

Enganos da felicidade

Com as mudanças ocorridas nas duas últimas décadas no mercado de trabalho, alguns indivíduos que tinham confiança em sua permanência em uma mesma empresa, e em um mesmo cargo, por grande parte de sua vida profissional, passaram a enfrentar a necessidade de tomar decisões sobre o que desejam fazer, como e em que lugar. Para tomar tais decisões, baseiam-se no desejo de ampliar sua felicidade e bem-estar. Este artigo analisa os (auto-)enganos e erros que acompanham essas decisões.

por Renato Guimarães Ferreira FGV-EAESP e Sérgio Túlio Prado Júnior FGV-EAESP

Um executivo, entediado com sua rotina diária de trabalho, decide largar tudo para abrir uma pousada em uma cidade do litoral. Outro profissional, em um momento de ânimo exaltado, pede demissão da empresa em que trabalha por considerar que ali já não poderia mais se desenvolver ou que o ambiente já não mais ofe-

recia perspectivas para sua carreira.

Essas duas cenas, hoje comuns no volátil mercado de trabalho, implicam um processo de tomada de decisão e escolha que se baseia em um exercício prospectivo, isto é, em uma atividade de construção mental de realidades futuras. Ao tomarmos uma decisão, tenta-

mos imaginar como nos sentiremos caso uma sequência de eventos ocorra e a comparamos com sequências alternativas, de acordo com as possibilidades de escolha que entendemos possuir. Comparamos e decidimos. Decidimos no presente com base no que pensamos que iremos experimentar no futuro.

No entanto, o processo de tomada de decisão, na medida em que envolve estimativas, não é imune à possibilidade de erro. Assim, duas questões críticas se colocam: primeiro, qual o grau de confiabilidade das previsões que fazemos em relação ao que sentiremos no futuro se certas coisas de fato acontecerem? Segundo, em que medida incorporamos em nosso processo de tomada de decisão a possível, e até mesmo provável, ação do tempo sobre os nossos desejos e as sensações de prazer associadas à sua satisfação?

Neste artigo nos propomos a discutir essas duas questões, associando-as ao processo de transformação dos modelos de gestão de carreira que observamos na sociedade contemporânea. Argumentamos que os processos de decisão envolvidos no planejamento de uma carreira baseiam-se na antecipação de estados futuros de felicidade, e que essa antecipação pode conter, ao mesmo tempo, grandes riscos e oportunidades.

O principal motor do processo de planejamento de carreira, em um momento em que as opções são praticamente infinitas, é a busca da felicidade, que tem um significado diferente para cada indivíduo.

Carreiras sem fronteiras. A emergência, no universo corporativo, de um conjunto de práticas de gestão centradas na busca contínua de flexibilidade e, pelo lado dos indivíduos, de um conjunto de processos de tomada de decisão baseados na busca contínua de otimização das oportunidades profissionais tem feito de nossa época um período marcado por grande instabili-

dade nas relações entre as organizações e seus colaboradores.

Alguns sintomas dessa instabilidade podem ser verificados pela movimentação cada vez mais intensa de profissionais que desenvolvem, por iniciativa própria ou em decorrência de decisões organizacionais, trajetórias irregulares, cruzando fronteiras entre áreas, organizações e países, e intercalando períodos de atividade profissional com períodos de reciclagem e de não-atividade.

Diversas pesquisas apontam para o fato de que há um aumento sistemático, em âmbito mundial, do número médio de organizações para as quais uma determinada pessoa trabalha ao longo de sua vida profissional, assim como surgem sinais de uma grande mobilização de pessoas em atividades completamente distintas daquelas para as quais se prepararam do ponto de vista de formação acadêmica. Constata-se assim a emergência de um modelo de carreira sem fronteiras – em contraposição a um modelo mais tradicional de carreira, marcado pela progressão contínua em um ambiente organizacional relativamente estável.

Decisões difíceis. Na medida em que a carreira deixa de ser um atributo da empresa e passa a ser uma matéria de decisão pessoal, é natural que isso estimule o desejo de maximizar o resultado individual positivo de cada movimentação. O principal motor do processo de planejamento de carreira, em um momento em que as opções podem ser infinitas, é a busca da felicidade, que tem um significado diferente para cada indivíduo. Ou seja, queremos to-

mar decisões que aumentem continuamente a nossa sensação de bem-estar.

