

processos, natureza e ideias da educação, como expressão da forma como a nossa compreensão do mundo se vai alterando em relação a hábitos sociais, experiências e às nossas próprias emoções. A ênfase é colocada no papel das universidades na implementação de projectos de desenvolvimento, com a modernização da universidade, o impacto das novas tecnologias, a perspectiva da aprendizagem ao longo da vida. O objectivo último é que as instituições de ensino superior cumpram um papel transformativo na promoção expansiva da cidadania, tornando-se um espaço de discussão e defendendo as diferenças de identidade e a autonomia, recursos fundamentais para a responsabilidade cívica e a qualidade do ensino e da investigação.

**Sara Lopes Borges**

*Instituto Superior Miguel Torga*

**Ori Brafman e Rom Brafman. 2008. *Irracional: O Que Leva Pessoas Inteligentes a Tomarem Decisões Erradas*. Alfragide: Lua de Papel. 159 pp. ISBN: 978-989-23-0231-7.**

Ori e Ron Brafman são dois irmãos de origem israelita, radicados nos Estados Unidos. Ori Brafman tem um MBA em gestão, é especialista no estudo das organizações e consultor de várias empresas como a Microsoft e a Amazon. Ron Brafman é doutorado em psicologia, investigador e docente nesta área. Escrevem em conjunto um livro que aborda a temática da tomada de decisão, com enfoque nas razões e mecanismos do cérebro humano que nos empurram para comportamentos irracionais. Ao longo de oito capítulos e com base nas experiências dos últimos vinte anos, realizadas nos campos da psicologia, economia e sociologia, inves-

tigam padrões de comportamento que levam as pessoas mais competentes a tomarem as piores decisões.

Logo no prefácio, os autores abordam, após a descrição de um exemplo muito simples, as questões a que vão tentar responder ao longo do livro: 'Que forças psicológicas estão subjacentes ao nosso comportamento irracional? Como é que essas forças nos agarram? Quando é que estamos mais vulneráveis à sua acção? [...] E por que não nos apercebemos que estamos a ser desviados?' Ori e Ron Brafman notam um padrão comportamental destes desvios em diferentes sociedades e culturas, admitindo que 'todos somos susceptíveis ao desvio do comportamento irracional' mas se compreendermos 'o apelo sedutor dessas forças, é menos provável que sejamos suas vítimas no futuro (p.11).

No primeiro capítulo, os autores contam, com algum detalhe, a história do maior desastre aéreo do mundo, ocorrido em 1977 com um avião da companhia aérea KLM. Fazem-no na perspectiva do piloto do avião, a quem foram atribuídas as responsabilidades pelo acidente por ter descolado sem autorização, para expor o primeiro dos 'desvios de comportamento' que nos fazem tomar decisões erradas: a aversão à perda. E, com exemplos concretos retirados de estudos sobre a reacção assimétrica a variações de preços, ou entrevistas a um 'calmo e ponderado' gestor de um banco de investimentos sobre a manutenção de um título accionista num mercado de acções em contínua descida, os autores mostram que damos excessiva importância à perspectiva de uma perda potencial com a agravante de, quando essa perda se verifica, ficarmos susceptíveis de correr riscos perigosos. Concluem assim que, no exemplo do avião da KLM, o piloto que era o mais experiente da companhia tomou a decisão errada, porque as perdas efectivas e potenciais causadas por atrasos provocados por pequenos acontecimentos em cadeia foram tomando cada

vez maiores proporções. Ou seja, 'quanto mais estiver em causa, mais fácil se torna tomar uma decisão irracional' (p.24).

Esta aversão às perdas está ligada a uma outra atitude que nos faz tomar decisões irracionais, a que os autores chamam 'o compromisso': para evitar uma perda efectiva estamos dispostos a arriscar mais do que quando não estamos a perder nada. Este compromisso é demonstrado através de um exemplo extraordinariamente simples no segundo capítulo. Um Professor de Mestrado de Harvard propõe, todos os anos, aos seus alunos um leilão de uma nota de 20 dólares com uma regra base: o vencedor do leilão fica com a nota, mas o que ficar em segundo não só não ganha nada como tem que pagar o último valor que licitou. 'Do ponto de vista racional, a decisão óbvia seria os apostadores aceitarem as suas perdas antes de a situação ficar fora de controlo. Mas, face à perspectiva de perda, caso desistam, continuam a apostar até ao recorde de 204 dólares' (p.32). Através de mais exemplos reais que vão desde as conquistas de um treinador de futebol americano, às perdas provocadas pela Guerra do Vietname, os autores mostram que a aversão à perda é potenciada pelo factor compromisso.

