

SUMÁRIO

<i>Prólogo</i>	9
<i>Introdução:</i> <i>Bem-vindo ao futuro, homem das cavernas!</i>	17
Capítulo 1 <i>Como sabemos o que sabemos?</i>	28
Capítulo 2 <i>Cérebro: manual de instruções</i>	48
Capítulo 3 <i>Atalhos e armadilhas</i>	64
Capítulo 4 <i>Conheça o Yougle, seu buscador particular</i>	84
Capítulo 5 <i>Levante a âncora!</i>	104
Capítulo 6 <i>Elementar, meu caro Watson!</i>	126

Capítulo 7	
<i>Ensinando um robô a subir a escada</i>	154
Capítulo 8	
<i>Diga-me com quem andas...</i>	
<i>Quando nossas decisões dependem dos outros</i>	190
Capítulo 9	
<i>Promessa não é dívida</i>	208
Capítulo 10	
<i>Olhando para o futuro: como lidar com a incerteza</i>	238
Capítulo 11	
<i>Quando mudar de ideia</i>	266
Capítulo 12	
<i>Espelho, espelho meu... A sutil arte do autoengano</i>	292
<i>Conclusão</i>	337
<i>Referências</i>	343

Prólogo

Todos os dias você faz centenas de escolhas. Da maioria delas você nem se dá conta: as palavras que usa, os movimentos do corpo, as tarefas que executa por hábito. Seu cérebro, operando em uma espécie de “piloto automático”, resolve tudo tão bem que você não precisa se preocupar com esses assuntos. Em outras situações você precisa pôr a mão no manche, assumir o controle da aeronave e conscientemente resolver o problema. Alguns deles são triviais: escolher o caminho até o trabalho, a roupa que você vai usar ou o almoço. Você pode até sentir algum desconforto e indecisão momentâneos, mas no fundo sabe que essas decisões dificilmente terão consequências mais graves. Você pode tomá-las displicentemente.

Às vezes, porém, nos encontramos diante de uma escolha complexa e relevante, cujas implicações podem modificar o curso de nossas vidas. No trabalho ou na vida pessoal, ocasionalmente chegamos a encruzilhadas, e escolher o melhor caminho pode trazer grande angústia. Não temos todas as informações de que precisamos para escolher bem ou, ao contrário, nos sentimos sufocados

pelo excesso de dados e opiniões contraditórias, sem saber o que considerar e o que descartar. Com frequência tentamos alcançar vários objetivos ao mesmo tempo (qualidade de vida, conforto material, realização pessoal, reconhecimento social...), e nenhuma opção nos permite conciliar todos. Como o futuro é incerto, não há como saber qual será o desfecho de cada percurso que escolhermos iniciar; parece que estamos tateando no escuro.

Mesmo sem a pressão que antecede uma escolha importante, a simples tentativa de decifrar o mundo ao redor, compreender os problemas do nosso tempo e formar opiniões sensatas sobre os mais diversos temas pode ser profundamente angustiante. A realidade nos escapa: parece que nossa mente não é capaz de compreender a complexidade do mundo e processar todos os dados que recebemos.

Quando algo muda tudo

Escrevo este livro em meio ao turbilhão da pandemia do novo coronavírus, um exemplo amplificado, exagerado em todos os sentidos, de tudo o que há de mais difícil no processo de decisão. Um vírus, desconhecido até poucos meses, pôs de cabeça para baixo toda a nossa segurança. Governos, empresas e indivíduos são obrigados, de súbito, a tomar decisões extremamente sérias em um cenário de incerteza sufocante. Medidas sem precedentes em tempos de paz — confinar cidadãos em suas casas, determinar o fechamento do comércio e bloquear estradas — passam a fazer parte do repertório de opções dos governantes. Empresas precisam decidir sobre o futuro de seus funcionários e procuram alternativas para sobreviver em um cenário econômico inimaginável há poucas semanas. Pessoas comuns angustiam-se sobre a conveniência de ações antes realizadas

de forma automática e impensada: é seguro ir ao supermercado? É perigoso andar na rua?

