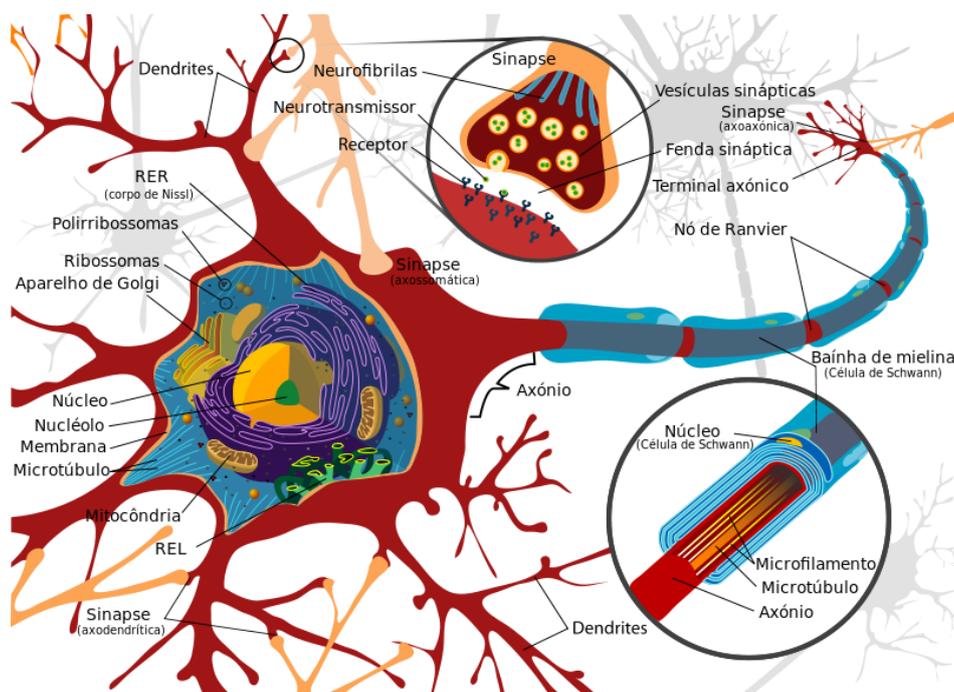


Figura 3. Esquemática de um neurónio<sup>12</sup>.

A maioria dos axónios dos neurónios motores são mielinizado, ou seja, recobertos por uma bainha de mielina – substância que permite que os impulsos elétricos viagem mais rapidamente. Esta bainha não é contínua e estes espaços são conhecidos como nódulos de Ranvier. Quando o impulso elétrico percorre o axônio o potencial salta de um nódulo para outro num processo conhecido como condução saltatória. Tal fenómeno faz com que o impulso nervoso seja conduzido mais rapidamente que em axónios não mielinizados<sup>8,9,13,11</sup>.

Investigação recente determinou que a mielinização aumenta a velocidade e a força dos impulsos nervosos forçando a carga elétrica a saltar sobre as bainhas de mielina através do axônio como representado na figura 4.

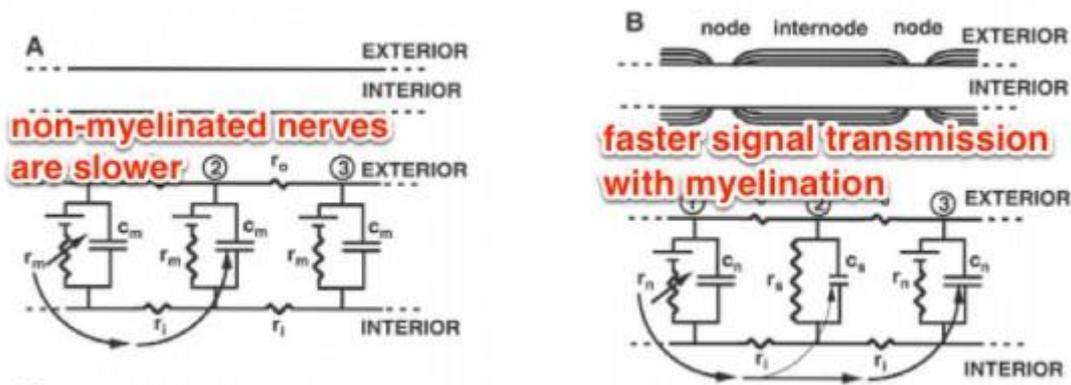


Figura 4. Esquema do funcionamento da bainha de mielina na transição da informação num neurónio<sup>7</sup>.

Com o aumento da mielinização, a carga elétrica atinge uma velocidade superior àquela que teria caso não estivesse mielinizado. A mielinização é assim um processo essencial e que ocorre naturalmente ao longo do ciclo de vida – ainda que com maior intensidade durante a infância – no entanto ao praticar uma atividade despoleta-se um padrão de sinais elétricos nos neurónios que, como o tempo, vão desencadear a mielinização das células da glia nos axónios, aumentando a velocidade e a força do sinal<sup>f,7</sup>.

Estudos indicam que a quantidade de tempo despendido a praticar piano na infância e adolescência estava correlacionada com a densidade da matéria branca nas regiões cerebrais relacionadas com a motricidade dos dedos, processamento visual e auditivo, entre outros. O mais surpreendente foi que se encontrou uma relação direta entre o número de horas de prática de piano e a densidade da matéria branca no cérebro<sup>7,13</sup>.

Curiosamente este tipo de correlação foi encontrado noutros domínios. Yang e Raine comprovaram que existem diferenças significativas entre a estrutura cerebral de pessoas normais e pessoas que têm historial de mitomania, isto é, compulsão para mentir patologicamente. Os mentirosos patológicos apresentavam, de facto, em média

<sup>f</sup> Aquilo que acaba de ler não se aplica ao consumo de álcool. A resistência (para algumas pessoas é quase imunidade) adquirida após o consumo regular de bebidas alcoólicas provém do aumento da quantidade e da qualidade das membranas e enzimas que tratam da desintoxicação das células no retículo endoplasmático liso.

---

entre 22% e 26% mais matéria branca no córtex pré-frontal que as pessoas do grupo de controlo (normais) e que as pessoas com comportamento antissocial. A autora do estudo afirma que estas pessoas têm mais conexões na parte do cérebro responsável pelo pensamento complexo e que portanto conseguem saltar de uma ideia para outra e construir histórias e ideias de modo aleatório mais facilmente. Outra correlação encontrada passa pela reduzida quantidade de matéria branca nesta zona apresentada por alguns autistas e a sua dificuldade em contar mentiras<sup>14,18</sup>.

Uma posição de rigor científico obriga-nos a afirmar: correlação não significa causalidade. Então interessa questionar: algumas pessoas mentem patologicamente porque têm maior quantidade de matéria branca no córtex pré-frontal ou será que têm maior quantidade de matéria branca no córtex pré-frontal porque a desenvolveram mentindo patologicamente? Eu diria que ambos podem explicar o fenómeno. Entre outros exemplos, acredite que se estiver feliz provavelmente irá sorrir e que se sorrir provavelmente irá ficar feliz<sup>94</sup>. A informação viaja para os dois destinos na mesma via, a forma como estes destinos despoletam a viagem da informação (e as suas repercussões) é um assunto mais complexo.

Voltando ao tema da prática, Ericsson explica no seu artigo “The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance”<sup>16</sup> que o desempenho dos especialistas é qualitativamente diferente do das pessoas normais mas nega que as diferenças que existe se dão, fora algumas exceções, por talento inato mas sim por uma vida de esforço deliberado e correto com vista a melhorar o desempenho num domínio específico. Ele descobriu que o caminho para o “expertise” passa mais pela forma como se pratica do que a quantidade de vezes. Os peritos dividem as capacidades que necessitam de desenvolver e focam-se em melhorar essas capacidades acompanhados por *feedback* regular e imediato<sup>17</sup>.

O *feedback* de um especialista permite minimizar os erros e a frustração que resulta da tentativa e erro<sup>18</sup>. O erro, que irá surgir naturalmente no processo de aprendizagem, serve de andaime para performances futuras. Estas descobertas relacionam-se com a teoria do andaime e do desenvolvimento proximal de Vygotsky onde, para acompanhar o desenvolvimento da criança, a dificuldade precisa de aumentar gradualmente de modo a que o nível de desafio da tarefa se mantenha elevado<sup>19,55</sup>.

Portanto não tenha medo de tomar de decisões, erro é parte do processo e sem a exposição ao erro não irá haver *feedback* e consequentemente não haverá aperfeiçoamento.

---

Em suma, aquilo a que dedicar grande parte do seu tempo será aquilo em que se tornará um *expert*. Algumas pessoas são *experts* em séries televisivas, outros conhecem a equipa do Benfica de '83<sup>B</sup>, outros tomam excelentes decisões.

## Treinando a decisão certa

Mas de que modo o capítulo anterior se relaciona com a tomada de decisão e com a história do IKEA?

Acredito que também o processo de tomada de decisão pode ser praticado e desenvolvido quando o decisor é exposto aos estímulos certos e recebe o *feedback* apropriado. Antes de Ingvar criar a IKEA aos 17 ele já se tinha aventurado pelo mundo dos negócios ao comprar caixas de fósforos em Estocolmo e vendendo-as na sua cidade natal por um preço acrescido<sup>4</sup>. Construindo a sua empresa e sendo forçado a tomar decisões – algumas erradas, outras acertadas – construiu-se um repertório de ação mais ou menos automatizado na mente do homem que ao longo de 70 anos comandou um dos negócios que mais receitas gera na Europa<sup>2</sup>.

E quem foi o mentor de Ingvar? Acredito que o seu mentor foram os resultados que obteve ao longo do caminho. Todos os resultados são fonte de *feedback*, a diferença entre o sucesso e o fracasso é o modo como os sujeitos reagem ao *feedback*.

A sociedade ocidental onde cresci adentra que o erro é um elemento a ser evitado e que acarreta sempre consequências negativas. Negligencia-se a educação para a aceitação do erro e adequado tratamento do *feedback* e portanto os sujeitos crescem desenvolvendo uma aversão ao erro e ao fracasso, consequência natural do processo empreendedor, da tentativa e da decisão. Vamos ver o que a investigação mais recente nos diz sobre o assunto:

Publicado na revista *Cognitive therapy and research*, os estudos de Frost<sup>20</sup> procuraram responder a diversas questões sobre a natureza das respostas ao erro entre perfeccionistas. Com este estudo percebeu-se que sujeitos com alta preocupação perante o erro não cometiam maior número de erros que sujeitos normais e que os

---

<sup>B</sup>Ao escrever este texto, e apenas para efeitos humorísticos escrevi: “outros conhecem a equipa do Benfica de '83”. O ano foi escolhido aleatoriamente (o primeiro que “me veio à cabeça”) pois o objetivo era apenas caracterizar a situação. Curiosamente pesquisei posteriormente a equipa do Benfica em 1983 e vim a descobrir que esta equipa chegou à final da taça UEFA nesse ano, acabando por perder a final com o Anderlecht. Não é que isto seja relevante para a tomada de decisões, no entanto é de assinalar que o meu “pensamento aleatório” trouxe algo de significativo à consciencia. A informação estava inacessível através da memória e da consciencia, no entanto encontrava-se armazenada e, quando o estímulo correto surgiu (preciso de um ano aleatório para a equipa do Benfica), provavelmente manifestou-se algo de significativo que estava latente na memória. Acreditar que o cérebro nos dá dados aleatórios, mesmo quando trabalha sem consciencia, é uma fuga à aceitação de que o nosso conhecimento da mente ainda é bastante limitado, especialmente por não conseguir prever e explicar o “aleatório”.