No terceiro capítulo, os autores procuram explicar mais um efeito na irracionalidade da nossa tomada de decisão, a que chamam 'o desvio da atribuição de valor' (p.44). Neste sentido, são apresentados vários exemplos, apoiados em estudos bem elaborados, desde a encenação de Joshua Bell, um dos maiores violinistas do mundo que tocou mais de vinte minutos com um Stadiovarius avaliado em 3,5 milhões de dólares numa estação de metro, sem que ninguém o reconhecesse, até à experiência feita por um grupo de cientistas acerca do desempenho de uma bebida energética sobre três grupos de estudantes, em que cada um atribuiu um efeito mais benéfico em função do seu maior preço. Os autores concluem que quanto

maior é o valor aparente das coisas, seja esse valor real ou não, maior é o valor que lhe atribuímos e 'quando a atribuição de valor toma o controlo, distorce completamente as nossas decisões.' (p.56). No entanto, fica por demonstrar essa relação de causa efeito, quando estamos perante duas ou mais atribuições de valor distintas a um mesmo objecto.

No capítulo quarto, é desenvolvida a teoria apresentada no capítulo anterior, novamente com exemplos práticos. A escolha dos melhores jogadores universitários de basquetebol que não se revelam tão bons na Liga de Basquetebol Profissional; a opção por uma taxa de juro mais alta quando a apresentação de um crédito nos é feita por uma pessoa bonita e agradável; ou a selecção de candidatos a emprego numa entrevista influenciada pelo perfil do entrevistador, são exemplos usados para concluir que 'todos nós nos tornamos abertamente confiantes nas nossas capacidades de previsão' e 'ignoramos amiúde todas as provas que contradizem aquilo em que queremos acreditar' (p.74).

De seguida, no capítulo cinco, tenta-se demonstrar os efeitos recíprocos entre a fisiologia e a psicologia. O que pensamos da ideia que os outros têm a nosso respeito; o que pensamos sobre o nosso estado de saúde, independentemente de termos feito testes que o comprovem; e ainda o nosso estado de ansiedade no momento, influenciam as nossas decisões. Uma vez mais, os autores ilustram as suas teorias com estudos científicos bem fundamentados. Nas escolhas que fazemos 'não se pode deixar de incorporar as características que os outros nos atribuem' (p.90). Ao leitor, fica, no entanto, a sensação de que é difícil descortinar o grau de influência daqueles factores nas nossas decisões.

Os autores mostram-nos, no capítulo seguinte, como o nosso sentido de justiça influencia a racionalidade das decisões que tomamos, novamente com exemplos bas-

tante explícitos. O mais interessante é um estudo realizado na Alemanha nos anos 1980, que consistiu em colocar um par de desconhecidos um em cada sala, dando uma soma de dez dólares para dividirem entre si. As regras eram simples: um dos parceiros decidia como dividir o dinheiro. O outro apenas poderia aceitar ou não. Se este aceitasse, ambos levariam a sua parte; se rejeitasse, ambos saíam sem nada. Não haveria segunda oportunidade e os dois continuariam anônimos após a experiência. Racionalmente, seria de esperar que os parceiros aceitassem qualquer oferta, uma vez que a alternativa era não ganharem nada, mas não foi isso o que aconteceu. Quando a divisão foi equitativa, cinco dólares para cada um, todos os receptores aceitaram. Mas quando as pessoas que decidiam a partilha atribuíram a si próprias mais do que a metade, os parceiros ficaram indignados. Em vez de aceitar o dinheiro que lhes era oferecido, a maioria dos participantes a quem foi apresentada uma partilha não equitativa, rejeitaram-na, optando por ir embora com os bolsos vazios. Mais interessante ainda foi o que aconteceu, quando a experiência foi repetida com um computador a fazer a partilha, em vez de uma pessoa. Quando o computador fez ofertas não equitativas, os parceiros não se queixaram e aceitaram. Nas palavras dos autores, 'quando se trata de justiça, é o processo e não o resultado, que nos faz agir irracionalmente. É o que se chama justiça processual. Não esperamos que um computador seja justo – mas esperamos que as pessoas o sejam' (p.96; *italico original*).

No capítulo sete, procura-se explicar por que existem situações em que os estímulos monetários, ao contrário do que seria de esperar, não contribuem para a melhoria das performances dos indivíduos. Apresentando mais exemplos de vários estudos e descrevendo minuciosamente uma experiência neurológica realizada em 2006, os autores concluem que existem duas regiões no nosso cére-

bro – o centro do prazer e o centro do altruísmo – que, ao contrário de outras, não conseguem funcionar simultaneamente. 'É como se tivéssemos dois "motores" a funcionar, mas que não podem trabalhar ao mesmo tempo. Podemos abordar uma tarefa altruisticamente ou sob o ponto de vista do interesse próprio. Não é preciso muito para alimentar o centro do altruísmo' [...], 'mas o centro do prazer parece que precisa de muito mais'. (p.113). E isso leva-nos a tomar decisões aparentemente irracionais, porque aceitamos realizar tarefas gratuitamente que não aceitaríamos, se nos fosse oferecida uma compensação monetária. Aqui os autores parecem esquecer, no entanto, que a maior parte das tarefas ou escolhas que fazemos devido a compensações monetárias não são nada altruístas.