A informação vem de todos os lados, desordenada. Dos noticiários na TV aos grupos de WhatsApp, tentamos juntar os pedaços de um quebra-cabeça para julgar quão reais são os riscos, decidir quando a cautela se transforma em exagero e determinar nossa linha de ação.

O coronavírus nos mostra, de forma exacerbada, todos os principais desafios que nos assombram na tomada de decisão. Questionamentos parecidos, porém, estão presentes, em menor grau, em tantas outras decisões que tomamos no cotidiano.

O mais óbvio deles tem a ver com lidar com a incerteza, com a impossibilidade de prever o desfecho de uma situação. Uma enfermidade nova, para cujo enfrentamento nossa experiência passada não oferece um bom alicerce, provoca uma sensação de falta de controle. Mesmo assim, certas decisões precisam ser tomadas (“saio de casa ou não?”), mesmo que nos sintamos despreparados para fazê-lo. Somos obrigados a avaliar, ainda que de forma imprecisa, os riscos que corremos, bem como os custos e benefícios de cada ação que executamos.

Tentamos preencher essas lacunas buscando saber mais — na mídia, nas redes sociais, nos pronunciamentos das autoridades e nas conversas com amigos. A procura por informação, porém, nos coloca diante de um paradoxo: de um lado ela é abundante (somos soterrados por notícias, reportagens, entrevistas, memes, estatísticas, propagandas...), mas, de outro, extremamente deficiente. O que realmente queremos e precisamos saber — os reais riscos da doença, com que amplitude se disseminará, a taxa efetiva de mortalidade, o que fazer para preveni-la etc. — a ciência, objetivamente, não consegue fornecer de maneira satisfatória, pois o cenário ainda está se desenrolando.

Nossa tentativa de ler o mundo e formar uma opinião subjetiva sobre o assunto é prejudicada pelo imenso volume de ruído que captamos, não apenas desinformação e *fake news*, mas também erros honestos, dados que nos chegam distorcidos — mesmo que de forma não intencional — e a própria variabilidade das estatísticas que obtemos de forma preliminar. Em meio a tudo isso, tentamos detectar o “sinal”, dados que efetivamente nos permitam compreender a verdade — a realidade que se esconde detrás da neblina.

Andando em um campo minado

Em cenários como este, algumas predisposições psicológicas oferecem armadilhas para nossa capacidade de tomar decisões racionais. As notícias dramáticas e os relatos pessoais carregados de emoção despertam nosso medo e instinto de sobrevivência, e se propagam com velocidade infinitamente maior do que estatísticas e matérias mais objetivas, com conteúdo informacional muito maior. O caso dramático de um único paciente que acompanhamos pela TV pesa muito mais em nossa avaliação de riscos do que qualquer estudo científico controlado que tenha analisado milhares de doentes. Descartamos facilmente a racionalidade da estatística e deixamos o emocional assumir o controle, prejudicando nossa capacidade de julgamento.

O “efeito manada” entra em ação. Como animais que se juntam para fugir de um predador, abrimos mão da reflexão individual para seguir o pensamento do grupo. Esse comportamento, bem documentado na psicologia, está associado à necessidade de pertencer e ser aceito no grupo, e pode ser benéfico em situações de perigo.

A manada, porém, pode estar errada, e segui-la cegamente oferece o risco não só de levar a más decisões individuais, como também de alimentar uma linha de ação coletiva equivocada — caso das bolhas financeiras. Medidas governamentais restritivas à movimentação de pessoas, por exemplo, podem amplificar o temor dos cidadãos pelo risco de serem infectados pelo novo vírus; as pessoas, por sua vez, acabam demandando dos governos medidas ainda mais restritivas, criando um círculo vicioso.