---

seus erros não eram qualitativamente diferentes. No entanto os sujeitos reagiam de maneira emocionalmente mais forte e mais negativa ao erro, à percepção da gravidade, à crença relativamente à reação alheia e tendiam a fazer a chamada “ruminação” (ficar a pensar sobre o assunto).

Anos mais tarde Besser<sup>21</sup> ajudou a corroborar estes resultados ao dar *feedback* aleatório (positivo ou negativo) a diversos sujeitos com diferentes níveis de perfeccionismo após estes completarem uma tarefa. Percebeu-se que indivíduos com alta auto-orientação para o perfeccionismo experienciavam um aumento geral nos afetos negativos após efetuarem a tarefa do estudo. Quando perfeccionistas (por auto-orientação) receberam *feedback* negativo demonstraram redução nos afetos positivos, respondendo com ruminação e insatisfação quando à performance. Com isto demonstraram que um perfeccionismo auto-orientado (por oposição a um perfeccionismo socialmente prescrito) é um fator de vulnerabilidade que envolve afetos e cognições negativas após experienciar fracasso.

Outros estudos<sup>23</sup> sugerem que o *feedback* oferecido por professores a estudantes nem sempre cumpre a sua função em contextos educativos dado que uma grande parte deste *feedback* não é compreendido adequadamente e portanto não produz desenvolvimento no estudante. A autoestima também tem um papel importante no impacto do *feedback* dado a crianças atletas<sup>24</sup>. Consistente com a “self-enhancement theory”<sup>25</sup>, crianças com baixa autoestima respondiam mais positivamente aos treinadores que reforçavam e encorajavam e negativamente aos treinadores que davam pouco suporte mesmo quando a instruções eram técnicas, o que é fundamental para o desenvolvimento de competência<sup>24</sup>.

Onde quero chegar com estas pesquisas é que um bom decisor não é algo inato mas sim que se desenvolve no ambiente correto. A fórmula para desenvolver esta habilidade ainda é desconhecida mas a conjectura é que o fator genético tem impacto na personalidade do sujeito tornando-o mais propenso a tomar decisões, a investir e a ser proactivo e também na forma com lida com o erro e o *feedback*. No entanto estes elementos podem ser relativamente treinados e “limados” de acordo com os objetivos traçados e tendo em conta aquilo que é mais saudável para o sujeito<sup>26</sup>.

Reunidas as características adequadas – pro-atividade, resiliência, dedicação, motivação – os indivíduos deve expor-se a contextos que sejam desafiadores dos âmbitos que desejam desenvolver (neste caso a tomada de decisões) e dedicar-se a essa atividade com relativa frequência e intensidade de modo a que exista pratica e evolução acompanhada de *feedback* (frequente e ajustado) que deve ser tratado de forma saudável<sup>26</sup>. Por esta razão milionários como Gary Heavin, Wally Amos e até MC Hammer<sup>27</sup> que após um conjunto de más decisões viram a suas fortunas bastante reduzidas conseguiram voltar ao topo fazendo milhões pouco tempo depois. As decisões erradas foram um processo natural (nalguns casos consequência do estilo de vida) que lhes permitiu reforçar os conhecimentos previamente adquiridos. Estes,

---

aliados a um bom tratamento do *feedback* proveniente dos investimentos, permitiram que eles voltassem à prosperidade milionária. O dinheiro pode ir, mas a matéria branca vai permanecer...até certo ponto.



Figura 5. Lori Greiner no programa Shark Tank afirma ter a capacidade de perceber instantaneamente se o produto será um sucesso ou um fracasso. Diversos anos no mundo dos negócios e agindo como *business angel* providenciaram treino para perceber mais eficazmente o potencial dos investimentos<sup>90</sup>.

## Plano para se tornar um melhor decisor

Há cerca de cinco anos atrás começou a ser difundida a ideia de que são necessárias 10,000 horas (ou dez anos) de dedicação para aprender uma nova capacidade. Na realidade esta ideia provém do livro *Outliers*<sup>28</sup>, de Malcolm Gladwell, e representa as horas de trabalho necessárias para que um indivíduo se torne um profissional de topo. “A prática não é algo que se faz quando se é bom. É o que se faz para se ser bom.”. Mas 10,000 horas pareciam demasiado e Josh Kaufman<sup>29</sup> decidiu investigar sobre o assunto. Este autor afirma que se realmente quiser aprender uma nova habilidade (e.g. tocar um instrumento ou tomar melhores decisões) vai necessitar de dedicar apenas 20 horas (45 minutos por dia durante um mês) de prática deliberada e focalizada e não 10,000 horas como se falava, esse valor é o correcto caso queira ser um profissional altamente especializado.

O modelo deste autor divide a aprendizagem de uma nova capacidade em 4 etapas. Vamos aplica-las à tomada de decisões com um exemplo prático<sup>29</sup>:

1 – **Desconstruir a capacidade:** Definir exatamente onde se quer chegar. Dividir hierarquicamente a capacidade em elementos mais pequenos e praticar primeiro os mais importantes.

---

Quero ser capaz de tomar melhores decisões quanto aos meus investimentos financeiros de modo a investir mais apropriadamente na bolsa e gerar mais receitas.

- 1- Encontrar literatura que me dê conhecimentos apropriados sobre o assunto;
- 2- Ler sobre a bolsa financeira;
- 3- Reunir capital para investir;
- 4- Conhecer as empresas, serviços e bens onde o meu capital será investido;
- 5- Criar contatos dentro do mundo empresarial com que possa trocar impressões;
- 6- Encontrar um bom corretor de ações;
- 7- Aprender a proteger os investimentos conservando e diversificando o capital;
- 8- Fazer a correcta gestão da minha conta poupança;
- 9- Aprender a maximizar as taxas de retorno;

2 – **Aprender o suficiente para se autocorriger:** Arranjar livros, cursos ou um mentor de modo a conseguir perceber quando um erro é cometido e ser capaz de o corrigir. O corretor responsável pelas minhas ações poderá aconselhar-me e avisar-me sempre que os investimentos não estiverem a dar retornos. Manter um pequeno diário onde anoto todos os meus pensamentos iniciais e intermédios relativamente aos investimentos que fiz e que pensei fazer para posteriormente consultar e encontrar os padrões de pensamento presentes nos investimentos. Começar a avaliar o produto das decisões mais arriscadas e das mais seguras.

3 – **Remover barreiras à prática:** Os sujeitos tendem a encontrar desculpas para não praticar e ocupar a mente com outras tarefas mais pequenas e sem importância para fugir à frustração que surge com as dificuldades. Utilizar as técnicas da “Arte da decisão não racionalizada” e perceber que decisões não racionalizadas podem trazer resultados frutíferos quando dominadas corretamente. Evitar a procrastinação, adaptar fatores externos colocando pistas ambientais para obter melhores resultados, evitar a síndrome de estudante e a *ego-depletion* fazendo o adiamento da gratificação e utilizar a técnica de Pomodoro onde se recompensam os momentos de trabalho terminados, visto que fazer pausas entre os momentos de estudo ajuda na memorização do estudo.

4 – **Praticar pelo menos 20 horas:** Ultrapassar a frustração inicial inerente à prática de uma tarefa nova. Comprometer-me a dedicar 20 horas às tarefas descritas no primeiro passo de modo a tornar tangíveis resultados satisfatórios. Dedicar 45 minutos por dia, todos os dias durante o mês de Maio com margem de falha de apenas três dias.

---

Este plano irá tornar-me relativamente experiente no mundo das decisões e podemos afirmar que é bastante acessível. No entanto para me tornar um tubarão (ou um lobo) de Wall Street terei de dedicar as tais 10,000 horas. Ainda está um pouco distante mas, com dedicação, é possível lá chegar.

Teorizo que quando Ingvar tinha 17 anos a sua experiência anterior de venda de fósforos desde os 7 anos já o tinha exposto a estas 20 horas de trabalho e, quando criou a IKEA, colocou-se no caminho das 10,000 horas. Assim podemos compreender que os passos de gigante da IKEA começaram a surgir nos anos 60, cerca de 20 anos depois da criação da marca e já com algum amadurecimento das capacidade de Ingvar<sup>4</sup>.

*The major barrier to skill acquisition isn't intellectual...it's emotional.*

Josh Kaufman<sup>29</sup>

---

## Processos cognitivos envolvidos no processamento de informação em diferentes ambientes de carga perceptual

A primeira decisão que tive de fazer foi “Será que devo ler um capítulo com um título tão enfadonho?”. O efeito das expectativas é enorme e será abordado adiante em detalhe. O que vamos falar aqui é sim sobre o fantástico trabalho conduzido pelo investigador John Bargh<sup>55,57,61</sup>. Neste trabalho inovador, temos acesso a resultados espantosos na medida em que os experimentadores conseguem alterar o estado de humor dos sujeitos sem que estes se apercebam de tal. Foi pedido a alguns estudantes que fizessem com excelência aquilo a que chamaram um “scrambled sentence test”, um exercício onde o objetivo é organizar uma frase onde as palavras se encontram desorganizadas, por exemplo “primeiro o ganhou estudante o prémio”. Após organizar a frase o sujeito deveria passar para a frase seguinte, também desorganizada, e fazer o mesmo ao longo de dez frases. O que acontece é que as frases contêm termos que, pelo seu cariz, significado e repetição induzem um estado de humor e uma inclinação comportamental específica no sujeito que realiza o exercício.

Provavelmente ainda não reparou, mas foi uma variação desta experiência que eu tenho estado a aplicar desde o início deste capítulo. Se voltar a ler encontrará diversas expressões passíveis de influenciar o estado de humor e a opinião do leitor para uma perceção mais positiva do ensaio que lê presentemente. Para o efeito descrito foram introduzidas no presente capítulo termos como: fantástico trabalho; trabalho inovador; resultados espantosos; excelência. Inclusive a organização da frase do exemplo seria “O estudante ganhou o primeiro prémio”. Estamos perante um efeito de *priming* pois através de estímulos não relevantes (palavras que se organizam aleatoriamente no texto) foram deixadas memórias implícitas que têm impacto na rede de associações mentais e podem vir a alterar a predisposição para a acção<sup>58</sup>. Sabemos que o cérebro funciona como uma rede de associações e ao utilizar repetidamente termos que ativam determinada rede neuronal é possível induzir certos estados de humor.

Obviamente que o que aqui fiz e os termos que utilizei não irão produzir repercussões inconscientes no comportamento do leitor por duas razões principais:

- 1) o efeito foi revelado e a tentativa de persuasão foi descoberta e portanto o próximo fenómeno psicológico que poderá ocorrer é o efeito de reactância, que consiste numa resistência consciente à persuasão. Quando o indivíduo percebe como ameaçado ou anulado o seu controlo sobre uma situação tende a fazer tentativas de recuperar o controlo que podem passar por uma reafirmação das suas posições iniciais ou tomar a direção oposta àquela que é definida na persuasão<sup>59,62</sup>. E agora lanço a questão paradoxal: Quais os efeitos

---

de avisar o leitor que este irá sofrer o efeito de reactância? Será que ele irá resistir ao efeito de resistência à persuasão?

