

As alavancas pelas quais mudamos o modo de pensar por Howard Gardner.

Marco Félix Jobim¹.

Uma das primeiras tarefas encontrada no doutorado foi a leitura da obra “Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas idéias e as dos outros”, de Howard Gardner², publicado pela Artmed/Bookman, em 2005, com a tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese, nas aulas do Professor Juarez Freitas³.

A obra gira sobre o mudar de ideia, de como mudar o modo de pensar. Logo no início da obra o autor adianta o objetivo que pretende discutir no livro ao dizer:

Falamos o tempo todo sobre mudar de idéia. O significado dessa metáfora tão comum parece suficientemente claro: temos opiniões que seguem em uma determinada direção, alguma operação é realizada e – vejam só – a opinião agora vai em outra direção. Por mais clara que essa figura de linguagem possa parecer sob uma consideração superficial, o fenômeno da mudança de mentes é um dos menos examinados e – afirmaria – uma das menos compreendidas experiências humanas conhecidas.

O que acontece quando mudamos nosso poder de pensar? E o que, exatamente, é necessário para que uma pessoa mude mentalmente e comece a agir com base nessa mudança? Estas perguntas atraíram minha curiosidade: pensei sobre elas como pesquisador psicológico, embora simultaneamente percebesse que alguns aspectos da mudança mental provavelmente continuarão sendo uma arte em um futuro previsível. Nas páginas seguintes apresento minhas respostas.

¹ Advogado e Professor Universitário. Especialista, mestre e doutorando em Direito.

² Howard Gardner é John H. and Elisabeth A. Hobbs Professor of Cognition and Education na Harvard Graduate School of Education. Ele também é professor adjunto de Psicologia na Harvard University, professor adjunto de Neurologia na Boston University School of Medicine e diretor sênior do Projeto Zero de Harvard.

³ Advogado, professor, consultor e parecerista. Mestre em Filosofia, Doutor em Direito com estudos de Pós-doutorado na Università Degli Studi di Milano.

Assim, discorre Gardner pelas primeiras páginas de sua obra questionando alguns dogmas que temos em nossas mentes já preconcebidos desde que iniciamos a pensar. Numa das passagens de maior impacto ao leitor, tenta demonstrar que o paradigma 50/50 que aprendemos quando ainda éramos crianças, poderia, por exemplo, ser superado por um paradigma 80/20, ao relatar:

Pense na mudança mental que muitos indivíduos experienciam ao longo dos anos. Desde o início da infância, a maioria de nós opera de acordo com a seguinte suposição: quando confrontados com uma tarefa, devemos nos esforçar ao máximo e dedicar porções de tempo equivalente a cada parte da tarefa. Segundo esse 'princípio de 50/50', se tivermos de aprender uma música, dominar um jogo ou fazer alguma tarefa em casa ou no trabalho, devemos dividir os nossos esforços igualmente entre os vários componentes.

Agora considere outra perspectiva em relação a essa questão. No início do século passado, o economista e sociólogo italiano Vilfredo Pareto propôs o que passou a ser conhecido como a regra ou o 'princípio de 80/20'. Conforme explicou Richard Koch em seu fascinante livro *The 80/20 Principle*, geralmente podemos realizar a maioria das coisas que queremos – talvez uns 80% do alvo – com um esforço relativamente modesto – talvez apenas 20% do esforço esperado.

Após, Gardner exemplifica algumas situações onde poderia aplicar o princípio 80/20, como o exemplo dos bebedores de cerveja, onde os 20 primeiros bebedores de cerveja consomem cerca de 700 copos e os 80 restantes consomem apenas 300 copos.