Ao mesmo tempo que somos afetados pelo “efeito manada”, fica patente um conflito inerente às relações humanas. Como disse Jean-Paul Sartre, “o inferno são os outros”. Nossas ações afetam as pessoas ao nosso redor, e somos, também, afetados por suas escolhas. O sucesso das medidas de prevenção depende do cumprimento das determinações por todos. Os incentivos, as percepções de risco, as necessidades, porém, são individuais — “cada cabeça uma sentença”, diz o ditado. Situações estratégicas, de interdependência entre todos, exigem que antecipemos o que os outros farão, nos coloquemos em seus sapatos, o que traz uma nova dimensão ao processo de tomada de decisão.

Não há escolha sem perda

Por fim, a pandemia nos coloca frente a frente com a principal dificuldade da tomada de decisão em qualquer contexto: reconhecer que não há escolha sem perda. Os economistas gostam da expressão “não existe almoço grátis” quando querem ressaltar que todas as decisões têm custos. Alguns são óbvios e explícitos (quando compramos uma roupa nova nos sobra menos dinheiro para ir ao restaurante), e outros são mais sutis. Não envolvem necessariamente o desembolso de dinheiro, mas as oportunidades das quais temos

que abrir mão quando fazemos uma escolha. O tempo perdido ou desperdiçado é um custo de oportunidade desse tipo. O conflito entre duas características desejáveis, mas incompatíveis, é chamado de *trade-off*.

A pandemia — como outras decisões com impactos amplos na sociedade — nos obriga a enfrentar um *trade-off* difícilíssimo, explicitando escolhas entre aspectos e objetivos completamente distintos, que não conseguimos comparar ou reconciliar. Quanto mais severo o confinamento e a limitação às atividades e à circulação de pessoas, maior sucesso teremos em controlar a disseminação do coronavírus e mais vidas salvaremos. Porém, maior também será o impacto econômico das medidas: mais empresas irão à falência, mais pessoas ficarão desempregadas etc., o que poderia levar a um grau de sofrimento alto no futuro. Mesmo que não entremos na seara econômica, os *trade-offs* continuam a nos incomodar: pacientes com câncer interromperam seus tratamentos em função do risco de contágio; pessoas que suspeitam estar infartando hesitam em chamar o pronto atendimento. Como equilibrar os dois tipos de risco? A partir de que grau as medidas de cautela fazem mais mal do que bem? A questão é tão desconfortável que muitas vezes evitamos explicitá-la. Moralmente, são quase tabus sobre os quais não nos permitimos pensar. Porém, queiramos ou não, nossas decisões e as dos nossos governantes geram efeitos práticos de uma forma ou outra.

Uma viagem pelo mundo da decisão

A pandemia do coronavírus é um ponto de partida interessante para o estudo da decisão pelo fato de combinar e amplificar diversos aspectos, dificuldades e armadilhas envolvidos em grande parte de outras escolhas que fazemos. A importância, urgência, incerteza

e complexidade do problema tornam o caso quase que uma caricatura de todos os elementos relevantes em qualquer processo de tomada de decisão, um “estudo de caso” rico em lições que podem ser aplicadas a muitas outras situações cotidianas.

O tema deste livro, porém, não é o coronavírus.

Há anos tenho acompanhado a literatura científica que estuda as formas como as pessoas, na prática, tomam decisões em diversas áreas da vida, e sobre maneiras de melhorar esse processo. Muitos desses achados são interessantíssimos, e sua utilidade vai muito além dos campos da psicologia, administração e economia. Eles podem nos ajudar a compreender melhor o que fazemos, nossa visão de mundo e as limitações que, como seres humanos, precisamos enfrentar. E, certamente, nos auxiliam a organizar nosso pensamento sobre questões complexas e urgentes, como a pandemia do coronavírus. Este livro é uma tentativa de sistematizar algumas dessas ideias, insights que podem ser úteis para quem deseja pensar e opinar com inteligência neste admirável mundo novo que habitamos.