Particularmente no âmbito das escolhas profissionais, o número e a intensidade de situações em que tais decisões têm de ser tomadas são cada vez maiores e mais frequentes. Isso aumenta a exigência que fazemos a nós próprios para tomarmos decisões acertadas e que

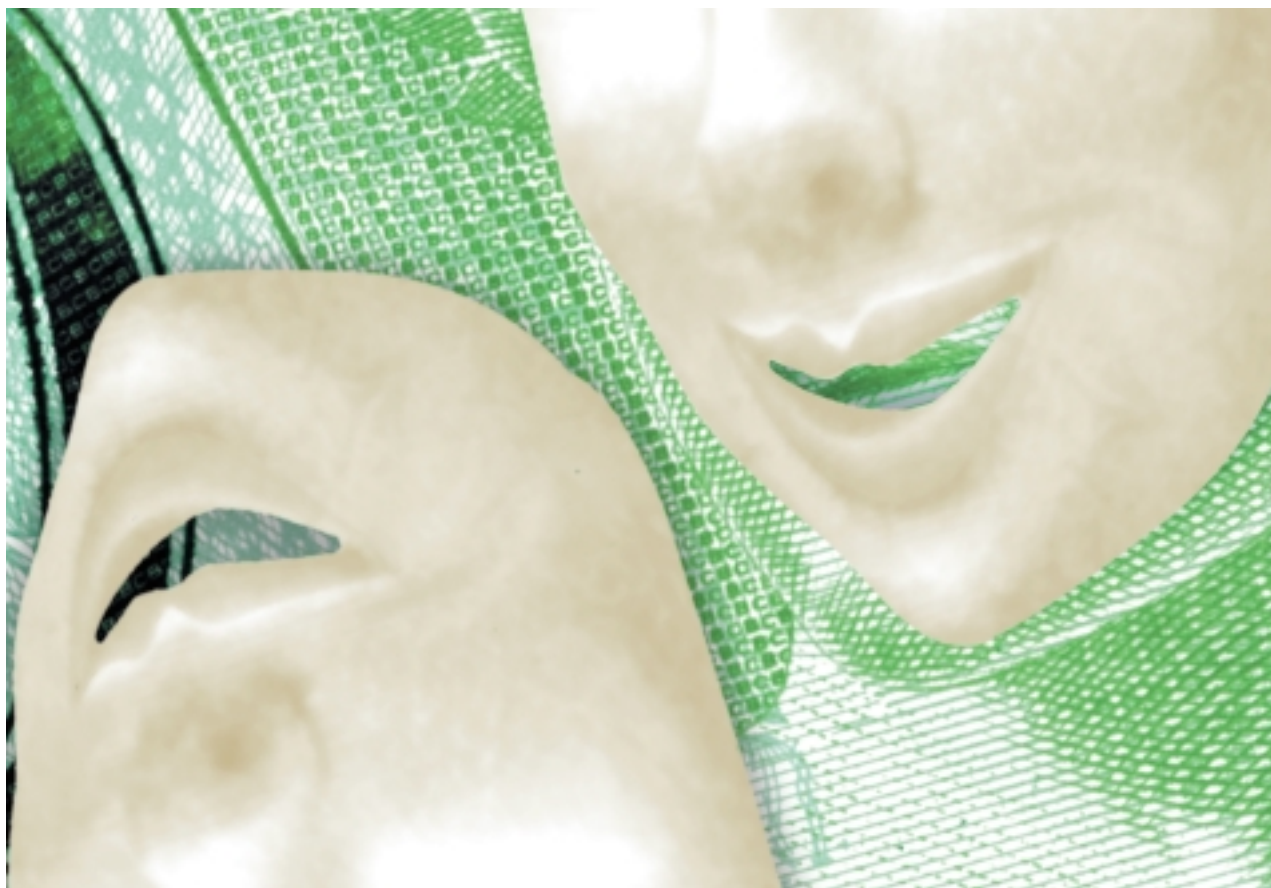
tragam sensações de prazer, felicidade e bem-estar. Como observado no início deste artigo, a questão que devemos nos colocar é a seguinte: será que somos realmente precisos e exatos na previsão de nossos sentimentos futuros de felicidade?

