

Leonard Mlodinow

O andar do bêbado

Como o acaso determina nossas vidas

Tradução:
Diego Alfaro

Consultoria:
Samuel Jurkiewicz
Coppe-UF RJ



1. Olhando pela lente da aleatoriedade

Lembro-me de, quando adolescente, ver as chamas amarelas das velas do sabá dançando aleatoriamente sobre os cilindros brancos de parafina que as alimentavam. Eu era jovem demais para enxergar algum romantismo na luz de velas, mas ainda assim ela me parecia mágica – em virtude das imagens tremulantes criadas pelo fogo. Moviam-se e se transformavam, cresciam e desvaneciam sem nenhuma aparente causa ou propósito. Certamente, eu acreditava, devia haver um motivo razoável para o comportamento da chama, algum padrão que os cientistas pudessem prever e explicar com suas equações matemáticas. “A vida não é assim”, disse meu pai. “Às vezes ocorrem coisas que não podem ser previstas.” Ele me contou de quando, em Buchenwald, o campo de concentração nazista em que ficou preso, já quase morrendo de fome, roubou um pão da padaria. O padeiro fez com que a Gestapo reunisse todos os que poderiam ter cometido o crime e alinhasse os suspeitos. “Quem roubou o pão?”, perguntou o padeiro. Como ninguém respondeu, ele disse aos guardas que fuzilassem os suspeitos um a um, até que estivessem todos mortos ou que alguém confessasse. Meu pai deu um passo à frente para poupar os outros. Ele não tentou se pintar em tons heroicos, disse-me apenas que fez aquilo porque, de qualquer maneira, já esperava ser fuzilado. Em vez de mandar fuzilá-lo, porém, o padeiro deu a ele um bom emprego como seu assistente. “Um lance de sorte”, disse meu pai. “Não teve nada a ver com você, mas se o desfecho fosse diferente, você nunca teria nascido.” Nesse momento me dei conta de que devo agradecer a Hitler pela minha existência, pois os alemães haviam matado a mulher de meu pai e seus dois filhos pequenos, apagando assim sua vida anterior. Dessa forma, se não fosse pela guerra, meu pai nunca teria emigrado para

Nova York, nunca teria conhecido minha mãe, também refugiada, e nunca teria gerado a mim e aos meus dois irmãos.

Meu pai raramente falava da guerra. Na época eu não me dava conta, mas anos depois percebi que, sempre que ele partilhava conosco suas terríveis experiências, não o fazia apenas para que eu as conhecesse, e sim porque queria transmitir uma lição maior sobre a vida. A guerra é uma circunstância extrema, mas o papel do acaso em nossas vidas não é exclusividade dos extremos. O desenho de nossas vidas, como a chama da vela, é continuamente conduzido em novas direções por diversos eventos aleatórios que, juntamente com nossas reações a eles, determinam nosso destino. Como resultado, a vida é ao mesmo tempo difícil de prever e difícil de interpretar. Da mesma maneira como, diante de um teste de Rorschach, você poderia ver o rosto da Madonna e eu um ornitorrinco, podemos ler de diversas maneiras os dados que encontramos na economia, no direito, na medicina, nos esportes, na mídia ou no boletim de um filho na terceira série do colégio. Ainda assim, interpretar o papel do acaso num acontecimento não é como interpretar um teste de Rorschach; há maneiras certas e erradas de fazê-lo.

Frequentemente empregamos processos intuitivos ao fazermos avaliações e escolhas em situações de incerteza. Não há dúvida de que tais processos nos deram uma vantagem evolutiva quando tivemos que decidir se um tigre-dentes-de-sabre estava sorrindo por estar gordo e feliz ou porque estava faminto e nos via como sua próxima refeição. Mas o mundo moderno tem um equilíbrio diferente, e hoje tais processos intuitivos têm suas desvantagens. Quando utilizamos nossos modos habituais de pensar ante os tigres de hoje, podemos ser levados a decisões que se afastam do ideal, e que podem até ser incongruentes. Essa conclusão não é surpresa nenhuma para os que estudam o modo como o cérebro processa a incerteza: muitas pesquisas apontam para uma conexão próxima entre as partes do cérebro que avaliam situações envolvendo o acaso e as que lidam com a característica humana muitas vezes considerada a nossa principal fonte de irracionalidade, as emoções. Imagens de ressonância magnética funcional, por exemplo, mostram que risco e recompensa são avaliados por partes do sistema dopaminérgico, um circuito de recompensa cerebral importante para os processos motivacionais e emocionais.¹ Os testes também mostram que

as amígdalas cerebelosas – os lóbulos arredondados na superfície anterior do cerebelo –, também ligadas a nosso estado emocional, especialmente ao medo, são ativadas quando tomamos decisões em meio à incerteza.²