Introdução:

Bem-vindo ao futuro,
homem das cavernas!

Não é surpreendente que, apesar de vivermos em um mundo absurdamente complexo, as pessoas pareçam dotadas de tantas certezas? Basta olhar seu Facebook ou Twitter: de política a filosofia, de como criar filhos à melhor dieta para perder peso — temos convicções sobre absolutamente tudo! Qual foi a última vez que você viu um post: “Eu sinceramente *não* tenho uma opinião sobre este assunto”?

Os problemas da sociedade moderna são complexos: como resolver a crise dos refugiados? Como desenhar um sistema previdenciário justo e sustentável ao longo do tempo? Como viver de forma saudável e prolongar a expectativa de vida? Somos bombardeados diariamente por uma imensa quantidade de informações, dados e análises. De alguns temas podemos nos desviar: poucos criticarão você por não ter uma opinião clara sobre como resolver a questão da paz no Oriente Médio. De outros não. Mal ou bem, você tem que decidir a todo momento se vai deixar seu filho comer glúten e

lactose, se vai permitir que ele lute boxe na escola e se vai matriculá-lo na aula de programação (já que, caso você não tenha lido, essa será a única forma de livrá-lo de um trágico futuro em que todos os empregos ficarão a cargo de robôs!).

Para operar em meio a essa cacofonia, nosso cérebro veio programado de fábrica para ter “certezas” e eliminar a ambiguidade e a dúvida. Ele aposta em um caminho que parece fazer sentido naquele momento e... *voilà!* Toda a complexidade desaparece como mágica. Quando percebemos, já estamos — com a maior convicção possível — no supermercado comprando quinoa.

Essa nossa capacidade prodigiosa de tomar decisões é muito útil; ela nos permite funcionar no ambiente semicaótico em que vivemos. Sem ela, estaríamos a todo momento atolados em um pânico paralisador, tentando ponderar os custos e benefícios de cada passo que tomamos, estimando as consequências de cada possível linha de ação e escolhendo entre opções que simplesmente não são comparáveis.

Seríamos como um paciente do neurologista português Antonio Damasio que, após uma cirurgia para remover um tumor benigno no lobo pré-frontal do cérebro, sofreu uma mudança radical de personalidade. Apesar de continuar tão inteligente quanto antes — seu QI, que era alto, permaneceu inalterado e ele continuava mostrando um desempenho muito bom em testes de matemática, linguagem, memória e percepção —, Elliot (nome fictício) tornou-se incapaz de tomar qualquer decisão. Quando questionado sobre o restaurante onde gostaria de almoçar, Elliot discorria detalhadamente sobre as vantagens e desvantagens de cada uma das opções:

O restaurante A tem estado mais vazio, o que é bom, assim temos maior chance de encontrar uma mesa. Por outro lado, a falta de movimento pode indicar que a comida não anda tão boa, o que é ruim...

E a discussão se prolongava por insuportáveis 40 minutos! O raciocínio lógico de Elliot, sua capacidade de ponderar custos e benefícios, era impecável; entretanto, parecia levá-lo a um labirinto sem saída de prós e contras, até que alguém batesse na mesa e encerrasse a discussão.*

A incapacidade de decidir, que permeava todos os campos de seu dia a dia, destruiu a vida de Elliot. Depois de perder o emprego e ver seu casamento acabar em divórcio, ele, antes um executivo bem-sucedido, voltou a morar na casa da mãe. Apesar de toda a desgraça de sua situação, Elliot contava sua história com absoluta frieza, sem nenhum sinal do desespero que se poderia esperar em um caso como esse. Na verdade, Elliot teve danificada a comunicação entre o lobo frontal e a amígdala, área do cérebro responsável pela emoção. Razão e emoção foram apartadas, o que comprometeu sua capacidade de escolher.