Uma série de pesquisas mencionadas por Jon Gertner em um artigo publicado pelo jornal *New York Times* indica que, para nosso desconforto, somos muito pouco precisos. “Quando temos de prever exatamente como nos sentiremos no futuro, caso determinada coisa aconteça, quase sempre erramos”, diz, por exemplo, Daniel Gilbert, da Universidade Harvard. Gilbert, assim como outros pesquisadores – tais como Tim Wilson, da Universidade da Virgínia; Daniel Kahneman, de Princeton; George Loewenstein, da Carnegie-Mellon; e Richard Layard, da London School of Economics –, tem se dedicado a estudar a relação entre a projeção que fazemos em um momento de decisão sobre nossas

sensações futuras associadas a um determinado tipo de evento e as sensações que efetivamente experimentamos depois da ocorrência (ou não) de tal evento.

Segundo Gilbert, praticamente todas as nossas decisões são baseadas em nossas previsões das consequências emocionais desses eventos; ou seja, nossas decisões baseiam-se no que imaginamos que sentiremos quando determinadas coisas efetivamente ocorrerem no futuro. Os resultados de sua pesquisa, no entanto, são extremamente desconcertantes, pois nos revelam um quadro em que falhamos sistematicamente. Ocorre que temos a forte tendência de superestimar, em nossas projeções, a intensidade e a duração de nossas reações emocionais futuras diante de eventos positivos ou negativos.

De acordo com suas pesquisas, tanto os eventos negativos quanto os positivos acabam se revelando menos intensos e mais transitórios do que se previa. Gilbert e seu colaborador Tim Wilson denominam a diferença



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL MARCELO BREYNE / KROPIK

entre aquilo que prevemos e aquilo que afinal experimentamos viés de impacto. Impacto refere-se aos erros que cometemos ao estimar tanto a intensidade quanto a duração das nossas emoções; viés refere-se à nossa tendência ao erro de estimativa.

Adaptação, comparação e empatia. Muito do que vem sendo estudado nessa linha de pesquisa em bem-estar e felicidade tem como ponto de partida o conceito de adaptação, termo que os psicólogos vêm usando, desde pelo menos os anos 1950, para se referirem ao modo como nos habituamos a diferentes situações. A adaptação ocorre da seguinte forma: tendemos a incorporar rapidamente um determinado evento agradável transformando-o em algo comum. Quando isso acontece, esse algo comum se transforma em um novo patamar a partir do qual desejamos algo a mais ou algo diferente.

O fato de perdemos o interesse pelas coisas boas ao longo do tempo não é uma idéia original nem recente. O que essa linha de investigação sugere, e que nos parece crucial, é o fato de que geralmente somos incapazes de reconhecer o nosso mecanismo de adaptação às novas circunstâncias, e, assim, falhamos ao não incorporar esse fato às nossas decisões. Como consequência, podemos, em nossos processos de tomada de decisão, quando temos de antecipar estados futuros, exagerar os aspectos positivos ou negativos desses estados.

Temos a forte tendência de superestimar, em nossas projeções, a intensidade e a duração de nossas reações emocionais futuras diante de eventos positivos ou negativos.

Esses erros acontecem, por exemplo, quando acreditamos que uma mudança de emprego nos fará mais felizes. Quando de fato a mudança ocorre, e passado o estado inicial de euforia, ficamos apenas com a amarga sensação de que a decisão não foi a melhor ou de que ainda nos faltou alguma coisa. Ocorre que nos habitua-

mos à nova situação, e com isso o interesse inicial é diminuído ou esgotado. A idealização que, nesse caso, precede ou envolve o processo decisório poderia ser evitada – ou atenuada – pelo reconhecimento do mecanismo de adaptação.

Além da questão da adaptação, é importante considerar o impacto que os processos de comparação interpessoal exercem sobre as nossas sensações de bem-estar psíquico. Segundo uma série de evidências empíricas, nosso grau de felicidade não é determinado apenas pelos resultados que nós próprios conseguimos obter, mas também pela forma como esses resultados se comparam com aqueles obtidos por outros indivíduos do nosso círculo de relações. Por exemplo: um indivíduo pode tomar uma decisão sobre sua carreira baseando-se na percepção que tem do desempenho de seus pares ou conhecidos, e não apenas em um projeto de carreira individual.