Os mecanismos pelos quais as pessoas analisam situações que envolvem o acaso são um produto complexo de fatores evolutivos, da estrutura cerebral, das experiências pessoais, do conhecimento e das emoções. De fato, a resposta humana à incerteza é tão complexa que, por vezes, distintas estruturas cerebrais chegam a conclusões diferentes e aparentemente lutam entre si para determinar qual delas dominará as demais. Por exemplo, se o seu rosto inchar até cinco vezes o tamanho normal em 3 de cada 4 vezes que você comer camarão, o lado “lógico” do seu cérebro, o hemisfério esquerdo, tentará encontrar um padrão. Já o hemisfério direito, “intuitivo”, dirá apenas: “Evite camarão.” Ao menos essa foi a descoberta feita por pesquisadores em situações experimentais menos dolorosas. O nome do jogo é suposição de probabilidades. Em vez de brincarem com camarões e histamina, os pesquisadores mostram aos participantes do estudo uma série de cartas ou lâmpadas de duas cores, digamos, verde e vermelho. A experiência é organizada de modo que as cores apareçam com diferentes probabilidades, mas sem nenhuma espécie de padrão. Por exemplo, o vermelho poderia aparecer com frequência duas vezes maior que o verde numa sequência como vermelho-vermelho-verde-vermelho-verde-vermelho-vermelho-verde-verde-vermelho-vermelho-vermelho, e assim por diante. Depois de observar o experimento por algum tempo, a pessoa deve tentar prever se cada novo item da sequência será vermelho ou verde.

O jogo tem duas estratégias básicas. Uma delas é sempre arriscar na cor percebida como a que ocorre com mais frequência. Essa é a estratégia preferida por ratos e outros animais não humanos. Ao empregarmos essa estratégia, garantimos um certo grau de acertos, mas também aceitamos que nosso desempenho não será melhor que isso. Por exemplo, se o verde surgir em 75% das vezes e decidirmos sempre arriscar no verde, acertaremos em 75% das vezes. A outra estratégia é “ajustar” a nossa proporção de tentativas no verde e no vermelho conforme a proporção de verdes e vermelhos que observamos no passado. Se os verdes e vermelhos surgirem segundo um padrão e conseguirmos desvendar esse padrão, essa estratégia nos permitirá

acertar em todas as tentativas. Mas se as cores surgirem aleatoriamente, o melhor que podemos fazer é nos atermos à primeira estratégia. No caso em que o verde aparece aleatoriamente em 75% das vezes, a segunda estratégia levará ao acerto em apenas cerca de 6 vezes de cada 10.

Os seres humanos geralmente tentam descobrir qual é o padrão e, nesse processo, acabamos tendo um desempenho pior que o dos ratos. Há pessoas, porém, com certos tipos de sequelas cerebrais pós-cirúrgicas que impedem os hemisférios direito e esquerdo de se comunicarem um com o outro – uma condição conhecida como cérebro dividido. Se o experimento for realizado com esses pacientes de modo que eles só consigam ver a luz ou a carta colorida com o olho esquerdo e só possam utilizar a mão esquerda para sinalizar suas previsões, apenas o lado direito do cérebro é testado. Mas se for realizado de modo a envolver apenas o olho direito e a mão direita, será um experimento para o lado esquerdo do cérebro. Ao realizarem esses testes, os pesquisadores descobriram que – nos mesmos pacientes – o hemisfério direito sempre arriscava na cor mais frequente, e o esquerdo sempre tentava adivinhar o padrão.³

A capacidade de tomar decisões e fazer avaliações sábias diante da incerteza é uma habilidade rara. Porém, como qualquer habilidade, pode ser aperfeiçoada com a experiência. Nas páginas que se seguem, examinarei o papel do acaso no mundo que nos cerca, as ideias desenvolvidas ao longo dos séculos para nos ajudar a entender esse papel e os fatores que tantas vezes nos levam pelo caminho errado. O filósofo e matemático britânico Bertrand Russell escreveu:

Todos começamos com o “realismo ingênuo”, isto é, a doutrina de que as coisas são aquilo que parecem ser. Achamos que a grama é verde, que as pedras são duras e que a neve é fria. Mas a física nos assegura que o verdejar da grama, a dureza das pedras e a frieza da neve não são o verdejar da grama, a dureza das pedras e a frieza da neve que conhecemos em nossa experiência própria, e sim algo muito diferente.⁴

A seguir, olharemos o mundo pela lente da aleatoriedade e veremos que, também em nossas vidas, muitos dos acontecimentos não são exatamente o que parecem ser, e sim algo muito diferente.

EM 2002, O PRÊMIO NOBEL DE ECONOMIA foi concedido a um cientista chamado Daniel Kahneman. Hoje em dia, os economistas fazem todo tipo de coisa – explicam por que os professores recebem salários tão baixos, por que os times de futebol valem tanto dinheiro e por que as funções corporais ajudam a estabelecer um limite para o tamanho das criações de porcos (um porco produz de três a cinco vezes mais excrementos que uma pessoa, portanto uma fazenda com milhares de porcos costuma produzir mais detritos que as cidades vizinhas).⁵ Apesar das grandes pesquisas feitas por economistas, o Nobel de 2002 foi excepcional, porque Kahneman não é economista. É psicólogo, e durante décadas, ao lado do falecido Amos Tversky, estudou e esclareceu os tipos de percepções equivocadas sobre a aleatoriedade que alimentam muitas das falácias comuns de que falarei neste livro.

O maior desafio à compreensão do papel da aleatoriedade na vida é o fato de que, embora os princípios básicos dela surjam da lógica cotidiana, muitas das consequências que se seguem a esses princípios provam-se contraintuitivas. Os próprios estudos de Kahneman e Tversky foram desencadeados por um evento aleatório. Em meados dos anos 1960, Kahneman, que começava então sua carreira como professor da Universidade Hebraica, concordou em realizar um trabalho pouco emocionante: dar aulas a um grupo de instrutores de voo da Aeronáutica israelense sobre os pressupostos convencionais das mudanças de comportamento e sua aplicação à psicologia do treinamento de voo. Ele deixou clara a ideia de que a estratégia de recompensar comportamentos positivos funciona bem, ao contrário da de punir equívocos. Um de seus alunos o interrompeu, expressando uma opinião que acabaria por levar o cientista a uma epifania e por guiar suas pesquisas pelas décadas seguintes.⁶

“Muitas vezes elogiei entusiasticamente meus alunos por manobras muito bem executadas, e na vez seguinte sempre se saíram pior”, disse o instrutor de voo. “E já gritei com eles por manobras mal executadas, e geralmente melhoraram na vez seguinte. Não venha me dizer que a recompensa funciona e a punição não. Minha experiência contradiz essa ideia.” Os outros instrutores concordaram. Para Kahneman, a experiência deles parecia genuína. Por outro lado, ele acreditava nos experimentos com animais que demonstravam que a recompensa funcionava melhor que a punição. Ele me-

ditou sobre esse aparente paradoxo. E então se deu conta: os gritos precediam a melhora, porém, ao contrário do que parecia, não a causavam.

Como era possível? A resposta se encontra num fenômeno chamado regressão à média. Isto é, em qualquer série de eventos aleatórios, há uma grande probabilidade de que um acontecimento extraordinário seja seguido, em virtude puramente do acaso, por um acontecimento mais corriqueiro. Funciona assim: cada aprendiz possui uma certa habilidade pessoal para pilotar jatos de caça. A melhora em seu nível de habilidade envolve diversos fatores e requer ampla prática; portanto, embora sua habilidade esteja melhorando lentamente ao longo do treinamento, a variação não será perceptível de uma manobra para a seguinte. Qualquer desempenho especialmente bom ou ruim será, em sua maior parte, uma questão de sorte. Assim, se um piloto fizer um pouso excepcionalmente bom, bem acima de seu nível normal de performance, haverá uma boa chance de que, no dia seguinte, essa performance se aproxime mais da norma – ou seja, piore. E se o instrutor o tiver elogiado, ficará com a impressão de que o elogio não teve efeito positivo. Porém, se um piloto fizer um pouso excepcionalmente ruim – derrapar com o avião no fim da pista, entrando no tonel de sopa da lanchonete da base –, haverá uma boa chance de que, no dia seguinte, sua performance se aproxime mais da norma – ou seja, melhore. E se seu instrutor tiver o hábito de gritar “Seu jegue estabonado!” sempre que algum aluno tiver um desempenho ruim, ficará com a impressão de que a crítica teve efeito positivo. Dessa maneira surgiria um *aparente* padrão: aluno faz boa manobra, elogio tem efeito negativo; aluno faz manobra ruim, instrutor compara aluno a asinino em altos brados, aluno melhora. A partir de tais experiências, os instrutores concluíram que seus gritos constituíam uma eficaz ferramenta educacional. Na verdade, não faziam nenhuma diferença.