- 2) Os termos utilizados provavelmente não tinham força suficiente para exercer alteração no humor do leitor e foram apenas uma tentativa graciosa de ilustrar o modo como a mudança de atitudes pode ser empregue utilizando sugestões heurísticas e mantendo a lógica que serviu de base ao investigador de que certos termos, se aplicados corretamente, podem induzir condições ou estados de espírito específicos sem que o sujeito se aperceba.

Outros estudos onde se tentou perceber até onde o *priming* pode chegar permitiram perceber que<sup>55,61,62,63</sup>:

- a) determinadas palavras numa sopa de letras podem influenciar o grau de agressividade os sujeitos;
- b) pensar sobre o que é ser um professor por oposição a pensar o que é ser um *hooligan* coloca os sujeitos num estado mental que lhe permite obter melhores resultados no jogo de “trivial pursuit”;
- c) se na sala onde um sujeito está sentado a completar um exercício cognitivo estiver exposto um póster de um idoso com dificuldades motoras, o sujeito irá experimentar momentaneamente a velocidade dos seus movimentos significativamente reduzida após se levantar;

Estes são apenas alguns exemplos de facilidade que existe em influenciar o estado de humor momentâneo. Mas o que significa isto? Que não temos livre-arbítrio? Que somos um mero produto do meio? Uma inevitável reação às pressões externas? Não é necessário ser tão drástico, acontece que a nossa mente, através de mecanismos não racionais (i.e. fora da consciência imediata) capta informações do meio que nos providenciam pistas ambientais que por sua vez despoletam reações comportamentais mais adaptadas.

Pensar e falar sobre *hooligans* permite experienciar traços associados à percepção social daquele fenómeno, despoletando uma disposição física de maior agressividade e uma redução das capacidades cognitivas, um estado momentâneo bastante adequado caso realmente estivesse entre *hooligans*. Precisamos então de aceitar que em grande parte do tempo executamos funções em piloto automático, experienciamos estados emocionais e acionam-se ideias na mente que são uma inevitável reação ao meio<sup>64,65</sup>. Se soubermos articular estes elementos a nosso favor de modo a tornar o dia-a-dia mais satisfatório e o trabalho mais produtivo, melhor.

---

## Controlo mental e a mente inconsciente em ação

Em período de guerra fria as potências dos dois lados exerceram esforços no sentido de superar a ameaça potencial que o oponente poderia trazer nos diversos campos. Uma destas ameaças prendia-se com o controlo mental e a capacidade de influenciar a mente humana. Desde o controverso projeto MKUltra até ao desenvolvimento dos manuais KUBARK muitas acusações foram feitas (principalmente relativas à violação das questões éticas e legais) sobre o controlo da mente e do comportamento e o mito acabou por se confundir com a realidade. Vamos então dissociar a ficção da realidade e perceber o que pode realmente ser usado para influenciar a decisão humana.

Provavelmente já ouviu falar das perigosas imagens que podem a qualquer momento surgir num ecrã de modo imperceptível e influenciar o comportamento<sup>66</sup>. Estas são as mensagens subliminares e ficaram conhecidas através da experiência de James Vicary que, na década de 50, afirmou ter sido capaz de aumentar significativamente a venda de coca-cola e de pipocas no cinema após expor os espectadores durante um filme no cinema a flashes das mensagens “Beba coca-cola” e “Coma pipocas” a uma velocidade de 1/300 de segundo – tão rápida que era imperceptível conscientemente<sup>67,68</sup>. Acreditava-se que as chamadas mensagens subliminares eram interpretadas pela mente inconsciente e tinham repercussões no comportamento.

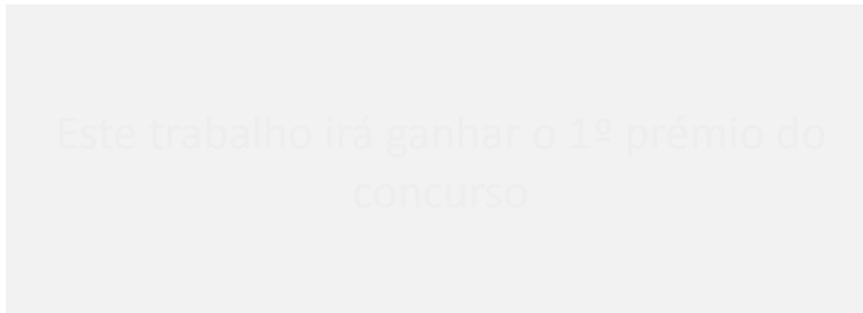


Figura 6. Representação estática de uma tentativa de *priming*.

Fascinante e ameaçador, não? Fascinante sim, ameaçador não. Isto porque mensagens subliminares não produzem efeitos. Esta experiência seria bastante interessante se tivesse realmente ocorrido e se os dados não tivessem sido forjados por James Vicary, que só o admitiu anos mais tarde<sup>64,69</sup>. O que nos traz de novo ao ponto zero, certo? Não totalmente. Na tentativa de comprovar estes resultados e perceber como a mente absorve a informação muitos estudos foram feitos que nos permitiram chegar até ao *priming* que falámos anteriormente. Mensagens subliminares são qualquer tipo de comunicação intencional que é processada num nível inferior ao limiar de percepção consciente, isto é, que não induzirá nenhuma sensação consciente que possa ser comunicada. Se retirarmos a palavra intencional então podemos afirmar que estas são reais e já estão atualmente ao nosso uso<sup>66,67,68</sup>.

Investigação demonstrou o seguinte: dados não capturados pela mente consciente podem ser utilizados para tomar decisões com maior precisão mesmo quando o

---

sujeito não tem consciência disso ou sequer de ter recebido os dados<sup>69</sup>. Hoje em dia o termo “mensagens subliminares” foi abandonado e imperam os termos implícito e inconsciente.

Mas atenção, em mais um esforço para separar a realidade da ficção importa ressaltar que até à data ainda não foram encontradas evidências científicas de que mensagens subliminares com o som revertido podem surtir efeito nas pessoas nem que cassetes com mensagens do estilo “self-help” têm efeito a curto ou a longo prazo<sup>69</sup>.

No entanto o ser humano esforça-se para acreditar que detém conscientemente o controlo total e racional das suas decisões. A crença comum é de que os pensamentos conscientes medeiam toda a ação especialmente quando uma decisão de maior importância deve ser tomada. Diksterhuis, Aarts e Smith desconstróem esta crença afirmando que pensamentos conscientes – produção de construções associativas significativas – é uma falácia dado que estes ocorrem de forma inconsciente. Retrospectivamente, só poderá estar ciente de elementos do processo de pensamento e o produto destes pensamentos<sup>69</sup>.

Estes autores argumentam que “a consciência só pode lidar com uma percentagem muito pequena de todas as informações recebidas, todo o resto é processado sem “conscientização”, ainda que uma decisão possa ser tomada muito rapidamente com o tratamento adequado dos dados pela mente inconsciente. O sujeito pode não ser capaz de identificar as causas da sua escolha ou listar argumentos que suportem a sua decisão no entanto resultados extraordinários podem ser obtidos uma vez que esta foi alvo do processamento da informação ambiental disponível (i.e. dados do meio externo envolvente, pequenos e grandes detalhes).

Com a crescente evidência do efeito da percepção subliminar interessou perceber que tipo de mudanças podem ser induzidas no comportamento das pessoas. Estes autores afirmam que a percepção subliminar pode provocar respostas afetivas e influenciar tanto julgamentos sociais como comportamentos manifestos e apoiam estas afirmações com pesquisa que reúne a diversos níveis<sup>69</sup>.

Todos estes dados indicam que o meio envolvente exerce uma grande pressão sobre o comportamento a cada momento e, sabendo que os fenómenos subliminares têm potencial para nos servir, considera-se importante explorar esta área para o benefício humano.

---

## Emoção no processo de decisão

Para Descartes a mente exercia apenas uma função, a do pensamento e todos os demais processos eram funções do corpo. Segundo Damásio este foi o erro de Descartes<sup>70</sup>:

*A separação abissal entre o corpo e a mente, entre a substância corporal, infinitamente divisível, com volume, com dimensões e com um funcionamento mecânico, de um lado, e a substância mental, indivisível, sem volume, sem dimensões e intangível, de outro; a sugestão de que o raciocínio, o juízo moral e o sofrimento adviniente da dor física ou agitação emocional poderiam existir independentemente do corpo.*

A existência de emoções e sentimentos têm um propósito evolutivo. Elas exercem uma série de funções indispensáveis ao funcionamento e têm três funções principais<sup>70,71,72</sup>:

- a) Primeiramente fala-se na preparação para a ação sendo catalisadoras entre o meio e a conduta. Segundo Damásio as emoções são essenciais à sobrevivência, porque conferem ao organismo comportamentos orientados para tal;
- b) Seguidamente preparam estas condutas. O contato com experiências emocionais ao longo da vida vai fazer com que se criem aprendizagens emocionais que vão facilitar futuramente perante algumas situações;
- c) Por fim as emoções e os sentimentos cumprem o papel de regular a interação. A comunicação social é mais simples se o conteúdo emocional for expresso. Se alguém diante de outrem se sentir triste e o expressar então essa pessoa conseguirá entender a sua tristeza e poderá mostrar-se disponível para ajudar;

Em relação aos sentimentos, Pino<sup>73</sup> explica que estes desempenham funções de subsistência bio-psico-social através dos desejos de reunir recursos, potenciais auxílios à sobrevivência, ou através da destruição de objetos que não satisfaçam os seus desejos ou que constituam obstáculos à sua satisfação.

Considerando que o ser humano tende para a homeostase, assim como para a entropia, parece lógico que leve a cabo comportamentos em conformidade com aquilo que é ditado pelos seus mecanismos potenciadores da sobrevivência, tal como as emoções e os sentimentos. No entanto, o homem é umas das poucas espécies providas de neocórtex, estrutura cerebral que lhe permite apresentar respostas mais complexas e variadas ao meio<sup>70</sup>, portanto é também lógico que apresentasse respostas mais complexas e em conformidade com a sua capacidade de raciocínio lógico aliado às suas emoções e sentimentos.

Um exemplo de como o processo emocional impacta a tomada de decisão é o modo como charlatões conseguem manipular outros indivíduos para agir de acordo com aquilo que pretendem. O marketing sabe que apelando aos sentimentos mais básicos, como medo ou euforia, as pessoas fazem decisões “menos racionais” que podem ser ruins a longo prazo<sup>67</sup>.