Outro conceito importante é o “gap de empatia”, desenvolvido por George Loewenstein. Tal conceito se refere à diferença fundamental do comportamento humano entre estados classificados como “quentes” – aqueles associados com ansiedade, coragem, medo, raiva e excitação sexual – e estados “frios” – de calma racional. De acordo com Loewenstein, esses estados têm a capacidade de nos alterar tão profundamente que “somos mais diferentes de nós mesmos em diferentes estados do que o somos de outra pessoa”.

Um mundo melhor? Cabe neste ponto perguntar: será que um mundo sem os erros de previsão derivados do fenômeno de adaptação, dos efeitos comparativos e do gap de empatia seria um mundo melhor? O resultado poderia ser um mundo sem

grandes medos, mas também sem grandes projetos; um mundo sem vontades intensas, fantasias e expectativas fadadas a esvaziarem-se de sentido ao serem satisfeitas; um mundo em que não estaríamos mais submetidos à agonia das opções. Um mundo melhor?

Essa questão nos assalta continuamente, e para ela

Consciência esclarecida

Apesar de não haver receita pronta para maximizar a felicidade nos processos de planejamento de carreira, algumas medidas podem ser tomadas com o intuito de atenuar os erros de estimativa de estados futuros.

Tenha cautela. Teremos muito a ganhar caso introduzamos em nossos modelos de decisão de carreira uma cautela maior. Essa cautela é necessária por conta de nossa incapacidade de prever, com exatidão, a intensidade e a duração de nossos sentimentos, positivos ou negativos, associados a um determinado conjunto de eventos futuros. Ao fazer isso, estaremos em melhor condição para lidar com as expectativas, muitas vezes equivocadas, de situações futuras diferentes das que temos no presente.

Não exagere na interpretação de sinais negativos ou positivos. Se estivermos descontentes com nosso emprego ou carreira atual e buscarmos uma nova oportunidade, é importante levarmos em consideração a evidência empírica de que erramos bastante ao fazer projeções sobre o impacto que determinados eventos futuros terão sobre a nossa sensação de felicidade. Por outro lado, se estivermos contentes e evitarmos sistematicamente riscos maiores para evitar situações desagradáveis em nossa carreira, é importante levar em consideração que temos uma enorme capacidade de nos defender e que aquilo que imaginamos como altamente desagradável pode não ser tão desagradável assim.

Esteja consciente de seus parâmetros de comparação. Quando for tomar uma decisão que envolva sua carreira, faça um exercício pessoal para identificar o quanto você está sendo influenciado pela comparação com outras pessoas e o quanto a decisão que vai tomar não diz muito mais respeito a expectativas do que a movimentações conscientes e planejadas.

Não fantasie o futuro. Todas as pessoas desejam, evidentemente, tomar decisões acertadas, que lhes tragam bem-estar duradouro. No entanto, fantasiar o futuro pode gerar grandes decepções. Tente incorporar, em suas decisões de carreira, dados de realidade sobre o que realmente a nova situação lhe agregará. Isso não significa excluir o elemento de risco diante de novas experiências; significa apenas que essas novas experiências não precisam ser nem sub nem hiperavaliadas.

não encontramos uma resposta definitiva. Talvez seja necessário reconhecer que também de sonhos e esperanças aparentemente vãs – nossas caricaturas do futuro, nossas previsões superinflacionadas, nas palavras de Gilbert – são construídas nossas realidades. A extrapolação indevida das conclusões a que esses pesquisadores chegaram pode resultar em um culto à acomodação, de acordo com a qual tudo se distancia daquilo que enxergamos como a natureza do homem.

Certamente não desejamos uma sociedade entorpecida, onde as pessoas simplesmente se conformam dizendo: “Eu sei que no fim nada disso fará realmente muita diferença”. O ponto mais importante talvez seja aquele que permita aliviar ansiedades desmedidas associadas ao processo decisório, causadoras de distintas formas de sofrimento psíquico, derivadas da idéia freqüente de que a felicidade – nossa Ítaca moderna – está localizada especificamente em um deter-

minado ponto no futuro e que cabe a nós determinar e alcançar, com inexorável precisão, as suas coordenadas geográficas.

Em nossa visão, isso dificilmente corresponde à realidade. A sensação de bem-estar, e a de felicidade de uma maneira mais geral, talvez esteja muito mais associada à percepção de estar a caminho do que à de chegar.

Renato Guimarães Ferreira

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
e-mail: rgferreira@fgvsp.br

Sérvio Túlio Prado Júnior

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
e-mail: sprado@fgvsp.br