Esse erro intuitivo colocou Kahneman para pensar. Ele se perguntou: será que tais equívocos são universais? Será que, como os instrutores de voo, todos nós acreditamos que as críticas severas melhoram o comportamento de nossos filhos ou o desempenho de nossos empregados? Será que fazemos outros julgamentos equivocados quando deparados com a incerteza? Kahneman sabia que os seres humanos, por necessidade, empregam certas estratégias para reduzir a complexidade de tarefas que envolvem julgamento

e que a intuição sobre probabilidades tem um papel importante nesse processo. Será que ficarei doente depois de comer aquela apetitosa *tostada* de ceviche do vendedor ambulante? O que fazemos não é nos lembrar conscientemente de todas as barraquinhas de comida semelhantes em que já tenhamos comido, contar o número de vezes que passamos a noite tomando remédio para indigestão e chegar a uma estimativa numérica. Na verdade, deixamos que a intuição faça o serviço. Porém, pesquisas feitas nos anos 1950 e no início dos 60 indicaram que a intuição sobre a aleatoriedade costuma falhar nessas situações. Quão disseminada seria essa incompreensão da incerteza?, perguntou-se Kahneman. E quais seriam suas implicações na tomada de decisões humana? Passaram-se alguns anos e ele convidou outro jovem professor, Amos Tversky, para fazer uma apresentação em um de seus seminários. Mais tarde, durante o almoço, Kahneman mencionou a Tversky as ideias que estava desenvolvendo. Ao longo dos 30 anos que se seguiram, Tversky e Kahneman descobriram que, mesmo entre pessoas ilustradas, quando lidamos com processos aleatórios – seja em situações militares ou esportivas, questões de negócios ou médicas –, as crenças e a intuição muitas vezes nos deixam em maus lençóis.

Suponha que você tenha enviado o manuscrito do seu romance de suspense sobre o amor, a guerra e o aquecimento global a quatro editores, e que todos o tenham rejeitado. Sua intuição e a sensação esquisita na boca do estômago poderiam lhe dizer que a rejeição de tantos editores experientes significa que o manuscrito não é bom. Mas essa intuição estará correta? Será o romance impossível de vender? Todos sabemos, a partir da experiência, que se diversos lançamentos seguidos de uma moeda derem cara, isso não significa que estamos jogando uma moeda com duas caras. Existirá a possibilidade de que o sucesso editorial seja algo tão imprevisível que, mesmo que um romance esteja destinado à lista de best-sellers, diversos editores não se deem conta disso e mandem cartas dizendo “Obrigado, mas não, obrigado”? Nos anos 1950, um certo livro foi rejeitado por vários editores, que responderam com comentários do tipo “muito maçante”, “um registro enfadonho de querelas familiares típicas, aborrecimentos insignificantes e emoções adolescentes” e “mesmo que houvesse surgido cinco anos atrás, quando o tema [a Segunda Guerra Mundial] ainda era oportuno, não me parece que

teria qualquer chance”. O livro, *O diário de Anne Frank*, vendeu 30 milhões de cópias, tornando-se uma das obras mais vendidas da história. Cartas semelhantes foram enviadas a Sylvia Plath, porque “definitivamente não pudemos notar um talento genuíno”; a George Orwell, por *A revolução dos bichos*, porque “é impossível vender histórias sobre bichos nos Estados Unidos”; e a Isaac Bashevis Singer, porque “são a Polônia e os judeus ricos outra vez”. Antes de ficar famoso, Tony Hillerman se viu abandonado por seu agente, que o aconselhou a “se livrar de todo esse negócio sobre os índios”.⁷