Curiosamente, o caso parece sugerir, contrariando o senso comum, que a emoção é condição necessária para a decisão. Razão e emoção não são características antagônicas, uma favorecendo e outra prejudicando a boa tomada de decisão. Elas agem de forma complementar: a razão levanta as alternativas e estima suas consequências; a emoção as classifica segundo um critério de valor, da melhor à pior. A imaginação completa o quadro com as informações de que não dispomos. E, por fim, a emoção bate na mesa e força a decisão a acontecer dentro de um período de tempo razoável.

* ESLINGER, Paul J.; DAMASIO, Antonio R. "Severe Disturbance of Higher Cognition After Bilateral Frontal Lobe Ablation: Patient EVR". *Neurology*, 35.12: 1731-1731, 1985.

Uma máquina de tomar decisões

Nossa mente é cheia de atalhos, “truques” que nos permitem fazer literalmente centenas de escolhas por dia: *que marca de cereal comprar? A qual canal de TV assistir? Qual plano de saúde escolher?* Se fôssemos ponderar de forma racional os custos e benefícios de cada uma dessas opções, acabaríamos como Elliot, totalmente paralisados. Nosso cérebro sabe que “o ótimo é inimigo do bom”. Melhor uma decisão imperfeita do que decisão nenhuma. Mais ainda, grande parte de nossas decisões ocorre de forma intuitiva, não consciente, sem nos darmos conta de que estamos decidindo. Enquanto você dirige de casa para o trabalho, toma uma infinidade de decisões: qual caminho seguir, quando dar passagem a um carro ou frear para um pedestre — e você faz tudo isso de maneira tão automática que consegue até, paralelamente, acompanhar uma entrevista no rádio ou perguntar ao seu filho como foi o dia.

Poder contar com a intuição é ótimo se você tem que tomar decisões rápidas, de pouca consequência, em um ambiente previsível. Quando o ambiente muda inesperadamente, porém — uma moto faz uma manobra arriscada na frente do seu carro —, seu cérebro precisa concentrar toda a atenção no problema em questão, e todas as suas escolhas se tornam muito mais conscientes. O som do rádio desaparece, a conversa com seu filho para, e todos os seus sentidos se voltam para a moto.

Nos últimos anos, a ciência fez muitos avanços buscando entender como tomamos nossas decisões. Experimentos em psicologia cognitiva, novos equipamentos, como a ressonância magnética, que permitem observar o cérebro em pleno funcionamento e o próprio desafio de criar programas de inteligência artificial que jogam xadrez, recomendam produtos na Amazon e filmes na Netflix e diagnosticam o câncer de mama ampliaram demais o nosso entendimento

sobre a mente. Acompanhar essas novas descobertas nos oferece excelentes oportunidades de autoconhecimento, de pensar sobre como pensamos — a chamada metacognição.

Mentes da idade da pedra em crânios modernos

O impressionante avanço da ciência e da tecnologia, inclusive no sentido de compreender nosso próprio cérebro, deixa ainda mais claro o paradoxo de nossa racionalidade: somos ao mesmo tempo brilhantes e tolos. Desenvolvemos tecnologias incríveis que nos permitem controlar o mundo como nenhum outro animal e, ao mesmo tempo, tomamos péssimas decisões diariamente. Inventamos esteiras, academias de ginástica e fazemos inúmeros estudos científicos sobre os benefícios do exercício diário, e vivemos uma epidemia de sedentarismo e obesidade. Temos computadores, planilhas e múltiplos aplicativos financeiros, mas sofremos para controlar nossas finanças e poupar para a aposentadoria.

Por que escolhemos mal? Que tipo de armadilha atrapalha nossa tomada de decisão?