A partir daí, identifica Gardner sete fatores que podem auxiliar o ser humano a mudar de opinião, ao discorrer:

Mais uma vez, argumento aqui que múltiplas versões do mesmo ponto constituem uma maneira

extremamente poderosa de mudar mentes. Mas que outros fatores poderiam fazer com que uma pessoa mudasse sua perspectiva e começasse a agir com base nesse princípio – por exemplo, abandonando um ponto de vista de 50/50 e adotando uma perspectiva de 80/20 em vários setores da vida? Esses fatores seriam os mesmos que persuadiram Nicholson Baker de que ele, afinal de contas, não queria mobiliar seu apartamento com empilhadeiras e escavadeiras? Identifiquei sete fatos – às vezes chamo-os de alavancas – que podem operar nesses e em todos os casos de mudança de opinião. Todos os fatos, convenientemente, começam (em inglês) com as letras ‘re’.

Para Gardner, os sete fatores, ou alavancas como chama às vezes, são Reason, Research, Ressonância, Redescrições representacionais, Recursos e recompensas, Real World events e resistências.

Assim, começa Gardner a falar sobre cada um deles:

Razão (Reason).

Especialmente entre aqueles que se consideram instruídos, o uso da razão figura fortemente em questões de crença. Uma abordagem racional envolve identificar fatores relevantes, pesar cada um separadamente e fazer uma avaliação global. A razão pode envolver a lógica pura, o uso de analogias ou a criação de taxonomias. Ao se deparar pela primeira vez com o princípio de 80/20, o indivíduo guiado pela racionalidade tentaria identificar todas as considerações relevantes e pesá-las proporcionalmente: esse procedimento o ajudaria a determinar se deve adotar o princípio 80/20 de um modo geral ou se deve aplicá-lo apenas em casos específicos. Diante de uma decisão sobre como mobiliar seu apartamento, Baker poderia fazer uma lista dos prós e dos contras antes de chegar a um julgamento final.

Pesquisa (Research).

A coleta de dados relevantes complementa o uso da argumentação. As pessoas com formação científica podem proceder de modo sistemático, talvez, inclusive, utilizando testes estatísticos para verificar

– ou lançar dúvidas sobre – tendências promissoras. Mas a pesquisa não precisa ser formal; ela só precisa permitir a identificação de casos relevantes e um julgamento sobre se eles justificam a mudança de opinião. Uma gerente que foi exposta ao princípio de 80/20 poderia estudar se aquilo que ele prega – por exemplo, sobre números de venda ou dificuldade dos funcionários – confirma suas observações. Naturalmente, na extensão em que a pesquisa confirma o princípio de 80/20, é mais provável que vá orientar o comportamento e o pensamento. O escritor Baker poderia realizar uma pesquisa formal ou informal sobre os custos dos vários materiais e sobre opiniões das pessoas que provavelmente o visitariam em seu apartamento recém-mobiliado.

Ressonância.

A razão e a pesquisa apelam para os aspectos cognitivos da mente humana; a ressonância denota o comportamento afetivo. Uma visão, idéia ou perspectiva ressoa na extensão em que parece certa para o indivíduo, parece se encaixar na situação atual e convence a pessoa de que não há necessidade de considerações adicionais. É possível, certamente, que a ressonância se siga ao uso da razão e/ou pesquisa, mas é igualmente possível que o ajuste ocorra em um nível inconsciente, e que a intuição ressonante entre em conflito com as considerações mais sóbrias do Homem ou da Mulher Racional.

Redescrições representacionais (Redescrições, para resumir).

O quarto fator soa técnico, mas é bastante simples. Uma mudança mental torna-se convincente na extensão em que se presta à representação em diferentes formas, com essas formas reforçando-se mutuamente. Observei previamente que é possível apresentar o princípio de 80/20 de forma lingüística, numérica e gráfica; da mesma maneira, como mostrei, um grupo de indivíduos pode prontamente criar versões mentais diferentes da mobília proposta por Baker. Especialmente no que se refere a questões de instruções – seja e, uma sala de aula do ensino fundamental, seja em uma oficina de gerenciamento – o potencial para expressar a lição desejada em muitos formatos compatíveis é crucial.

Recursos e recompensas.