Esses não foram erros de julgamento isolados. De fato, muitos livros destinados a grande sucesso tiveram que sobreviver não só à rejeição, mas à rejeição repetida. Por exemplo, atualmente, considera-se que poucos livros despertem um fascínio mais evidente e universal que as obras de John Grisham, Theodor Geisel (Dr. Seuss) e J.K. Rowling. Ainda assim, os textos que esses autores escreveram antes de se tornarem famosos – e que seriam, todos eles, muito bem-sucedidos – foram repetidamente rejeitados. O manuscrito de *Tempo de matar*, de John Grisham, foi rejeitado por 26 editores; seu segundo original, *A firma*, só atraiu o interesse de editores depois que uma cópia pirata que circulava em Hollywood lhe rendeu uma oferta de US\$600 mil pelos direitos para a produção do filme. O primeiro livro infantil de Dr. Seuss, *And to Think that I Saw it on Mulberry Street*, foi rejeitado por 27 editores. E o primeiro *Harry Potter*, de J.K. Rowling, foi rejeitado por nove.⁸ Além disso, há o outro lado da moeda – o lado que qualquer pessoa do mundo dos negócios conhece bem: os muitos autores que tinham grande potencial, mas que jamais se tornaram conhecidos, John Grishams que desistiram depois das primeiras 20 rejeições ou J.K. Rowlings que desistiram após as primeiras sete. Depois de ser rejeitado muitas vezes, um desses autores, John Kennedy Toole, perdeu a esperança de algum dia ter seu romance publicado e cometeu suicídio. No entanto, sua mãe perseverou, e 11 anos depois *Uma confraria de tolos* foi publicado; ganhou o Prêmio Pulitzer de ficção e vendeu quase 2 milhões de cópias.

Há um amplo fosso de aleatoriedade e incerteza entre a criação de um grande romance – ou joia, ou cookies com pedaços de chocolate – e a presença de grandes pilhas desse romance – ou joia, ou sacos de biscoitos – nas vitrines de milhares de lojas. É por isso que as pessoas bem-sucedidas em

todas as áreas quase sempre fazem parte de um certo conjunto – o conjunto das pessoas que não desistem.

Muito do que nos acontece – êxito na carreira, nos investimentos e nas decisões pessoais, grandes ou pequenas – resulta tanto de fatores aleatórios quanto de habilidade, preparação e esforço. Portanto, a realidade que percebemos não é um reflexo direto das pessoas ou circunstâncias que a compõem, e sim uma imagem borrada pelos efeitos randomizantes de forças externas imprevisíveis ou variáveis. Isso não quer dizer que a habilidade não importe – ela é um dos fatores ampliadores das chances de êxito –, mas a conexão entre ações e resultados não é tão direta quanto gostaríamos de acreditar. Assim, nem nosso passado é tão fácil de compreender nem é fácil prever nosso futuro, e em ambos os empreendimentos podemos nos beneficiar da capacidade de enxergar além das explicações superficiais.

GERALMENTE SUBESTIMAMOS OS EFEITOS DA ALEATORIEDADE. Nosso corretor de ações recomenda que invistamos em fundos mútuos latino-americanos que “têm ganhado de lavada dos fundos americanos” por cinco anos consecutivos. Nosso médico atribui um aumento nos triglicéridos a nosso novo hábito de degustar um pedaço de bolo de chocolate com leite todas as manhãs, depois de darmos às crianças um café da manhã constituído de manga com iogurte desnatado. Podemos ou não seguir os conselhos de nosso corretor ou nosso médico, mas poucos de nós questionamos se esses profissionais os baseiam em dados suficientes. No mundo político, econômico ou empresarial – até mesmo quando há carreiras e milhões de dólares em jogo –, frequentemente os eventos fortuitos são manifestamente mal interpretados como sucessos ou fracassos.