Uma pista para responder a essa pergunta está no passado. O cérebro humano foi moldado pelos caprichos da evolução, ao longo de centenas de milhares de anos, para funcionar na época das cavernas, resolvendo os problemas de nossos ancestrais, caçadores-coletores na savana africana: o que caçar, que fruto colher, onde se abrigar. Talvez não funcione tão bem no mundo digital, em que somos bombardeados todos os dias por notícias de todo tipo, vindas dos quatro cantos do mundo, de realidades muito diferentes da nossa. O mundo muda com uma velocidade estonteante, e não apenas tecnologias novas abrem possibilidades de interação

impensadas como convenções sociais são questionadas e alteradas com uma celeridade nunca vista. Temos mentes da idade da pedra camufladas em crânios modernos.

Pense em sua mente como um turista visitando um país estrangeiro, com uma cultura diferente da sua e, por isso, sujeito a cometer muitas gafes. É como chegar a uma grande metrópole, tendo nascido e vivido em um pequeno vilarejo do interior. Nosso cérebro foi moldado pela evolução para funcionar muito bem em um determinado ambiente — com seus perigos, suas verdades, suas regras — que simplesmente não existe mais. Nossa biologia não acompanhou nossa tecnologia. E, assim, erramos.

Para poder operar melhor neste novo mundo de informação abundante e instantânea, temos que nos educar. A escola, na forma como a temos hoje, foi criada no século XVIII para transmitir conteúdos e informações que não eram fáceis de obter, mas poderiam ser úteis de alguma forma. Agora o jogo mudou totalmente. Os conteúdos e informações são abundantes, demais até. O difícil é filtrá-los, compreendê-los, interpretá-los. Dar sentido à cacofonia de vozes que fala diariamente na nossa cabeça através da TV, do Facebook, do WhatsApp... Precisamos aprender a lidar com isto.

Os próximos capítulos

Nos capítulos seguintes vamos abordar alguns dos principais conceitos na área da tomada de decisão, e conhecer avanços no entendimento de como nossa mente funciona, observados nos últimos trinta anos em campos tão distintos como a psicologia cognitiva, a economia comportamental e a ciência da computação. Sem a intenção de varrer de forma exaustiva nenhuma dessas áreas (o que

seria impossível, considerando a amplitude de possibilidades) ou de prover explicações técnicas rigorosas sobre assuntos tão complexos, este livro espera atingir o objetivo modesto de apresentar a você algumas das interessantíssimas ideias, ferramentas e conhecimentos que vêm sendo estudados por especialistas em diferentes áreas, e discutir de que forma podem nos ajudar a pensar de forma mais produtiva a respeito de nossas decisões.

No Capítulo 1 (“Como sabemos o que sabemos?”), trataremos de uma das mais antigas questões da filosofia: o que é realmente possível “saber”? Como podemos ter certeza se realmente existimos? Estaríamos vivendo um sonho, seríamos vítimas de uma peça que nos pregam nossos sentidos ou de uma máquina que nos liga à “matrix”, como no filme? Como diferenciar conhecimento real de ilusões, falsas crenças, erros de julgamento? Falaremos sobre a “ilusão de conhecimento” (i.e., sabemos menos do que acreditamos) e sobre o fato de nossas informações serem quase sempre de segunda mão. Por fim, trataremos do conhecimento científico, da forma como ele evolui e como pode nos balizar no entendimento da realidade.

No Capítulo 2 (“Cérebro: manual de instruções”) discutiremos como a mente funciona. De que maneira percebemos o mundo, processamos informações e tomamos decisões? Novas descobertas da psicologia cognitiva sugerem que nossa mente funciona segundo um modelo dual em que dois sistemas (um “intuitivo” e outro “racional”) coexistem. Vamos descobrir em quais situações a intuição é benéfica para a tomada de decisão e quando ela atrapalha, discutir como muitos erros de julgamento ocorrem quando os dois sistemas entram em conflito e aprender a mitigar essas situações.