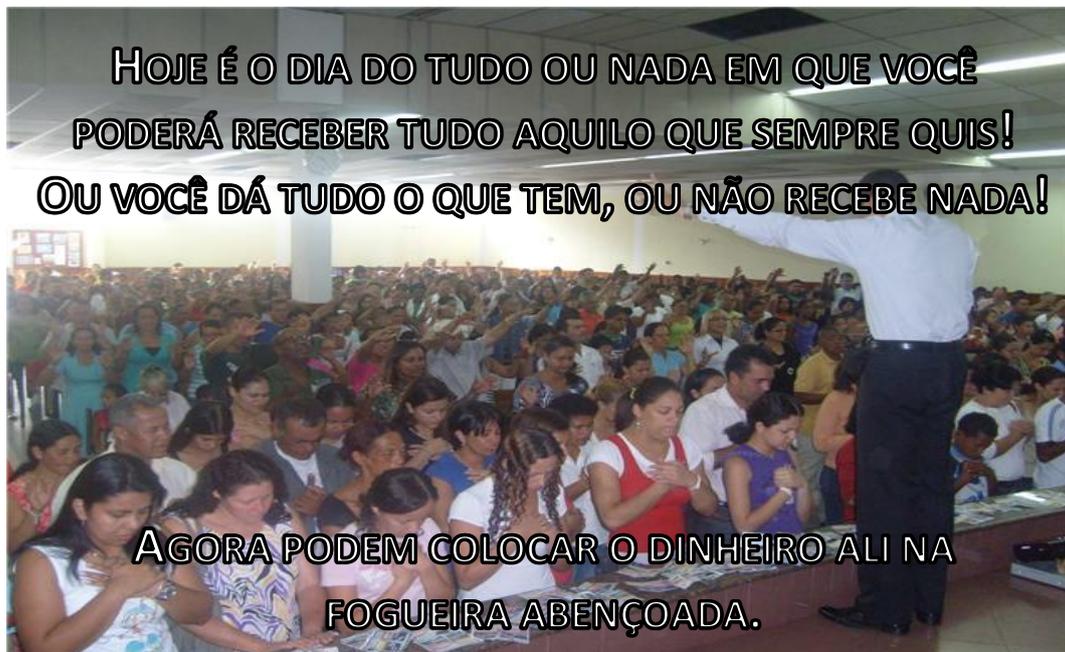


Figura 7. Imagem fictícia criada para exemplificar o modo como as emoções poderiam ser utilizadas para influenciar o processo de decisão. Qualquer semelhança com a realidade é pura coincidência.

Mas sobreviver hoje nas selvas de betão é bem mais fácil. Podemos hoje parar as nossas compras no IKEA e ir almoçar dado que toda a loja tem um restaurante no interior. Porquê? Porque já Ingvar Kamprad dizia “Estômagos vazios não compram móveis” e na realidade um cérebro que acusa baixos níveis de glicose no sangue não se preocupa em ler nomes escandinavicos de secretárias. Bem jogado Ingvar.

## **Necessito tomar uma decisão de vida ou de morte...dá-me dez segundos para pensar**

Se já viu o programa de televisão “Shark Tank” possivelmente está familiarizado com a técnica utilizada pelos “tubarões” quando necessitam de encerrar negociações e forçar um empresário a fechar o negócio com eles. A figura 8 demonstra a técnica utilizada e que geralmente traz bons resultados para o tubarão.

Através da obra Blink, Gladwell<sup>55</sup> corrobora a noção de que uma decisão baseada na “intuição” (entenda-se um processamento cognitivo fora do limiar consciente) pode ser tão boa, ou melhor, que um processamento racional, analítico e exaustivo.

Na realidade nenhuma decisão produzida no cérebro humano é tomada de modo aleatório. O tempo disponível para a tomada de decisão é um dos muitos fatores que vão influenciar este processo dado que diferentes tempos de decisão exigem a utilização de diferentes zonas cerebrais, que por sua vez utilizam diferentes fontes de informação.

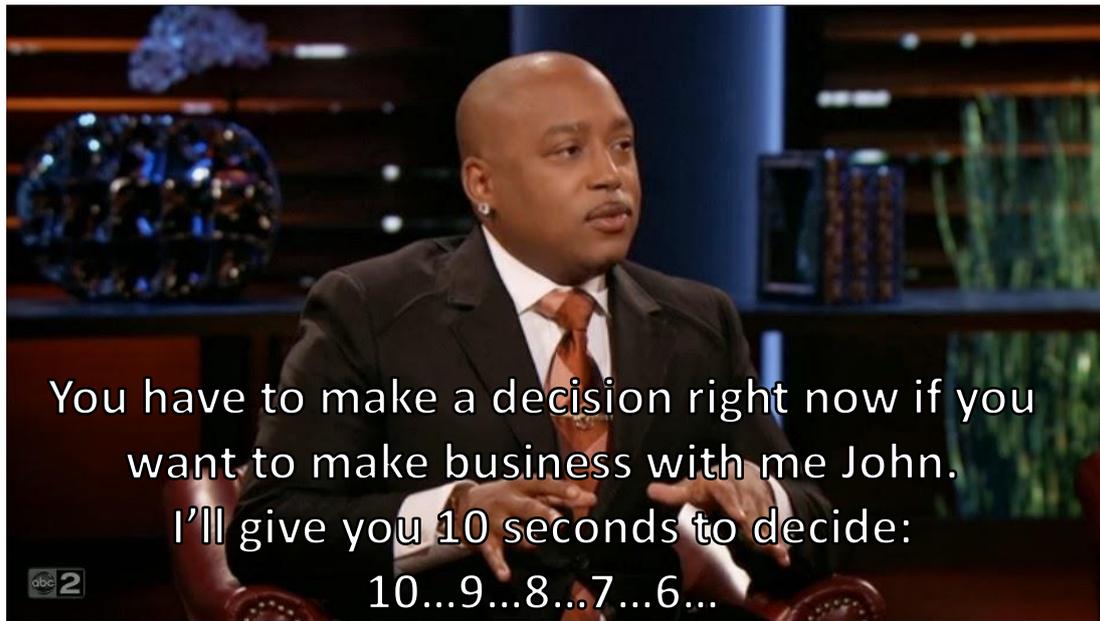


Figura 8. Técnica utilizada por Daymond John no programa Shark Tank para forçar os participantes a tomar uma decisão. Sem tempo para raciocínios elaborados o concorrente terá de confiar no seu instinto e aceitar o negócio ou perdê-lo de vez com aquele “tubarão”<sup>91,92</sup>.

Se reparar mesmo os organismos mais simples – com sistema nervoso rudimentar – conseguem encontrar alimento e evitar toxinas preservando o seu equilíbrio e garantindo a sobrevivência<sup>74</sup>. No entender de Damásio<sup>70</sup> isto equivale a uma elementar tomada de decisão que se manifesta por meio de correlações neurais. Em organismos complexos a tomada de decisão ante situações também complexas necessita de áreas “modernas” do cérebro assim denominadas de neocórtex<sup>70</sup>.

Qualquer estímulo, interno ou externo, que é captado pelos órgãos sensoriais passará a ser processado imediatamente. A informação deste estímulo é levada pelos neurónios sensoriais até ao sistema nervoso central de onde segue através dos interneurónios até ao telencéfalo. Aqui a informação chega sob a forma de impulsos elétricos e é tratada por diversas estruturas. Imaginando que se forma uma reação de medo, a primeira estrutura a intervir será o tálamo em vez do neocórtex que permite uma reação imediata de luta ou fuga (e.g. tirar o dedo de água a ferver ou correr de um urso). Assim, o tipo de resposta dada pode ser efetuado através de duas vias: uma mais rápida, que prepara o ser de modo mais imediato para a reação de luta ou fuga, e uma mais lenta que vai exigir um processamento da informação pelo córtex cerebral<sup>10</sup>. Na mais curta o tálamo “Não pode dizer com exatidão à amígdala que informação contém, mas pode fornecer um sinal rápido que dá aviso de que algo perigoso pode estar a acontecer”<sup>10</sup>. Na mais demorada a informação viaja simultaneamente para o córtex, que fará um reconhecimento do estímulo de modo a identificar se existe perigo real. Quando se toma consciência do perigo a reação da via mais curta já teve o seu efeito portanto o corpo já se encontra num estado de luta ou fuga. Agora cabe ao córtex decidir se este estado deve continuar, ou não, com base nas representações do indivíduo: “A missão do córtex é impedir uma reação inadequada, mais do que

---

produzir uma reação adequada”<sup>10</sup>. Este mecanismo dá-se pois numa questão de sobrevivência “mais vale prevenir do que remediar”.

Chega de biologia. Vamos aplicar este conhecimento a uma situação real onde estas duas estruturas entram em funcionamento num momento em que milhões de pessoas aguardam que uma decisão instantânea seja tomada. E com isto me refiro à situação de marcação de uma grande penalidade. Vamos recuar dez anos e colocar-nos num momento emocionalmente poderoso para muitos portugueses. Estávamos nos quartos-de-final do Euro 2004 e Portugal disputavam com Inglaterra uma partida decisiva. Após um estonteante empate a dois golos as equipas vão decidir o jogo através da marcação de grandes penalidades. Este momento começa com o primeiro penáلتi onde Beckham lança um potente remate para a bancada e culmina no momento em que se chega à asfíxiante morte súbita com um resultado de 5-5 em penalties<sup>75</sup>. É a vez de Darius Vassell executar o remate com o peso na consciência de que falhar este penáلتi poderá custar o jogo à Inglaterra. Do outro lado temos Ricardo, o guarda-łtimo português que se prepara para a defesa da grande penalidade. No momento em que estão frente a frente o neocórtex faz grande parte do trabalho. Ricardo analisa se o jogador é esquerdino ou destro, para que direção foram os penáلتis anteriores e outras trivialidades essenciais para o momento. Nesta altura uma grande carga de processos cognitivos está em jogo pois existe ainda tempo para decidir para que lado será a bola provavelmente chutada. O ritmo cardíaco acelera (ainda mais) em ambos os jogadores e o cérebro consome grandes quantidades de glicose para poder processar a informação e, no momento em que Vassell começa a correr para a bola o fluxo cerebral altera-se. Agora Ricardo está à mercê do “instinto” num momento em que tanta informação ambiental está sendo processada que a noção de tempo realmente diminui. Através do sistema nervoso periférico um complexo conjunto de informações trabalhadas em milésimos de segundo pelo sistema nervoso central são propagadas pelo corpo de Ricardo que lhe permitem saltar para o lado esquerdo e lançar as mãos (desprovidas de luvas naquele grandioso momento) ao encontro da bola. Ricardo faz uma grande defesa e momentos depois executa o remate que dá a vitória a Portugal.

Entre a marca de penalti e a linha do golo a bola percorre 11 metros. Vamos imaginar que a bola atingiu 90 km/h (um valor razoável para um remate de um atleta de alta competição) o que se traduz em 25 m/s e portanto nesta distância demorou certa de 0,44 segundos a chegar à baliza. O tempo médio de reação de uma pessoa saudável varia entre 0,15 e 0,45, no entanto um guarda-redes profissional tem os neurónios motores bem mielinizados<sup>7,11</sup> e poderia reagir mais rapidamente nesta situação. Tudo isto para demonstrar que entre os segundos em que Vassell começou a correr para chutar a bola e os 0,44 segundos que ela demorou a chegar à baliza, Ricardo – ainda que não tenha noção disso – tomou uma decisão não racional tão bem processada que fez 10 milhões de Portugueses sorrírem...e 50 milhões de Ingleses desesperarem.

---

## O inacreditável e extremamente interessante efeito das expectativas

Vamos agora passar para uma área que move bilhões de euros anualmente em todo o mundo, aquela área que procura fazer uma harmoniosa organização de estímulos com vista a manipular os nossos sentidos e conduzir as nossas suas experiências e expectativas. Estou portanto a falar do marketing.

Gladwell<sup>55</sup> evidencia como os nossos sentidos nos podem enganar citando diversas fontes de investigação recente. Numa destas experiências o autor descreve estudos com provas cegas que foram feitos com produtos alimentares. É posto em prática o modo como a percepção é afetada por pequenas mudanças. O exemplo notório é a impressão de que um gelado que está numa embalagem cilíndrica sabe melhor do que aquele que está numa caixa quadrangular. Sem se aperceberem os consumidores estão dispostos a pagar mais para obterem o prazer acrescido que julgam que poderão obter com aquele produto...e que na realidade obtêm pois a mente vai de encontro à expectativa.