Hollywood nos fornece uma boa ilustração desse fato. Serão merecidas as recompensas (e punições) do jogo de Hollywood, ou será que a sorte tem um papel muito mais importante do que imaginamos no sucesso (e fracasso) de bilheteria de um filme? Todos entendemos que a genialidade não garante o sucesso, mas é tentador presumir que o sucesso deve emergir da genialidade. Ainda assim, a ideia de que ninguém é capaz de prever se um filme será bem ou malsucedido tem sido uma suspeita desconfortável em Hollywood

ao menos desde o dia em que o romancista e roteirista William Goldman a enunciou em seu clássico *As aventuras de um roteirista de Hollywood*, de 1983. Nesse livro, Goldman cita o antigo executivo de estúdios David Picker, que disse: “Se eu tivesse dito sim a todos os projetos que recusei, e não a todos os que aceitei, a coisa teria funcionado mais ou menos da mesma maneira.”⁹

Isso não quer dizer que um tremido filme de terror caseiro poderia se tornar um grande sucesso com a mesma facilidade que, digamos, *O exorcista: o início*, cujo custo foi estimado em US\$80 milhões. Bem, na verdade, foi isso o que aconteceu há alguns anos com *A bruxa de Blair*: custou aos produtores meros US\$60 mil, mas sua bilheteria rendeu US\$140 milhões – mais de três vezes o montante de *O exorcista*. Ainda assim, não é isso o que Goldman está dizendo. Ele se refere apenas a filmes profissionais feitos em Hollywood, com valores de produção altos o suficiente para entregar o filme a um distribuidor respeitável. E não nega que haja fatores que condicionem o desempenho de um filme nas bilheterias. Diz apenas que esses fatores são tão complexos e que o caminho que vai do sinal verde ao lançamento é tão vulnerável a influências imprevisíveis e incontroláveis que palpites bem informados sobre o potencial de um filme ainda não produzido não são muito mais eficazes que um cara ou coroa.

É fácil encontrar exemplos da imprevisibilidade de Hollywood. Os cinéfilos devem se lembrar das grandes expectativas que havia nos estúdios quanto aos megafracassos *Ishtar* (Warren Beatty + Dustin Hoffman + orçamento de US\$55 milhões = bilheteria de US\$14 milhões) e *O último grande herói* (Arnold Schwarzenegger + US\$85 milhões = US\$50 milhões). Por outro lado, você talvez se lembre das grandes dúvidas que os executivos da Universal Studios tinham quanto a *Loucuras de verão*, o filme do jovem diretor George Lucas rodado por menos de US\$1 milhão. Apesar da desconfiança dos executivos, ele rendeu US\$115 milhões, mas isso não mitigou as dúvidas ainda mais sérias quanto à ideia seguinte de Lucas: ele chamou a história de *Adventures of Luke Starkiller as taken from “The Journal of the Whills”*. A Universal o considerou improdizível. Por fim, a 20th Century Fox produziu o filme, mas a fé do estúdio no projeto não foi muito grande: pagou apenas US\$200 mil ao cineasta para escrevê-lo e dirigi-lo; em troca, Lucas recebeu os direitos das continuações e de merchandising. No fim das contas, *Guerra nas estrelas: uma*

nova esperança rendeu US\$461 milhões a partir de um orçamento de US\$13 milhões, e Lucas construiu seu próprio império.

Dado que a decisão de dar o sinal verde a um projeto é tomada anos antes de o filme ser concluído, e que os filmes estão sujeitos a muitos fatores imprevisíveis durante os anos de produção e divulgação, sem falar nas preferências insondáveis do público, a teoria de Goldman não parece nem um pouco absurda. (Por sinal, é uma teoria corroborada por muitas pesquisas econômicas recentes.)¹⁰ Apesar disso tudo, os executivos dos estúdios não são julgados pelo feijão-com-arroz de suas habilidades gerenciais, que são tão importantes para o diretor de uma siderúrgica quanto para o diretor da Paramount Pictures. Em vez disso, são avaliados por sua competência em descolar grandes sucessos de bilheteria. Se Goldman estiver certo, essa capacidade é uma mera ilusão, e apesar da arrogância que possa apresentar, nenhum executivo vale um contrato de US\$25 milhões.

Não é muito fácil determinar que proporção de um resultado se deve à habilidade e que proporção se deve à sorte. Eventos aleatórios frequentemente surgem como as passas numa caixa de cereal – em grupos, sequências e amontoados. E embora a Fortuna seja justa nas potencialidades, não é justa nos resultados. Isso significa que se 10 executivos de Hollywood jogarem 10 moedas cada um, ainda que todos tenham chances iguais de ganhar ou perder, no final *haverá* ganhadores e perdedores. Nesse exemplo, há 2 chances em 3 de que ao menos 1 dos executivos jogue 8 ou mais caras ou coroas.