Nos capítulos 3 a 5, discutiremos alguns dos nossos erros de julgamento mais comuns. Em que situações estamos mais propensos a escolher mal? O que podemos fazer para evitar as más escolhas? A

economia comportamental documentou diversas “heurísticas” (ou atalhos para tomada de decisão) que nos permitem funcionar em um mundo complexo, mas que podem gerar, em várias situações, erros e vieses. Conhecê-las nos ajuda a evitar armadilhas.

Enquanto os primeiros capítulos tratam de como as pessoas, na prática, fazem suas escolhas e dos erros que frequentemente cometem, a segunda parte do livro irá sugerir algumas ferramentas, teorias e modelos que permitem melhorar nossas decisões. O Capítulo 6 (“Elementar, meu caro Watson!”) lidará com a disciplina da lógica, mostrando como é possível tirar conclusões válidas a partir das informações de que dispomos. Discutiremos a diferença entre dedução e indução, e aprenderemos a separar argumentos válidos de falácias.

No Capítulo 7 (“Ensinando um robô a subir a escada”), veremos como identificar as reais causas de eventos ou prever suas consequências. Frequentemente confundimos correlação com causalidade, simplificamos demasiadamente o mundo e tiramos conclusões precipitadas, o que leva a teorias da conspiração, superstições e falsas crenças. Compreender melhor as relações de causa e efeito pode melhorar muito nossa capacidade de raciocinar produtivamente sobre o mundo.

Nos capítulos 8 (“Diga-me com quem anda... Quando nossas decisões dependem dos outros”) e 9 (“Promessa não é dívida”) trataremos das decisões que envolvem um elemento *estratégico*, em que os agentes são interdependentes e os resultados para cada um dependem das escolhas dos demais. Nessas situações, precisamos antecipar como os outros reagirão e as escolhas que farão. Para tanto, veremos alguns dos principais conceitos da “Teoria dos jogos”, ramo da economia que estuda esse tipo de situação. Falaremos sobre coordenação e cooperação, ameaças e promessas e outras noções importantes para tornar mais efetivas nossas interações com os outros.

No Capítulo 10 (“Olhando para o futuro: como lidar com a incerteza”) falaremos sobre como lidar com situações em que o futuro é desconhecido. Existem muitas ferramentas em economia, estratégia e estatística que nos permitem pensar de forma mais estruturada e produtiva sobre a incerteza, e fazer boas escolhas. Mesmo evitando termos técnicos ou matemáticos, é possível compreender os princípios por trás desses conceitos e aplicá-los a situações do dia a dia.

No Capítulo 11 (“Quando mudar de ideia”) discutiremos quando — e como — devemos atualizar nossas crenças ao nos depararmos com fatos novos. Aquela última notícia ou evento realmente muda tudo? Ou estamos exagerando seu efeito? No que devemos acreditar, e do que devemos duvidar? Falaremos sobre o “raciocínio bayesiano”, uma das principais ferramentas para pensar e agir racionalmente, e de como ele pode ajudar a melhor compreender o mundo incerto em que vivemos e processar as muitas informações que recebemos todos os dias.

Por fim, o que fazemos quando nossas opiniões e previsões se provam erradas? Por que é tão difícil mudar de ideia? Por que as pessoas cultivam pontos de vista tão diferentes, apesar de confrontadas com os mesmos fatos? No Capítulo 12 (“Espelho, espelho meu... A sutil arte do autoengano”) falaremos sobre nossa tendência a “racionalizar” escolhas que fazemos sem bons motivos, justificando-as *a posteriori*, sobre o papel das crenças e ideologias na tomada de decisão e sobre o “raciocínio motivado”, o processo psicológico que usamos para lidar com informações que contradizem aquilo no que acreditamos e que, muitas vezes, nos impede de reconhecer que estávamos errados. Discutiremos a tendência atual à polarização e à divergência (não só na política, mas em outros aspectos da vida) e levantaremos algumas hipóteses recentes que tentam explicar o fenômeno, no contexto das novas tecnologias de comunicação.