De certo modo isto equipara-se a aumentar a qualidade do chocolate e anunciá-lo na embalagem, o comprador estará disposto a pagar mais pois julga que irá obter maior prazer. Inevitavelmente isto levanta questões éticas e Gladwell é o primeiro a abrir espaço para debate quando diz “É claro que nos apercebemos de uma melhoria e não nos apercebemos da outra, mas porque é que essa diferença há de ter importância? Porque é que a empresa que faz gelados só pode lucrar com as melhorias de que temos consciência?”.

O ser humano tende a transferir para o produto a sensação que procura e se for capaz de a obter então porque não deixar que este processo se desenrole inconscientemente?

É o nosso processamento heurístico e automático que nos faz presumir que um produto tem maior qualidade quando está numa embalagem atrativa. Este tipo de suposições é o mesmo que nos faz acreditar, sem verdade científica, que homens altos são melhores padrões<sup>55,75</sup> e que pessoas bonitas têm características de personalidade mais positivas. Esta ideia foi cunhada por Karen, Ellen e Elaine através da expressão “O que é belo é bom” após as investigações que realizaram em 1972 para perceberem a associação inconsciente que as pessoas fazem entre atratividade física e características positivas<sup>76</sup>.

No *showroom* criado por Ingvar o cliente tinha oportunidade de ver naquela bonita sala como o produto final da sua compra se iria parecer. Isto eliminava o efeito negativo que uma sobre-expectativa criada à volta do produto fosse ter caso este se

---

revelasse inferior ao esperado, ao mesmo tempo que permitia que o cliente criasse uma relação emocional com o produto logo à partida.

Neste momento poderá sentir que a experiência de ler este capítulo não foi tão inacreditável e extremamente interessante como esperava...mas será que isto não é apenas uma percepção enviesada da sua expectativa perante aquilo que foi oferecido?

## A alegria de receber uma multa

Partilho agora um episódio curioso que vivi em Abril de 2013 com Luís Simões, fundador da getSkilled, orador e *coach*. Na altura eu exercia funções de presidente do Núcleo de Estudantes de Psicologia da Universidade de Évora e decidimos convidar o Luís para vir dar um workshop para os estudantes no nosso evento anual, a Semana da Psicologia em Évora, sobre a importância do desenvolvimento de *Soft Skills* para a inserção no mercado de trabalho. Após o workshop estávamos a almoçar e entre os momentos de conversa ele diz-me que veio do Porto de carro. Ao ouvir isto questiono se ele tirou *ticket* para o carro dado que em Évora é possível receber uma multa de estacionamento no valor de 40€ por ausência de *ticket* dentro da cidade. Sabendo disto ele apressou-se a ir comprar um *ticket* para pôr no carro. Ao fim de uns minutos volta com um ar de alívio.

– Safou-se da multa a tempo, não?

– Não, apanhei multa.

– Então porquê o ar de alívio?

– Porque a multa é de apenas 15€.

Que bom! Receber uma multa de 15€ é ótimo, não? No geral não, mas quando a expectativa é de receber uma multa de 40€, sim. Voltando à conversa com o Luís ele explicou-me que a experiência foi menos penosa porque fizemos com ele aquilo que algumas empresas fazem com os clientes: “Lower the expectation, higher the value”. Ele elaborou a ideia recorrendo a um exemplo com duas companhias aéreas. Vamos imaginar que elas partem do mesmo local, à mesma hora e com o mesmo destino, ocorrendo o seguinte:

	<b>Hora real de partida</b>	<b>Hora de chegada anunciada</b>	<b>Hora real de chegada</b>
<b>Companhia 1</b>	14:00h	16:30h	16:40h
<b>Companhia 2</b>	14:00h	17:00h	16:50h

Peço-lhe agora que volte a olhar para o quadro acima e me responda:

---

-Qual destas companhias aéreas considera que terá uma avaliação mais positiva por parte dos clientes? Aquela que chegou mais rápido ao destino ou aquela que ofereceu um resultado melhor do que aquilo que prometeu?

A primeira provavelmente teve um contratempo e, no entanto, conseguiu chegar mais rapidamente ao destino do que a segunda, no entanto a satisfação seria maior na segunda companhia pois esta superou as expectativas que o cliente tinha em relação ao serviço. Mais uma vez não interessa a relação qualidade-preço, interessa a experiência que se retirou do serviço. Calibre aquilo que promete e antecipe o seu *feedback*: “ficou aquém do que esperava” ou “fui surpreendido pela eficácia”.

Quando a Carlsberg faz do seu slogan “Provavelmente a melhor cerveja do mundo” temos de admitir que está a elevar a expectativa do consumidor ao máximo e, qualquer que seja o resultado da experiência ao provar a cerveja, será inferior ao esperado<sup>h,78</sup>.

## O grátis pode sair bastante caro

Quem o afirma é Dan Ariely no seu livro “Previsivelmente irracional”<sup>48</sup> ao referir-se às decisões tomadas perante o tão atraente custo zero. Mais uma vez vamos falar das decisões inconscientes provenientes de heurísticas que guiam o comportamento.

O autor começa por descrever algumas experiências onde este efeito estava bem patente e o exemplo mais eminente é o dos chocolates Kiss e Lindt. Os investigadores montaram uma banca onde vendiam amostras destes dois chocolates, mas limitados a um por pessoa. Assim os clientes teriam de decidir entre estes dois qual experimentar. O Kiss, de fraca qualidade, era vendido a 1 cêntimo e o Lindt, chocolate suíço de notável qualidade, a 15 cêntimos. Pouca foi a surpresa ao verificar que 73% dos clientes preferiu o chocolate Lindt, de qualidade superior, enquanto apenas 27% escolheu a primeira opção. Então e o que sucede se baixarmos o preço de ambos os chocolates por 1 cêntimo? Geralmente a relação qualidade preço não altera significativamente e portanto os valores seriam semelhantes, certo? Dado que o preço do chocolate Kiss passou a ser 0, e portanto GRÁTIS, o processo cognitivo inerente à decisão passou a ser completamente distinto. Agora, com o Kiss grátis e o Lindt a 14 cêntimos, 69% da amostra passou a optar pela primeira opção e apenas 31% escolheu o chocolate de melhor qualidade.

Como esta, muitas outras investigações trazem atenção para o facto de o GRÁTIS mudar o plano de raciocínio e o julgamento deixar de se basear na relação qualidade-

---

<sup>h</sup> Após escrever este capítulo pesquisei sobre a Carlsberg e aparentemente a empresa iniciou uma campanha de *rebranding* que passou por abandonar o *slogan* antigo substituindo-o por “That calls for a Carlsberg”. Bem jogado Carlsberg.

---

preço. Ariely argumenta que aquilo que nos puxa para o grátis, mesmo quando desnecessário, é o medo da perda. Em toda a transação existe um fator de ganho e um fator de perda, no entanto a ideia do grátis tende a ocultar o fator de perda. Não vendo a possibilidade de perda quando a oferta é grátis percebemos e modo sobrevalorizado a oferta “Eu realmente preciso de trazer aqueles porta-chaves grátis....para toda a família”.

No entanto “não há almoços grátis” e o custo zero é na maior parte das vezes oferecido por quem sabe tirar partido dele. Seria de esperar que as pessoas considerem toda a informação disponível antes de tomar uma decisão, no entanto a realidade é bem diferente. Cialdini<sup>80</sup> interessou-se pelos fatores que levam um sujeito a dizer “SIM!” e ao longo de diversos anos estudou o modo como a comunicação pode influenciar o comportamento dos consumidores determinando seis poderosas heurísticas. Universais e com grande influência sobre o comportamento humano estes atalhos cognitivos são: a reciprocidade; consistência/compromisso; aceitação social (*social proof*); agradabilidade; autoridade; e escassez.

Perante o GRÁTIS estamos perante a heurística da reciprocidade, que nos diz que as pessoas se sentem obrigadas a dar de volta quando sentem que receberam algo – favores, prendas, convites, etc. – por parte de outrem.

Alguma vez recebeu um pequeno rebuçado no prato que traz a conta do restaurante? Considera que este pequeno gesto iria influenciar a gorjeta que deixaria para o empregado de mesa? Uma série de estudos conduzidos em restaurantes demonstrou que quando o empregado colocava um pequeno rebuçado no prato onde era entregue a conta ao cliente a gorjeta aumentava até 3%. Quando colocava dois rebuçados aumentava para 14%. E, surpreendentemente, quando colocava um, começava a ir embora e depois voltava atrás e dizia aos clientes “For you nice people here’s na extra mint” e colocava o segundo rebuçado as gorjetas aumentavam até 23%! Evidentemente o fator aqui não era aquilo que era dado mas como era dado. O segredo para o uso desta heurística é: Ser o primeiro a dar e garantir que o que se dá é personalizado e inesperado.

Relativamente às outras heurísticas<sup>79,80</sup>:

Heurística	Significado	Exemplos da sua utilização
<b>Consistência / compromisso</b>	Tendência para ser consistência com palavras ou ações anteriores, tais como o comprometimento público. O desejo de ser consistente irá impelir os sujeitos a colaborar.	Pedir um favor simples (e.g. colocar autocolante no carro a favor da condução segura). Mais tarde pedir dinheiro para ajudar a vítimas da sinistralidade rodoviária.
<b>Aceitação social</b>	Uma ação é considerada mais apropriada/segura quando outras pessoas também a fazem. Assim a nossa ação adapta-se ao que os outros fazem na tentativa de agir em concordância com o que é aceite socialmente, cometendo menos erros.	A melhor maneira de tornar um ação inovadora é colocar pessoas de alto estatuto a fazê-la. Se esse “ <i>trend setter</i> ” for respeitado/temido outros indivíduos irão adotar o mesmo comportamento e em pouco tempo o comportamento será socialmente aceite.
<b>Agradabilidade</b>	Preferimos dizer que sim aos pedidos de quem conhecemos e gostamos ou a pessoas que são similares a nós, cooperam ou fazem elogios.	Estabelecer <i>rapport</i> antes de iniciar uma venda. Criar uma relação com o cliente onde exista simularidade e emoção. “Tem filhos? Quem engraçado, eu também! Então vai adorar este carro que tenho aqui para si”.
<b>Autoridade</b>	As pessoas têm mais tendência a acreditar se a fonte for credível ou se for um especialista, mesmo quando a informação é insensata.	Dado que uniformes transmitem um senso de autoridade dentistas são frequentemente usados em publicidade de pastas de dentes.
<b>Escassez</b>	As pessoas querem mais daquilo que podem ter menos. Não só querem mais um item quando ele é escasso mas também quando têm de competir por ele.	Edições limitadas e listas de seleção de clientes que poderão usufruir da compra.

Voltando à falácia do GRÁTIS, percebemos até agora que esta opção, quando disponível, é estatisticamente a mais provável de ser escolhida. Sabemos também que face a esta opção o valor do produto ou serviço é tido em menor conta (um placebo caro tem mais efeito que um placebo barato)<sup>55</sup> e, pior ainda, outros recursos que terá de despender para a obter aquele produto grátis são também desvalorizados, isto é, não vai perceber que ficar 30 minutos numa fila para receber uma boia insuflável não compensa. O consumidor abdicar também de uma melhor paga para obter aquele gratuito ou acaba mesmo por comprar mais produtos desnecessários para chegar ao valor onde pode usufruir de um grátis insignificante “Está bem que comprei 30 pacotes de lenços, mas pelo menos estes 2 foram grátis...estava mesmo a precisar”<sup>48</sup>.