Imagine que George Lucas produza um novo filme da série *Guerra nas estrelas* e, em um teste de mercado, resolva realizar um experimento insano. Ele lança dois filmes idênticos, mas com títulos diferentes: *Guerra nas estrelas: episódio A* e *Guerra nas estrelas: episódio B*. Cada filme tem sua própria campanha publicitária e seu programa de distribuição, idênticos em cada detalhe, a não ser pelo fato de que os trailers e propagandas de um filme dizem *Episódio A* e os do outro dizem *Episódio B*. Agora fazemos uma competição entre os dois. Qual filme fará mais sucesso? Suponha que observemos os primeiros 20 mil espectadores e registremos o filme que resolveram assistir (ignorando os fãs obstinados que assistirão a ambos e insistirão na ideia de que existem diferenças sutis, mas significativas, entre os dois). Como os filmes e suas campanhas publicitárias são idênticos, podemos produzir um modelo ma-

temático da brincadeira, da seguinte maneira: imagine que alinhemos todos os espectadores e joguemos uma moeda para cada um deles. Se a moeda cair em cara, o espectador assistirá ao *Episódio A*; se cair em coroa, assistirá ao *Episódio B*. Como a moeda tem chances iguais de cair em cada um dos lados, podemos pensar que, em nossa guerra de bilheterias experimental, cada filme permanecerá na liderança por aproximadamente a metade do tempo. No entanto, a matemática da aleatoriedade nos diz o contrário: o número mais provável de mudanças na liderança é 0, e é 88 vezes mais provável que um dos dois filmes permaneça na liderança ao longo de todo o processo de escolha dos 20 mil espectadores do que, digamos, a liderança troque de mãos continuamente.¹¹ A lição a ser extraída não é que não existem diferenças entre os filmes, e sim que alguns filmes serão mais bem-sucedidos que outros mesmo que todos os filmes sejam idênticos.

Tais questões não são discutidas nas reuniões de executivos, nem em Hollywood nem em outros lugares, e assim os padrões típicos de aleatoriedade – aparentes sequências de êxito ou fracasso ou o amontoamento de dados – são rotineiramente mal interpretados. O que é pior: as pessoas tendem a agir com base nesses padrões, como se eles representassem uma nova tendência.

Um dos exemplos mais notáveis de unção e regicídio na Hollywood moderna foi o caso de Sherry Lansing, que dirigiu a Paramount com grande sucesso durante muitos anos.¹² Sob o comando de Lansing, a Paramount ganhou os prêmios de melhor filme por *Forrest Gump*, *O contador de histórias*, *Coração valente* e *Titanic* e viveu os dois anos mais rentáveis na história da companhia. Então, a reputação de Lansing despencou de súbito, e ela foi despedida depois que a Paramount passou, nas palavras da revista *Variety*, por “um longo período de baixo desempenho nas bilheterias”.¹³

Em termos matemáticos, há uma explicação curta e uma longa para o destino de Lansing. Primeiro, a resposta curta. Veja esta série de porcentagens: 11,4; 10,6; 11,3; 7,4; 7,1; 6,7. Percebeu alguma coisa? O chefe de Lansing, Sumner Redstone, também percebeu, e para ele a tendência parecia significativa, pois esses seis números representavam a fatia do mercado ocupada pela Paramount's Motion Picture Group nos últimos seis anos do comando de Lansing. A tendência levou a revista *Business Week* a especular que Lansing

“talvez tenha perdido a mão”.¹⁴ Pouco depois, Lansing anunciou que deixaria a empresa, e alguns meses depois um talentoso gerente chamado Brad Grey foi trazido a bordo.