O capítulo oito aborda a importância da existência de uma voz discordante, um 'bloqueador', para que sejam tomadas as melhores decisões num grupo que lida com questões sensíveis. Neste sentido, são usados exemplos como as decisões do Supremo Tribunal do Estados Unidos, ou a implementação de regras de segurança numa central nuclear: 'por mais frustrante que seja depararmo-nos com um bloqueador, a opinião dele é absolutamente essencial para manter o equilíbrio no grupo. [...] [U]ma voz discordante – mesmo incompetente – pode amiúde funcionar como o dique que segura a corrente do comportamento irracional.' (p.133). No entanto, não é feita qualquer alusão à importância que pode ter a posição relativa dentro do grupo do referido 'bloqueador'.

Em resumo, trata-se de um livro que, descrevendo minuciosamente e até com alguma graça as melhores investigações nos campos da psicologia, economia e sociologia, e aproveitando as suas conclusões, nos ajuda a perceber por que, devido a certos padrões comportamentais, todos nós, mesmo os mais bem preparados e experientes, tomamos decisões

erradas. Embora apresente algumas falhas na análise das hipóteses dos casos apresentados, e muitos deles reflectirem quase exclusivamente a realidade americana, é, na minha opinião, um livro de leitura obrigatória para profissionais das áreas de gestão, psicologia, publicidade e recursos humanos, bem como para todos os que ocupam lugares de chefia.

Este livro foi durante, várias semanas de 2009, o mais vendido da Amazon, mas, se o ler só por essa razão, poderá estar a ser levado a agir irracionalmente.

**Hugo Mota Tavares**

*Instituto Superior Miguel Torga*

**Maria Aurora Gonçalves Pereira. 2008. *Comunicação de Más Notícias em Saúde e Gestão do Luto*. Coimbra: FORMASAU, Formação e Saúde Lda. 446 pp. ISBN: 978-972-8485-92-4.**

A autora, Mestre em Ciências de Enfermagem e Doutora em Ciências da Educação, toma o seu lugar, com este livro, numa importante discussão, no campo da saúde, que é a obrigação legal de informar. Reporta-se a um estudo de investigação qualitativa, demonstrando um sólido quadro de referência na construção de conhecimento e práticas profissionais, onde o doente e a família assumem uma preponderante centralidade.

A relação entre a comunicação de uma má notícia e os processos de luto definem o carácter dramático da notícia, conforme toda a má notícia está associada a percepções e sentimentos de perda. Como é defendido teoricamente e constatado empiricamente pela autora, e de forma concordante com outros autores e estudos, a comunicação de más notícias refere-se a um processo e não a um momento, embora nesse processo todos os momentos sejam importantes. Desta

forma, o livro salienta o desenvolvimento dos comportamentos comunicacionais capazes de desencadear relações interpessoais com qualidade, quer através da formação inicial, quer através dos contextos de trabalho. A qualidade da relação entre o profissional de saúde, o doente e a família determina não só o grau de satisfação dos doentes, mas também o modo de lidar com a sua doença, tendo, portanto, implicações na qualidade dos cuidados e na qualidade de vida do doente.

É baseada nesta premissa que a autora justifica a necessidade de realização da sua investigação. O objectivo consiste em estudar e compreender o processo de comunicação de más notícias e gestão do luto, de modo a obter um conjunto de dados que permitisse traçar linhas orientadoras, para o desenvolvimento de competências de comunicação de más notícias, em contextos de trabalho, mas também para a formação, especialmente em Enfermagem, com vista a contribuir para uma conduta mais eficaz e humanizada. A autora pretende, desta forma, caracterizar o processo de comunicação de más notícias (tipo de informação, principais protagonistas e o modo como é transmitida essa informação); analisar o quadro de experiências subjectivas dos sobreviventes (mulheres com tumor da mama) relativas à comunicação de más notícias e gestão do luto; identificar as estratégias utilizadas pelos sobreviventes para lidar com a situação; conhecer a envolvência da família no processo de comunicação da má notícia e gestão do luto; identificar as dificuldades dos profissionais de saúde na comunicação de más notícias e na gestão do luto, configurando intervenções no âmbito da formação em enfermagem.

Para concretizar estes objectivos, o campo empírico seleccionado foi uma unidade hospitalar da região Norte (Alto Minho), em três dos serviços que integram o percurso das doentes: consulta externa, unidade de oncologia e serviço de internamento de cirurgia.