Estamos agora em posição de relacionar isto com a história do Ingvar que decidiu oferecer bolos e café aos clientes que se deslocassem à loja da sua terra natal. Cada cliente que se sentiu atraído pelo bolo e café grátis representou um cliente que se deslocou até à loja, passou diversas horas dentro dela e possivelmente até levou um candeeiro chamado Kvintett que nem precisava. E agora levante a mão quem já foi ao IKEA e conseguiu voltar sem ter trazido de lá três lápis grátis desnecessariamente.

---

## Sobrevivência do mais adaptado

Na vida, como na natureza, sobrevive aquele que está adaptado ao meio. Charles Darwin introduziu a teoria da seleção natural aplicada às espécies em 1859 e Thorstein Veblen utilizou-a para corroborar a ideia da economia evolutiva em 1898<sup>81,82</sup>. Com ideias da antropologia, sociologia, psicologia e os princípios Darwinianos esta escola de pensamento acredita que a organização económica é um processo dinâmico que envolve transformações contínuas e que o comportamento económico é determinado tanto pelos indivíduos como pela sociedade como um todo – por oposição ao pensamento racionalista. A ideia principal é que no mundo dos negócios, como na natureza, empresas que estão adaptadas ao ambiente onde se inserem irão sobreviver e conseqüentemente ter oportunidade de gerar lucros e proliferar.

Ingvar soube desde cedo adaptar o modo como conduzia os seus negócios e isto levou a que criasse um dos modelos de loja mais inovadores da atualidade. A sua primeira decisão desta natureza passou pela adição de móveis ao seu catálogo de vendas assim que percebeu que era a venda de móveis que iria permitir ao seu negócio sobreviver. Outras jogadas adaptativas seguiram-se, como a criação da *showroom*, que o distinguiu da concorrência. Um velho ditado português diz que “Parar é morrer” e Ingvar soube continuar a andar para a frente ao ritmo adequado. Algumas tentativas de adaptação resultaram em decisões erradas, como é natural, no entanto estas não foram o fim da história pois a empresa soube manter a flexibilidade que lhe era característica e adaptar a estratégia.

---

## Duas cabeças pensam melhor do que uma?

Depende das cabeças e de onde estão os corpos. Neste último capítulo vamos deslocar-nos até à sala de reuniões de uma empresa e perceber como a produtividade da reunião pode depender de fatores externos por oposição à capacidade criativa e decisiva dos seus membros.

Para isso precisamos aceitar que uma decisão não é apenas produto do intelecto de um indivíduo, tem também toda uma componente dinâmica, social e motivacional por detrás sendo assim o produto daquilo que é gerado por pessoas num grupo (ou equipa), num local, num tempo e num ambiente social mais ou menos seguro.

Amabile<sup>86,87,88</sup> fez uma revisão dos diversos fatores sociais que podem estar implicados na promoção da criatividade. É sugerido que um alto sentimento de autonomia é um elemento fundamental. Para além de um grau adequado de liberdade e de suporte é também importante pressão externa relacionada com competição e pressão de tempo<sup>83</sup>, ainda que seja necessário ter em conta que avaliações negativas no processo criativo podem inibir a motivação e a habilidade para se expressar criativamente: “Procura-se portanto que um indivíduo altamente motivado esteja num ambiente desafiador que providencie liberdade e suporte para a criatividade se expressar”<sup>83</sup>.

Vamos agora analisar uma situação real que preparei com colegas para ilustrar aquilo que geralmente ocorre nas empresas e aquilo que poderia ser evitado.

Durante o mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações apresentei um trabalho para uma das unidades curriculares na qual desenvolvemos uma componente experimental. Eu e os meus colegas de grupo lançámos o seguinte desafio à turma: Quantas ideias de negócios inovadores conseguimos produzir em 10 minutos? Para testar esta opção dividimos a turma em dois grupos: o alfa (5 elementos) e o beta (4 elementos). O alfa abandonou a sala e foi para um espaço onde lhes foram dadas as instruções: “Vamos fazer um pequeno *brainstorm* onde durante 7 minutos todos dizem ideias e vocês anotam tudo. O objetivo é obter o maior número possível de ideias”.

O grupo beta ficou na sala e foi sujeito a instruções distintas: “Este exercício foi feito com alunos do Faculdade de Economia do Porto que, com 5 elementos produziram 35 ideias em 7 minutos. Gostaríamos de testar este exercício com os alunos de Évora. Têm estas folhas à disposição, vou pedir-vos que individualmente registem o maior número de ideias de negócios que conseguirem e as coloquem no centro da mesa viradas para baixo”. Ao fim de três minutos pediu-se aos sujeitos que parassem de escrever e virassem para cima todas as folhas que estavam no centro da mesa. Agora poderiam lê-las e escrever novas ideias que surgissem durante os quatro minutos seguintes. Eles poderiam discutir ideias mas nenhum comentário relativo às ideias que

---

estavam no centro da mesa poderia ser feito. Como acha que se comportaram os grupos?

Teorizámos que iriam surgir diferenças entre os grupos, mas nunca imaginámos que fossem tão discrepantes e agressivas. O grupo alfa obteve 13 ideias com cinco elementos, cerca de 2,6 por pessoa. O grupo beta obteve 27 ideias, cerca de 6,75 por pessoa.

Obviamente o objetivo era manipular os grupos para demonstrar que nas condições apropriada podemos potenciar ou castrar a criatividade. Decompondo o que aqui aconteceu temos presentes os seguintes fenómenos<sup>83,84,85,88,89</sup>:

- 1) O grupo alfa não estava num ambiente psicologicamente seguro. Os membros poderiam até ter ideias para partilhar mas a pressão psicológica de ter que ver a ideia passar pela aprovação/reprovação do grupo pode surtir um efeito inibidor.
- 2) As instruções para o *brainstorm* do grupo alfa não foram dadas de modo correto, seguiram sim a dinâmica de trabalho errada mas comumente propagada que já observei em diversos grupos de trabalho “Digam ideias e a gente escreve”.
- 3) No grupo beta foi dado um valor de referência (35 ideias) que o grupo tomou como margem à qual se equiparar. Ainda que nenhum membro tivesse tomado atenção ao número ou calculado quantas ideias cada um teria de produzir o número obtido ficou bastante próximo deste. O que aconteceria se eu tivesse dito 10 ideias? E se eu tivesse dito 50?
- 4) O grupo de referência que eu inventei (alunos da faculdade do Porto) era considerado um potencial rival e portanto existia uma pretensão de obter resultados superiores.
- 5) A não partilha instantânea e anónima de ideias torna o ambiente psicologicamente seguro e promove o desenvolvimento de mais ideias.
- 6) No momento em que as folhas são viradas para cima pode ocorrer uma troca de ideias potenciadora da criatividade que ajuda construir ideias novas e mais consistentes.

Quando levei este exercício para a sala de aula não fazia ideia de qual seria o resultado. Tudo aquilo que tinha era o domínio da parte teórica e um prognóstico do resultado baseado naquilo que a literatura científica sustenta. Sei que este exercício não tem validade científica, no entanto o objetivo era partilhar a minha experiência de potenciação de resultados em equipas recorrendo apenas à alteração de fatores externos. Agora imagine o modo como gere as suas equipas de trabalho e como é o ambiente psicológico o seu local de trabalho. É castrador ou fertilizador do potencial da sua equipa? É possível introduzir alterações que o tornem mais adequado?

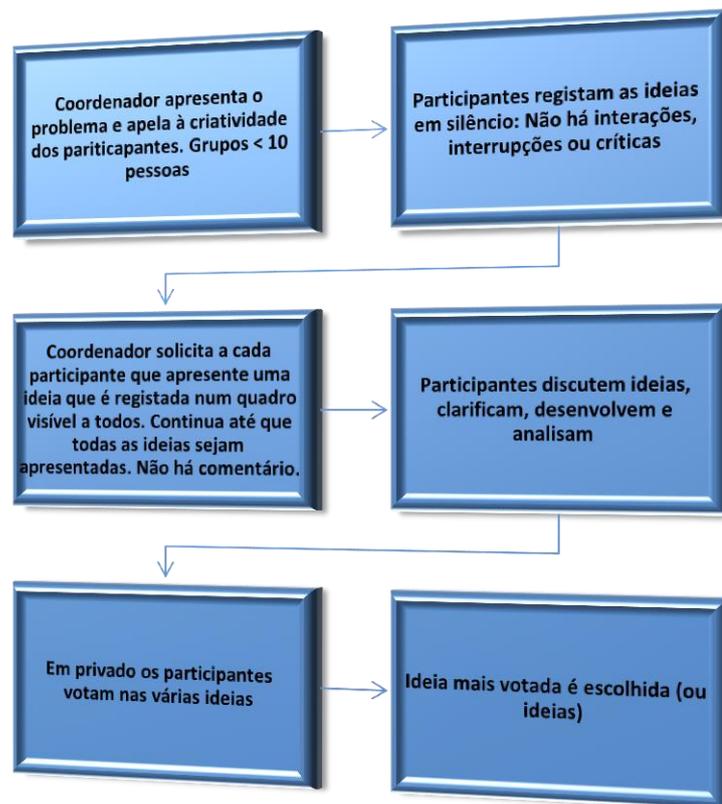


Figura 9. Processo através do qual se recolhem ideias/tomam decisões através da ferramenta “grupos nominais” utilizando as potencialidades dos indivíduos a nível individual numa primeira fase e grupal numa segunda.

Compreendido o modelo de coordenação dos grupos nominais, interessa saber que elementos impactam a forma como o grupo se vai comportar. Três fatores foram nomeados como grande responsáveis pela dinâmica de abertura (ou não) do grupo e consequente exposição de ideias<sup>84,87</sup>:

- I. **Diversidade.** Trás melhorias para o desempenho. No entanto características superficiais dos sujeitos podem trazer um impacto negativo. A perceção de segurança psicológica pode diminuir quando existe favoritismo de algum grupo informal dentro do grupo. Em processos grupais controlados a diversidade nas dimensões subjacentes, i.e. educação, personalidade e ambiente funcional, podem trazer efeitos positivos. A par do clima e das exigências externas, estes são os elementos que afetam a perceção de similaridade ou diversidade no grupo.
- II. **Conflitos.** Encorajar um dos membros do grupo a discordar das ideias expostas pode aumentar a exposição de diferentes perspetivas, o que consequentemente aumentará o fluxo de ideias. No entanto é necessário ter cautela. Descobriu-se que relações de conflito, assim como conflitos em tarefas, afetavam a performance da equipa. Importante ter em conta que o conflito reduz a confiança e a perceção de segurança psicológica no grupo e portanto estas variáveis carecem de atenção acrescida. Sabe-se que o conflito

---

pode levar a maior partilha de informação e de maior elaboração de informação relevante para a tarefa mas apenas quando bem calibrado.

- III. Ambiente com suporte emocional positivo. Estados de humor positivos em estudantes provocam o aumento da sua capacidade de resolver problemas. Um estado de humor mais positivo provoca uma maior expressão da criatividade. O fenómeno de “bola de neve” pode surgir na medida em que soluções criativas podem melhorar o humor (derivado do aumento da perceção de autoeficácia e da aprovação positiva do grupo) e portanto uma maior produção criativa.