Como é possível que um gênio infalível como Lansing conduza uma empresa por sete excelentes anos e então despenque, praticamente da noite para o dia? Foram propostas muitas teorias para explicar o sucesso inicial de Lansing. Enquanto a Paramount ia bem, Lansing foi elogiada por torná-la um dos estúdios mais bem conduzidos de Hollywood e por seu talento em transformar histórias convencionais em sucessos de US\$100 milhões. Quando a sorte de Lansing mudou, os revisionistas entraram em ação. Seu gosto por refilmagens e continuações de sucesso se tornou um defeito. O pior de tudo talvez fosse a noção de que o fracasso se devia a seus “gostos em cima do muro”. Ela estava agora sendo culpada por ter autorizado a produção de fracassos de bilheteria como *Linha do tempo* e *Lara Croft Tomb Raider: a origem da vida*. Subitamente, todos acreditavam que Lansing não gostava de correr riscos, era antiquada e pouco atendida com as novas tendências. Mas será que podemos realmente culpá-la por acreditar que um best-seller de Michael Crichton daria bom material para um filme? E onde estavam todos os críticos de *Lara Croft* quando o primeiro *Tomb Raider* rendeu US\$131 milhões em bilheteria?

Mesmo que as teorias sobre os fracassos de Lansing fossem plausíveis, considere o quanto a demissão foi abrupta. Ela teria se tornado avessa a riscos e pouco atendida da noite para o dia? Afinal, a fatia de mercado da Paramount caiu com muita rapidez. Num ano, Lansing estava nas alturas; no seguinte, tornou-se motivo de piadas de comediantes de fim de noite. A mudança de sorte seria compreensível se, como outros em Hollywood, ela tivesse ficado deprimida após um abominável processo de divórcio, sido acusada de fraude ou entrado numa seita religiosa. Não foi o caso. E seu córtex cerebral certamente não sofreu nenhum dano. As únicas provas dos defeitos recém-adquiridos de Lansing encontradas por seus críticos foram, de fato, seus defeitos recém-adquiridos.

Em retrospecto, fica claro que Lansing foi demitida em virtude da incapacidade da indústria cinematográfica de compreender a aleatoriedade, e não de decisões equivocadas que possa ter tomado: os filmes da Paramount

para o ano seguinte já estavam no forno no momento em que Lansing deixou a empresa. Portanto, se quisermos ter uma ideia aproximada de como teria sido o desempenho de Lansing num universo paralelo em que ela tivesse continuado no emprego, basta observar os dados do ano seguinte à sua saída. Com filmes como *A guerra dos mundos* e *Golpe baixo*, a Paramount teve seu melhor verão em toda a década, e sua fatia de mercado voltou a ser de quase 10%. Não é apenas irônico – mais uma vez, trata-se do aspecto da aleatoriedade chamado regressão à média. Uma manchete da *Variety* sobre o tema dizia: “Presentes de despedida: filmes do velho regime promovem a retomada da Paramount.”¹⁵ Mas não podemos deixar de pensar que, se a Viacom (a empresa-mãe da Paramount) tivesse sido mais paciente, a manchete talvez dissesse: “Ano de sucessos recoloca a Paramount e a carreira de Lansing nos trilhos.”

Sherry Lansing teve sorte no início e azar no final, mas poderia ter sido pior. Ela poderia ter tido azar no início. Foi o que aconteceu com um diretor da Columbia Pictures chamado Mark Canton. Descrito pouco depois de sua contratação como um sujeito entusiástico e com tino para boas bilheterias, foi despedido depois que seus primeiros anos geraram retornos frustrantes. Criticado por um colega anônimo por ser “incapaz de distinguir entre vencedores e perdedores” e por outro por estar “preocupado demais em louvar a empresa”, esse homem desgraçado deixou no forno, ao sair da empresa, filmes como *Homens de preto* (US\$589 milhões em bilheterias em todo o mundo), *Força Aérea Um* (US\$315 milhões), *O quinto elemento* (US\$264 milhões), *Jerry Maguire: a grande virada* (US\$274 milhões) e *Anaconda* (US\$137 milhões). Nas palavras da *Variety*, os filmes deixados como legado por Canton “se saíram bem, muito bem”.¹⁶

Ora, Hollywood é isso aí, uma cidade em que Michael Ovitz trabalha por 15 anos como presidente da Disney e então é demitido, recebendo um cheque de US\$140 milhões, e onde o diretor de estúdio David Begelman é demitido da Columbia Pictures por fraude e estelionato, sendo contratado como diretor-geral da MGM alguns anos depois. Porém, como veremos nos próximos capítulos, os mesmos erros de julgamento que infestam Hollywood também infestam as percepções das pessoas em todos os âmbitos da vida.