Nos casos discutidos até o momento, a possibilidade de mudança mental estão ao alcance de qualquer pessoa com a mente aberta. Às vezes, no entanto, a mudança mental é mais provável quando há recursos mais consideráveis dos quais se pode lançar mão. Suponha que um filantropo decide financiar uma agência sem fins lucrativos disposta a adotar o princípio de 80/20 em todas as suas atividades. Isso pode fazer a balança pender para um dos lados. Ou suponha que um decorador de interiores arrojado decida dar a Baker todos os materiais de que ele precisa por preço de custo ou inclusive gratuitamente. Mais uma vez, a oportunidade de redecorar com pouco custo pode fazer a balança pender para esse lado. Observada a perspectiva psicológica, a provisão de recursos é um exemplo positivo – outro termo ‘re’.

Eventos do mundo real (Real world events).

Às vezes, há um evento na sociedade mais ampla que afeta muitos indivíduos, não apenas aqueles que estão contemplando uma mudança mental. Temos como exemplo as guerras, os furacões os ataques terroristas, as depressões econômicas – ou, no lado mais positivo, épocas de paz e prosperidade, a disponibilidade de tratamentos médicos que previnem doenças ou prolongam a vida, a ascensão de um bom líder, grupo ou partido político. A legislação poderia implementar políticas com a regra 80/20. Poderia ser decretada uma lei (digamos, em Singapura) permitindo ou garantindo bônus especiais aos trabalhadores excepcionalmente produtivos e diminuindo os salários dos que são improdutivos. Essa legislação levaria as empresas a adotarem o princípio de 80/20, mesmo em épocas em que elas estivessem seguindo um curso mais convencional de 50/50. Tomando outro de nossos exemplos, uma depressão econômica poderia frustrar os planos de Baker de recordar seu apartamento, enquanto uma longa era de prosperidade os facilitaria.

Por fim, aduz Gardner que todas as alavancas acima identificadas como de modificação do modo de pensar, não seriam possíveis se não houvesse também, resistências para que se mude de ideia. Refere o autor:

Os seis fatores identificados até o momento podem ajudar no esforço de mudar mentes. Entretanto, a existência apenas de fatores facilitadores é irrealista. Na verdade no Capítulo 3 eu introduzirei o maior paradoxo da mudança mental: embora seja fácil e natural mudar a própria mente nos primeiros anos de vida, fica difícil alterá-la conforme os anos passam. A razão, resumidamente, é que desenvolvemos visões e perspectivas sólidas que resistem à mudança. Qualquer tentativa de compreender a mudança mental precisa levar em conta o poder das várias resistências. Essas resistências fazem com que seja fácil, uma segunda natureza para a maioria de nós, reverter ao princípio de 50/50, mesmo depois de terem estabelecidas convincentemente as vantagens do princípio de 80/20, Baker, por exemplo, poderia decidir manter seu apartamento mobiliado como está, mesmo que a razão, ressonância, recompensa, etc., cantassem sua canção sedutora. O incômodo e a trabalheira de uma mudança, a possibilidade de que ele ou os outros se desencantassem com as empilhadeiras e as escavadeiras extras, tudo isso poderia superar vários impulsos de redescorção.

Durante o transcorrer da leitura, deparamo-nos com várias outras curiosidades bem fundamentadas pelo autor que transita na área com segurança de quem domina o assunto. Passamos por várias mentes que exemplifica terem sido modificadas ao longo da história, além de mostrar algumas ideias lançadas sobre os vários tipos de inteligência⁴ que existem.

Para isso, recomenda-se a leitura da obra em comento como forma de, quem sabe, simpatizando com as teses defendidas por Howard Gardner, se possa, pelo menos, pensar em mudar de opinião de vez em quando.

⁴ Entre elas, Gardner afirma que as pessoas têm inteligências múltiplas, como “as inteligências do analista de símbolos” que são a “inteligência lingüística e a inteligência lógico-matemática”; as “inteligências não-canônicas”, que as divide em “inteligência musical”, “inteligência espacial”, “inteligência corporal-cinestésica”, “inteligência naturalista”; há também as “inteligências pessoais” e a “inteligência existencial”.