O coordenador do grupo e os membros de maior estatuto devem fazer uma boa gestão do ambiente interno do grupo e não deixar que o ambiente seja “contaminado” por algum dos membros. Uma maçã podre pode contaminar um cesto inteiro.

Ingvar, no seu ensaio “The testament of a furniture dealer” partilha a seguinte mensagem com os seus colaboradores:

*Things were more concrete in those days – the readiness to give each other a helping hand with everything; the art of managing on small means, of making the best of what we had; cost-consciousness to the point of being stingy; humbleness, undying enthusiasm and the wonderful sense of community through thick and thin. But both IKEA and society have changed since then. But the spirit is still to be found in every one of our workplaces.*

*Among old co-workers and new ones. Heroic efforts are still being made (...) Not everybody in a large group like ours can feel the same sense of responsibility and enthusiasm.*

Enquanto líder e coordenador das suas equipas este senhor criou um espírito de abertura e comprometimento por parte dos seus trabalhadores. Existia abertura para expor ideias e espaço para tentar novas abordagens devido ao clima psicologicamente seguro. Só assim uma ideia tão louca como abrir o armazém para os clientes poderia ter sido levada a cabo.

Apesar disto, e como vimos anteriormente a autoridade e credibilidade do interlocutor também têm grande impacto na aceitação da ideia e da decisão. Duvido que as portas do armazém do IKEA tivessem sido abertas naquele dia se a ideia tivesse vindo do funcionário de limpeza do armazém e não do gerente de loja.

---

# Conclusão

## Q&A

### Como se tomam decisões?

R: Decisões são o resultado de um processo mental que pode provir de duas vias cerebrais. O tálamo e o hipotálamo para decisões/reações mais imediatas e o córtex para decisões mais elaborada. Estas decisões mais elaboradas utilizam diferentes zonas do córtex (lobo frontal, occipital, etc.) que permitem a utilização de capacidades cognitivas superiores (como a atenção, a memória, o calculo numérico, a linguagem, raciocínio lógico, etc.) para gerar respostas. Estas respostas são processadas a partir dos elementos captados no meio – alguns são captados a partir do nosso foco, outros são captados sem que exista foco para tal e são portanto captados inconscientemente. Todos estes elementos provocam reacções, ainda que possam ser mínima e imesuráveis, no sujeito (e.g. a predominância de uma cor ou conjunto de termos que influenciaram o estado de humor; uma ideia subjacente activa um estereotipo...).

Estas reacções vão manifestar-se a diversos níveis (emocional, comportamental, cognitivo, etc.) e estão embutidas de significados. Dão-nos informação sobre o meio e sobre nós próprios e preparam-nos para a ação. O sujeito tem por vezes a capacidade de decidir se irá ou não expressar o produto final dos processos mentais que ocorreram. Quando assim o faz (e mesmo quando decide não o fazer) está a decidir.

Para tomar uma boa decisão é necessário ter boa informação e bom controle sobre si mesmo e percepção adequada do meio. A informação não se reduz ao objecto sobre o qual se vai decidir, há que ter em conta todo o conjunto e factores adjacente à decisão: a forma como esta vai ser expressa decisão, como vai afectar as pessoas à sua volta; como vai afectar a si e aquilo que deseja atingir, etc.

### Quem são os decisores?

R: O decisor é o indivíduo, influenciado pela sua própria cognição, pelo contexto em que se encontra (incluindo a cultura), pelo envolvimento psicológico social e pelo tempo disponível para tomar a decisão.

### Como pensam os decisores?

R: O pensamento dos decisores não deve ser visto como uma entidade fixa mas como um espectro que vai desde pensamento totalmente refletido até totalmente irrefletido. As decisões não se encontram nos extremos do espectro mas ao longo deste.

---

Os processos mais irrefletidos são fortemente influenciados por heurísticas, atalhos cognitivos, marcadores somáticos, informação implícita, expectativas, estereótipos, enviesamentos, ambiente, condições neuronais e estados de humor. Os processos mais reflectidas sofrem maior influência das características internas do sujeito, do seu contexto e das informação que este tem disponível.

### **Os decisores têm consciência dos impactos das suas decisões?**

Quando é tomada uma decisão é feito um prognóstico automático e inconsciente do resultado da decisão. Este pode ser posteriormente tornado consciente por intenção deliberada (e.g. fazer uma lista de prós e contras). Se o indivíduo tentasse ter consciência de todos os impactos da sua decisão antes de a tomar seria incapaz de avançar ou demoraria demasiado tempo para tomar uma decisão por mais simples que fosse. A emoção tem o papel de catalizador neste processo. Problemas neurológicos que impedem o uso da emoção no processo de decisão impedem os pacientes de tomar uma decisão em tempo útil. As emoções e os sentimentos, juntamente com a experiência anterior, são os indicadores mais fortes (i.e. a consciência) do impacto das decisões.

### **As decisões devem ser centralizadas ou distribuídas?**

Se a decisão requer *expertise* que apenas um membro possui esta deve ser centralizada dado que esse membro tem acesso a informação cognitiva de maior qualidade e quantidade para decidir que os restantes membros. Para decisões mais importantes deve haver uma distribuição da responsabilidade, no entanto isto deve ser feito no ambiente correto – onde existe suporte emocional positivo, o conflito está controlado e a diversidade dentro do grupo permite cruzar ideias de modo saudável.

### **Existe uma avaliação da qualidade de decisão, feita pelos outros decisores (avaliação pelos pares)?**

Sempre que existe conhecimento de uma decisão esta é avaliada. Esta avaliação pode, ou não ser expressa. Se as avaliações forem partilhadas estas podem ser inibitórias para a manifestação futura de decisões/ideias, assim como podem ser potenciadora – isto irá depender do modo como a avaliação é feita pelos pares. A rejeição social pode causar sintomas de sofrimento semelhantes em intensidade e frequência ao sofrimento físico e portanto a gestão das avaliações manifestas feitas das decisões dos outros deve ser bem medida. Um elemento do grupo rejeitante (com comportamentos verbais, físicos ou até implícitos de rejeição) dentro do sistema pode contaminar a vontade de decidir ou expor ideias por parte dos outros membros.

---

### **Como se premeiam as boas decisões?**

Com reforços positivos significativos intermitentes. Estes podem ser tangíveis ou intangíveis. Tangíveis serão: o salário, uma promoção, um chocolate, etc. Intangíveis serão: o reconhecimento, elogios, integração social, atenção, etc. Intermitentes significa que não são dados sistematicamente do mesmo modo sempre que o comportamento surge, mas apenas algumas vezes – que pode ser variável (e.g. aleatório) ou constante (e.g. de 5 em cinco manifestações do comportamento). Feita a correta gestão do reforço a frequência com que o comportamento reforçado irá surgir tenderá a aumentar.

### **Porque se repetem más decisões?**

Porque o *feedback* recebido anteriormente não foi corretamente tratado ou porque o indivíduo necessita de mais experiência/prática no assunto.

---

## Porquê “A arte da decisão não racionalizada”?

Primeiramente interessa desconstruir o não racionalizada. A palavra irracional seria uma escolha igualmente boa, não fosse o estereótipo negativo associado ao vocábulo – de tomar decisões erradas, ilógicas. Aqui procura-se uma expressão que consiga refletir a não reflexão sobre a ação/decisão e que expresse a não consciência do processo reflexivo. Esta obra procura então explicar de maneira lógica e coerente que uma decisão não precisa de ser explicada de forma lógica e coerente para ser considerada a mais adequada.

“A arte” vem da ideia de que esta decisão não racionalizada pode ser compreendida, dominada e utilizada em nosso proveito. Acredito que se pode mudar o paradigma de que uma boa decisão é tomada quando um grupo de homens de fato e gravata se reúnem durante horas numa sala fechada e para mudar este paradigma há que conhecer as regras do jogo, deixar de lado o senso comum e começar a olhar para o que a ciência nos mostra. “A arte da decisão não racionalizada” é então uma compilação daquilo que a psicologia e a economia comportamental têm vindo a evidenciar no que toca à tomada de decisões utilizando os vários processos e mecanismos desenvolvidos por um *homo sapiens* que vem há mais de 200 mil anos limando o seu desenvolvimento a cada geração que passa sem, no entanto, necessitar de estar consciente disso.

## Sinopse

A Arte da decisão não racionalizada é um ensaio que reúne conhecimento que autores como Ariely (economista comportamental), Bargh (psicólogo dedicado ao *priming*) Damásio neurocientista português), Gladwell (jornalista científico) e muitos outros autores de renome trazem para o mundo das decisões.

Cruzando as perspetivas cognitivas, neurobiológicas, evolucionistas e comportamentais a história do sucesso de Ingvar Kamprad, criador do IKEA, é decomposta ao longo de 8 capítulos onde são dissecadas diversas áreas da não racionalidade aplicadas ao processo de decisão

Uma viagem pelo admirável mundo novo das decisões não conscientes que pretende demonstrar como podemos alterar o que nos rodeia para nos tornarmos melhores decisores.

---

## Referências bibliográficas

1. Kamprad, I., & Torkell, B. (1999). *Leading by Design: The IKEA Story*. HarperCollins.
2. Bloomberg (2012, Março 5). Recuperado em Abril, 26, 2014 de <http://www.bloomberg.com/news/2012-03-05/kamprad-is-europe-s-richest-in-billionaire-index.html>
3. Barthélemy, J. (2006). The experimental roots of revolutionary vision. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 81-84.
4. IKEA (n.d.). Recuperado em Abril, 26, 2014 de [http://www.ikea.com/ms/en\\_IE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_IE/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html)
5. Inter IKEA System, B.V. (n.d.). Recuperado em Abril, 26, 2014 de <http://franchisor.ikea.com/FranchisingtheIKEAWay/Pages/All-IKEA-stores.aspx>
6. Alvarez, A., & Lemos, I. D. C. (2006). Os neurobiomecanismos do aprender: a aplicação de novos conceitos no dia-a-dia escolar e terapêutico. *Revista Psicopedagogia*, 23(71), 181-190.
7. Chen, J. (2013, Maio 28). Why Practice Actually Makes Perfect: How to Rewire Your Brain for Better Performance [Web log post]. Recuperado em Abril, 26, 2014 de <http://blog.bufferapp.com/why-practice-actually-makes-perfect-how-to-rewire-your-brain-for-better-performance>
8. Fields, R. D. (2008). White matter matters. *Scientific American*, 298(3), 54-61.
9. Butman, J. & Allegri, R. (2001). A Cognição Social e o Córtex Cerebral. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol.14 (2), pp. 278.
10. LeDoux, J., (2000). *O cérebro emocional. As misteriosas estruturas da vida emocional*. Cascais: Pergaminho.
11. Portal da Educação (2012, Março 29). Mielinização do neurónio. Recuperado a 26 de Abril, 2014 de <http://www.portaleducacao.com.br/educacao-fisica/artigos/11567/mielinizacao-do-neuronio#ixzz301ku87QB>
12. Wikipédia (n.d.). Recuperado em Abril, 26, 2014 de [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d3/Complete\\_neuron\\_cell\\_diagram\\_pt.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d3/Complete_neuron_cell_diagram_pt.svg)

- 
13. Bengtsson, S. L., Nagy, Z., Skare, S., Forsman, L., Forssberg, H., & Ullén, F. (2005). Extensive piano practicing has regionally specific effects on white matter development. *Nature neuroscience*, 8(9), 1148-1150.
  14. Yang, Y., Raine, A., Lencz, T., Bihrlé, S., Lacasse, L., & Colletti, P. (2005). Prefrontal white matter in pathological liars. *The British Journal of Psychiatry*, 187(4), 320-325.
  15. SciHow (2012, Jullho 01). The science of lying [Video file] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MX3Hu8loXTE>
  16. Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363.
  17. Influenceatwork (2012, Nov. 26). Science of persuasion [Video file] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>
  18. Mayer, R. E. (2008). *Learning and Instruction*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
  19. Zeske, M. (n.d.) What is Vygotsky scaffolding? Recuperado de [http://www.ehow.com/facts\\_5589381\\_vygotsky\\_s-scaffolding\\_.html](http://www.ehow.com/facts_5589381_vygotsky_s-scaffolding_.html)
  20. Frost, R. O., Trepanier, K. L., Brown, E. J., Heimberg, R. G., Juster, H. R., Makris, G. S., & Leung, A. W. (1997). Self-monitoring of mistakes among subjects high and low in perfectionistic concern over mistakes. *Cognitive Therapy and Research*, 21(2), 209-222.
  21. Besser, A., Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2004). Perfectionism, cognition, and affect in response to performance failure vs. success. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 22(4), 297-324.
  22. Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive therapy and research*, 14(5), 449-468.
  23. Moore, S., & Kuol, N. (2005). Students evaluating teachers: exploring the importance of faculty reaction to feedback on teaching. *Teaching in Higher Education*, 10(1), 57-73.
  24. Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1990). Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology*, 26(6), 987.

- 
25. Sedikides, C., & Strube, M. J. (1995). The multiply motivated self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(12), 1330-1335.
  26. Colvin, G. (2008). *Talent is overrated*. Really Separates World-Class Performers from Everybody Else.
  27. Kiplinger (2013, Abirl). 6 Millionaires who lost it all, but came back. Recuperado de <http://www.kiplinger.com/slideshow/spending/T025-S001-millionaires-who-lost-it-all-but-came-back/>
  28. Gladwell, M. (2008). *Outliers: The secret of success*. New York.
  29. Kaufman, J. (2013). *The First 20 Hours: How to Learn Anything... Fast!*. Penguin.
  30. ASAPScience (2012, Nov. 19) The science of procrastination – And how to manage it. [Video file] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1nBwfZZvjKo>
  31. McGraw, K. O., & Fiala, J. (1982). Undermining the Zeigarnik effect: Another hidden cost of reward. *Journal of Personality*, 50(1), 58-66.
  32. Wikipédia (n.d.). Recuperado em Abril, 27, 2014 de [http://en.wikipedia.org/wiki/Suspense#Zeigarnik\\_effect](http://en.wikipedia.org/wiki/Suspense#Zeigarnik_effect)
  33. Polivy, J., Herman, C. P., & Deo, R. (2010). Getting a bigger slice of the pie. Effects on eating and emotion in restrained and unrestrained eaters. *Appetite*, 55(3), 426-430.
  34. Lifehacker (2012, Julho 7). How our brain stop us from achieving our goals (and how to fight back). Recuperado em Abril, 27, 2014 de <http://lifehacker.com/5928698/how-our-brains-stop-us-from-achieving-our-goals-and-how-to-fight-back>
  35. O'Donoghue, T., & Rabin, M. (2008). Procrastination on long-term projects. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(2), 161-175.
  36. Gafni, R., & Geri, N. (2010). Time Management: Procrastination Tendency in Individual and Collaborative Tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 5.
  37. Goldratt, E. M. (1997). *Critical chain: A business novel*. Great Barrington, MA: North River Press.
  38. ASAPScience (2012, Dez. 12) The science of productivity [Video file] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=IHfjvYzr-3g>

- 
39. Cirillo, F. (n.d.). The Pomodoro Technique. Recuperado em Abril, 27, 2014 de <http://pomodorotechnique.com>
40. Heckhausen, J. E., & Heckhausen, H. E. (2008). Motivation and action. Cambridge University Press.
41. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology, 25*(1), 54-67.
42. Mischel, W., Ebbesen, E. B., & Raskoff Zeiss, A. (1972). Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification. *Journal of personality and social psychology, 21*(2), 204.
43. Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2009). The strength model of self-regulation failure and health-related behaviour. *Health Psychology Review, 3*(2), 208-238.
44. Mischel, W., Shoda, Y., & Rodriguez, M. I. (1989). Delay of gratification in children. *Science, 244*(4907), 933-938.
45. Ayduk, O., Mendoza-Denton, R., Mischel, W., Downey, G., Peake, P. K., & Rodriguez, M. (2000). Regulating the interpersonal self: strategic self-regulation for coping with rejection sensitivity. *Journal of personality and social psychology, 79*(5), 776.
46. Schlam, T. R., Wilson, N. L., Shoda, Y., Mischel, W., & Ayduk, O. (2013). Preschoolers' delay of gratification predicts their body mass 30 years later. *The Journal of pediatrics, 162*(1), 90-93.
47. Shoda, Y., Mischel, W., & Peake, P. K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions. *Developmental psychology, 26*(6), 978.
48. Ariely, D. (2008). *Predictably irrational*. New York: HarperCollins.
49. Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., Lee-Chai, A., Barndollar, K., & Trötschel, R. (2001). The automated will: nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of personality and social psychology, 81*(6), 1014.
50. Gailliot, M. T., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Maner, J. K., Plant, E. A., Tice, D. M., & Schmeichel, B. J. (2007). Self-control relies on glucose as a limited energy

- 
- source: willpower is more than a metaphor. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 325.
51. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: is the active self a limited resource? *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1252.
52. Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2009). The strength model of self-regulation failure and health-related behaviour. *Health Psychology Review*, 3(2), 208-238.
53. Wikipédia (n.d.). Recuperado em Abril, 27, 2014 de [http://en.wikipedia.org/wiki/Battle\\_of\\_the\\_Fýrisvellir](http://en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_the_Fýrisvellir)
54. Wikipédia (n.d.). Recuperado em Abril, 27, 2014 de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Seppuku>
55. Gladwell, M. (2011). *Blink*. Alfragide: Dom Quixote.
56. Gollwitzer, P. M., Sheeran, P., Michalski, V., & Seifert, A. E. (2009). When Intentions Go Public Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap? *Psychological Science*, 20(5), 612-618.
57. Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1996). Automatic activation of impression formation and memorization goals: Nonconscious goal priming reproduces effects of explicit task instructions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 464.
58. Zanna, M., Olson, J. & Herman, C. (1987). *Social Influence: The Ontario symposium* Volume 5 (pp. 30-32). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
59. Gergen, J. K. (2008). A Psicologia Social Como História. *Psicologia & Sociedade*, vol. 20 (3), pp. 475-484.
60. Taubman, O. & Ari, B. (2012). The effects of positive emotion priming on self-reported reckless driving. *Accident Analysis and Prevention*, pp. 718-725, 45.
61. Srull, T. K., & Wyer, R. S. (1979). The role of category accessibility in the interpretation of information about persons: Some determinants and implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1660.
62. Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of personality and social psychology*, 71(2), 230.

- 
63. Dijksterhuis, A., & Van Knippenberg, A. (1998). The relation between perception and behavior, or how to win a game of trivial pursuit. *Journal of personality and social psychology*, 74(4), 865.
64. Dijksterhuis, A. P. (2010). *Automaticity and the unconscious*. Handbook of social psychology.
65. Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American psychologist*, 54(7), 462.
66. Loftus, E. & Klinger, M. (1992). Is the unconscious smart or dumb? *American Psychologist*, 47(6), 761.
67. Giles, D. (2003). *Media psychology*. Routledge.
68. O'Barr, W. (2013). "Subliminal" Advertising. *Advertising & Society Review*, 13(4).
69. Dijksterhuis, A., Aarts, H., & Smith, P. (2005). The power of the subliminal: On subliminal persuasion and other potential applications. *The new unconscious*, 77-106.
70. Damásio, A. (1994). *O erro de Descartes – Emoção, razão e cérebro humano*. Sintra: Europa-América.
71. Damásio, A. (2003). *O sentimento de si*. Sintra: Tito Lyon de Castro
72. Magalhães, F. (2007). *Psicologia das emoções: O fascínio do Rosto Humano*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
73. Pino, C. (2003). *Teoria dos Sentimentos*. Lisboa: Fim de Século.
74. Mai, J. K., & Paxinos, G. (Eds.). (2011). *The human nervous system*. Academic Press.
75. Ingle S. (2004, Junho 24). The guardian – Portugal 2 - 2 Engalnd (Portugal win 6-5 on penalties). Recuperado em Abril, 27, 2014 de <http://www.theguardian.com/football/2004/jun/24/minutebyminute.sport>
76. Judge, T. A., & Cable, D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 428.
77. Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of personality and social psychology*, 24(3), 285.

- 
78. Lab brand (2011, Abril 4). Carlsberg Rebranding aims to build brand strength. Recuperado em Abril, 28, 2014 de <http://www.labbrand.com/brand-source/carlsberg-rebranding-aims-build-brand-strength-0>
79. Influenceatwork (2012, Nov. 26). Science of persuasion [Video file] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>
80. Cialdini, R. B. (1993). *Influence: The psychology of persuasion*. Success Media: Dallas.
81. Veblen, T. (1898). *Why is economics not an evolutionary science?*. The Cambridge.
82. Wikipédia (n.d.). Recuperado em Abril, 27, 2014 de [http://en.wikipedia.org/wiki/Evolutionary\\_economics](http://en.wikipedia.org/wiki/Evolutionary_economics)
83. Paulus, P. & Dzindolet, M. (1993). Social Influence processes in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, pp. 575-586.
84. Paulus, P. & Dzindolet, M. (2008). Social Influence, creativity and innovation. *Social Influence*, 3(4), pp. 228-247.
85. Paulus, P., Dzindolet, M. & Kohn, N. (2012). *Collaborative Creativity – Group Creativity and Team Innovation*. In M. Mumford, M. (Ed.). *Handbook of Organizational Creativity*. (pp. 327–357), San Diego.
86. Amabile, T. (1988). *From individual creativity to organizational innovation*. In K. Gronhaug & G. Kaufman (Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*. New York: Cambridge University Press.
87. Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
88. Amabile, T. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School*, 5, 1-15.
89. Magnusson, R. (2009). Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. *Product Development & Management Association*, 26, pp. 578–593.
90. Nisen, M. (2013, Out. 19) *This is one of the worst deals we've seen made on "Shark Tank"*. Recuperado em Abril, 28, 2014 de <http://www.businessinsider.com/worst-deals-made-on-shark-tank-2013-10>
91. Jumpstart (2011, Março 16). *The great marshmallow experiment*. Recuperado em Abril, 28, 2014 de

---

<http://earlychildhoodboston.wordpress.com/2011/03/16/the-great-marshmallow-experiment/>

92. Blog Shark Tank (n.d.). Kodak moments in the Tank! [Web log post]. Recuperado de <http://www.blogsharktank.com/p/the-reel-deal.html>
93. Child, J. (1973). Parkinson's progress: Accounting for the number of specialists in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 328-348.
94. Wenner, M. (2009, Agosto 1). *Smile! It Could Make You Happier*. Recuperado em Setembro, 22, 2014 de <http://www.scientificamerican.com/article/smile-it-could-make-you-happier/?page=1>